

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Covilhã | Portugal

Departamento de Gestão e Economia

Dissertação de Mestrado em Marketing



## **Marketing de Lugares**

Avaliação e impacto da imagem da cidade da  
Covilhã

Edgar Fernando Pais Nave

Covilhã

2009

Universidade da Beira Interior

Departamento de Gestão e Economia

Dissertação de Mestrado em Marketing

**Marketing de Lugares**

Avaliação e impacto da imagem da  
cidade da Covilhã

Orientador:

Professor Doutor Ricardo José de Ascensão  
Gouveia Rodrigues

Edgar Fernando Pais Nave

Covilhã

2009



## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho, só foi possível ser realizado graças à colaboração de determinadas pessoas que de uma forma directa ou indirecta ajudaram na sua concretização e às quais quero deixar o meu agradecimento.

Primeiramente, agradeço ao orientador científico, Prof. Doutor Ricardo Gouveia Rodrigues pela sua inteira disponibilidade, pela motivação que me transmitiu no desenvolvimento da tese, bem como as críticas e sugestões que foram uma mais valia para este estudo.

Seguidamente, gostaria de agradecer à família e a todos os colegas e amigos, em especial aos que estiveram ligados à Associação Académica da Universidade da Beira Interior, que ao longo do período de desenvolvimento desta tese, proporcionaram bons momentos de diversão, de descompressão e acima de tudo de amizade.

Por último, agradeço aos alunos de segundo ano da licenciatura em Marketing da Universidade da Beira Interior, que administraram uma boa parte dos questionários aos habitantes da Covilhã, e que sem eles, teria dificuldades mais acrescidas.

## RESUMO

O lugar deve ser percebido pelos seus públicos-alvos como se de um produto se trata-se, emitindo imagens de marca para o exterior que condicionam o seu sucesso.

Deste modo, o Marketing de Lugares deve ser utilizado e percebido por parte dos governos locais, como uma ferramenta que desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento económico, social, político e sustentável dos países, regiões ou cidades, para que esses lugares possam ser comercializados de forma tão eficiente, como as empresas que comercializam produtos e serviços. O objectivo é conceber um local para satisfazer as necessidades dos diferentes públicos-alvos, que fazem com que um lugar se torne atraente, no qual se tem condições para viver, trabalhar, investir, fazer negócios e fazer uma visita na condição de turista.

Torna-se assim essencial realizar intensivas campanhas de divulgação, procurando sustentar a imagem do lugar. A venda da cidade/país passa a integrar o planeamento do local, devendo apresentar uma imagem verdadeira de modo a conquistar os seus públicos-alvos, que passam por: turistas e visitantes, residentes e trabalhadores, negócios e indústrias e mercados de exportação de turismo urbano.

A cidade da Covilhã, que recentemente apostou numa estratégia de *Place Marketing*, procura obter o devido retorno, agradando e atraindo os respectivos públicos-alvos para o seu território, emitindo uma imagem sólida e um estado de satisfação reconhecido.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing de Lugares, Marketing de Cidades, Imagem, Lugar, Cidade, Covilhã

## **ABSTRACT**

A place should be perceived by its public-target as if it was a product, emitting brand images to the exterior which conditions its success.

In that sense, the place marketing should be utilized and understood by local government as a fundamental tool in the creation of sustainable economical, social and political developments of countries, regions or cities. This should be so as to guarantee an efficient commercialization, mirroring the companies that sell their product and services. The objective is to conceive a place that can satisfy the need of the different public-target, making them attractive to them as a place with life, work, investment and business-making condition, as well as promoting touristic visits.

Hence, it is crucial that divulgation campaigns are created in order to uphold a place's image. Sealing a city/country implies making a plan through which a real image of the place is shown. This is so as to capture the public-target: tourists, visitors, inhabitants, workers, businesses, industries and export markets of urban tourism.

The city of Covilhã, that recently bet in a strategy of Place Marketing, tries to obtain the due return, pleasing and attracting the respective public-objectives for territory, emitting a solid image and a satisfaction state recognized.

**Key Words:** Place Marketing, City Marketing, Image, Place, city, Covilhã

## RÉSUMEN

El lugar debe ser entendido por sus públicos objetivos como un producto, enviando imágenes de marca para el exterior que determinan su éxito.

Por lo tanto, la comercialización de los lugares se debe utilizar y debe ser entendida por los gobiernos locales como una herramienta que juega un papel clave en el desarrollo económico, social, político y en el desarrollo de los países, regiones o ciudades, para estos puestos pueden ser comercializados de la forma más eficiente como las empresas que venden sus productos y servicios. El objetivo es diseñar un sitio para satisfacer las necesidades de los diferentes públicos destinatarios, lo que significa que se convierte en un lugar atractivo, en el cual se puede vivir, trabajar, invertir, hacer negocios y hacer una visita sobre la condición de turista.

Son esenciales las campañas de divulgación intensivas, intentando mantener la imagen del lugar. La venta de ciudad/país es de integrar la planificación del sitio debe presentar una imagen real para ganar su público objetivo, que pasa por: los turistas y visitantes, residentes y trabajadores, las empresas y las industrias y los mercados de exportación para el turismo urbano.

La ciudad de Covilhã, que recientemente ha apostado en una estrategia de Place Marketing, procura ahora obtener el retorno, atrayendo los respectivos públicos-objetivos para su territorio, emitiendo una imagen sólida y un estado de satisfacción general.

**Palabras-Claves:** Marketing de Lugares, Marketing de Ciudades, Imágenes, Lugar, Ciudad, Covilhã

# ÍNDICE GERAL

## Parte I

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Do conceito de marketing ao conceito de marketing de lugares	3
2.1.1. Conceito de marketing	3
2.1.1.1. Definição de marketing e sua evolução	3
2.1.1.2. Aplicações do marketing	5
2.1.1.3. Paralelismo empresa/cidade	7
2.1.2. Marketing de Lugares	10
2.1.2.1. Conceito de Marketing de Lugares	10
2.1.2.2. Promoção de lugares e Place Branding	15
2.1.2.3. Imagem dos lugares (Place Image)	23
2.1.2.3.1. Slogans e temas	29
2.1.2.3.2. Símbolos visuais	39
2.1.2.3.3. Eventos e realizações	30
2.1.2.3.4. Posicionamento	32
2.1.2.4. Estratégias para melhorar os lugares	34
2.2. Marketing de Cidades	37
2.2.1. Conceito de marketing de cidades	37
2.2.2. Os mercados-alvos das cidades	44
2.2.2.1. Turistas e Visitantes	45
2.2.2.2. Residentes e Trabalhadores	49
2.2.2.3. Empresas e Investimentos	51
2.2.2.4. Mercados de exportação	55
2.2.3. A competitividade das cidades	56
2.3. O Marketing das cidades médias portuguesas	63

## Parte II

3. Metodologia e Investigação	67
3.1. Desenho da investigação	67
3.2. Métodos adoptados	70
3.2.1. Questionários pessoais	71
3.2.2. Método electrónico	71
3.3. Objectivos de estudo	72
4. Caso de Estudo: Concelho da Covilhã	72
4.1 Caracterização do concelho da Covilhã	72
4.2. Os factores de marketing do concelho da Covilhã	73
4.2.1. Infra-estruturas	73
4.2.1.1. Instalações desportivas	74
4.2.1.2. Instalações culturais e de lazer	76
4.2.1.3. Educação	77
4.2.2. Eventos e Realizações	78
4.2.3. Turismo	79
4.3. Práticas de marketing na cidade da Covilhã	82
4.3.1. Análise dos 4PP	82
4.3.1.1. Produto	83
4.3.1.2. Preço	85
4.3.1.3. Distribuição	87
4.3.1.4. Comunicação	88
5. Apresentação e discussão dos resultados da investigação	91
5.1. Residentes, trabalhadores e estudantes	91
5.1.1. Caracterização da amostra	91
5.1.2. Imagem e satisfação com a cidade	93
5.1.3. Situação do concelho	100
5.2. Turistas e Visitantes	106
5.2.1. Caracterização da amostra	106
5.2.2. Notoriedade da cidade da Covilhã	109
5.2.3. Caracterização e atracções da cidade da Covilhã	111
5.2.4. Imagem da cidade da Covilhã	113
5.2.5. Promoção da cidade	117

6. Conclusões e Futuras linhas de investigação	118
6.1. Conclusões da investigação	118
6.2. Futuras linhas de investigação	121
Bibliografia	123
Anexos	130

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Os 4PP do Marketing Mix	6
<b>Figura 2</b> – Níveis temáticos do Marketing	9
<b>Figura 3</b> – Elementos do Marketing estratégico de lugares	13
<b>Figura 4</b> – Dinâmicas de crescimento	14
<b>Figura 5</b> – Atributos relevantes do Índice Marca-País de Anholt	19
<b>Figura 6</b> – Sectores que compõem a indústria turística	48
<b>Figura 7</b> – Acessos à cidade da Covilhã	85
<b>Figura 8</b> - Logótipo: “Covilhã – Cidade 5 estrelas”	86
<b>Figura 9</b> – Dinâmica de crescimento da Covilhã	115

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Idade dos residentes e trabalhadores	91
<b>Gráfico 2</b> – Escalão de rendimento dos residentes e trabalhadores	92
<b>Gráfico 3</b> – Grau de instrução dos residentes e trabalhadores	92
<b>Gráfico 4</b> – Nível de vida da Covilhã	93
<b>Gráfico 5</b> – Imagem da cidade da Covilhã	94
<b>Gráfico 6</b> – Satisfação com a cidade da Covilhã	95
<b>Gráfico 7</b> – Atracções da cidade da Covilhã	96
<b>Gráfico 8</b> – Opinião dos residentes sobre a situação do concelho da Covilhã	101
<b>Gráfico 9</b> – Opinião sobre as atracções do concelho da Covilhã	102
<b>Gráfico 10</b> – Idade dos turistas e visitantes	107
<b>Gráfico 11</b> – Grau de instrução dos turistas e visitantes	108
<b>Gráfico 12</b> – Escalão de rendimento dos turistas e visitantes	108
<b>Gráfico 13</b> – Notoriedade da cidade da Covilhã	109
<b>Gráfico 14</b> – Turistas e visitantes que estiveram na cidade	110
<b>Gráfico 15</b> – Frequência dos turistas e visitantes na cidade	110
<b>Gráfico 16</b> – Atracções da cidade da Covilhã (turistas e visitantes)	111
<b>Gráfico 17</b> – Ocasões que permitiram conhecer a cidade	112
<b>Gráfico 18</b> – Imagem da cidade da Covilhã (turistas e visitantes)	114
<b>Gráfico 19</b> – Promoção da cidade no exterior	118

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Paralelismo entre a empresa e a cidade	7
<b>Tabela 2</b> – Campanhas de <i>Place Marketing</i> e Slogans	20
<b>Tabela 3</b> – Cinco primeiras imagens de países europeus	28
<b>Tabela 4</b> – Afirmações de posicionamento de imagem	30
<b>Tabela 5</b> – Marketing de Cidades e planificação estratégica	43
<b>Tabela 6</b> – Os principais mercados-alvos	44
<b>Tabela 7</b> – Factores que contribuem para o sucesso de uma estratégia de Marketing de Lugares	57
<b>Tabela 8</b> – Slogans e campanhas de <i>Place Marketing</i>	65
<b>Tabela 9</b> – Comparação de modelos básicos de pesquisa	68
<b>Tabela 10</b> – Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa	69
<b>Tabela 11</b> – Públicos-alvos: locais e atracções correspondentes	82
<b>Tabela 12</b> - Médias da imagem da cidade da Covilhã	98
<b>Tabela 13</b> – Médias da satisfação com a cidade da Covilhã	94
<b>Tabela 14</b> – Resultados da Análise <i>Cluster</i> (residentes e trabalhadores)	103
<b>Tabela 15</b> – Indicadores de adequacidade da Análise Factorial	105
<b>Tabela 16</b> – Resultados da Análise <i>Cluster</i> (turistas e visitantes)	116



## 1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação de mestrado, pretende abordar através de uma profunda revisão teórica com base na literatura existente e acessível, um tema de importância cada vez mais extrema para o desenvolvimento económico dos lugares – o Marketing de Lugares. Apesar de toda esta relevância, é ainda pouco explorada, sobretudo no nosso país, havendo, no entanto, diversos autores que deram um contributo bastante importante nesta área, destacando-se Phillip Kotler e Rainisto, onde se baseou esta dissertação.

Vários intelectuais de diversas áreas e formações estão ligados directa ou indirectamente a esta temática, onde se destacam: marketers, economistas, gestores, engenheiros, arquitectos, políticos e autarcas, geógrafos, etc. A temática, assume cada vez mais destaque na comunicação social, sobretudo nos noticiários, onde quase diariamente assistimos a situações onde os lugares lutam entre si para atrair investimentos, negócios, turistas e residentes.

A elaboração deste trabalho permite uma visão do modo como o marketing de lugares contribui de forma decisiva para o crescimento económico e intelectual dos lugares – países, regiões, comunidades ou cidades – colocando-os nos mais diversos roteiros culturais e turísticos.

Torna-se igualmente essencial assegurar a devida promoção e valorização dos lugares, maximizando as suas potencialidades, desenvolvendo as suas competências *core*, de maneira a que possam oferecer aos diferentes públicos-alvos (residentes, turistas, empresas e mercados exteriores) uma imagem positiva, bem mais favorável, promovendo sempre o desenvolvimento de estratégias para o futuro.

Os lugares precisam de desenvolver uma estratégia a médio/longo prazo para poder crescer e se desenvolver, com vista a alcançar um futuro próspero, garantindo a sua sobrevivência e presença num mercado cada vez mais global.

Inúmeros países e regiões do mundo competem para a atracção e retenção de investimentos, estando constantemente expostos à concorrência estrangeira. O principal desafio consiste em sobressair nos mercados regional e global.



Em Portugal, já há algumas cidades a adoptar este tipo de estratégia, traduzindo-se em grande sucesso e num aumento profundo de notoriedade e visibilidade. O concelho de Loulé, a cidade de Santarém, Óbidos são alguns dos casos de sucesso nesta área. No interior, a cidade da Covilhã desenvolveu no ano 2008 a sua marca: Covilhã – Cidade 5 estrelas.

O desenvolvimento e a criação da marca Covilhã, surgiu no âmbito de um estudo elaborado por seis jornalistas do semanário “Expresso” intitulado de: “As melhores cidades portuguesas para viver em 2007”. Neste estudo, a Covilhã foi avaliada em 20 parâmetros, sendo classificada na 14ª posição, superando todas as cidades do interior em termos de qualidade de vida.

Comparativamente a cidades como Castelo Branco, Guarda e Fundão, a Covilhã destaca-se em quase todos os parâmetros usados, designadamente a nível de oferta cultural, qualidade urbanística, equipamentos sociais, estacionamento, alojamento turístico, equipamentos desportivos, qualidade dos espaços verdes, sinalética, capacidade de atracção estudantil, qualidade dos espaços públicos, restauração, relação com a água e paisagem, segurança, animação nocturna e desempenho económico.

Após o desenvolvimento deste estudo, as cidades vencedoras – a Covilhã no caso do interior – exploraram a sua posição através de estratégias de Marketing de Lugares. Numa realidade com tantos lugares de moda novos e competitivos, as classificações, dependendo da sua fonte, são extremamente úteis para os diversos públicos-alvos.

Todo este reconhecimento é fruto do trabalho desenvolvido pelos diversos sectores ao longo dos últimos anos, sendo o tema escolhido da presente dissertação de mestrado.



## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Do conceito de Marketing ao conceito de Marketing de Lugares**

#### **2.1.1. Conceito de Marketing**

Com um passado ainda relativamente recente, o marketing é cada vez mais matéria de um crescente número de obras, desenvolvendo-se sobretudo no ambiente académico, numa perspectiva evolucionista e cada vez mais abrangente na procura do verdadeiro objecto da ciência.

Para Mckay (1977) o conceito de marketing tem tido bastantes protagonistas e vários críticos, para além de uma variedade de interpretações diferentes. Com todas as conferências realizadas, artigos publicados, livros editados, o conceito de marketing ainda é bastante hesitado, sendo o seu conhecimento e definição bastante essenciais para o entendimento e para uma adopção perceptível.

O mesmo autor considera o seu conceito como um “camaleão”, melhor dizendo que o termo varia na natureza e no tempo, dependendo da filosofia de negócio.

##### **2.1.1.1. Definição de Marketing e sua evolução**

Para Kotler e Armstrong (2003) a principal função do marketing é lidar com os clientes, satisfazendo-lhes as suas necessidades. Entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação é a essência do pensamento e das práticas de marketing moderno. Talvez a definição mais simples, seja: “marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício”. O objectivo é: atrair novos clientes, assegurar-lhes valor superior, manter os clientes actuais, proporcionando-lhes a máxima satisfação e uma experiência memorável.

O bom marketing é essencial para o sucesso das organizações, seja grande ou de pequena dimensão, com ou sem fins lucrativos, nacional ou mesmo global. Quer isto dizer, que não são só as grandes empresas com fins lucrativos, que usam o marketing, como também as organizações sem fins lucrativos (hospitais, museus, cidades e mesmo igrejas), sendo praticado em todo o mundo e em vários locais.



O marketing é “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros” (Kotler e Armstrong, 2003:3). Os principais aspectos de marketing, resumem-se a necessidades, desejos e procura, produtos e serviços, valor, satisfação, qualidade, troca, transacções, relacionamentos e mercados.

Evans e Berman (1997) referem que o marketing é: a antecipação, a gestão e a satisfação da procura. Neste campo, estão incluídos os bens, serviços, organizações, pessoas, lugares e ideias.

Da sua habilidade resulta o seu sucesso financeiro e os seus gestores precisam de adoptar decisões importantes, destacando-se a decisão de apostar no desenvolvimento de um novo produto, ao preço que se deve oferecer, onde vender e quanto aplicar em publicidade e vendas, havendo também outro tipo de decisões mais detalhadas. Pode dizer-se que o marketing “supre as necessidades lucrativamente”, provocando uma resposta comportamental da outra parte (Kotler e Keller, 2006).

Lindon, Lendrevie, Levi e Dionísio (2004:24) propõem uma abordagem mais simplista, definindo o marketing como: “o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos” (Lindon *et al.* 2004:28).

Lindon *et al.* (2004) referem ainda que o Marketing é:

- Uma atitude pessoal e uma cultura de empresa;
- Uma estratégia;
- Um conjunto de técnicas e de meios;
- Uma prática feita de antecipação e de reactividade.

O Marketing evoluiu ainda no sentido de se tornar cada vez mais intensivo, sendo necessário despertar para a procura com iniciativas audaciosas, compostas por proposições fortes. A escolha é cada vez mais difícil, devido ao excesso de oferta e à semelhança dos produtos e serviços, devendo as marcas apostar numa estratégia que



facilite o seu reconhecimento, diferenciar e dar sentido às coisas. Os clientes estão cada vez mais informados e mais cultos, tendo cada vez mais experiências de consumo, sendo cada vez menos fiéis às marcas.

Relativamente à concorrência, é cada vez mais forte, sendo necessário lutar pela quota de mercado a nível global já que existe uma concorrência mundial intensa, tendo ainda em consideração o impacto para a modificação de comportamentos das tecnologias de informação e comunicação.

### **2.1.1.2. Aplicações do Marketing**

De acordo com Kotler e Keller (2006:6) “os profissionais do marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.”

No presente trabalho, o destaque vai para os Lugares – Cidades, Estados, Regiões e Países – que, segundo os mesmos autores, competem para atrair turistas, fábricas, sedes de empresas e novos habitantes de modo activo. De entre os profissionais de marketing de lugares, estão os economistas, agentes imobiliários, bancos comerciais, associações de negócios, agências de publicidade e de relações públicas.

A tarefa do profissional de marketing é delinear actividades e programas de marketing integrados para criar, comunicar e oferecer valor aos consumidores. Estas actividades podem assumir as mais diversas formas, sendo a mais tradicional o Marketing-Mix, que se define como o conjunto de ferramentas de marketing que a organização dispõe para alcançar os seus objectivos de marketing. Kotler e Keller (2006) classificaram essas ferramentas como os 4PP (Figura 1): Produto, Preço, Praça, Promoção (em inglês: Product, Price, Place, Promotion).

Já para Evans e Berman (1997) o marketing aplica-se a um campo bastante dinâmico em muitas actividades organizacionais. Não se trata somente de divulgação ou venda de bens e serviços, embora estes sejam aspectos importantes no marketing. O marketing envolve a gestão, o saber antecipar as situações, a satisfação da procura e estabelecer relações de compra e venda a longo prazo.



Samara e Barros (2002) fazem referência a todas as formas de agradar aos públicos de uma organização, oferecendo produtos ou serviços com o intuito de os conquistar e mantê-los, obtendo o lucro com essas actividades, sendo isso que caracteriza uma empresa orientada para o mercado. É a partir da análise ao mercado, da identificação de problemas, ameaças e oportunidades, que se inicia o planeamento de marketing.

Para Lambin (2000) o marketing orienta-se não só para o consumo e para a actividade empresarial, mas também é aplicado a um domínio de cariz mais social, como para as organizações sem fins lucrativos, a política, desporto e os serviços públicos.

De acordo com Mera e Lopes (2005) o âmbito de aplicação do marketing estendeu-se nos últimos anos a organizações sem fins lucrativos (ONG), partidos políticos, administrações públicas, etc. É igualmente interessante abordar as vantagens que reportará uma cidade em incorporar uma filosofia de marketing à sua gestão quotidiana, adaptando cuidadosamente o processo de planificação de marketing às especificidades próprias do “produto” cidade.

**Figura 1** – Os 4PP do Marketing Mix



**Fonte:** Kotler & Keller (2006:17)



### 2.1.1.3. Paralelismo Empresa/Cidade

Para que as teorias do marketing atrás referidas façam sentido, é necessário estabelecer um paralelismo entre uma empresa e uma cidade, sendo fundamental para o enquadramento teórico desta dissertação.

Kotler, Heider e Rein (1993) descrevem esse paralelismo como sendo um processo social e de gestão, onde os indivíduos e grupos satisfazem as suas necessidades. Essas necessidades são feitas de acordo com a criação, a oferta e a troca de produtos.

Elizagarate (2003) refere que esta concepção, onde as necessidades representam o foco central, a cidade pode ser vista como o produto, possuindo elementos tangíveis e intangíveis, capazes de satisfazer as diferentes necessidades que os indivíduos possam apresentar e mesmo os grupos que nela habitam, ou que de uma maneira geral, fazem uso das suas estruturas (Tabela 1).

**Tabela 1:** Paralelismo entre a Empresa e a cidade

<b>Descrição</b>	<b>Empresas</b>	<b>Cidades</b>
<b>Alta Direcção</b>	Conselho de administração	Presidente da Câmara e Equipa do Município
<b>Propriedade</b>	Accionistas	Cidadãos
<b>Produtos</b>	Produtos fabricados	Serviços Atracções
<b>Clientes</b>	Consumidores	Empresas Investidores Visitantes Cidadãos Trabalhadores
<b>Competidores</b>	Outras Empresas	Outras Cidades

**Fonte:** Ledo em 1995, citado por Elizagarate (2003)

De acordo com Carvalho 2004, citado por Moreira (2007) as cidades são constituídas por elementos humanos e físicos, que interagem entre si e com o exterior. Podem, deste



modo serem concebidas na perspectiva de organizações, onde diferentes partes interagem constantemente umas com as outras.

As cidades concentram e atraem um conjunto de serviços qualificados dirigidos à população, essenciais termos da evolução dos padrões de qualidade de vida actuais e que constituem, elementos valorizados da sua visibilidade externa e da sua actividade e competitividade, no quadro das relações inter-cidades e no espaço regional ou supra regional. (Marques, 1997)

Marques (1997) refere-se a serviços de cultura, lazer, desporto, saúde, para além de outro tipo de consumos urbanos, que permitem uma melhoria substancial na qualidade de vida para as populações das cidades e da atractividade que estas exercem na fixação de pessoas e de actividades, como as actividades empregadoras de trabalhadores.

Em 1990, Hosking e Finemam citados por Moreira (2007) fizeram um estudo sobre o processo organizacional, resultando a cidade como “um conjunto de processos dinâmicos de âmbito social”, que agrega associações e relações entre os diferentes actores, assumindo a forma de acções, interacções e relacionamentos. Pode também ser palco de processos sociais, na medida em que existem constantes interdependências, onde os indivíduos formam opiniões acerca dos outros.

O município deve proporcionar aos seus clientes (onde se incluem: empresas, investidores, visitantes, cidadãos e trabalhadores) os diferentes produtos que as cidades têm capacidade para oferecer, administrando de forma mais eficaz os seus produtos. “A orientação de marketing para o cliente, enquanto tendência do marketing característico dos anos noventa, tem por isso um grande campo de aplicação na gestão das cidades, na medida em que estas competem para melhor satisfazer dos seus mercados-alvos.” (Elizagarate, 2003).

Olins 2001, citado por Moreira (2007) faz referência que as técnicas de marketing que usam as empresas e as cidades devem convergir, na medida em que os actores de uma cidade são os mesmos actores que operam em empresas e organizações que usam tais técnicas.



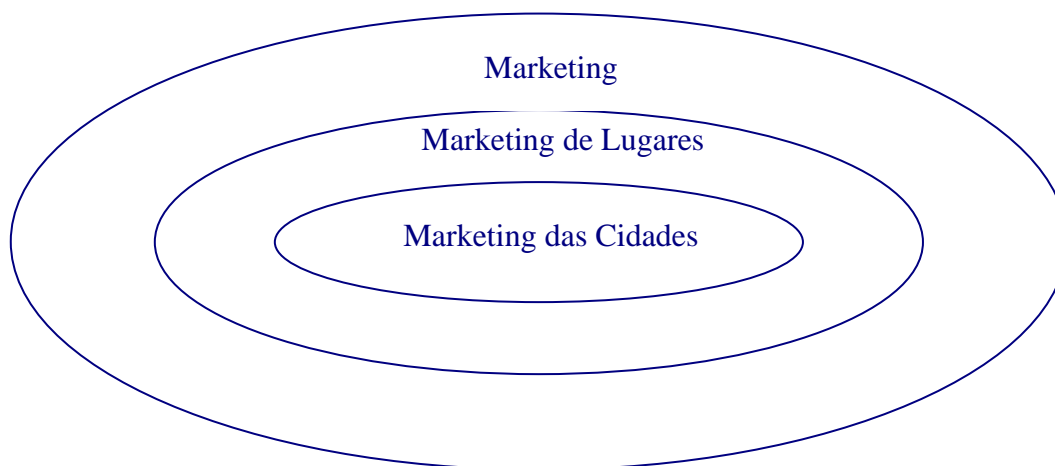
Deste modo, as cidades podem considerar-se como empresas, oferecendo um produto. Elizagarate (2003) faz referência à cidade enquanto empresa, uma vez que a gestão urbana necessita e deve utilizar as mais diversas ferramentas do marketing estratégico para atingir os seus objectivos de maneira eficaz e eficiente. O produto que é a cidade, é constituído por um conjunto de características urbanas, que perspectiva as dimensões da cidade.

O principal objectivo da empresa é visar a lealdade dos seus *stakeholders* (trabalhadores, fornecedores, comunidade, investidores e consumidores), enquanto que as cidades criam em simultâneo mitos, códigos, símbolos, e outro tipo de coisas, que reforçam imagem e lealdade.

Lambin (2000) refere que o Marketing pode ser bastante importante para o desenvolvimento de países, através do Marketing de Cidades. Deste modo, os processos sociais e de gestão são desenvolvidos em cidades, atendendo à satisfação de necessidades e desejos de indivíduos e de organizações.

A figura 2 enquadra o conceito de marketing de cidades como estando inserido no conceito de marketing de lugares, que por sua vez se enquadra na definição de marketing. Assim, considera-se que as diferenças entre estes conceitos é relativa a uma questão de escala.

**Figura 2** – Níveis temáticos do Marketing



**Fonte:** Almeida (2003:5)



## 2.1.2. Marketing de Lugares

### 2.1.2.1. Conceito de Marketing de Lugares

Actualmente, segundo Kavaratzis e Ashworth (2008) o marketing de lugares é amplamente praticado em todo o mundo, apesar deste conceito ser relativamente recente, tendo-se vindo a desenvolver mesmo em lugares mais discretos. A forma como os lugares emitem conhecimentos de marketing não é tão novo como se possa pensar.

*“Since Leif Ericson sought new settlers in the 8th century for his newly discovered “green” land, the idea of the deliberate projection of favourable place images to potential customers, investors or residents has been actively pursued”.*

Kavaratzis e Ashworth (2008)

Mera e Lopez (2005) complementam, destacando um estudo elaborado pela OCDE, que indica o crescente número de regiões e economias desenvolvidas que estão a fazer girar as suas estratégias de desenvolvimento em redor do conhecimento, da investigação, da inovação, mediante um conjunto de administrações no sector público e privado.

O crescente interesse pelas “cidades e regiões que aprendem” reflecte as trocas fundamentais que estão a ter lugar; as vantagens comparativas estão dependentes cada vez mais dos recursos humanos, da criação de conhecimento e das inovações contínuas e incrementais que dão acesso ao capital físico e às matérias-primas.

De acordo com Mera e Lopez (2005) o meio envolvente está cada vez mais competitivo e globalizado, os benefícios da cooperação entre cidades e regiões, a aprendizagem e a ajuda mútua são latentes, e será assim no futuro. Durante muito o tempo, os lugares sentiram a necessidade de diferenciarem-se uns dos outros, a fim de fazer valer as suas características na prossecução dos diversos objectivos económicos, políticos e sociais (Kavaratzis e Ashworth, 2008).



O marketing de lugares<sup>1</sup> é um aspecto do desenvolvimento dos lugares. Porter em 2001, citado por Rainisto (2003), relembra que as vantagens competitivas permanentes de um lugar, numa época de globalização não são verdadeiras. Sugere que a competitividade deve ser aplicada em economias regionais e que a demarcação típica entre áreas de ricos e pobres não é inevitável.

Para Rainisto (2003) existe um consenso sobre a adequação do marketing de lugares, devendo esses lugares ser comercializados de forma tão eficiente, como as empresas que estão presentes no mercado a vender produtos e serviços. É agora tempo para esses lugares começarem a beneficiar das melhores e mais sofisticadas técnicas de marketing para a comercialização do sector privado.

O Marketing de lugares significa conceber um local para satisfazer as necessidades dos seus públicos alvos. Sucede quando os cidadãos, os negócios, as empresas estão satisfeitos com a sua comunidade. Há ainda as expectativas dos visitantes, turistas e investidores, que também devem estar reunidas (Kotler *et al.* em 2002, citados por Rainisto (2003)).

O Marketing de Lugares procura a identificação de atributos que fazem com que um lugar se torne atraente, no qual se pode viver, trabalhar, investir, fazer negócios e visitar na condição de turista. Acima de tudo, é procurar identificar o que um dado lugar faz para se distinguir dos demais lugares e comunicar essa vantagem competitiva para os seus potenciais clientes, que estão no exterior. Há cinco factores chave, que contribuem e determinam o valor de uma cidade: vivacidade da cultura, o nível de vida, uma atracção do destino e a adequação de um clima positivo<sup>2</sup>.

O *Place Marketing* ou Marketing de Lugares é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento económico, social, político e sustentável de cidades e regiões. Assume grande importância para a planificação estratégica e na gestão urbana, procurando a participação de profissionais altamente preparados para desenvolver num contexto de

---

<sup>1</sup> Um lugar é um estado-nação, um espaço físico geopolítico, uma região ou um estado; um local de cultura, história, composto por etnias próprias; uma cidade ou uma população circundante; um mercado com diferentes atributos ou uma indústria de origem.

<sup>2</sup>[http://www.visitchesterandcheshire.co.uk/admin/files\\_upload/695700/Chester%20Place%20Marketing%20Strategy%20Roadmap.pdf](http://www.visitchesterandcheshire.co.uk/admin/files_upload/695700/Chester%20Place%20Marketing%20Strategy%20Roadmap.pdf)



globalização crescente, cheio de desafios e oportunidades. Tem assim um papel fundamental em processos nacionais e internacionais na transformação de regiões e cidades.<sup>3</sup>

Todos estes factores são cada vez mais importantes no desenvolvimento local. A título de exemplo, nos Estados Unidos da América são aplicados 20 biliões de dólares em programas económicos para o desenvolvimento. Estes programas, devem criar um ambiente de qualidade quer para os seus cidadãos, quer para os cidadãos potenciais, funcionando, por exemplo, na construção de boas escolas, instalações sanitárias, serviços de cuidados, arquitectura, espaços verdes e todos os outros aspectos que contribuem para incrementar a qualidade de vida numa comunidade (Rainisto, 2003).

Segundo Rainisto (2003) o papel do marketing de lugares no desenvolvimento local é extremamente forte na categoria do planeamento estratégico, abrangendo questões como a auditoria do local, o visionário de trabalho, e as estratégias e objectivos para os planos de acção e implementação.

Kotler, Gertner, Rein e Haider (2006) referem que cada lugar deve formular uma combinação de ofertas e benefícios que atendam às expectativas de um amplo número de investidores, novos negócios e visitantes. Para que uma estratégia de marketing de lugares tenha sucesso, é necessário que afecte todos os *stakeholder's* (Van Gelder e Allan, 2006).

Assim, o marketing de lugares deve abranger quatro actividades:

- Desenvolver um posicionamento e uma imagem forte e atraente;
- Estabelecer incentivos atraentes para os actuais e os possíveis compradores e utilizadores dos seus bens e serviços;
- Fornecer produtos e serviços locais de maneira eficiente;
- Promover os valores e a imagem do local de uma maneira que os possíveis utilizadores se consciencializem realmente das suas vantagens diferenciadoras.

---

<sup>3</sup> [http://www.fundacioncoso.org/placemarketing/index\\_spa.htm](http://www.fundacioncoso.org/placemarketing/index_spa.htm)



O marketing estratégico de lugares compreende uma série de elementos, como se pode ver na Figura 3.

**Figura 3** – Elementos do marketing estratégico de lugares



**Fonte:** Kotler *et al.* (2006:45)

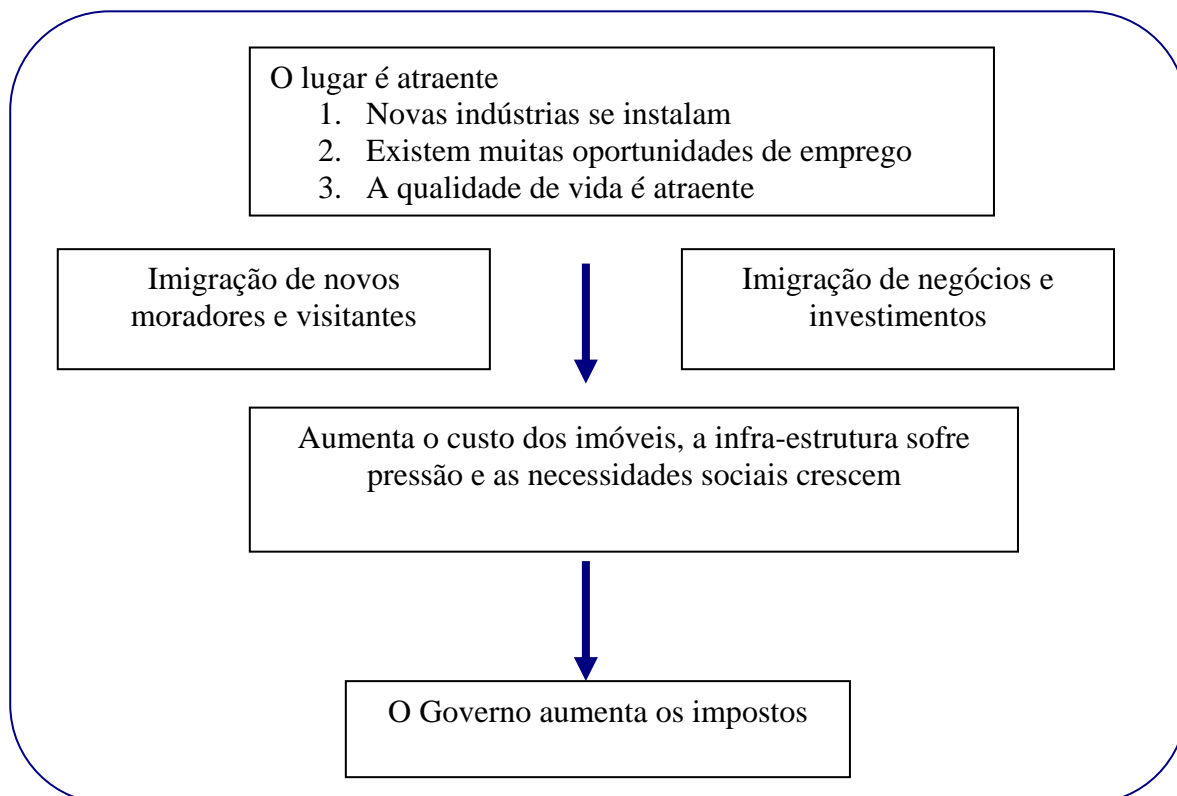
Cardoso (2003) refere que cada lugar tem características próprias dignas da melhor promoção, sendo neste âmbito que se devem desenvolver acções e parcerias necessárias à constituição de uma oferta diversificada e harmoniosa. O mesmo autor crê que não existem dois lugares semelhantes, uma vez que os seus recursos seguem linhas de orientação diferentes, de acordo com a história, a cultura, os valores e os costumes, as políticas e a relação entre sector público e privado de cada lugar.

Kotler em 1999, citado por Rainisto (2003), refere que os lugares depois da experiência de crescimento, passam por uma fase menos boa de períodos de declínio, uma vez que os lugares estão sujeitos a forças internas e externas, bem como a ciclos económicos.



Esse período de crescimento termina inevitavelmente, uma vez que o crescimento deixa “sementes” para a sua própria destruição. Os processos de dinâmica de crescimento (Figura 4) e declínio podem ocorrer independentemente do estado do ciclo de negócios, no entanto, podem ser modificados e acelerados por mudanças da envolvente económica (Kotler *et al*, 2006).

**Figura 4** – Dinâmica de Crescimento



**Fonte:** Kotler *et al* (2006:33)

“Ao longo da história da humanidade, as cidades que tenham sido uma referência numa determinada época foram substituídas por outras que, por evidenciarem características que marcaram a história, ocuparam os primeiros lugares na hierarquia das cidades europeias” (Furtado, 2006).

Kotler *et al.* (1993), vêem o marketing estratégico como um trabalho para a comunidade para que ela satisfaça as necessidades dos seus eleitores. O Marketing desse local é bem sucedido, caso os contribuintes, cidadãos trabalhadores e empresas, obtenham a satisfação da comunidade e quando os seus visitantes, novos negócios e investidores, atingem as suas expectativas. O potencial de um lugar está intimamente relacionado não



só com a sua localização, como o clima e recursos naturais, mas também das suas competências humanas. Inch e Florek (2008) acrescentam que a satisfação de um comprador baseia-se na proximidade entre as expectativas e a percepção do desempenho do local.

Recentemente *Kang-Li Wu* (2008) abordou este tema de uma forma diferente, conduzindo-o para um novo paradigma de planeamento que integra o conceito de marketing com a noção do desenvolvimento sustentável, a fim de criar uma relação *win-win* para os consumidores e para o meio ambiente. Surge a necessidade de o marketing local adoptar um novo paradigma sustentável, em vez de se promover as características e elementos culturais através das actividades de marketing.

### **2.1.2.2. Promoção de Lugares e *Place Branding***

Quando se decide optar por umas férias em França, comprar um carro alemão, assistir a uma ópera italiana, quando se confia instintivamente em políticas governamentais suecas, se comenta a ambição japonesa, a personalidade dos americanos, a cortesia dos ingleses, quando se evita investir na Rússia, se dá primazia à entrada da Turquia na União Europeia, se admira o legado e o património chinês e indiano, está-se a responder a imagens de marca, que são emitidas por esses lugares. Exactamente da mesma forma que um consumidor faz quando entra numa loja para adquirir qualquer tipo de produto, com a grande diferença de ser a uma escala consideravelmente maior no que diz respeito a um lugar (Pinto, 2006).

Os lugares não são produtos nem serviços considerados normais, mas sim complexos pacotes de bens, serviços, as percepções dos consumidores e todas essas combinações. Possuem outro tipo de objectivos, que não os meramente monetários, no entanto, não dispensam a aplicação e o contributo do marketing. As cidades competem com outros locais pela atenção, investimentos, visitantes e turistas, talentos, eventos, etc. (Rainisto, 2003; Van Gelder e Allan, 2006).

Van Gelder e Allan (2006) referem que em clima de globalização, a principal concorrência já não é somente a cidade mais próxima, mas sim a cidade que está do outro lado do planeta. A concorrência não é limitada à distância, competindo pela



atração multinacionais, corpos das Nações Unidas e eventos desportivos e culturais. As praias espanholas de Alicante competem com as de Antalya na Turquia e mesmo com as de Pattaya na Tailândia. Bordéus e a sua região competem directamente com o sul da Austrália e com a Cidade do Cabo na África do Sul pela categoria de vinhos *Premium* do mundo. É deste modo extremamente complicado lidar com esta multidão de pretendentes.

Segundo Koubaa (2008), o acelerado movimento de globalização e a emergência de marcas de países revitaliza a questão da estratégia da marca: estandardização vs customização.

De acordo com Pinto (2006) não há dúvidas que o clima de globalização está a contribuir em grande escala para a concorrência entre os países, no sentido de estes conquistarem a atenção, o respeito e confiança dos investidores, turistas, consumidores, doadores, imigrantes, meios de comunicação e governos de outros países. Deste modo, é essencial criar uma marca-país poderosa e extremamente positiva, para ganhar vantagem competitiva, para serem percebidos pelos seus públicos à escala mundial, criando a sua imagem de marca.

O mesmo autor refere que os países que se destacam “por alguma coisa é”, ou porque são grandes em termos geográficos, ou são influentes em vários aspectos, ou porque construíram uma reputação vincada em algum aspecto relevante do mundo em que vivemos.

Cada nação deve identificar as suas competências nucleares e determinar os seus objectivos de forma a fomentar iniciativas no sector público e privado. Existe uma necessidade extrema em melhorar os seus principais activos, aproveitando os recursos e as suas características naturais.

Para Monti (2004)<sup>4</sup>, a marca é um factor de extrema vitalidade na diferenciação de um produto ou de um serviço para o consumidor, conseguindo-o influenciar na hora da decisão de compra. Assim, a marca assume variadas dimensões, quer pelo seu valor

---

<sup>4</sup> <http://www.acessa.com/negocios/arquivo/marketing/2004/07/05-marketing/>



real, desempenho, identificação, fidelidade e sua imagem pessoal. Surge então a questão: Pode um lugar reunir em seu nome todos esses atributos? Poderá isto ser uma realidade? Quais as razões de as pessoas escolherem um país ou outro para os seus investimentos?

O mesmo autor refere que para se criar um programa efectivo de desenvolvimento da marca de um lugar é necessário seguir os seguintes passos:

- Assegurar um compromisso de comunicação com o governo;
- Verificar o nível de percepção que os habitantes têm da sua terra natal;
- Verificar que tipo de imagem tem esse local para os visitantes, turistas, investidores e compradores;
- Criar um posicionamento, que convença os diferentes tipos de público. O lugar deve oferecer o que eles necessitam;
- Com a aplicação de estratégias adequadas modelar o comportamento e iniciativa dos envolvidos;

Voltando a Rainisto (2003), o *place branding* inserido no marketing de lugares visa acima de tudo incrementar a atractividade de um local, no entanto, não há uma única definição para a marca, remetendo as áreas de estudo para o planeamento urbano, para o marketing de retalho e para o marketing turístico.

Van Gelder e Allan (2006) referem que no *city branding* está implícito uma promessa de valor que se deve manter e prolongar ao longo do tempo. Para isso, é necessário compreender o que é que a cidade é, para se desenvolver uma base para a estratégia de *branding*. A marca é formada pela evolução histórica da cidade e as suas políticas e acções até à data.

Furtado (2006:86) cita que “enquanto durante muitos anos a atractividade e o valor de uma cidade ou região eram essencialmente determinados em função dos seus activos materiais, essa avaliação incorpora cada vez mais dimensões intangíveis, como a marca, que acrescentam valor e compelem ao desenvolvimento territorial”.



Face aos novos paradigmas da competitividade de cidades e regiões e à integração premente da marca e da componente digital do território nas estratégias e modelos de desenvolvimento dos lugares correlacionam-se os conceitos de cidade digital e *branding*, explorando as suas interações na construção de urbes criativas, inteligentes, inovadoras e consequentemente, competitivas.

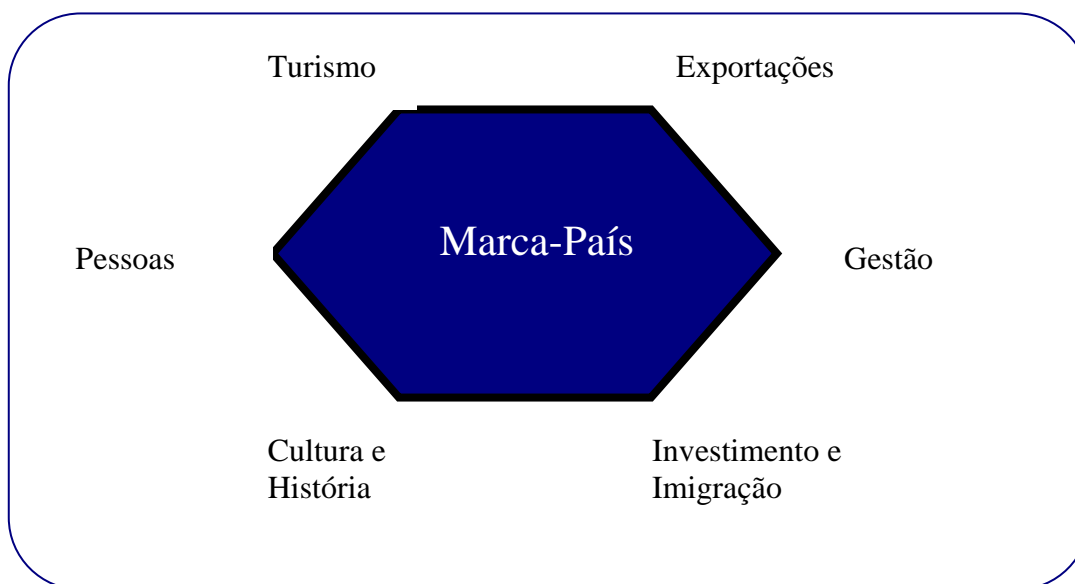
Elizagarate citada por Furtado (2006) refere que os turistas se sentem atraídos pela oferta cultural, relacionada com o património histórico e identidade cultural da cidade, pela conservação e singularidade e, também pelos eventos turísticos e culturais, como museus, exposições, concertos musicais, espectáculos teatrais ou festividades cinematográficas. Há ainda comércio e o lazer, que são factores de determinação de atracção do turismo urbano. A mesma autora, revelou-se ainda defensora acérrima dos eventos, sejam eles os Jogos Olímpicos, exposições universais, capitais europeias da cultura ou, mesmo festivais de cinema ou teatro, como factores que influenciam e potenciam o desenvolvimento das cidades.

Wu (2008) refere que para se realizar o marketing de lugares, é necessário que as localidades desenvolvam actividades relacionadas com o planeamento estratégico, dinamicamente ajustadas com base na alteração dos ambientes externos e internos. Este tipo de marketing estratégico local necessita do contacto através do *passa palavra*, a fim de explorar as verdadeiras necessidades dos moradores, bem como das necessidades dos visitantes, trabalhadores e investidores.

Dias (2006), por seu lado, faz referencia à marca-país (na figura 5) surgindo no âmbito de determinadas competências: turismo, exportações, governação, investimento e imigração, cultura e património. As primeiras edições do Índice de Marca-País Anholt<sup>5</sup>, emergiu de um retrato claro do tipo de país que consegue alcançar um bom desempenho.

---

<sup>5</sup> Estudo Brand Finance em conjunto com Anholt Nations Brands Index

**Figura 5** – Atributos Relevantes (Índice de Marca-País Anholt)

**Fonte:** The National Brand Hexagon, Simon Anholt 2002, citado por Dias (2006)

A consistência é, desta forma, uma das principais qualidades da marca-país. Contudo, é normal que seja nos países desenvolvidos que, se encontram os melhores exemplos de marcas que assentam fortemente ou quase exclusivamente no turismo, acontecendo que é o turismo que ultimamente tem provado ser o único recurso que tem o potencial de elevar esses locais a níveis superiores. Há contudo um certo tipo de externalidades que, poderá afectar essa imagem e causar danos sérios na imagem do produto turístico, como por exemplo, uma catástrofe natural (Dias, 2006).

No **Anexo 1**, está presente o índice de valor de marca-país, onde se destaca a posição dos Estados Unidos da América.

Rainisto (2003) refere que quando os lugares estão marcados como produtos ou serviços, o nome do local, é normalmente o nome da marca. Os locais incluem vários componentes, tais como: o nome, os símbolos, o *packaging* e a reputação.

Para o marketing contemporâneo, a questão do *branding* ocupa especial destaque, sendo a longo prazo, a base para o sucesso de inúmeras empresas e organizações. Construir imagens de marca fortes, exige uma clara identidade, coerência e consistência ao longo do tempo. O sucesso da marca consiste em perceber como desenvolver a identidade da



marca, a sua diferenciação e personalização. A tabela 2, mostra como algumas cidades comunicam a sua imagem.

**Tabela 2** – Campanhas de *Place Marketing* e Slogans

Stockholm: Inspired in Stockholm	Chicago: Business Capital of America
Singapore: Live it Up Singapore!	Glasgow: An Arts Capital of Europe
Hannover: The City of International Fairs	Budapest: a City with a Thousand Faces
Scotland: Silicon Glen	Amsterdam: Capital of Inspiration
Helsinki-Region: Europe's Magnetic North	Spain: Everything Under The Sun
Berlin: Capital of The New Europe	Copenhagen: Wonderful Copenhagen
St Petersburg: Gateway to the West/East	Hong Kong: City of life / Asia's Word City
Munich: Insurance City Number One in Europe	

**Fonte:** Rainisto (2003:46)

Voltando a Monti (2004) este refere que existem vários lugares que possuem determinadas acções que visam reforçar a marca-país ou a marca-cidade na mente do potencial investidor. De entre esses lugares, o autor foca o caso de Espanha, Hong Kong, Bóston, Los Angeles e o caso das cidades brasileiras de Curitiba, Recife e de Porto Alegre.

Nota-se acima de tudo a definição da estratégia de marketing, adaptando as diversas visões da marca às necessidades das partes interessadas, conjugando o espírito de lugar e o espírito das pessoas. O posicionamento do país/região ou cidade não deverá ser criado de forma artificial, mas sim reflectir a realidade e ligar as pessoas, sendo de extrema importância analisar os aspectos de macro-tendencia, identificar os públicos alvos, conhecer os concorrentes mais directos e definir as competências básicas – activos humanos e activos físicos (Monti, 2004).



Rainisto (2003) refere ainda que no mercado global, vários produtos são introduzidos com uma clara referência ao local de produção. Esse local, confere ao produto a sua verdadeira identidade, ajudando o comprador na decisão de compra, pretendendo-se assim beneficiar ao máximo das características desse local. Em 1998, Schlomo e Jaffé citados por Koubaa (2008) revelou que a marca de um produto pode ser associada à imagem do país, sendo perceptível pelos público-alvos. O efeito da imagem do país na imagem de marca de um produto é extremamente forte (Koubaa, 2008).

As estratégias de *co-branding* também são frequentes no caso da marca – lugar, sendo usadas por diversas empresas. A título de exemplo: “*Swiss quality watches*”, “*German Cars*”, “*Italian leather goods*”, “*Genevan Rolex*”, “*Dublin Guinness Beer*”, “*Paris Chanel Perfum*”, “*Swedish Absolut Vodka*” e muitos outros casos (Rainisto, 2003).

Kavaratzis e Ashworth (2008) complementam, referindo que quando se associam dois produtos diferentes, provocam uma associação mais forte na mente do consumidor. O mesmo se verifica no caso de um produto associado ao lugar. A intenção é vender o produto com auxílio dos benefícios do lugar. O adjectivo “*Belgian*” pode ser amplamente usado na venda de chocolates e da cerveja deste mesmo país.

Monti (2004) destaca o exemplo do Japão, que há quatro décadas atrás, era sinónimo de produtos de baixa qualidade e de cópia de outros produtos ocidentais de sucesso. Actualmente é sinónimo de produtos de alta qualidade, tecnologia e preços competitivos. Transfere-se assim a imagem do local para o produto, juntamente com todas as características positivas que esse local contribui para o produto.

Monti (2004) complementa, referindo que para que o lugar tenha o devido sucesso no mundo, é necessária criatividade, que faz com que os mais simples produtos se tornem importantes e que as marcas menos conhecidas possam competir com as mais conhecidas.

Deste modo, e segundo o mesmo autor, torna-se essencial realizar intensivas campanhas de divulgação, procurando sustentar a imagem do lugar. A venda da cidade/país passa a integrar o planeamento do local, devendo apresentar uma imagem verdadeira de modo a conquistar o investidor. As cidades passam a ser tratadas como produtos para venda,



onde o marketing é a ferramenta essencial para aumentar o nível de atracção do produto-cidade. Nestes casos, o papel dos agentes imobiliários e dos promotores turísticos é claramente inevitável na venda destes lugares, estando estes a ser tratados como mercadorias comercializáveis nos mais diversos mercados. (Karavatzis e Ashworth, 2008)

De acordo com Rainisto (2003) existem várias decisões estratégicas no processo de criação da marca num local. Inicialmente, o *branding* pode ser o ponto de partida para colocar a marca no mercado. (1) A escolha do nome da marca é normalmente o nome da cidade situada no centro da região. (2) O posicionamento da marca é fundamental para uma decisão estratégica, devendo o lugar ser posicionado como único. O posicionamento identifica a marca no mercado em relação à concorrência. (3) O programa de marketing – objectivos, estratégias e táticas – é obtido através do posicionamento da marca.

Para Rainisto (2003) é igualmente necessário analisar os clientes através do raciocínio dos benefícios concretos. Deve questionar-se a relação da marca do lugar com os diferentes tipos de públicos-alvos. Um lugar possui os seus argumentos, devendo procurar saber o que deve ser aperfeiçoado e o que realmente o cliente considera como benefício superior.

Seguidamente à criação da marca, é necessário que um lugar desenvolva uma história sobre si e que a conte de forma coerente. Assim, os profissionais de marketing de lugares são confrontados com a tomada de determinadas decisões, nomeadamente: que públicos-alvos atrair, quais as ferramentas do mix comunicacional a adoptar, quais os principais canais de divulgação, os seus *timings* de aplicação, etc.

A este propósito, Kotler *et al.* (2006) destacam que o primeiro passo antes de escolher as mensagens é definir o público-alvo, uma vez que cada público requer diferentes mensagens e meios de comunicação. Depois, os profissionais do marketing de lugares, devem conjugar as diferentes ferramentas do mix de comunicação para promoverem o lugar: publicidade, marketing directo, promoção de vendas, relações públicas e vendas pessoais.



1. Publicidade: pode ser usada para construir uma imagem duradoura de lugar, podendo gerar vendas rápidas. É uma maneira eficiente de atingir investidores numerosos ou visitantes dispersos geograficamente, a um custo de exposição relativamente baixo. Para isso podem-se utilizar revistas, jornais, outdoors, televisão, rádio, internet;
2. Marketing Directo: pode ser usado para promover os lugares através de catálogos, através do envio de e-mails ou mesmo usando o telemarketing;
3. Promoção de vendas: englobando a utilização de incentivos a curto prazo para estimular a compra de um produto ou serviço. A publicidade oferece uma razão para comprar, a promoção de vendas oferece um incentivo para o fazer, procurando desencadear uma resposta de compra mais rápida. Assim, inclui amostras grátis, descontos, ofertas Premium, brindes, testes gratuitos, concursos, etc.
4. Relações Públicas: consiste no esforço para estabelecer bons contactos com os diferentes públicos-alvos de um lugar, através da construção de uma boa imagem;
5. Vendas Pessoais: é uma ferramenta bastante eficaz em determinados estágios do processo de escolha de um lugar, permitindo um confronto pessoal.

### **2.1.2.3. Imagem dos lugares (*Place Image*)**

Seguidamente, iremos analisar o modo como os lugares são vistos na perspectiva dos seus públicos-alvos e de que maneira isso contribui para o sucesso do próprio lugar. Esta imagem condiciona largamente a opção por um lugar, sendo conveniente que seja adaptada em função dos objectivos locais.

Kotler *et al* (2006) destaca que vários países e cidades, que ao longo dos anos possuíram uma imagem extremamente negativa pelas mais variadas razões (guerrilhas, regimes autoritários, violação de direitos humanos, tráfico de drogas, insegurança, ciclos de violência, falta de planeamento urbano, pobreza e degradação, exclusão social, etc.), estão agora em fase de renovação de imagem, através de campanhas aplicadas pelos seus governos. A projecção dessa nova imagem a todo o mundo, através de técnicas de marketing e publicidade, é assim de extrema importância. (Kotler *et al*, 2006)



Kotler *et al.* (2006) exemplificam algumas destas situações de dois lugares distintos, embora na mesma região da ALC<sup>6</sup>: Bogotá (cidade colombiana) e El Salvador. Estes dois lugares promoveram esforços intensos, de modo a reverter a sua imagem. A meta de ambos, é atrair novas indústrias e criar uma nova forma de atrair turistas.

A imagem é uma determinante de como os cidadãos, turistas e empresas reagem ao lugar, sendo útil gerir estrategicamente a sua imagem.

Koubaa (2008) menciona que as imagens são variáveis, sendo um aspecto do produto que é distinto das suas características físicas, mas que está identificadas com o produto. Kotler *et al* (2006:182) definem a imagem de um local como “um conjunto de atributos formado por crenças, ideias, impressões que as pessoas têm desse local. As imagens costumam representar a simplificação de inúmeras associações e fragmentos de informações e são o produto da mente tentando processar e enquadrar enormes quantidades de dados relacionados com um local”.

Kotler *et al.* (2006) frisa que essa imagem é largamente influenciada pelas percepções das pessoas, podendo ser bastante específica. Deste modo, a imagem assume um carácter bastante pessoal e relativo, uma vez que cada pessoa reage à imagem de um local de uma maneira distinta. Cuba, por exemplo, transmite uma imagem de calor, no entanto, há a hipótese das pessoas possuírem sentimentos e reacções distintas em relação ao clima quente de Cuba.

Pessoas diferentes podem ter imagens bastante diversificadas do lugar em questão. Uma pessoa pode ver uma determinada cidade simplesmente como a sua terra natal, enquanto outra pessoa, pode ver essa mesma cidade como um sítio bastante atraente, dinâmico, uma selva urbana ou um ponto turístico interessante para um fim-de-semana ou umas férias. Para Koubaa (2008) a frequência de informação afecta a familiaridade e a imagem que o consumidor tem em mente. A imagem um país é geralmente a percepção dos consumidores dos produtos desse mesmo país. As marcas são como os países, têm imagens diferentes.

---

<sup>6</sup> América Latina e Caraíbas



A imagem de um país é o reflexo da personalidade de um produto ou de uma marca, sendo fortemente determinada pelas características naturais e pelos recursos de um país.

Elizagarate (2003) complementa, afirmando que a imagem de um lugar é configurada a partir da sua identidade, formando-se ao longo da sua história. A imagem exerce uma grande influência na vida de um lugar, sendo considerado um factor de desenvolvimento urbano. Uma imagem positiva de um lugar exerce uma influência favorável no seu desenvolvimento económico e social.

Para a autora, a imagem de um lugar deve ser cuidadosamente planificada, usando-se as técnicas de investigação de mercado, como ferramenta de marketing, permitindo-nos deste modo, analisar a identidade de uma cidade.

Kotler, Bowen e Makens (1997) refere que a imagem dos lugares de destino, está fortemente influenciada por criações pictográficas que são transmitidas pelo cinema ou na televisão, pela música emitida por esse local e em alguns casos por celebridades e artistas populares.

A criação de uma imagem de êxito para um destino turístico exige congruência entre a publicidade e o lugar de destino. As fotografias que possuem sol, praias, edifícios e eventos devem possuir uma relação com os turistas que experimentam esta realidade, de outra maneira, os destinos correm o risco de perder a preferência dos turistas e estimular a comunicação de opiniões negativas.

Hosany, Ekincy e Uysal (2006) analisaram o papel da imagem no desenvolvimento do produto turísticos, concluindo que a imagem de destino é definida como uma atitude ou um conceito que consiste na soma de crenças, ideias, impressões que um turista detém de um destino.

Hosany *et al.* (2006) são da opinião de que a imagem é uma construção multidimensional composta por duas dimensões: a cognitiva e a afectiva. O elemento cognitivo é interpretado como as crenças existentes, os atributos físicos de um destino, enquanto que o componente afectivo se refere à apreciação e à qualidade afectiva dos sentimentos com os atributos e os ambientes circundantes.



Num ambiente competitivo, a criação e a gestão de uma imagem do destino turístico tornou-se vital para o posicionamento do produto. Cabe aos *marketers* elaborar campanhas promocionais que enfatizam a personalidade distinta dos destinos turísticos baseados em componentes emocionais.

Segundo um estudo levado a cabo por Hosany *et al.* (2006), os consumidores avaliam os destinos através dos componentes cognitivos, afectivos e através das dimensões da personalidade.

Para Bramwell e Rawding (1996) cada lugar projecta a sua imagem distintiva como reflexo da sua singularidade e das suas especificidades locais envolventes, a sua cultura e a sua realidade económica. Cada local tem a sua própria paisagem, a sua história, tradições, padrões culturais, comunidade, valores e relações de poder.

Por outro lado, os habitantes locais têm um papel bastante importante nesta área, uma vez que podem reforçar o sentido de orgulho local, o seu carácter distintivo, a promoção das actividades voluntárias, incentivar a fidelização ao local, impulsionar as suas tradições culturais e vigorizar o governo para investir no desenvolvimento económico local.

Para os mesmos autores, há a necessidade de criar um projecto que permita distinguir a imagem de um dado local, a fim de reforçar o apelo turístico, argumentado de que os turistas procuram diferenças quando viajam, direccionando o destaque para o património local.

Os lugares, podem considerar-se relativamente substituíveis e na competição para angariar clientes, devem construir uma imagem em torno dos seus benefícios exclusivos, a fim de proporcionar uma vantagem competitiva (Bramwell e Rawding, 1996).

Tal como refere Pretes (2003) deverão ser destacados os locais arqueológicos como expressões do património local. Este património, deverá ser retratado em moeda, selos postais, produtos oficiais, bem como na publicidade, entretenimento e meios de comunicação social, representando todos os cidadãos, contribuindo para popularizar o nacionalismo. Os monumentos deverão ser uma das vertentes a explorar no turismo.



Lewicka (2008) complementa, dizendo que são os recém-chegados a uma cidade e não aqueles que já se encontram enraizados nesta, os mais interessados na história e no património de um local. Poucos são os nativos de uma cidade que se interessam pela sua cultura, sendo as pessoas externas de uma cidade, as que mais lhes desperta o interesse por explorar a cultura.

Keller em 1998, citado por Rainisto (2003) refere que a imagem de marca é a percepção da imagem na mente das pessoas, é uma reflexão da personalidade de marca.

Uma imagem de marca forte, pode criar uma vantagem competitiva distinta entre os diferentes lugares. A ênfase na comunicação da marca não deve estar no que a faz em termos físicos, mas sim naquilo que a marca representar para o cliente.

Embora as cidades possuam cada vez mais fortes imagens de marca, uma cidade não se pode afastar muito da imagem de marca do seu país. As cidades estão bastante associadas à imagem do seu país de origem (Rainisto, 2003). A tabela 3 ilustra a primeira imagem que normalmente as pessoas associam a um dado país, onde se destacam algumas cidades europeias, pelo seu carisma. Outros elementos, para além das cidades e dos lugares, são passíveis de serem referidos, nomeadamente: desportos, arte, personagens míticas e carismáticas, clima, gastronomia, música, monumentos, elementos culturais e mesmo a associação de determinadas marcas ao seu país originário, como é o caso da Lego à Dinamarca.

**Tabela 3** – As primeiras cinco imagens de alguns países europeus

Country	First five images
Belgium	Brussels, chocolates, Tintin, beer, capital of Europe
Denmark	Vikings, Hans Christian Andersen, Copenhagen, Lego, football
Germany	Beer, Berlin, motorways, Goethe, serious
Spain	Barcelona, bullfighting, paella, art, Juan Carlos
France	Paris, wine, Gérard Depardieu, food, fashion
Ireland	Green, the Irish pub, James Joyce, Celtic design, U2
Italy	Rome, pasta, art, shoes, Pavarotti
Luxembourg	Castles, banks, small court of justice, the Echternach dancing
The Netherlands	Van Gogh, tulips, drugs, Amsterdam, flat
Austria	Vienna, Klimt, Sissi, skiing, Mozart
Portugal	Port wine, the cock of Barcelos, Lisbon, explorers, Algarve
Finland	Lapland, Santa Claus, forests, saunas, telecommunication
Sweden	Blondes, cold, Nobel prize, Ingmar Bergman, Pippi Longstocking
United Kingdom	Shakespeare, London, BBC, The Royals, Beatles

**Fonte:** Rainisto (2003:51)

Rainisto (2003) complementa, afirmando que os clientes destes lugares precisam de fortes motivos para se interessar num local. O *Brand Position* faz parte da identidade da marca, sendo comunicado aos públicos-alvos para demonstrar a sua vantagem competitiva em relação às marcas concorrentes. A imagem do local é também o resultado do sistemático processo de comunicação de marketing.

Essa imagem, por vezes, é verdadeira, oferecendo experiências reais aos seus públicos. É vista igualmente, como um veículo, sistematizando e simplificando o processo de compra de um local, reduzindo conseqüentemente o risco.

Em marketing, uma vez que o intuito é atrair turistas, é necessário avaliar a imagem do local em relação às imagens regiões competidoras, tendo em mente os públicos-alvos.



Bramwell e Rawding (1996) mencionam, que os lugares devem reforçar o seu carácter distintivo das suas imagens. Isto envolve a criação de um nome específico, de um símbolo, logótipo (ou combinação destes) a fim de identificar o local, distingui-lo dos seus concorrentes de forma sucinta e de fácil assimilação para os turistas. Os potenciais visitantes, deverão considerar que o local oferece um valor acrescentado, permitindo que o espaço se considere “na moda”, atraindo visitantes que se procuram associar a esse estatuto.

Kotler *et al.* (2006) referem que os criadores de imagens podem recorrer a três ferramentas para implementar uma imagem eficaz do lugar: 1) Slogans e temas; 2) Símbolos visuais e 3) Eventos e Realizações. Acrescenta-se ainda o posicionamento. Cada um tem as suas próprias regras e possibilidades, conforme refere os pontos seguintes.

#### **2.1.2.3.1. Slogans e temas**

De acordo Kotler *et al.* (2006) os criadores de imagem têm por hábito a criação de um slogan para uma campanha específica. Normalmente é uma frase curta, abrangente, que incorpora a visão global de um determinado local.

Integrados no plano estratégico, os slogans são úteis para gerar entusiasmo, motivação e ideias novas para os públicos. Um slogan proporciona uma plataforma, a partir do qual a imagem de um lugar pode ser ampliada.

#### **2.1.2.3.2. Símbolos Visuais**

Kotler *et al.* (2006) menciona que os símbolos visuais têm figurado no marketing de lugares com algum destaque. Muitos locais que são marcos ficam gravados na mente das pessoas. Usados de maneira sistemática, os símbolos visuais aparecem em papéis de correspondência oficial, catálogos, *outdoors* em dezenas de locais.

Uma imagem bem sucedida precisa de ser reforçada com um argumento. A tabela 4 tem algumas afirmações de posicionamento de imagem de alguns lugares da América do Sul.

**Tabela 4** – Afirmações de posicionamento de imagem

Buenos Aires	A Paris do Sul
Chile	A capital mundial do vinho de qualidade
Guiana	Onde o Caribe encontra a América do Sul
Jamaica	A capital do <i>call center</i>
Uruguai	A Suíça das Américas
São Paulo	A melhor cidade da América Latina para se fazer negócios

**Fonte:** Kotler *et al.* (2006:196)

### 2.1.2.3.3. Eventos e Realizações

De acordo com Kotler *et al.* (2006) as campanhas de imagem são maioritariamente feitas por meio de slogans, catálogos, folhetos e vídeos atraentes. Mas as imagens podem igualmente ser comunicadas por meio de eventos e realizações e quando essas acções forem bem sucedidas podem marcar um lugar.

Os eventos podem ser ousados ou discretos, no entanto, a meta é construir uma imagem de qualidade tanto no próprio país como fora dele.

Guerreiro (2008) refere que os eventos contribuem decisivamente para transmitir e reforçar o posicionamento da cidade enquanto lugar desejado para viver, trabalhar ou visitar. São extremamente úteis para a formação das percepções.

Tal como os eventos desportivos, os eventos culturais também influenciam a reputação e a imagem dos lugares, com efeitos de maior longevidade. Nesta lógica, as Cidades Europeias da Cultura são eventos de celebração que projectam uma imagem de variedade e de qualidade da programação, o que pode beneficiar largamente a imagem da cidade e atrair os desejados visitantes (Guerreiro, 2008).

Embora, seja um pouco impreciso o impacto das Capitais Europeias da Cultura para a imagem das cidades, acredita-se que tenham efeitos positivos a longo prazo. Cada cidade é responsável por organizar um programa de manifestações culturais, que



valorizem a sua cultura e o seu património, bem como o lugar do património cultural comum, e que associem agentes culturais de outros países europeus, procurando estabelecer uma cooperação duradoura.

Segundo Guerreiro (2008) a organização de grandes eventos resulta em grandes benefícios para a região, decorrentes da notoriedade alcançada através da devida cobertura dos média, uma vez que influenciam largamente as percepções. É por isso, uma interessante oportunidade para a cidade comunicar com uma audiência receptiva. Contribui ainda para reforçar a respectiva competitividade e a para a afirmação da marca do lugar.

Ao longo do tempo, as cidades foram desenhadas e pensadas enquanto espaços vivenciais, no entanto, a tendência recente é um conjunto de novas circunstâncias (de cariz social, cultural, político, tecnológico e económico) que vieram a introduzir novas regras, às quais as cidades tiveram de se adaptar. A cidade deve ser vista, para além do lugar de vivência, como um “lugar de passagem”.

De acordo com Kotler *et al.* (2006) muitas cidades foram bem sucedidas em definir públicos alvos e atrair convenções e exposições. O Rio de Janeiro é um exemplo de cidade que procura energeticamente oportunidades nesses segmentos, construindo o Riocentro, que se posiciona como o maior centro de congressos e exposições do mundo, combinando uma série de serviços. Em 1992, realizou-se neste espaço a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio 92), tendo a participação de chefes de estado, personalidades de 179 países, sendo considerada a maior reunião já realizada entre líderes mundiais, com a presença de 400 mil pessoas, entre elas 8 mil jornalistas.

Este evento empregou centenas de pessoas, entre guias turísticos, tradutores e motoristas, gerando milhões de dólares em negócios para a cidade.

Para Kate Oakley<sup>7</sup> (consultora internacional e professora de Indústrias Criativas) a cultura é aquilo que projecta as cidades hoje em dia. “Se são culturalmente

---

<sup>7</sup> in jornal o Público



significativas atraem estudantes, turistas, investimentos, despertam o sentimento de pertença e dão confiança. O problema é quando não são culturalmente significativas. Aí é melhor irem ao médico”.

A cidade ou o lugar, tem de ser diversificado, contemplando a “cultura de rua”, mistura de cafés, bares, discotecas, livrarias, restaurantes, galerias de arte, museus, salas de espectáculos, onde se pode sentir que não se estamos apenas numa comunidade cultural, onde somos estimulados a participar nela.

A consultora menciona que a cidade deve ser um laboratório vivo, um espaço de experimentação, um local onde as pessoas possam ser elas mesmas, sendo que a cidade onde optamos por viver é uma das decisões mais importantes das nossas vidas.

De acordo com Elizagarate (2003) os acontecimentos festivos, culturais ou desportivos organizados por uma cidade transformam-se com o tempo não só em um recurso económico que impulsiona outras actividades, como também fazem parte da realidade urbana, sendo um atractivo ao turismo.

Nesta perspectiva a organização de eventos nas cidades apresenta o interesse de contribuir para a animação da cidade. Há inúmeros exemplos de cidades que começaram por organizar pequenos acontecimentos e que ao longo dos anos se consolidaram e se desenvolveram à custa disso, tendo actualmente uma importante projecção nacional e internacional da cidade.

#### **2.1.2.3.4. Posicionamento**

Em termos de marketing, Lindon *et al* (2004:154) define o posicionamento como “uma escolha estratégica que procura dar uma posição credível, diferente e acima de tudo atractiva no seio de um mercado e na mente dos clientes”.

Destacam-se três aspectos:

- O posicionamento é uma política e não um resultado;
- O posicionamento é uma decisão estratégica;
- Tem uma finalidade de percepção.



Segundo Pereira (2001) um município turístico possui a sua própria imagem, o seu posicionamento de mercado, a sua procura potencial, necessidades de promoção, concorrência e distribuidores. Deve ser planeada, como se de um produto se tratasse, para que a sua imagem possa ser melhorada e tida em consideração pelos seus públicos.

Primeiramente, é essencial saber onde se pretende chegar, para depois se traçar o melhor caminho para alcançar esse mesmo objectivo. É conveniente saber qual o posicionamento que um dado lugar pretende ter, por forma a ocupar a mente dos visitantes (actuais e potenciais), residentes, empresas para depois se proceder a um planeamento.

É necessário saber o posicionamento que se tem, que deve ser da responsabilidade da administração municipal, no entanto, não há “receita”, devendo-se adoptar posteriormente um posicionamento viável de ser obtido.

Na prática, a obtenção de um posicionamento é algo difícil de conseguir, tendo em consideração ambientes competitivos. Alguns publicitários, acreditam que basta um bom slogan para diferenciar um produto da concorrência, e então se ocupar a mente dos consumidores. Contudo, isto pode não ser absolutamente verdade. De facto, os slogans, imagens ajudam um local a ocupar a mente dos consumidores, mas não são tudo!

Pereira (2001) defende que para se conseguir um bom posicionamento é necessário, para além da publicidade, uma série de outras actividades promocionais, rede de distribuidores, acções favoráveis da imprensa, envolvimento dos poderes públicos e da comunidade local em receber e visitar os visitantes, além de um bom plano de desenvolvimento e sustentabilidade da área. Há ainda que ter em consideração o factor tempo, recursos humanos e materiais adequados ao objectivo pretendido.

É necessário planear o turismo local, promovê-lo de forma adequada e antecipadamente, receber os visitantes, superar as suas expectativas, fazendo-os comentar a sua experiência com o seu círculo de influência. Trata-se portanto de um processo de natureza psicológica e subjectivo, fruto do investimento.



Para Lindon *et al.* (2004) o posicionamento deve ser uma tarefa do profissional de marketing, sendo desejável, uma vez que tem um papel determinante nas decisões de compra dos clientes. Num cenário de grande oferta a nível mundial, estes procedem às suas escolhas através de uma comparação exaustiva de todas as marcas em todos os aspectos, tendo em conta o posicionamento das marcas.

Kotler, Bowen e Makens (1997) destacam que o posicionamento surge num contexto em que os consumidores recebem um excesso de informação sobre produtos e serviços e não podem voltar a avaliar os produtos cada vez que tomam uma decisão de compra, classificando esses mesmo produtos em categorias, posicionando-os nas suas mentes.

#### **2.1.2.4. Estratégias para melhorar os lugares**

Não basta somente apostar numa boa estratégia de marketing de lugares, aliás, a promoção é uma das tarefas de marketing menos importante e insuficiente. Tal como Kotler refere: marketing de lugares significa conceber um local de modo a que satisfaça as necessidades dos públicos-alvos, sendo bem sucedido quando estes se encontram satisfeitos e as expectativas são cumpridas. Esta epígrafe surge no sentido de apresentar as diversas formas de melhorar as condições de um lugar aos olhos dos seus públicos.

Uma dessas formas, tal como referem Kotler *et al* (2006) consiste na elaboração de um projecto urbanístico, uma vez que faz revelações sobre o lugar porque reflecte como valores e decisões se misturam em questões que afectam o desenvolvimento. Historicamente, as cidades formam-se junto a portos naturais, junções fluviais, ao longo dos rios e, mais tarde foram os padrões de transporte a declinar os contornos do desenvolvimento de um lugar. Há ainda a possibilidade, de uma cidade ter sido construída com um determinado propósito (ex.: Brasília, foi construída com o objectivo de ser a capital do Brasil).

Com o decorrer da década de 1990, ocorreu uma mudança perceptível nas estratégias adoptadas pelos mercados internacionais. O planeamento urbano passou a incorporar cada vez mais o tema do marketing de lugares, e com ele a qualidade de vida médio ambiental. A motivação subjacente justifica-se com a necessidade dos lugares



oferecerem uma qualidade de vida ímpar e empolgante, recheados de história e tradições.

As infra-estruturas, segundo Kotler *et al* (2006:158), conferem carácter e identidade aos lugares. Inúmeras vantagens competitivas de cidades advêm das suas infra-estruturas, sendo a sua ausência um caso sério para qualquer lugar. “Muito provavelmente, o futuro se concentrará em manter e fazer melhor uso das instalações existentes, reduzindo custos, fazendo com que as construções públicas se integrem melhor ao meio ambiente e sendo mais criativo para atender às necessidades da maneira mais eficaz que a ciência possa conceber”.

O desenvolvimento de infra-estruturas necessita satisfazer múltiplas necessidades, sendo importante demais para ser deixado simplesmente ao cuidado de engenheiros e arquitectos.

Em termos ambientais é extremamente conveniente o investimento e desenvolvimento de sistemas de vigilância e de protecção ambiental, a favor do aumento da qualidade de vida dos locais, sendo o custo destes empregos insignificante comparado aos benefícios sociais que proporciona à comunidade. Pensar em termos ambientais não chega, é necessário agir em benefício do ambiente. Anualmente são desperdiçadas milhares de horas por causa do congestionamento do trânsito, sendo um problema que assume cada vez mais gravidade no mundo desenvolvido, prejudicando a produtividade e qualidade de vida. Tudo isto compromete seriamente as expectativas dos públicos-alvos para com uma cidade, sendo urgente a adopção de medidas que permitam movimentar o tráfego urbano de modo mais eficaz e seguro (Kotler *et al*, 2006).

Insch e Florek (2008) referem que a cidade, à imagem de qualquer outro produto, possui também um ciclo de vida. Para se melhorar uma cidade, o bem-estar e a percepção dos seus clientes, os prestadores de serviços da comunidade deverão dirigir os seus esforços com o intuito de maximizar os benefícios aos residentes, durante este ciclo de vida.

Outra das situações que Kotler *et al* (2006) defendem é a de que os lugares de sucesso não procuram apenas um bom projecto e uma boa infra-estrutura, como também requerem serviços públicos bastante eficientes, podendo estes ser igualmente considerados como uma das atracções em cartaz de um lugar. A capacidade do lugar em



atrair e reter habitantes e investidores fica bastante comprometida quando os índices de criminalidade são elevados. Por outro lado, as decisões dos pais sobre onde viver e trabalhar tendem para o lugar que oferece melhores oportunidades de educação para os filhos. Todos os lugares devem-se preocupar com os seus principais serviços públicos: protecção dos cidadãos e das suas propriedades, segurança social e educação.

Van Gelder e Allan (2006) referem que a cidade tem de lidar com esta nova multidão de pretendentes, pois a competição é elaborada à base de vários pormenores, tais como: benefícios fiscais, taxas de crédito, preço dos terrenos, empréstimos suaves e outros incentivos financeiros para poder atrair investidores, indústrias. O importante é saber o que a cidade oferece actualmente e o que pode oferecer no futuro e como pode criar valor acrescentado nos negócios, às empresas, às instituições, aos habitantes, turistas, etc. É igualmente importante que estes fiquem satisfeitos com o lugar e que o autopromovam no exterior.

As atracções dos lugares abrangem características e eventos físicos que agradam aos cidadãos, turistas, visitantes, empresas e investidores. Os moradores podem até adorar a sua cidade, mas os turistas ao fazerem uma visita podem ficar desiludidos, e não encontrar nada de especial que os possa fazer voltar. O lugar não transmite a sensação de ser diferente ou especial. No entanto, o lugar que apresente poucas atracções, ou mesmo nenhuma, pode criar as suas atracções – através da inovação e empreendedorismo até mesmo o pior lugar se pode destacar. Há lugares que necessitam de criar mais atracções, uma vez que não têm a possibilidade de alterar o seu clima, o seu solo ou a sua posição geográfica, mas pode acrescentar outras atracções para ganhar mais competitividade. Seguidamente, Kotler *et al* (2006) mencionam, os dez tipos principais de atracções que qualquer lugar deve contemplar:

1. Beleza e características naturais;
2. História e pessoas famosas;
3. Locais de compras;
4. Atracções culturais;
5. Entretenimento;
6. Estádios desportivos;
7. Festivais e datas comemorativas;
8. Construções, monumentos e esculturas;



9. Museus;
10. Outras atracções.

Kotler *et al* (2006) defende igualmente outro factor tão importante como os restantes: a população do lugar. A hospitalidade dos residentes pode afectar a atractividade dos lugares de várias maneiras. As pessoas de fora possuem uma imagem do povo de determinado lugar. Há determinadas cidades cujos habitantes não são amistosos com os visitantes, estragam o que poderia ser uma experiência positiva, no entanto, os tempos de crise, forçam a uma mudança de atitudes. A crise de 2001, que empobreceu a Argentina, fez com que o seu povo adoptasse uma atitude mais humilde.

Uma dificuldade identificada por Van Gelder e Allan (2006) para a gestão da marca de uma cidade é organizar, motivar e fazer com os diferentes públicos-alvos participem nas actividades e eventos organizados.

## **2.2. Marketing de Cidades**

Neste apartado pretende-se analisar uma perspectiva de marketing mais próxima dos públicos-alvos e a que normalmente é mais comum: o Marketing de Cidades.

### **2.2.1. Conceito de Marketing de Cidades**

A última década marcou a valorização da dimensão do local, com um maior reconhecimento da importância das instâncias local e regional num contexto mundial. Todas as situações vivenciadas pelas grandes cidades no mundo, avanços tecnológicos e industriais, catástrofes ambientais, problemas urbanos, são amplamente cobertos e referenciados pela imprensa em geral.

Cada cidade ou região apresenta os seus próprios problemas, requerendo assim soluções específicas e muito próprias. O século XXI é já considerado o século urbano, visto serem nas grandes cidades os palcos onde são encenados todos os roteiros (Pinto, 2001). Pinto (2001) refere que assistimos à consolidação das cidades globais, que representam centros mundiais de negócios e transacções bancárias, que funcionam como postos de



organização da economia mundial. Estas aglomerações concentram vastos recursos financeiros, indústrias de liderança, grandes transnacionais, exercendo grande influência na ordem económica internacional e social.

Torna-se deste modo fundamental a adaptação das cidades aos mercados nacionais, seja pela flexibilidade das suas estruturas produtivas, seja pela capacidade de se inserirem em redes regionais e mundiais. Um dos meios de conseguir esse objectivo é a adopção de um plano estratégico.

Muitos dos gestores autárquicos, utilizam esse plano estratégico para a obtenção de resultados satisfatórios para as suas cidades, como sendo o único meio eficaz para fazer frente às condições impostas pelos desafios da globalização às cidades e aos poderes locais. Outros dos meios utilizados para alcançar estes objectivos é o Marketing de Cidades.

Para Rodríguez citado por Mera e López (2005), o marketing e os seus conceitos e filosofias aplicado à gestão das cidades permite a aplicação correcta das medidas oportunas para lograr o objectivo que normalmente é perseguido pelos gestores das cidades, atraindo o maior número de pessoas para habitar, investir e fazer turismo na cidade.

Paddison (1993), faz referência à reestruturação económica, impulsionada pela longa recessão das décadas de 70 e 80, resultando em mudanças fundamentais, não só no que é produzido, como é produzido, mas também onde é produzido. Em termos de efeitos territoriais, a reestruturação tem-se traduzido no declínio de produção das antigas regiões e cidades industriais, existindo a necessidade de novas localizações para o desenvolvimento económico.

Há um grande esforço despendido para a regeneração da economia de base destas cidades, que em tempos tiveram as suas indústrias tradicionais, consistindo no objectivo de atrair o investimento estrangeiro. Deste modo, as actividades económicas estão em fase de reformulação, tentando reflectir os processos actuais da reestruturação da economia e de acompanhamento à ascensão de um novo conceito urbano.



Para este autor é neste sentido que surge o conceito de marketing de cidades, tendo ganho cada vez mais protagonismo, como meio de aumentar a competitividade entre as cidades. Nos Estados Unidos da América, este conceito esteve ligado ao desenvolvimento da economia local, à promoção do local e ao fomento das parcerias público-privadas, com o intuito de alcançar a regeneração.

De acordo com Serrano, Gonçalves e Neto (2005) os desenvolvimentos económicos e tecnológicos têm desencadeado movimentos de urbanização de grande sucesso, dos quais as grandes cidades, com aglomerados populacionais de vários milhões de habitantes, têm constituído a sua face mais visível.

Para além desta expansão populacional, com uma utilização mais densa dos espaços edificáveis, os próprios perímetros urbanos continuam a alargar-se incessantemente, criando novas e sucessivas periferias.

Pereira (2001) faz referência à importância e ao contributo dos *clusters* (agrupamentos competitivos de empresas que tornam uma região especializada numa determinada actividade, passando a competir arduamente com outros *clusters*). Este autor concorda que a competição internacional ocorre entre os *clusters*, não entre empresas ou países.

Para Elizagarate (2003) a tendência do marketing, gira em torno do conceito de que qualquer produto ou serviço, para que tenha êxito deve satisfazer as necessidades do grupo de clientes a que se dirige (orientação ao cliente). Este planeamento próprio do mundo empresarial, como já foi referido, aplica-se também a cidades, regiões e países.

O marketing de cidades, desde a sua orientação ao cliente, tem um papel fundamental, já que se trata das características próprias desse lugar, satisfazendo as necessidades dos mercados objectivos. Deve também assumir uma orientação estratégica, devendo limitar a satisfação das necessidades individuais, desenvolvendo acções que a longo prazo favoreçam a comunidade no seu conjunto.

Guell (2000) destaca que há um agravamento da componente rivalidade entre cidades. A crescente rivalidade entre cidades para atrair ou reter a sua actividade económica, obriga os seus dirigentes a utilizar todos os instrumentos à sua disposição, incluindo os



relativos à planificação urbanística, com vista a aumentar a competitividade e o atractivo das urbes.

Elizagarate (2003) considera que o marketing de cidades requer que se desenhe uma comunidade que satisfaça as necessidades dos diferentes grupos de usuários, bem como os seus visitantes, os residentes e trabalhadores, as empresas e mercados. A sua finalidade é responder às necessidades dos cidadãos e à actividade da região, melhorando a curto prazo a qualidade global da cidade e a sua posição competitiva.

O marketing de cidades, deve permitir:

- A eleição do valor oferecido a cada um dos seus públicos, cidadãos, investidores públicos e privados, trabalhadores, visitantes e novos residentes;
- Criação de valor na cidade, que supõe a configuração das suas características. “O que a cidade é” ao “o que vai ser no futuro!”;
- A comunicação do valor oferecido pela cidade, tanto a nível interno como no exterior.

Kanter em 1995, citado por Almeida (2003) refere que o marketing contribui em grande forma para preparar as cidades para um futuro incerto, preparação essa que é cada vez mais importante, face a uma conjuntura volátil dadas as constantes influências do meio envolvente e dos efeitos da globalização neste mesmo meio.

Deste modo, as ferramentas do marketing encarregam-se de uma adequação mais célere às condicionantes externas, equacionando uma diferenciação das cidades (em termos do produto) em relação a outras cidades concorrentes.

Almeida (2003) refere que as regiões devem oferecer os respectivos produtos locais da forma mais eficiente, promover os seus valores e a sua imagem, de modo a que os potenciais utentes interiorizem as vantagens diferenciadoras.

Tal como outro produto qualquer, as cidades e regiões também devem ser vendidas, sendo classificadas e avaliadas em todas as dimensões possíveis: onde iniciar um negócio, onde planear uma reforma, onde criar uma família, onde passar férias, onde



realizar uma convenção ou onde comer. Tudo se leva em consideração, desde a qualidade de vida até ao charme, a cultura e o ambiente; a procura de um local para viver, investir e visitar é uma procura constante do novo e do visitante. (Otto 1996, citado por Almeida (2003))

Paddison (1993) argumenta de uma forma mais holística a interpretação do marketing das cidades, na qual inclui a promoção de todos os aspectos do bem-estar social dentro da área urbana. Procura-se aliar a promoção ao desenvolvimento económico da cidade com o seu planeamento físico e social, de modo a que se crie um conceito de “cidade harmoniosa”, satisfazendo os requisitos dos diferentes utilizadores. A cidade deve ter como objectivos, atingir os seus próprios habitantes, bem como os eventuais investidores, procurando alcançar uma imagem renovada, dotada de um forte impacto social (Pinto, 2001).

A cidade vendida enquanto produto no mercado mundial, tem no *city marketing* o seu principal instrumento. Em muitos dos casos, esse instrumento é central nos processos de adaptação ao espaço das cidades, aos tempos e exigências da globalização. É por meio do *city marketing* que são promovidos, ou vendidos, certos modelos de transformações urbanas, não apenas à escala local, mas também à escala nacional e global. O *place marketing* deve ser tratado como um instrumento de gestão de um lugar (Sánchez 1999<sup>8</sup>; Karavatzis e Ashworth, 2008).

Para Guerreiro (2008) a cidade não é um produto exclusivamente do presente, acumulando influências e contributos de vários momentos históricos e civilizações. Trata-se, portanto de um produto híbrido, composto por recursos físicos (arquitectura, urbanismo, parques, ruas, monumentos, transportes...), geográficos (a localização, a morfologia, a topografia), culturais (eventos desportivos, festivais, exposições, produções teatrais, dança ou concertos) e históricos, que reunidos dão forma ao produto cidade, contribuindo largamente para a formação da sua imagem.

A autora destaca que a experiência resultante de uma visita resulta da combinação de todos estes elementos, sendo a vertente cultural o veículo privilegiado para a construção

---

<sup>8</sup> <http://www.unochapeco.edu.br/arquivos/downloads/areinvenodascidades.pdf>



e reconstrução das respectivas marcas das cidades. A cultura possui deste modo um valor inestimável, com grande potencial económico para qualquer cidade.

“A intensificação da vertente cultural das cidades é encarada como sendo uma estratégia que visa reforçar a competitividade e atractividade de territórios com objectivos políticos e económicos bem definidos.” (Guerreiro, 2008:37)

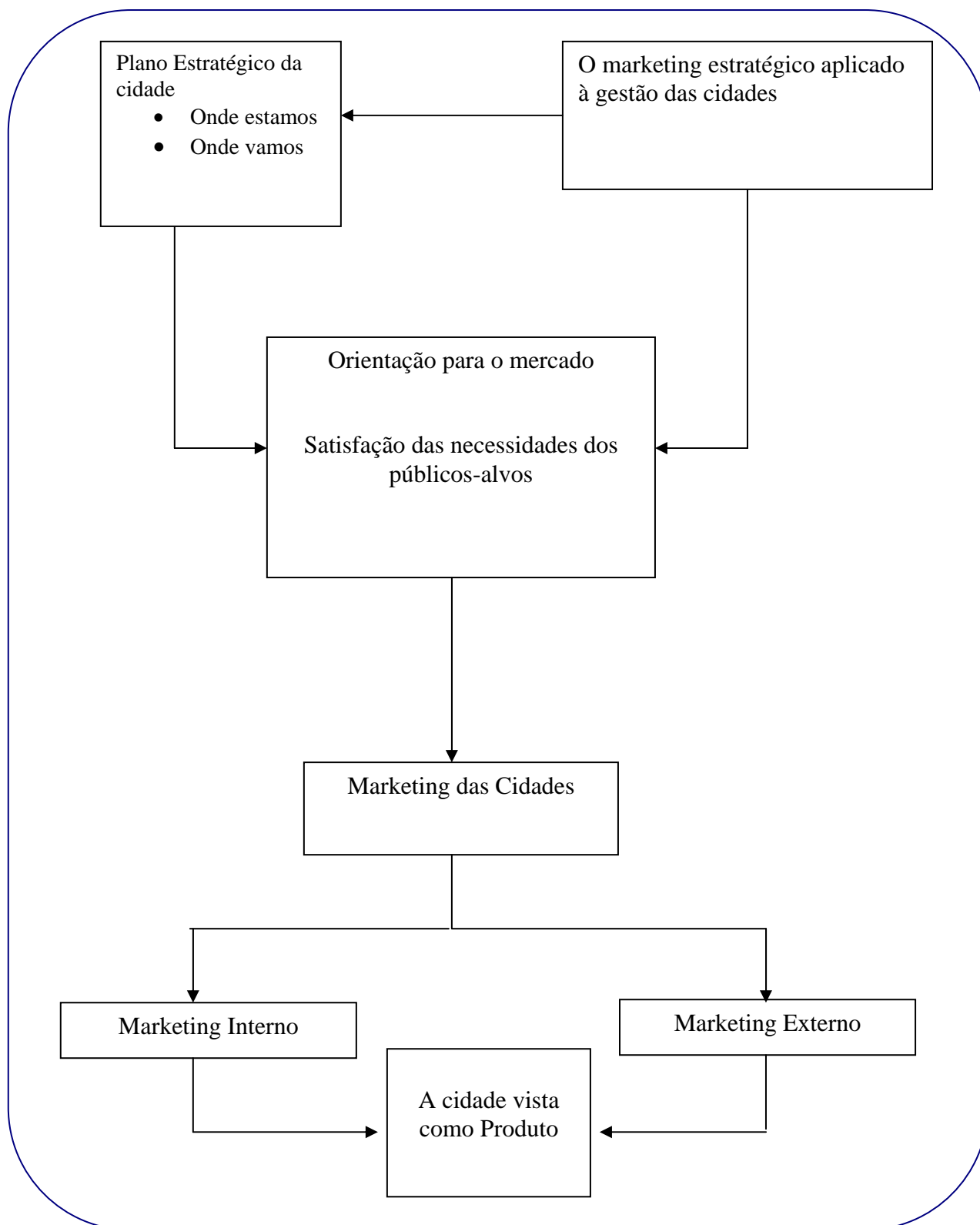
Elizagarate (2003) refere que muitas das cidades utilizam estas ferramentas para a gestão, no entanto, é necessário definir qual o papel do marketing no marco da gestão das cidades. O marketing das cidades proporciona uma maior aproximação à planificação de uma cidade, de uma visão estratégica urbana, estimulando a comunicação entre os agentes económicos locais e exteriores, utilizando ferramentas que facilitam a tomada de decisões no âmbito da gestão da cidade, conseguindo os seguintes objectivos:

1. Oferecer uma visão global e intersectorial do sistema urbano a longo prazo;
2. Permitir a identificação das tendências e antecipar as oportunidades;
3. Formular objectivos prioritários e concentrar recursos limitados nos objectivos;
4. Formular e desenvolver a posição competitiva da cidade.

A tabela 5, procura clarificar a origem do marketing de cidades, desde o seu plano estratégico, à orientação ao mercado.



**Tabela 5** – Marketing de Cidades e Planificação Estratégica



**Fonte:** Adaptado de Elizagarate (2003)



### 2.2.2. Os mercados-alvos das cidades

Convém que uma cidade defina convenientemente qual ou quais os públicos objectivos que mais lhe interessam, e aos quais pode aceder com mais facilidade para assim investir recursos para aumentar a atracção desse grupo em concreto. Deste modo, é necessário criar um programa para desenvolver e comercializar uma cidade ou um local, requerendo um conhecimento detalhado dos mercados alvo. (Mera e López, 2005; Kotler *et al.* 2006)

Elizagarate (2003) menciona que é necessário efectuar um diagnóstico externo à cidade, onde devem ser manifestados os seus atributos e características que devem satisfazer os públicos-alvos. Estes públicos-alvos têm necessidades específicas, que devem ser considerados pelas cidades interessadas em atrair investimentos, empresas e turistas.

Kotler *et al.* (2006) distinguem três categorias específicas de pessoas e negócios que poderiam ser atraídos para um local:

- Pessoas e negócios que valem a pena ser atraídos;
- Pessoas e negócios que sejam aceitáveis, mas que não precisem, necessariamente, ser definidos como alvos;
- Pessoas e negócios que devem ser evitados ou não estimulados.

De acordo com Kotler *et al.* (2006) existem quatro tipos de públicos-alvos, definidos na Tabela 6:

**Tabela 6** – Os principais mercados-alvos

<p><b>1. Turistas e Visitantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitantes de negócios (participando numa reunião ou convenção, visitando uma fábrica ou vindo para comprar ou vender algo)</li> <li>• Visitantes em passeio (turistas e viajantes)</li> </ul>
<p><b>2. Residentes e Trabalhadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas de alto poder aquisitivo</li> <li>• Investidores</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empreendedores</li> <li>• Trabalhadores não-qualificados</li> <li>• Cidadãos idosos e aposentados</li> </ul>
<p><b>3. Empresas e Investidores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indústria pesada</li> <li>• Indústria Ligeira (montagem, alta tecnologia, empresas prestadoras de serviços, etc);</li> <li>• Empreendedores</li> </ul>
<p><b>4. Mercados de exportação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outras localidades dentro dos mercados regionais</li> <li>• Mercados Internacionais</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Kotler *et al.* (2006)

Mera e López (2005) complementam esta tabela, desenvolvida por Kotler. Os autores fazem a distinção entre cada um dos subgrupos, conforme se detalha a seguir.

#### 2.2.2.1. Turistas e Visitantes

Mera e Lopez (2005) referem que os públicos-alvos se podem dividir em turistas de negócios e “viajantes” que desejam conhecer o lugar, o seu clima, a paisagem, a gastronomia, os museus, as praias, a cultura, etc.

As próprias cidades criam postos de turismo para atrair e reter os visitantes, encaminhando-os para determinados lugares. Os responsáveis de turismo das cidades devem decidir em concreto que tipo de turistas atrair, dependendo das infra-estruturas disponíveis. Compete à cidade realizar um esforço para atrair os visitantes, criando serviços e infra-estruturas necessários, em função das suas necessidades e nunca o contrário.

Cerveró, Iglesias e Villacampa (2002) referem que o turismo engloba todas as actividades que as pessoas realizam durante as viagens e estâncias em lugares diferentes do habitual, por um período consecutivo inferior a um ano, seja por motivo de ócio, negócios ou outros.



Normalmente, associa-se o turismo com a utilização do tempo livre, no entanto, esta concepção é bastante mais ampla. O Turista é todo aquele visitante que como mínimo passa uma noite fora da sua residência ou lugar de trabalho habitual. Por sua vez, o Visitante é a soma de todos os excursionistas e dos turistas.

Cerveró *et al.* (2002) enaltecem que segundo dados do “World Travel and Tourism Council” o turismo é o sector líder a nível mundial, tanto na criação de riqueza, uma vez que gera 10,9% do PNB bruto mundial, como na criação de postos de trabalho, proporcionando emprego a 212 milhões (dados de 2002) de pessoas em todo o mundo. A WTTC estimou que em 2004, as viagens e o turismo seriam responsáveis por 5,49 triliões em actividades económicas e por 10,4% do PIB, empregando 214,7 milhões de pessoas, sendo responsáveis por 12% das exportações totais ( Kotler *et al.*, 2006).

Para Kotler *et al.* (1997) o benefício mais visível do turismo é: 1) gera empregos directos em hotéis, restaurantes lojas e empresas de transporte; 2) o desenvolvimento de industrias e profissões de apoio; 3) o efeito multiplicador proveniente dos consumos turísticos que se reflectem na economia local; 4) a utilidade estatal e local derivada sobre os impostos sobre o turismo.

O turismo também produz um quinto benefício: estimula as exportações de produtos elaborados nos destinos turísticos. Os cálculos dos gastos efectuados por turistas em recordações, roupa e *souvenirs* representam de 15 a 20% dos gastos totais.

Contudo, para os mesmos autores, nem todos os destinos turísticos recebem com gosto os turistas. Algumas capitais europeias da cultura vivem êxodos massivos de residentes durante o verão para evitar os turistas que chegam nesse mesmo período.

Wu (2008) interroga-se se o desenvolvimento turístico pode realmente melhorar a qualidade de vida dos residentes locais. Holden em 2000, citado por Wu (2008) aponta os impactos negativos que o turismo pode trazer para o desenvolvimento das localidades, sendo categorizado em duas categorias: desvio de recursos e as influências negativas dos comportamentos dos turistas (por exemplo, condutas inadequadas, causadas pela negligência humana, no que respeita o meio ambiente).



Wu (2008) destaca a promoção recente do turismo cultural, por parte dos lugares, no entanto, esse mercado também tem produzido alguns impactos negativos associados. Na promoção desse tipo de turismo é necessário directa ou indirectamente “comercializar” o seu património cultural, e com efeito transformá-lo em produtos para os actuais e potenciais públicos do mercado. As consequências resumem-se à perda de identidade.

Silberberg em 1995, citado por Wu (2008) refere que um produto turístico cultural atractivo para os consumidores deve ter em consideração as seguintes normas específicas de avaliação: acessibilidades, serviço ao cliente, sustentabilidade, qualidade do produto, nível de apoio e participação da comunidade, bem como a unicidade do produto.

Segundo Kotler *et al.* (1997), para se atrair turistas, os destinos devem responder as necessidades básicas de custo, comodidade e conveniência. Tal como os restantes consumidores, os turistas comparam os custos com os benefícios proporcionados pelos destinos. Há ainda que ter em consideração os factores de risco, tais como: a viagem, os distúrbios civis, a instabilidade política, as flutuações da moeda, a segurança e as condições sanitárias.

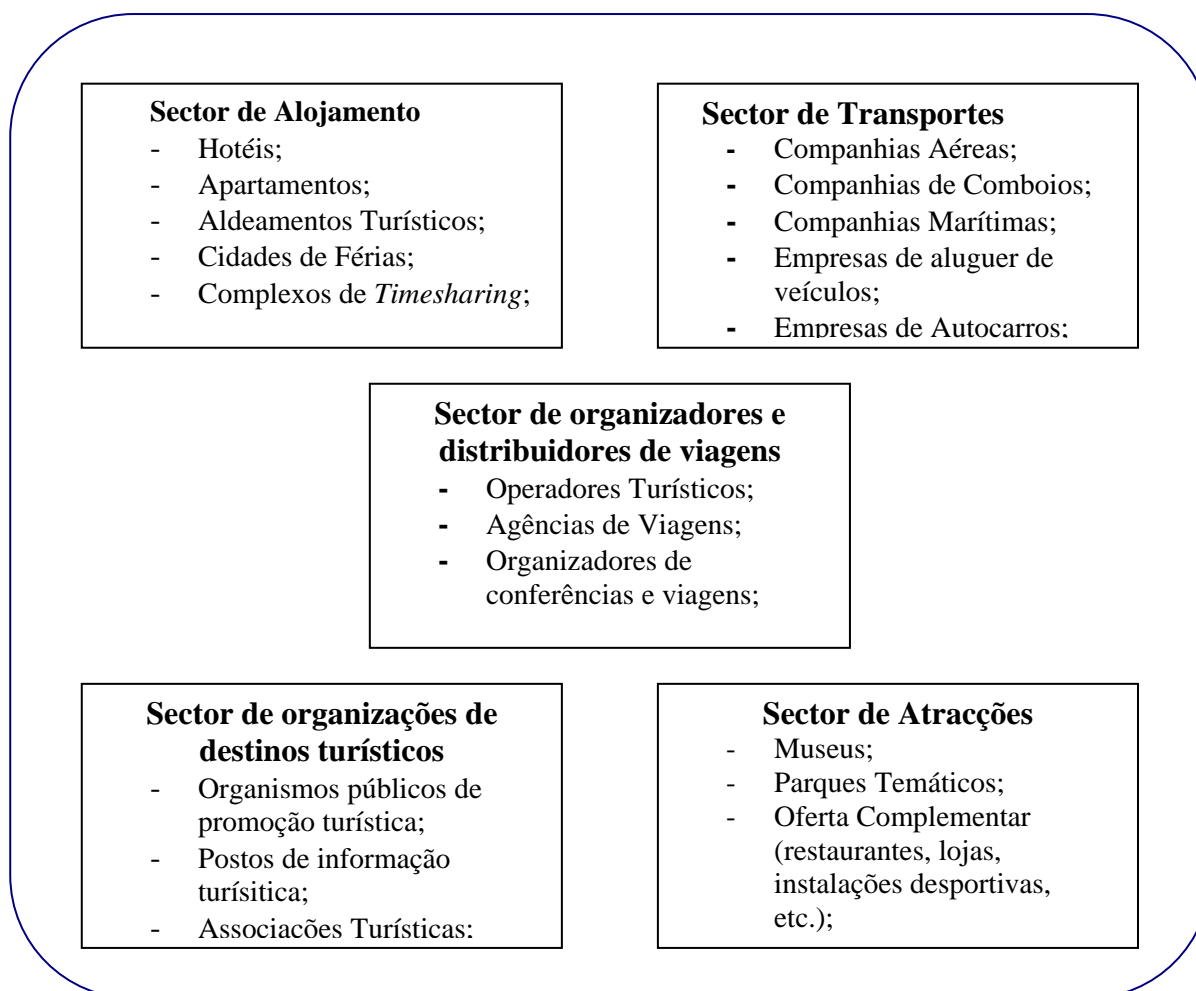
Cada vez mais os lugares, independentemente da sua dimensão, estão a desenvolver eventos com o fim de atrair os turistas, divulgados nos mais diversos meios de comunicação social, postos de turismo, agentes de viagem, bares e restaurantes, hotéis, aeroportos e estações de comboio, autocarro e metro.

Para Serra (2003) a cidade deve oferecer um produto turístico bastante aliciante, composto pela soma de todos os serviços que um turista recebe desde que sai do seu domicílio até que regresse ao mesmo. Deste modo, cabe às empresas e aos organismos oferecer serviços para satisfazer as necessidades dos turistas, tanto na planificação como na realização da viagem. O objectivo estratégico de qualquer lugar, deverá ser: proteger, manter e melhorar a sua posição no mercado (Kotler *et al.*, 2006).

A indústria turística pode subdividir-se em cinco subsectores: alojamento, transportes, sector de organização e distribuição de viagens, organizações e atracções. A seguinte figura, demonstra os sectores que compõem a indústria turística.



**Figura 6** – Sectores que compõem a indústria turística



**Fonte:** Adaptado de Serra (2003)

De acordo com Serra (2003) a procura turística, divide-se em três categorias:

- **Turismo Emissor:** Residentes num país que visitam outros países;
- **Turismo Receptor:** Residentes de outros países que visitam o nosso país;
- **Turismo Doméstico:** Residentes de um país que visitam destinos dentro do próprio país;

O turismo constitui um sector importantíssimo na economia de alguns países, no entanto, a maioria das pessoas consideram à primeira vista, por exemplo, o sector energético ou o sector das telecomunicações como mais importantes que o turismo. Na realidade, não é isso que se verifica.



O turismo é actualmente o primeiro sector económico a nível global, estimando-se que ocupe 12% do PNB mundial. Segundo a OMT<sup>9</sup>, no ano 2000 o número de chegadas internacionais alcançou os 698 milhões e os 476.000 milhões de dólares. (Serra, 2003)

Costa (2002) complementa, dizendo que o investimento turístico deve dotar a região de infra-estruturas destinadas ao acolhimento, acessibilidade, animação e informação, entre outras. Os interesses e estratégias multiplicam-se sobre o mesmo território.

Para Kotler *et al.* (2006) os profissionais de marketing de lugares, devem desenvolver o conceito de “criação de destino”, requerendo que o lugar desenvolva uma estratégia de marketing sistemática e a longo prazo com o intuito de estimular e desenvolver os atributos naturais e potenciais de uma área ou região. Ao criar esta estratégia, a prioridade central deverá passar por identificar o público-alvo específico ao qual a área deve direccionar os seus recursos.

Mesmo os destinos mais pequenos, deverão desenvolver e oferecer algo de valor exclusivo e específico a um público-alvo. Os maiores destinos, que dada a maior amplitude e riqueza do seu território, deverão desenvolver uma combinação de ofertas destinadas a vários públicos-alvos.

#### **2.2.2.2. Residentes e trabalhadores**

De acordo com Mera e Lopez (2005) o residente de uma cidade também é um dos públicos-alvos, sendo visto como um cliente, uma vez que são os utilizadores de uma cidade e parte do “produto cidade” que se oferece aos restantes públicos objectivos. Deve dar-se especial ênfase aos residentes actuais, já que a sua amabilidade, estilo de vida, carácter e costumes, são determinantes para a projecção da imagem de uma cidade.

Atrair residentes é uma maneira de garantir o futuro! Uma cidade que perde constantemente habitantes entra num ciclo de deterioração que pode levar à sua extinção.

---

<sup>9</sup> Organização Mundial do Turismo



Uma das formas para atrair novos habitantes, a cidade deve dotar-se de elementos que considere interessantes, como espaços habitacionais, zonas comerciais, escolas e todos os restantes componentes que constituem uma vantagem competitiva.

Insch e Florek (2008) referem que a cidade depende dos seus residentes para o desenvolvimento da economia, para a constituição de uma sociedade, para a cultura e um bom ambiente.

Os residentes possuem diferentes perspectivas resultantes da sua experiência de vida na cidade – qualidade ambiental, saúde e segurança da comunidade, diversidade, arte e cultura, ambiente natural, lazer e recreio, transportes, governação e informação aos cidadãos. Todos estes e outros aspectos similares são frequentes numa pesquisa elaborada pelo governo local, sendo posteriormente utilizados para actividades promocionais (Insch e Florek, 2008).

Para Kotler *et al* (2006) as estratégias de marketing de lugares convertem cada vez mais a necessidade de atrair profissionais e trabalhadores qualificados. Torna-se importante a atracção de engenheiros, investigadores, políglotas, investidores e cidadãos ricos que paguem impostos. Perante isto, os lugares compreendem a importância de atrair talentos, investindo em pessoas jovens e brilhantes, procurando a educação ao mais alto nível. Os lugares, devem portanto, oferecer condições atraentes e salários competitivos aos seus cidadãos.

Na literatura e segundo Insch e Florek (2008) são usados diversos termos no que diz respeito à satisfação: bem-estar, satisfação com a vida, felicidade (estado de bem-estar), sugerindo que a satisfação com a cidade é o objectivo final dos cidadãos, sendo considerada como uma das mais importantes dimensões de saúde mental e qualidade de vida. O estado de bem estar é a harmonia entre as preferências pessoais e as características ambientais.

As experiências pessoais e a interacção social são aspectos cruciais para atrair pessoas para um lugar em particular. Existe uma relação forte e positiva entre a satisfação e a atracção.



Outro dos aspectos a que Inch e Florek (2008) dão especial destaque, é a vizinhança. Considerando que a satisfação com a vida numa cidade é de cariz psicológico, uma boa relação com a vizinhança é especialmente importante uma vez que afecta as escolhas e as acções dos residentes, havendo estudos que referem que a satisfação com a vizinhança, melhora as gradualmente as expectativas sobre o local de residência, influenciando positivamente o estado psicológico do individuo na avaliação do local.

Para Elizagarate (2003) a qualidade de vida da cidade, representada pelos diferentes atributos que compõem a sua identidade, abarca desde factores económicos (situação do mercado de trabalho, crescimento económico, custo de vida, factores ligados à saúde, o meio ambiente, uma atmosfera de paz e tranquilidade) a factores sociais, considerados por muitas pessoas como características necessárias para eleger uma cidade para viver.

### **2.2.2.3. Empresas e Investimentos**

O desejo de atrair investimentos comerciais e industriais, constitui a terceira categoria dos profissionais de marketing de lugares.

Com a taxa de desemprego em crescimento, não surpreende que a atracção de empresas e investidores seja uma prioridade por parte dos lugares. Contudo, estes começaram a fazer exigências cada vez maiores para se instalarem em determinados lugares, resultado da sua forte capacidade negocial, profissionalizando-se cada vez mais na procura e na selecção do local certo para se instalarem (Kotler *et al.*, 2006).

Para Mera e Lopez (2005) as cidades deverão reportar as indústrias que lhe podem proporcionar maiores benefícios, uma especialização das suas actividades, etc. Há um conjunto de aspectos que são avaliados na hora de se instalar uma indústria numa cidade, nomeadamente: incentivos à instalação, concessões fiscais, subsídios, terrenos para instalação a baixo preço, avaliação do mercado de trabalho, comparação de custos e condições operacionais, pesquisa de imóveis, etc. Cabe às cidades eleger que tipo de indústria quer possuir, ou se deve optar apenas por uma (especialização), ou por diversificar as suas actividades (Mera e López, 2005; Kotler *et al.*, 2006).



A cidade deverá procurar novos investimentos empresariais de maneira a que não prejudique as empresas já implantadas, com o objectivo de se alcançar uma conjugação perfeita dos interesses de ambas. Primeiramente, a cidade precisa de reter os seus negócios actuais, ou pelo menos, os preferidos, procurando estabelecer um diálogo regular e um acompanhamento frequente às suas empresas (Mera e López, 2005; Kotler *et al.*, 2006).

Kavaratzis e Ashworth (2008) salientam que na venda de locais industriais, o destaque não deve incidir somente no preço ou na promoção, mas sim através de incentivos directos para atracção de industriais. O lugar deve conjugar esforços para captar indústrias geradoras de postos de trabalho nas indústrias transformadoras e serviços, bem como elaborar planos e serviços para auxiliar as empresas já existentes a expandirem-se, uma vez que “quando vendem mais produtos e serviços a mercados mais distantes, as empresas apresentam mais rendimentos e emprego para a economia local”(Kotler *et al.*, 2006).

Num ambiente empresarial cada vez mais competitivo na atracção de investimentos e migração de negócios, o gestor do lugar necessita de convencer os seus cidadãos que a sua cidade apresenta um melhor nível de bem-estar do que as cidades rivais (Insch e Florek, 2008).

De acordo com Kotler *et al.* (2006), o lugar precisa de facilitar a abertura de novos negócios, existindo inúmeros programas para incentivar PME e melhorar o ambiente empresarial para os empreendedores. Para Benko e Lipietz (1994) existem algumas condições para a formação de empresas, encontrando-se em primeiro lugar, a existência de uma formação sectorial territorial suficientemente homogénea no que se refere a comportamentos culturais e às aspirações, com uma mobilidade social relativamente elevada, com uma estrutura cultural favorável à mobilidade social.

De acordo com Maia (2000) a forma como as empresas abordam as suas localizações está significativamente relacionada com o centro urbano da residência do empresário. O crescimento da dimensão da empresa, a forma de abordagem à localização, apresenta uma maior intensidade de estudos prévios, sendo então consideradas outras hipóteses para além da região do empresário.



No entanto, o mesmo autor distingue a perspectiva de localização de uma pequena e uma grande empresa. A pequena empresa normalmente está associada ao espaço de residência do empresário, enquanto que a grande empresa possui multi-estabelecimentos e as decisões de fixação processam-se a escala mais vasta.

Maia (2000) refere que a empresa deve localizar-se em locais que lhe proporcione vantagens e condições para existir. Assim, Maia (2000) faz referência a às características dos países de destino, à dimensão do mercado, aos riscos políticos existentes e perspectivas de crescimento dos mercados. Todas estas características condicionam a forma escolhida pelas empresas para penetrarem esses mercados, bem como influenciam os custos.

As matérias-primas e as fontes energéticas têm vindo a perder influência enquanto factor de localização, enquanto que a evolução tecnológica, a redução dos custos dos meios de transporte permite um distanciamento espacial de uma determinada actividade económica a este factor de localização. Os recursos humanos constituem um factor locativo cada vez mais relevante para as actividades económicas, bem como o nível de qualificação, o custo de trabalho são extremamente diferenciadores nas decisões de localização das actividades económicas (Maia, 2000).

Contudo, o território actua como um meio que favorece a atracção ou a repulsão do investimento produtivo. Entre os diversos factores que condicionam a localização de uma actividade económica, identificam-se os seguintes:

- Existência de um meio industrial consolidado;
- Dimensão dos contactos inter-empresariais;
- Amenidades locais;
- Fiscalidade local;
- Atitude social da população.

De acordo com Maia (2000) a relevância de um meio industrial consolidado tende a reforçar a sua importância enquanto factor de localização de actividades económicas. As amenidades locais influenciam bastante o processo de tomada de decisão de localização de empresas. Beneficiam-se os locais com melhor envolvente natural e paisagística,



melhor oferta de actividades culturais, de lazer e ócio e comerciais, bem como de estabelecimentos de ensino (de diversos níveis) de prestígio. Contrariamente aos locais com maior instabilidade social ou com maior significado das pressões dos sindicatos não beneficiarem da atracção de actividades económicas

A globalização tem vindo a resultar numa alteração dos factores locativos tradicionais, tendo sido responsável pelo incremento da deslocalização das empresas que procuram outras vantagens competitivas específicas aos territórios. A capacidade regional e nacional tem de assentar numa capacidade valiosa localizada que tem de ser diferenciada e rara (Maia, 2000).

É ainda comum assistir-se à especialização de cada local em determinada fase do processo produtivo. As grandes empresas distribuem as actividades por várias localizações, sendo possível identificar localizações onde as componentes tecnológicas e do conhecimento, ligadas a I&D e à inovação, aparecem como factores essenciais à actividade do local (ex.: Silicon Valley), ou outras onde a componente ligada aos custos de produção é o factor de atractividade geográfico procurado.

Costa (2002) faz referência à acessibilidade aos mercados, introduzindo normalmente variáveis que reflectem a distância em tempo das regiões consideradas a esses mercados, assim como as infra-estruturas de transporte que tornam esses mercados mais acessíveis para as regiões (portos de mar, aeroportos, infra-estruturas rodoviárias ou ferroviárias).

No entanto, Belenciano (2008) cita que as cidades que querem vingar no séc. XXI não se devem preocupar tanto com a atracção de grandes empresas, mas antes atrair pessoas com elevado capital criativo. Desde modo, o autor propõem que as cidades apostem fortemente na atracção deste “capital criativo” em alternativa à atracção de empresas. As empresas virão depois.

Para Elizagarate (2003) a localização de novas empresas nas cidades e a atracção de investimentos são apenas indicadores de qualidade de vida que são valorizados pelos residentes e servem, em muitos casos, para o progresso económico das cidades.



Factores como um ambiente de paz e tranquilidade de um lugar, a formação de recursos humanos, as infra-estruturas, um clima empresarial ausente de conflitos ou a cultura empresarial de uma cidade, que por reconhece o valor da organização para o crescimento económico, são atributos considerados pelos investidores para a instalação de novas empresas ou a ampliação das existentes, dentro de uma economia internacional que procura novas oportunidades de capital.

Os investidores, consideram igualmente outro tipo de factores, tais como a gestão urbana que faz com que a cidade se torne atractiva, como a disponibilidade de terrenos, os parques empresariais e tecnológicos, o nível de preços, bem como os impostos locais e outros ligados aos demais serviços proporcionados por uma Câmara Municipal (Elizagate, 2003).

A criação de cidades de negócios é para Elizagarate (2003) uma iniciativa que surge interligada aos parques empresariais de muitas cidades. A proposta, passa por criar autenticas cidades de negócios dentro de uma cidade, proporcionando e oferecendo a estes recintos os melhores acessos a meios de transporte aéreos e terrestres que permitam um rápido acesso dos investidores e empresários a um lugar. As cidades empresariais, podem proporcionar outros serviços de apoio às organizações, como as associações empresariais, a acessória jurídica e apoio por parte das Câmaras locais.

#### **2.2.2.4. Mercados de exportação**

As cidades devem exportar determinados bens e serviços, para cobrir outros custos originados pela importação. A tarefa de alguns agentes locais é promover um clima adequado para que as empresas dirigidas à exportação possam contar com os requisitos necessários para a sua instalação. (Mera e Lopes, 2005)

Segundo Almeida (2003) há o intuito de melhorar a qualidade de vida da comunidade, projectar um local em termos económicos, saber atrair investimentos e proporcionar condições para que seja um lugar aprazível à implementação de novos negócios e indústrias. Há ainda que saber projectar este dinamismo para o exterior, para que se alcancem vantagens competitivas, não só em termos nacionais como também a nível internacional.



Kotler *et al.* (2006) referem que a expansão da exportação é a capacidade de uma cidade ou região produzir mais bens e serviços que outras pessoas e empresas querem comprar. As estratégias de exportação nas economias emergentes são extremamente necessárias para criar empregos, promover o crescimento e reduzir a pobreza.

### **2.2.3. A competitividade das cidades**

Reportando a teoria empresarial de Freire (1997) para as cidades, estas deverão identificar onde competir, em que segmentos actuar, como competir, ou seja qual a vantagem competitiva a explorar.

Elizagarate (2003) considera que o termo “nação competitiva” utilizado por Porter é sinónimo de prosperidade económica, sendo a principal meta de uma nação produzir um elevado e crescente nível de vida aos seus cidadãos, estando dependente da forma como se empregam os recursos de cada nação. O conceito de competitividade é aplicável tanto aos países, como aos países integrados nos actuais blocos económicos, às regiões de um determinado Estado, às cidades, tendo uma vinculação específica ao território.

Ao longo dos anos, tem-se constatado que é numa cidade, onde residem as principais tecnologias, a mão-de-obra mais qualificada, as melhores técnicas de gestão e instituições que são capazes de gerar uma elevada produtividade e desenvolver uma forte vantagem competitiva dos sectores empresariais que aí estabelecem as suas bases.

Elizagarate (2003) refere que através desta perspectiva se pode considerar a competitividade de uma cidade como a posição relativa de uma cidade a respeito de outras competidoras, tendo em conta as características e os atributos que definem o seu potencial endógeno e que diferenciam das outras, bem como a capacidade de criar mais valor em relação a outras cidades com os mesmos públicos-alvos, cidadãos, empresas, investidores públicos e privados, trabalhadores, visitantes e novos residentes, mantendo e melhorando a dita competitividade de forma duradoura.

Rainisto (2003) considera que a longo prazo, as cidades mais competitivas a nível mundial são as que oferecem melhor qualidade de vida aos seus habitantes. A comunicação, as infra-estruturas logísticas possuem um valor inestimável com vista ao



sucesso. A tabela 7 destaca os factores que contribuem para o aumento de competitividade e para o sucesso de um lugar.

**Tabela 7** – Factores que contribuem para o sucesso de uma estratégia de marketing de lugares

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade de pessoal qualificado;</li> <li>• Fácil acesso a mercados, consumidores e clientes;</li> <li>• Qualidade das telecomunicações;</li> <li>• Clima de negócios e incentivos financeiros;</li> <li>• Qualidade de vida oferecida aos empregados;</li> <li>• Desenvolvimento económico centralizado;</li> <li>• Criação de vantagens competitivas;</li> <li>• Especialização para produtos de alto valor acrescentado;</li> <li>• Concentração regional de <i>clusters</i>;</li> <li>• Apoio a empresários locais;</li> <li>• Aproximar o ensino superior ao mercado de trabalho;</li> <li>• Criar uma liderança regional através de uma visão comum;</li> <li>• Gerar envolvimento da comunidade;</li> <li>• Desenvolvimento económico local;</li> <li>• Desenvolver estratégias, aprendendo com os outros;</li> <li>• Apoio a negócios;</li> <li>• Boa governação;</li> <li>• Produção e decisão baseada no conhecimento;</li> <li>• Controlo de externalidades;</li> <li>• Inovação e evolução tecnológica;</li> <li>• Reposicionamento de políticas urbanas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mão-de-obra qualificada;</li> <li>• Presença de grandes universidades;</li> <li>• Uma população ideal para a fisionomia da cidade;</li> <li>• Infra-estruturas de investigação de alto nível;</li> <li>• Actividades internacionais;</li> <li>• Intercâmbio científico e cultural;</li> <li>• Alto tráfego aéreo;</li> <li>• Telecomunicações avançadas;</li> <li>• Custo da mão-de-obra;</li> <li>• Facilidades para a elaboração de congressos e feiras internacionais;</li> <li>• Infra-estruturas culturais;</li> <li>• Crescimento de alto valor acrescentado dentro de sub-sectores de serviços;</li> <li>• Novas tecnologias de produção flexíveis;</li> <li>• Inovação e grandes ritmos de crescimento nas indústrias de alta tecnologia;</li> <li>• Concentração do poder de decisão em áreas urbanas;</li> <li>• Produção baseada do conhecimento. Crescimento da classe média;</li> <li>• Êxito na gestão de conflitos;</li> <li>• Crescente importância de valores não materiais: arte e cultura;</li> <li>• Condições económicas especiais;</li> <li>• Habilidade estratégica e implementação;</li> <li>• Administração de objectivos políticos;</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fonte:** Adaptado de Rainisto (2003)



De acordo com Benko e Lipietz (1994), nas últimas décadas assistiu-se a uma profunda alteração na estrutura espacial da vida económica em numerosos lugares. A competitividade variável das actividades económicas resultou em taxas de crescimento regionais diferentes e num acréscimo das desigualdades espaciais, ou seja, houve regiões que perderam, regiões que antes eram periféricas tornaram-se centrais e regiões anteriormente prósperas tornaram-se marginais.

Kotler *et al.* (2006) salientam que a competitividade é o resultado do desenvolvimento da estratégia de marketing de lugares. Para isso, existem quatro estratégias objectivas:

1. Marketing de imagem: Necessidade dos lugares projectarem uma imagem forte, original e diferenciada, para atrair potenciais compradores. Esta imagem pode ser conseguida através de um slogan criativo, credível, que corresponda à realidade;
2. Marketing de atracções: A imagem por si só não é suficiente para melhorar a atractividade de um lugar. Os lugares precisam de atracções. Alguns têm a sorte de contar com atracções naturais, outros necessitam de um património histórico notável, no entanto, a maioria dos lugares necessita de elaborar cartazes culturais, organizar convenções e eventos, reconverter cidades, para se tornarem mais competitivos;
3. Marketing de infra-estruturas: Os investimentos em infra-estruturas desempenham um papel importante no marketing. Além de desejáveis, criam novos postos de trabalho nos lugares, ajudando a reduzir a taxa de desemprego. Estradas, aeroportos, escolas, jardins, espaços de lazer, piscinas, parques científicos e o investimento em tecnologias de informação são sempre desejados.
4. Marketing de pessoas: Promover os cidadãos de um lugar é a última estratégia que deve ser adoptada por um lugar. O sucesso do mesmo, depende fortemente da sua população, do seu estado de motivação e da sua integração no lugar. Para tal, os lugares devem conjugar esforços para atrair: pessoas famosas, *opinion leadears*, pessoas competentes e pessoas com perfil empreendedor.

O conceito de competitividade das cidades não se relaciona directamente com o conceito urbano, mas com o paradigma empresarial e das nações, que foi abordado por Porter (1991). A competitividade está associada ao conceito de produtividade e não propriamente à facilidade de acesso a recursos, pelo que os padrões de vida elevados



depende única e exclusivamente da capacidade das empresas em atingirem elevados níveis de produtividade e aumentá-los com o tempo, requerendo um processo de inovação contínua (Porter, 1991).

Para Serrano *et al.* (2005), a realidade económica e social actualmente vivida traduz-se numa mudança permanente, repleta de ameaças, e simultaneamente de oportunidades. Essa grande ameaça/oportunidade das organizações gira em torno da informação, em especial da capacidade de comunicação, recolhendo, filtrando, tratando, produzindo e disponibilizando-a de novo. Estas organizações que encaram a competitividade e a concorrência globais como uma ameaça serão vítimas, sobretudo de si próprias.

Serrano *et al.* (2005) sugerem que uma das formas de se gerar competitividade nas cidades, é criar sistemas de inteligência competitiva nesses mesmos territórios. O acesso e a utilização estratégica da informação a favor do território e dos seus agentes são uma área privilegiada em que as TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) devem ser utilizadas. A operacionalização no território de novas constelações relacionais e organizacionais, devem tirar partido da proximidade física dos agentes, reforçar e sofisticar a proximidade organizacional e funcional entre eles.

“No actual contexto de grande competitividade, o processo de prospecção estratégica de informação, as diferentes escalas territoriais, constitui um domínio particularmente importante para as empresas e para os territórios. Os agentes económicos precisam de informação para decidir, antecipar impactos e fazer opções e o mesmo se aplica aos territórios” (Serrano *et al.*, 2005:104).

Serrano *et al.* (2005) sugerem que se deve implementar nestes territórios de sistemas de inteligência competitiva de maneira a assegurar, aos decisores do território e aos demais agentes económicos e sociais territorialmente presentes, um conjunto de informações absolutamente decisivas para a sobrevivência de “uns e de outros”.

Essa inteligência competitiva enquanto sistema de recolha e tratamento da informação tem a capacidade de detectar as ameaças e as oportunidades de todo o tipo e tem como vocação prever tudo o que diz respeito ao meio próximo ou afastado das empresas e dos territórios. Este sistema de inteligência competitiva, por questões de operacionalidade e



eficácia deve ser desenvolvido e localizado em estruturas regionais da administração pública.

Voltando a Porter (1991:259) refere que “existem muitas diferenças entre competir a nível internacional e estas diferenças são enfatizadas no desenvolvimento de uma estratégia competitiva internacional”.

De entre essas diferenças, o autor destaca:

- Diferenças entre países com relação ao factor de custo;
- Circunstâncias diferentes em mercados externos;
- Funções diferentes dos governos estrangeiros;
- Diferenças em metas, recursos e capacidade de supervisionar.

Elizagarate (2003) acrescenta que as cidades competem de variadas formas para atrair investimentos, residentes, visitantes, eventos, desenvolvendo essa competência em diversos âmbitos: local, regional, nacional, continental e à escala global.

As cidades competem igualmente para a organização de acontecimentos, para a realização de infra-estruturas, procurando a rentabilidade a longo prazo, sendo um dos maiores incentivos para a atracção de visitantes dentro do conceito de turismo urbano.

De acordo com Elizagarate (2003), a competitividade de uma cidade pode medir-se pelo crescimento económico dos investimentos, a implantação de empresas, a criação de novas empresas, o valor acrescentado por trabalhador e outros indicadores de crescimento sustentável.

Neves (1996) foca a contemporaneidade da recessão, como causa da quebra do ritmo urbano. No campo da política urbana, surgiu a necessidade de despertar os responsáveis para a necessidade de atrair fluxos de investimento e de fixar actividades económicas, num período de acentuada concorrência entre velhos e novos territórios.

Deve ainda preparar-se as cidades para a competição, actuar sobre a mobilidade do capital e maximizar o grau de atractividade urbano. O mesmo autor cita os planos estratégicos desencadeados em meados dos anos 80, por grandes cidades do sistema



Europeu, como: Roterdão, Milão, Frankfurt, Barcelona e de outros continentes como, Melbourne, Toronto e Singapura.

Neves (1996:4) destaca que “o que se apresenta como comum a esta diversidade de iniciativas e de experiências é a preocupação dos agentes da cidade – especialmente dos responsáveis urbanos mas também dos operadores privados – de inverter o ciclo de declínio das suas cidades e de criar um quadro de referência para a actuação futura dos operadores públicos e privados.” As administrações das grandes cidades devem fomentar a gestão de instrumentos que permitam gerir as tensões urbanas e valorizar argumentos locativos, na óptica da atracção económica.

As cidades devem reabilitar os mecanismos de planeamento de forma a dotar as mesmas de instrumentos com capacidade de influenciar o respectivo ciclo de vida. Os quatro domínios patentes nos modos de articulação do planeamento estratégico e o ciclo de vida das grandes cidades são:

- A evolução dos factores de competitividade na construção do ciclo de vida das grandes cidades (a capacidade de fixar factores de excelência, está na origem dos processos de ascensão, apogeu e queda das grandes cidades);
- A transferibilidade empresa-cidade dos referenciais da gestão e do planeamento (a competição entre grandes cidades pelos investimentos e com maiores efeitos sobre o território, coloca a administração pública urbana perante problemas e desafios do tipo dos que enfrentam as empresas);
- A utilização do planeamento estratégico no contexto do ciclo de vida das grandes cidades (devem-se localizar novos factores de competitividade e revitalizar a sociedade e a economia, suficientemente diferenciadores num cenário de concorrência intensa entre os mais diversos pólos do sistema urbano e europeu);
- A concepção de instrumentos de gestão e planeamento a partir dos processos de planeamento estratégico (por ex.: a gestão do território, a prestação de serviços, promoção do desenvolvimento, etc.) (Neves, 1996).

Já para Belanciano (2008) na era da criatividade, as cidades competem por pessoas da classe criativa. Durante muitos anos, sugeriu-se que vivíamos numa “sociedade de



informação”, no entanto essa ideia já não é suficiente para reflectir o mundo de hoje. “Necessitamos de informação. Mas também de ser activos, inteligentes, persistentes a trocá-la. Necessitamos de ser originais, cépticos, argumentativos, descentrados. Numa palavra: criativos!”

Surge assim, o conceito de “cidades criativas” ou “economias criativas” servindo para imaginar novas soluções para o desenvolvimento sustentável de cidades ou regiões. Este conceito surge nas actividades com origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza através da exploração da propriedade intelectual. Inclui indústrias em que a criatividade é uma constante, tais como: artes performativas, música, publicidade, arquitectura, design, moda, filmes vídeo, escrita, difusão através da TV, Internet ou software educacional e de lazer.

“A criatividade é a força decisiva na competitividade entre cidades ou regiões”. Assim a aptidão para competir e prosperar na economia global baseia-se cada vez mais na capacidade das cidades em atrair e desenvolver a massa criativa.

Belenciano (2008) destaca imensos casos modelo, tais como: Bilbao com o Museu Guggenheim, a Casa da Música no Porto, a educação e tecnologia de Dublin, o programa “Barcelona Media”, a criação de redes de indústria criativas em Detroit e Atlanta, a aposta na massa criativa de cidades como Londres, Paris, Nova Iorque, Amsterdão, Berlim, Melbourne, etc.

Para Belenciano (2008) o modelo das cidades criativas só é possível com ideias, debates, dar às pessoas a possibilidade de se envolverem. É igualmente importante saber quem faz parte desta indústria criativa, visando o trabalho em rede, percebendo o que é produzido e como pode circular no mundo globalizado. Se for originada uma boa ideia, tem de ser impulsionada., através da autenticidade. Actualmente, 25 a 30 por cento dos trabalhadores dos países mais industrializados trabalham em sectores criativos.

A ideia centra-se em atrair indivíduos criativos, seja da cultura, ciência ou das actividades tecnológicas para as grandes cidades. As indústrias criativas podem ser o veículo de progresso, mobilizando os agentes criativos que existem, mais do que tentar atrair gente de fora. Para competir e prosperar na economia global não se pode limitar à



troca de bens e serviços ou ao fluxo de capital e investimento. A competitividade entre cidades acaba de superar a competição entre países.

Uma boa forma de incrementar a competitividade por parte das cidades médias é, tal como Elizagarate (2003) mencionou, adoptar por uma aliança estratégica. Este conceito consiste num acordo de colaboração entre duas ou mais cidades que pode assumir diversas formas jurídicas, com o objectivo de aumentar a competitividade, a diversificação industrial, a planificação estratégica regional, a promoção turística conjunta, a promoção de investimentos regionais conjuntos e incentivar o desenvolvimento sustentável.

### **2.3. O Marketing das cidades médias portuguesas**

Ferrão (1995) começa por destacar que depois de um longo interregno, as cidades médias, voltaram a estar na moda um pouco por todo o lado. Portugal não ficou alheio a esse movimento, surgindo a necessidade de se conceberem políticas e programas específicos, orientados para este tipo de aglomerações.

Toda esta re-emergência suscitou situações de mudança, diversas resistências, marcadas por posições de cepticismo ou mesmo desvalorização no que se refere a este esforço de apoios às cidades de média dimensão.

Ferrão (1995) procura esclarecer o conceito de “cidade média”, que normalmente se associa a um determinado escalão de dimensão demográfica. No entanto, não existem limites específicos, dada a diversidade de realidades de cada país, a maior parte das aglomerações classificadas como cidades médias possuem populações entre os 50 e os 500 mil habitantes. Neste contexto, as cidades médias eram entendidas como as capitais regionais ou sub-regionais que estariam para os seus *hinterlands* como aglomerações de maior dimensão, estavam para espaços mais vastos do território nacional.

De acordo com Magalhães (1995) Portugal está num ciclo de concentração urbana, percebendo-se o papel que cada cidade contribui para o desenvolvimento económico e regional do País. No caso português, foi desenvolvido o Programa de Consolidação do Sistema Urbano Nacional (PROSIURB), visando reestruturar e modernizar o sistema



urbano numa estratégia de ordenamento de território, promovendo a revitalização dos centros urbanos, modernizando as infra-estruturas, salvaguardando o património construído.

A intervenção da administração tem de obrigatoriamente dirigir-se para o aumento da atractividade da urbe, quer pela melhoria das acessibilidades e outras redes de infra-estruturas e equipamentos, promovendo políticas que contrariem desequilíbrios territoriais.

Segundo Vaz (s/d) as cidades estão a tornar-se num objecto cuja imagem está a ser permanentemente trabalhada e promovida. A sua identidade têm tendência a evoluir, deixando de ser uma identidade “clássica” para passar a ser uma identidade ligada ao potencial do local. Cada vez mais, as cidades passam a ser conhecidas por aquilo que são capazes de fazer e propiciar, ou pelas capacidades virtuais que são afirmadas pelo marketing urbano ou de representações que se vão difundindo e solidificando.

As cidades tendem a elaborar uma gestão estratégica, sendo concebidas, como já foi referido atrás, como um produto. É essencial a divulgação de imagens sólidas e firmes. Uma imagem é um símbolo, e as cidades conectadas com as suas regiões, que querem conceber e gerir imagens para alcançarem objectivos estratégicos têm de ser simbolicamente congruentes.

Vaz (s/d) refere que a imagem das cidades varia consoante a escala. As escalas locais, regionais, nacionais e internacionais não possuem normalmente as mesmas características, fruto da quantidade e qualidade da informação sobre a cidade que circula nesses diferentes níveis. A capacidade de projecção de uma imagem, está dependente da capacidade comunicacional e o relacionamento conseguido com os seus actores.

A principal preocupação das cidades médias portuguesas é que a médio prazo, devido às suas limitações, não será a de conquistarem uma posição cimeira ou determinante nas redes urbanas em que participam, mas sim a de estarem presentes em situações de visibilidade e protagonismo no seu seio. E a transformação de sistemas urbanos em instrumentos de desenvolvimento não depende tanto das virtudes intrínsecas tomadas de por si, mas antes da capacidade política e institucional de as mobilizar de forma



adequada e em tempo oportuno face às realidades existentes e aos cenários desejados. (Vaz, s/d) <sup>10</sup>

No que diz respeito ao caso de determinados lugares em Portugal, há uma tentativa crescente por parte das cidades, em imprimir uma imagem de marca para os seus públicos-alvos. Pretende-se criar um posicionamento na mente dos consumidores, procurando associar uma cidade a um determinado aspecto, de maneira a que se crie uma associação positiva. A tabela 8, procura reunir alguns exemplos de estratégias de *place branding* e alguns slogans praticados por algumas regiões e cidades deste país.

**Tabela 8** – Slogans e Campanhas de *Place Marketing* em lugares portugueses

<b>Cidade/Região</b>	<b>Slogan/Campanha</b>
Almada	“Cidade da Ciência”
Covilhã	“Cidade 5 estrelas”
Rio Maior	“Capital do Desporto”
Belmonte	“Místico e Lendário”
Porto	“Each time, a different visit”
Santarém	“Capital do Gótico”
Óbidos	“Vila Natal”
Guimarães	“Cidade berço”
Viana do Castelo	“Tradição e Modernidade”
Algarve	“Algarve – Experiências que marcam”
Peniche	“A terra que o mar abraça”
Lisboa	“Tanto tão perto”
Pinhel	“Cidade com Tradição”
Figueira da Foz	“Figueira está na moda”   “Boa Onda!”
Aveiro	“Uma cidade que gosta de ti”
Viseu	“Dá gosto viver”
Mangualde	“Caminhos e Horizontes”
Vila Nova de Foz Côa	“Capital da Amendoeira”

<sup>10</sup> [http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR460f8d1bdbbb5\\_1.pdf](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR460f8d1bdbbb5_1.pdf)



Manteigas	“Porque a Estrela tem coração”
Seia	“Olhar a história, pensar o futuro”
Sabugal	“Surpreenda os Sentidos”
Loulé	“Inspiramos a diversidade”
Fundão	“365 dias à descoberta”

**Fonte:** Elaboração Própria

António Câmara, citado por Belenciano (2008) a propósito das cidades criativas, diz que em Portugal “ainda não há uma aposta decisiva neste tipo de conceitos, mas pelo menos já são discutidos no espaço público”, em seminários, colóquios, iniciativas universitárias, etc.

Existe um conjunto de concelhos a tentar desenhar estratégias de cidades criativas ou a auto-intitular-se como tal, no entanto, paira um receio que não haja criação propriamente dita e alguns casos, são apenas mecanismos de financiamento comunitário. Muitas das vezes, discute-se a forma mas perde-se a substância, as actividades culturais como meio para atingir o desenvolvimento. É óptimo existir descentralização e as autarquias terem competências e recursos financeiros, o problema é estes meios serem utilizados de forma instrumentalizada, quer a nível local, quer a nível central. É necessário que cidades de “segunda” se tornem competitivas!

A maioria das cidades portuguesas, já se aperceberam que o desenvolvimento económico pode passar pelo aproveitamento das indústrias criativas, no entanto, ainda não deram o seguinte passo que é investir na qualidade de vida que atraia e retenha talentos. (Belenciano, 2008)

Cidrais (1998) refere que para se definir uma estratégia de marketing para um lugar, significa desenvolver processos extremamente complexos de recolha e análise de informação, tomar decisões, criar condições para a sua elaboração e executar um conjunto de medidas de valorização e promoção de produtos e de relacionamentos.



### **3. METODOLOGIA E INVESTIGAÇÃO**

De acordo com Malhotra (2005) a investigação consiste em identificar, colher, analisar e disseminar a informação, de forma a auxiliar no reconhecimento e na solução de problemas e oportunidades, obedecendo a características fundamentais: sistematização e objectivação. É um processo que envolve organização e rigor.

Assim, este capítulo visa apresentar a metodologia adoptada ao longo da investigação. Considerou-se deste modo o desenho da investigação e os métodos adoptados na recolha de dados, que serão um pouco mais aprofundados nos próximos sub-temas.

#### **3.1. Desenho da Investigação**

Para se estabelecer o desenho da investigação a desenvolver, é conveniente optar por um modelo de pesquisa e pela metodologia mais adequada para alcançar o objectivo.

Inicialmente, desenvolveu-se o trabalho de investigação, procedendo-se a uma profunda análise bibliográfica, através de livros, artigos científicos e outros documentos, tudo com o intuito de encontrar informação relacionada com a temática das cidades que possa dar sustentação à parte prática.

Seguidamente avançou-se para a última etapa – a realização do estudo, através da elaboração de dois tipos de questionários distintos, destinados a dois públicos-alvos da cidade da Covilhã. O primeiro destinado aos Residentes, Trabalhadores e Estudantes e o segundo para os Turistas e Visitantes.

Para que esta etapa se concretize, é extremamente conveniente que adopte um modelo de pesquisa que mais facilmente cumpra os objectivos do estudo em questão.

Malhotra (2005) e Samara e Barros (2002) referem que existem dois modelos de pesquisa: o exploratório e o conclusivo (descritivo e causal).

A pesquisa exploratória, segundo Malhotra (2005) tem como intuito explorar ou examinar um problema ou uma situação para proporcionar conhecimento ou compreensão. A pesquisa descritiva tem como principal objectivo a descrição de algo –



normalmente características ou funções de mercado. É extremamente útil relatar ou descrever um fenómeno, no entanto, parte do pressuposto que o investigador tem conhecimento dos antecedentes do problema.

A pesquisa causal envolve variáveis causa-efeito. Malhotra (2005) defende que o principal método deste tipo de pesquisa é a experiência, que podem decorrer tanto num laboratório, como num ambiente natural. A tabela 9 destaca as principais diferenças entre os três tipos de pesquisa.

**Tabela 9** – Comparação de modelos básicos de pesquisa

	<b>Exploratória</b>	<b>Descritiva</b>	<b>Causal</b>
<b>Objectivo</b>	Descoberta de ideias e esclarecimentos	Descrever características ou funções do mercado	Determinar relacionamentos de causa e efeito;
<b>Características</b>	Fléxivel Versátil	Marcado pela formulação anterior de hipóteses específicas; Modelo previamente planeado e estruturado;	Manipulação de uma ou mais variáveis independentes; Controlo de outras variáveis de medição;
<b>Métodos</b>	Muitas vezes a primeira parte do modelo total de pesquisa; Levantamentos de peritos; Levantamentos piloto; Estudos de caso; Dados Secundários; Pesquisa Qualitativa	Dados secundários; Levantamentos; Painéis; Dados de Observação e outros;	Experiências

**Fonte:** Malhotra (2005:57)

O método de pesquisa adoptado, tal como refere Samara e Barros (2002) é o estudo descritivo, procurando descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos por meio de entrevistas pessoais. Este tipo de estudo baseia-se na declaração clara do problema, em hipóteses específicas e na especificação das informações necessárias. Os resultados irão ser posteriormente utilizados para generalizar sobre os públicos alvos da cidade.

No que diz respeito ao tipo de investigação e à recolha de dados primários, Malhotra (2005) destaca a pesquisa qualitativa como a que proporciona melhor visão e



compreensão do problema, além de definir o problema e desenvolver uma abordagem. Este tipo de pesquisa é igualmente apropriado para situações de incerteza, pretendendo desvendar e compreender melhor um fenómeno acerca do qual se tem pouco conhecimento. Há ainda a pesquisa quantitativa que procura, e segundo o mesmo autor, quantificar os dados, procurando uma evidência conclusiva, baseado em amostras de grande dimensão e representativas, aplicando análises estatísticas um pouco mais complexas. A tabela 10 faz uma distinção entre os dois tipos de pesquisa.

**Tabela 10** – Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa

	<b>Pesquisa Qualitativa</b>	<b>Pesquisa Quantitativa</b>
<b>Objectivo</b>	Obter uma compreensão qualitativa das razões e dos motivos básicos	Quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras para a população de interesse;
<b>Amostra</b>	Reduzidos números de casos não-representativos	Número grande de casos representativos;
<b>Recolha de dados</b>	Não-estruturada	Estruturada
<b>Análise de dados</b>	Não estatística	Estatística
<b>Resultado</b>	Desenvolver uma compreensão inicial	Recomendar um curso de acção final

**Fonte:** Adaptado de Malhotra (2005)

Mediante os objectivos deste estudo, optou-se naturalmente pela recolha de dados primários, uma vez que aparentemente e devido ao problema ser bastante recente, não existem dados secundários dotados de grande relevância para o estudo. Quanto à sua recolha, recaiu sobre uma pesquisa quantitativa, de maneira a evidenciar uma conclusão útil, através de uma amostra relativamente grande e representativa para o local em questão. Seguidamente, procedeu-se à análise estatística através do programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e à análise e interpretação dos dados recolhidos para que se pudesse avançar com conclusões, de modo a cumprir todas as etapas do processo de pesquisa de marketing, avançado por Malhotra (2005). O SPSS oferece a mais completa e integrada solução em análise estatística de dados apurados, apresentando estatísticas descritivas, indutivas, tratamento e apuramento dos dados (Lopes, 2007).



Antoine (1990) destaca que a qualidade de uma sondagem depende de vários factores, sendo os principais: a amostragem, a adaptação do questionário às necessidades do entrevistador e à realidade do terreno, a qualidade do trabalho de recolha das informações no terreno e, finalmente, os métodos de tratamento e análise dessas informações.

O valor da investigação dependerá cada vez mais da qualidade das operações no terreno. A escolha de uma boa técnica de inquérito, a pertinência do questionário, a validade das informações recolhidas, fiabilidade e rapidez das operações técnicas de conhecimento e de controlo destas operações.

Malhotra (2005) refere que a recolha de dados pode variar bastante: desde uma recolha estruturada (como se pretende no presente estudo), à desestruturada. Na abordagem estruturada, o investigador predetermina as perguntas a serem efectuadas e a amplitude das respostas disponíveis (ex.: perguntas de escolha múltipla), sendo um questionário mais formal. Na recolha de dados não-estruturada, nem as questões nem as respostas possíveis são predeterminadas pelo investigador, ou seja, o entrevistado é encorajado a falar livremente sobre o assunto em questão. Perante esta situação optou-se por uma colecta de dados estruturada, predeterminando as perguntas e a amplitude de respostas disponíveis, de maneira a se obter uma total compreensão dos objectivos de estudo.

### **3.2. Métodos adoptados**

Os métodos adoptados no estudo visam a obtenção de informações, sendo utilizados quando a pesquisa envolve entrevistas, um número considerável de pessoas, sendo aplicadas uma série de perguntas. A procura de informação pode ser conduzida pessoalmente, por telefone, por um questionário enviado por correio ou por email, ou através de um questionário on-line. Tal como refere Malhotra (2005), a maior questão que o investigador se depara encontra-se em motivar o entrevistado a responder às suas perguntas.

Neste estudo em particular, os métodos elegidos são: inquérito pessoal e o método electrónico.



### 3.2.1. Questionários pessoais

Foi realizado um questionário totalmente anónimo, composto por treze questões de forma a abordar os residentes, trabalhadores e estudantes (um dos públicos-alvos) sobre a imagem que estes possuem sobre a cidade.

Dada a impossibilidade de estudar toda a população urbana, optou-se por seleccionar uma amostra ao acaso, obtendo-se questionários preenchidos de todos os escalões etários, rendimentos e diferentes graus de instrução da população.

A amostra fixou-se em 240 questionários, sendo administrados no mês de Março de 2009 e em diversas situações, sendo a mais frequente na rua (inquérito face a face). Tal como refere Lopes (2007) a validade estatística de uma amostra a inquirir é um conceito que está correlacionado com a própria dimensão da amostra e será tanto mais elevada quanto maior for essa dimensão. Para um mesmo nível de confiança, quanto maior for a dimensão da amostra, menor será a margem de erro estatístico.

O questionário é bastante equilibrado (**Anexo 2**) fácil e rápido de preencher, composto por vários estilos de perguntas, onde se destacam questões de resposta dicotómica, escolhas múltiplas e escalas de Likert. Foram igualmente considerados critérios socioeconómicos, pessoais e de estilo de vida, permitindo ao estudo um cruzamento de respostas.

O questionário foi construído tendo por base informação recolhida através da revisão da literatura, sobretudo em Kotler *et al* (2006), sendo ainda considerada uma adaptação à realidade local.

### 3.2.2. Método electrónico

Neste tipo de método, a aposta recaiu sobre a elaboração de um questionário destinado a outro dos públicos-alvos da cidade – os turistas e visitantes. O levantamento de campo foi efectuado através da construção de um sítio de internet que continha o questionário, cujo endereço foi, posteriormente, enviado para uma base de dados com a população



alvo. A amostra fixou-se nos 105 questionários, sendo os respondentes pessoas externas à cidade da Covilhã.

Também este se caracteriza por ser bastante diversificado, contendo 14 questões com o objectivo de avaliar a imagem que os turistas e visitantes possuem da cidade da Covilhã. Este questionário foi igualmente administrado do mês de Março de 2009.

### **3.3. Objectivos do estudo**

O estudo em questão, tem como objectivo avaliar e conhecer a imagem que os públicos-alvos possuem da cidade da Covilhã. Seleccionou-se apenas dois públicos-alvos em estudo: (1) Residentes, Trabalhadores e Estudantes e (2) Turistas e Visitantes.

A propósito da imagem, Lopes (2007) refere que a mesma constitui ou expressa-se como um conceito do receptor (consumidor/cliente) e é a forma como a cidade/marca/empresa/produto/serviço é percebido e ajuizado pelos públicos-alvos. A investigação da atitude e dos comportamentos dos indivíduos relativamente ao que os rodeia é cada vez mais um procedimento essencial e determinante para a adopção de uma política adequada a prosseguir.

Esta atitude é determinada pelas componentes cognitiva, afectiva e comportamental. É também inquestionável que uma imagem forte e de conteúdo positivo dispõe favoravelmente à compra dos produtos ou serviços.

Tal como refere Lopes (2007), num estudo de imagem deve recorrer-se a escalas numéricas, diferenciais semânticos com vista a avaliar os diversos parâmetros de uma cidade.

## **4. CASO DE ESTUDO: CONCELHO DA COVILHÃ**

### **4.1. Caracterização do Concelho da Covilhã**

O concelho da Covilhã encontra-se numa das encostas da Serra da Estrela, voltado a nascente, enquadrado num majestoso anfiteatro de montanhas. O concelho tem uma



área de mais 550km<sup>2</sup> e a sua população está estimada em 54. 506 habitantes, dos quais 49.527 são eleitores (segundo dados apurados pelos Censos 2001), pertencendo ao distrito de Castelo Branco.

Encontra-se a 700 metros de altitude e é constituído por 31 freguesias mais 4 freguesias urbanas (São Martinho, São Pedro, Santa Maria e Conceição). É cidade desde 20 de Outubro de 1870, título atribuído por D.Luís I. (CMC<sup>11</sup>, 2008)

No limiar do Século XXI, a Covilhã apresenta-se como uma cidade moderna que promove o desenvolvimento verdadeiramente sustentado. Sente-se o pulsar da cidade que novamente se apresenta como um município em constante progresso, preparado para enfrentar todos os desafios.

Existem dois parques industriais em actividade; novas vias rodoviárias estão a ser construídas; a Universidade da Beira Interior não só aumentou o seu campus universitário em termos físicos, como também já conta com novas licenciaturas; as áreas de lazer aumentaram e dispersaram-se pelo concelho; a cultura e o desporto são uma presença diária para todos os cidadãos. (CMC, 2008)

A Serra da Estrela é um ponto de atracção para a prática dos vários desportos que vão do esqui à escalada e ao prazer de fruir a natureza, no seu ambiente mais puro, durante todo o ano. Actualmente a cidade e a região envolvente apresentam condições para o progresso, de desenvolvimento sustentado, como nenhuma outra em todo o interior português, oferecendo óptimas condições a todos os que se pretendem instalar. A Covilhã e sua região projectam-se decididamente neste novo século. (CMC, 2008)

## **4.2. Os factores de marketing do concelho da Covilhã**

### **4.2.1. Infra-estruturas**

O concelho da Covilhã tem para oferecer aos seus públicos uma variedade de infra-estruturas. Desporto, lazer, diversão, cultura, transportes e educação são os sectores

---

<sup>11</sup> Sítio de internet da Câmara Municipal da Covilhã



mais privilegiados no concelho. A Covilhã deverá procurar elaborar uma boa combinação de ofertas.

A nível de infra-estruturas, considera-se que o concelho da Covilhã se encontra suficientemente munido, permitindo o seu desenvolvimento e crescimento. Seguidamente, iremos analisar e destacar de uma forma mais pormenorizada a sua oferta, uma vez que se considera extremamente relevante para os públicos-alvos na hora de optar por um lugar.

Estas infra-estruturas são características visíveis e tangíveis, que assumem uma influência bastante positiva relativamente à identidade do lugar. Tal como referiram Kotler *et al.* (2006) as infra-estruturas assumem um papel importante no marketing de cidades.

#### **4.2.1.1. Instalações Desportivas**

De acordo com o site da Câmara Municipal da Covilhã, a cidade apresenta um conjunto de infra-estruturas com o intuito de fomentar as práticas desportivas nesta zona por parte da população. Estas vão desde: campos de futebol, complexo desportivos, piscinas, campos de ténis, polidesportivos, etc.

De entre estes todos, o que assume maior importância é o complexo desportivo da cidade. Composto por uma área de 23 hectares, localizado na zona nova da cidade, vão ser construídas quatro estruturas com as valências necessárias à prática de várias modalidades. O Estádio Municipal de Futebol é a principal obra do Complexo Desportivo. Um espaço totalmente coberto, com capacidade para 10mil espectadores que irá custar um milhão e meio de contos (CMC, 2008).

A Pista de Atletismo, com oito faixas individuais e capacidade para receber provas nacionais e internacionais está já construída, encontrando-se em pleno funcionamento, com capacidade para três mil lugares. Esta infra-estrutura alberga igualmente no seu interior um campo de futebol relvado, sendo actualmente utilizado pelo Sporting Clube da Covilhã (a maior instituição desportiva da cidade e da região) que milita da II Liga



de futebol profissional. Possui ainda uma área adjacente para lançamento de martelo, discos, pesos e dardo.

O programa de trabalho para a segunda fase prevê a implementação de piscinas e dois polidesportivos, enquanto a terceira e última fase contemplam a construção de cortes de ténis, circuitos de manutenção e uma piscina de água quente. Para a prática de desportos de pavilhão, o projecto prevê a construção de uma nave com dois polidesportivos. O primeiro de maiores dimensões, destina-se a receber encontros de basquetebol, voleibol ou futebol de salão, entre outras modalidades.

Os objectivos são claros: criar um conjunto de equipamentos, próximos uns dos outros que estejam à disposição da população, sem esquecer as mais valias que uma estrutura destas traz à região. A pista de atletismo tem como principal objectivo contribuir para o desenvolvimento da condição física e moral da comunidade que serve, permitindo em simultâneo a prática desportiva ao nível da formação, lazer e competição, possibilitando deste modo superar carências e dissonâncias existentes neste sector (CMC, 2008).

Há ainda o “velhinho” Estádio José dos Santos Pinto, construído entre 1932 e 1934. Teve, entretanto e com o passar dos anos a necessidade de alguns melhoramentos, que passaram pela introdução de três bancadas novas, iluminação e a correcção de alguns pormenores imprescindíveis para a equipa que albergava – Sporting Clube da Covilhã, que contou com algumas presenças no principal escalão de futebol profissional.

A Piscina Municipal da Covilhã é outro dos espaços de excelência para a prática desportiva, permitindo uma utilização muito diversificada, quer ao nível das actividades disponibilizadas, quer ao nível da população-alvo, que se caracteriza por uma heterogeneidade salutar, englobando utentes de diferentes níveis sócio-culturais, etários ou mesmo físicos. Estão à disposição dos utilizadores duas piscinas cobertas e aquecidas destinadas à aprendizagem da natação e à prática de outras actividades (CMC, 2008).

Há ainda um pouco por todo o concelho, uma série de instalações, equipamentos e parques desportivos, piscinas, polidesportivos, campos de jogos, cortes de ténis, circuitos de manutenção, kartódromo, salões de jogos, etc. (CMC, 2008).



Encontram-se igualmente à disposição dos públicos-alvos sete ginásios com diferentes características, onde se pode praticar para além de musculação, artes marciais e outro tipo de exercícios.

#### **4.2.1.2. Instalações Culturais e de Lazer**

A nível cultural o concelho e mais concretamente a cidade oferecem aos seus residentes, turistas e visitantes uma panóplia de diversidades, infra-estruturas e dinamismo.

Bem recentemente, foi criado o Museu de Arte e Cultura da Covilhã, resultado do consciente de que o património constitui um importante elo de ligação entre gerações, a Câmara Municipal tem valorizado o espólio patrimonial de forma a reforçar os laços temporais e afectivos entre pessoas e lugares, contribuindo para que cada geração encontre motivações fortes para considerar este património como um activo de todos. Inaugurado em Agosto de 2008 surge como convite ao cidadão para participar na descoberta da vasta herança histórico-cultural covilhanense, partilhando e dando a conhecer a riqueza patrimonial local, mas também a sua história.

O Museu de Lanifícios é outro dos pontos de visita obrigatórios para o conhecimento da indústria que caracteriza a cidade. Inaugurado em 1992, possui na sua estrutura um pouco da história da indústria têxtil, articulando informação de natureza técnica (como o fabrico e tingimento de panos de lã), arqueológica e histórica, graças à recuperação e conservação das estruturas arquitectónicas e arqueológicas preservadas no próprio local.

O teatro é uma das actividades dinamizadoras da cultura da cidade, apresentando várias salas e 6 companhias de teatro.

Outro dos projectos em curso promovido pela autarquia local é a internet de banda larga – “Internet Covilhã”, que se traduz no acesso livre de todos os munícipes a postos de Internet de Banda Larga, localizados próximos das áreas residenciais, de forma a que a sua utilização se revista do conforto que venha a tornar uma prática natural e regular, contribuindo assim para a familiarização de todos com as novas tecnologias. Procedeu-se então à instalação do equipamento informático em 21 Juntas de Freguesia e 8 associações do concelho, num investimento de 32.000.000€



O Cartão Social Municipal é considerado um documento inédito no país, beneficiando mais de 10.000 idosos no concelho da Covilhã, encontrando-se a funcionar de 1998. Resumidamente, consiste num incentivo para sair mais de casa, para se encontrarem com a família ou com os amigos, para viajarem a lugares que ainda desconhecem, para participarem em actividades culturais promovidas pela Câmara. Estão assim criadas as condições para a população idosa ocupar melhor o tempo e que tenham uma melhor qualidade de vida.

A nível de bibliotecas, a população da cidade da Covilhã possui ao seu dispor três bibliotecas: a Biblioteca Municipal, a Biblioteca da UBI e a Biblioteca Heitor Pinto.

Outra das instalações de lazer de excelência é a nova Piscina na Covilhã. Instalada junto ao Jardim do Lago, funcionando todos os dias da semana, durante a época balnear. A nova piscina da Covilhã era já uma estrutura aguardada há muito. Uma estrutura que tem uma zona de banho de 1800 metros quadrados e 3550 metros de área verde. Esta piscina está equipada com o que melhor existe nesta área, sendo constituída por um simulador de ondas que permite que a água desta piscina tenha ondas reais, semelhantes ao movimento do mar.<sup>12</sup>

Há ainda que considerar as zonas verdes da cidade, bem como os espaços recuperados junto às ribeiras da cidade por intermédio do Programa Polis. De entre estes destacam-se: o Jardim do Lago, o Jardim de São Francisco.

#### **4.2.1.3. Educação**

Relativamente à educação da população do concelho, este possui bastantes Jardins-de-infância, Escolas de 1º Ciclo, 2º e 3º Ciclos. Actualmente na cidade da Covilhã existem quatro Escolas Secundárias com uma proposta curricular bastante boa. Contudo, é o ensino superior que desempenha um papel relevante não só na cidade e no concelho, como também na região e no país.

---

<sup>12</sup> <http://www.urbi.ubi.pt/arquivo/2008/445-2008-08-05/4612/>



Os primeiros passos a caminho do que é hoje a Universidade da Beira Interior foram dados na década de 70, quando nasceu o Instituto Politécnico da Covilhã. A cidade, outrora considerada a “Manchester Portuguesa”, pela longa tradição na indústria de lanifícios, foi atingida posteriormente por uma grave crise industrial. Tanto as grandes como as pequenas fábricas começam a revelar debilidades graves que levariam ao seu encerramento, com consequências sociais e económicas desastrosas para a região.

Foi neste panorama que surgiu a ideia de criar na região uma instituição de ensino superior, de forma a facultar aos seus naturais a possibilidade de prosseguir os estudos pós-secundários sem que para isso se tivessem de deslocar para outra cidade, a maioria das vezes a título definitivo. Foi assim criado em 1973, o Instituto Politécnico da Covilhã (IPC), que recebeu em 1975 os primeiros 143 alunos nos cursos de Engenharia Têxtil e Contabilidade e Administração. A conversão em Universidade da Beira Interior veio a acontecer em 1986. Uma das características físicas mais interessantes da UBI resulta da recuperação de antigos edifícios de elevado valor histórico, cultural e arquitectónico, preservando assim marcos históricos da cidade. Funcionam actualmente 34 licenciaturas em áreas e departamentos diferentes: Ciências Sociais e Humanas, Ciências da Engenharia, Artes e Letras, Ciências Básicas e Ciências da Saúde.<sup>13</sup>

No referido concelho, existem ainda alguns centros de formação e escolas profissionais, onde se destacam: o CILAN, CIVEC, CITEV, Escola Profissional Agrícola Quinta da Lageosa e Escola Profissional de Artes da Beira Interior.

#### **4.2.2. Eventos e Realizações**

A cidade comemora efusivamente determinados eventos considerados importantes. De entre eles, destacam-se o Dia da Liberdade (25 de Abril), o Dia da Cidade (20 de Outubro), etc. Contudo, um dos eventos que mais caracteriza a cidade são os Noivos de São Tiago, que se realiza anualmente no dia 22 de Julho. Numa tradição que remonta aos anos 60, retomada pela autarquia covilhanense no ano de 2001, é um momento de felicidade partilhada entre os noivos, convidados e população em geral que sai à rua para aplaudir os casais que decidiram dar o nó. Esta iniciativa é a forma que a Câmara

---

<sup>13</sup> <http://www.ubi.pt/Pagina.aspx?p=Historia>



da Covilhã encontra de realizar o sonho destes casais de unirem as suas vidas pelo matrimónio, auxiliando aqueles que possuem menos recursos. As carências económicas e o facto de serem naturais do concelho ou nele residirem há algum tempo são os critérios fundamentais apontados pela autarquia para a escolha dos casais.

O ano de 2008 caracterizou-se pelo dinamismo cultural na cidade. Em termos de feiras e exposições, destacaram-se: a Feira Internacional de Artesanato, a Feira do Livro e das Escolas, a Feira Agrícola e Feira da Cereja, a Feira da Juventude, Crianças e Companhia, Feira de Velharias, Feira das Freguesias, Feira Rural e Tradicional, a Feira de São Tiago, a Feira do Tecido, a Feira do Queijo e Produtos Regionais, a Expo Noivos, a Covifeira, etc.

A Recepção ao Caloiro é outro dos eventos da cidade, que mais elevam o nome desta. Considerada uma das melhores recepções ao caloiro a nível nacional, realiza-se anualmente em Novembro, organizada e promovida pela Associação Académica da Universidade da Beira Interior e é composta por sete dias de diversão e folia, passando pelo palco das festas um grupo de artistas diversificado e completamente português. A última edição de 2008 contou com artistas de renome, tais como: David Fonseca, Rita RedShoes, X-Wife, Slimmy, Terrakota, Mesa, Klepht, Tara Perdida. Este evento conta com um grande envolvimento não só dos estudantes locais, como também de outras universidades, bem como a população da cidade.

#### **4.2.3. Turismo**

O maciço rochoso da Serra da Estrela corresponde à maior serra portuguesa, situando-se o ponto mais alto de Portugal Continental: a Torre a 1993 metros de altitude. Este maciço rochoso constitui o Parque Natural da Serra da Estrela, criado em Julho de 1976, abrangendo vários concelhos. Vales em U, covões e lagoas de origem glaciária são as marcas que toda esta zona sofreu com a intensa acção dos gelos durante a era quaternária.

De tudo se pode ver nesta grande serra, desde canais isolados entre as pastagens e campos de centeio, a povoações, alcandoradas em espigões rochosos, a campos férteis de milho e vinha, a locais onde só a giesta cresce. Hoje, pratica-se em toda a serra uma



economia de montanha centrada na agricultura, pastorícia e fabrico de queijo da serra. O turismo constitui um importante recurso, visto que as encostas da serra atraem os aficionados da prática do esqui, no Inverno, e os amantes e apreciadores da natureza, principalmente do verão. Possui 101 069 hectares, abrangendo seis concelhos: Covilhã, Guarda, Manteigas, Seia, Gouveia e Celorico da Beira.

As Penhas da Saúde são uma estância turística e de férias a 1500 metros de altitude, ótima para repouso devido ao ar puro e clima saudável que proporciona aos seus visitantes. O único aldeamento de montanha do país foi alvo de uma recente recuperação urbanística, estando concluído em menos de dez anos e será capaz de fazer parte das rotas de turismo de montanha da Península Ibérica. Considerado um dos projectos mais arrojados da Câmara Municipal da Covilhã, representa um investimento global de cerca de sete milhões e meio de euros. Para esta área, está prevista a construção de uma vila de montanha, semelhante a algumas existentes na Europa, com cerca de 500 habitações e zonas de comércio que serão apoiadas por diversos equipamentos sociais, culturais e desportivos. Toda esta infra-estrutura será benéfica para o país, que poderá concorrer com importantes aldeamentos turísticos de montanha da Europa. A autarquia ambiciona igualmente a criação de um Pavilhão de Gelo, uma zona multiusos para desportos e festividades e a construção de um posto da GNR.

A Serra da Estrela apresenta um clima de altitude com temperaturas amenas no Verão e baixas no Inverno, que diminuem à medida que se sobe a montanha. Estas circunstâncias fazem com que os pontos mais altos permaneçam cobertos de neve até finais da Primavera.<sup>14</sup>

A Estância de Esqui Vodafone é outro dos principais atractivos da Serra da Estrela. Situada a 2000 metros de altitude, é anualmente invadida por turistas portugueses e estrangeiros, uma vez que é a única pista de esqui em Portugal. Possui 9 pistas, apresentando diversos níveis de dificuldade. Há ainda a possibilidade de os principiantes neste desporto terem aulas de esqui neste mesmo espaço.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.turistrela.pt/turi/sec/serra.html>

<sup>15</sup> <http://www.skiserradaestrela.com/>



A animação nocturna é outro dos atractivos da cidade da Covilhã. Considerado com uma das melhores cidades do país para sair à noite, apresentando uma proposta bastante vasta de bares, discotecas e muita animação.

Existem outros pontos de interesse para quem se desloca à Covilhã. A cidade, dotada de um rico património histórico propõe aos turistas alguns percursos urbanos, abrangendo a passagens por algumas das praças mais importantes, como a Praça do Município, Igrejas e Capelas de variadíssimos estilos, Jardins e Parques (ex: Jardim do Lago e Jardim de São Francisco), fontanários, etc.

A primeira de três rotas da Covilhã foi apresentada dia 19 de Outubro. A Rota do Centro Histórico é a denominação de um percurso que pretende dar a conhecer a zona histórica da cidade a quem vem de fora. Esta rota abrange 19 locais de interesse.

A gastronomia é igualmente outro dos pontos fortes da região. Considera-se igualmente relevante o número de restaurantes, cafés, tascas e petisqueiras típicas onde se pode provar as iguarias mais típicas da região. Possui também alguns Centros Comerciais, onde se destaca o Serra Shopping e alguns hipermercados que se adequam à população da cidade.

O alojamento é um aspecto que também não compromete a imagem da cidade. Existem sete hotéis na cidade e nos seus arredores, para todos os estilos, bem como, residenciais, pensões, pousadas, chalés de montanha e parques de campismo<sup>16</sup>.

Como referido na revisão teórica por Kotler *et al.* (2006), a cidade da Covilhã deverá gerar valor constantemente aos seus turistas e visitantes, identificando uma combinação de propostas e ofertas para os diferentes públicos-alvos. A Tabela 11 foi construída através de uma rápida pesquisa na internet e um profundo conhecimento do concelho da Covilhã.

---

<sup>16</sup> *in* Newsletter CMC, 2008

**Tabela 11** – Públicos-alvos: locais e atrações correspondentes

<b>Públicos-alvos</b>	<b>Locais e Atracções</b>
Aficionados da pesca	Pesca na Barragem de Viriato e nas águas do Rio Zêzere.
Amantes da natureza	Parque Natural da Serra da Estrela
Esquiadores	Estância de Sky Vodafone – Serra da Estrela
Alpinistas	Maçiço central da Serra da Estrela
Ecoturistas	Serra da Estrela
Desportistas	Complexo Desportivo da Covilhã
Turismo de Montanha	Aldeia de montanha das Penhas da Saúde
Gastronómicos	Queijos e enchidos da região, Festival da Cherovia
Festeiros	Recepção ao Caloiro, Semana Académica, Covilhã em festa, Bailes Populares nas diversas freguesias, Feira de São Tiago
Veraneantes	Piscina da Covilhã, outras piscinas do concelho, praias fluviais do Zêzere, poços da Serra da Estrela
Historiadores	Muralhas e centro histórico da Covilhã, Museu dos lanifícios, outros museus.

**Fonte:** Realização Própria

### **4.3. Práticas de marketing na cidade da Covilhã**

#### **4.3.1. Análise dos 4PP**

Tal como foi referido no Capítulo 2, é extremamente útil que qualquer empresa, organização e mesmo uma cidade defina os 4pp (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação).

A tarefa de qualquer profissional de marketing de lugares sejam eles políticos, economistas ou marketers é delinear um programa de marketing para criar, comunicar e



oferecer valores aos seus residentes, turistas e empresas. O modo mais comum é através do marketing-mix, constituído por um conjunto de ferramentas de marketing que a cidade dispõe para alcançar os objectivos a que se propõe. A cidade da Covilhã, deve portanto, tentar agradar aos seus públicos, oferecendo um conjunto de serviços e experiências marcantes.

#### **4.3.1.1. Produto**

Como se mencionou na revisão teórica, há a necessidade de se estabelecer um paralelismo entre uma empresa comum e a cidade da Covilhã. Segundo o modelo proposto por Elizagarate (2003), a cidade deve ser vista como uma empresa que oferece um produto, que advém da gestão urbana. Assim temos:

**Direção:** Carlos Pinto (presidente da Câmara Municipal da Covilhã) e restante equipa de autarcas;

**Propriedade:** Cidadãos do concelho e restantes;

**Produto:** Todos os serviços e atracções que a cidade proporciona aos seus públicos;

**Clientes:** Residentes e trabalhadores, turistas e visitantes do concelho, empresas e investidores potenciais, e mercados de exportação dos produtos do lugar;

**Concorrência:** Qualquer cidade, salientando cidades mais próximas como: Guarda, Fundão e Castelo Branco.

De acordo com Elizagarate (2003) o produto da cidade é o conjunto de características que proporcionam a satisfação das necessidades e dos desejos dos cidadãos, visitantes, turistas, investidores, empresas, contribuindo para o desenvolvimento de uma identidade.

O concelho da Covilhã deve assim proporcionar aos seus públicos-alvos, os diferentes produtos que o lugar tem para oferecer, administrando-os, procurando gerar benefícios acrescentados aos que pretendem desfrutar dos recursos do território, fazendo-o melhor que as cidades concorrentes.

Nas últimas comemorações do dia da cidade (20 de Outubro), Carlos Pinto anunciou várias obras que vão ser desenvolvidas neste ano. O mesmo refere que “apesar de todas



as dificuldades que se têm atravessado no caminho dos covilhanenses aliadas à difícil orografia da cidade, nós não paramos porque o fazemos em função do compromisso que assumimos com a população”. Em Dezembro de 2008 foram inaugurados mais sete hectares de zonas verdes, no Parque da Goldra. Estão ainda em curso as obras da ponte que vai ligar em 10min o Bairro dos Penedos Altos ao centro da cidade, que será complementada com um elevador mecânico da Av. Marquês D’Ávila e Bolama até ao Jardim Público, bem como outro elevador entre esta rua e a Rua António Augusto de Aguiar, junto ao mercado municipal. Serão ainda entregues mais 24 fogos de habitação social<sup>17</sup>.

Continua igualmente a recuperação dos edifícios históricos da cidade, numa média de 20 a 25 por ano. Foi ainda entregue o projecto do novo aeroporto, esperando que o governo crie condições para o lançamento da obra, num investimento de cem milhões de euros. Será ainda lançada a terceira fase do Parque Industrial do Tortosendo.

A nível do produto, o concelho oferece, como já vimos anteriormente, um leque alargado de produtos de qualidade. Estes vão desde: a infra-estruturas para a prática do desporto (complexo desportivo, piscinas, etc.), lazer (jardins, etc.), cultura (cinemas, teatros, bibliotecas, museus, etc.), várias escolas e estabelecimento de ensino superior, património histórico, bons acessos, parques industriais, Parque de Ciência e Tecnologia, praias fluviais, a Serra da Estrela, centros comerciais, hospital e vários centros de saúde, hotelaria diversificada, estação de camionagem e de caminhos de ferro, animação nocturna (bares e discotecas), imensas festividades um pouco por toda a região, realizações de eventos com grande frequência, tal como se referiu anteriormente.

Relativamente ao PARKURBIS, S.A tem por objectivo a instalação, o desenvolvimento, a promoção e a gestão do Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã, bem como a apresentação dos serviços de apoio necessários à sua actividade. O PARKURBIS visa igualmente, criar condições para atrair e fixar empresas vocacionadas para o desenvolvimento da inovação e da tecnologia, para a potencialização das sinergias da Universidade da Beira Interior, as Instituições de Investigação e as empresas de base tecnológica, para a criação de uma massa crítica de

---

<sup>17</sup> Câmara Municipal da Covilhã - Notícias



actividade de I&D e para o desenvolvimento qualitativo e diversificado da malha empresarial do concelho da Covilhã. Este parque constitui um desafio para os jovens empreendedores criativos, sendo uma grande oportunidade para as empresas (CMC, 2008).

As suas áreas preferenciais são: indústrias do ambiente, telecomunicações, tecnologias da informação, tecnologias da saúde, tecnologias energéticas, informática e electrónica, bioquímica, biofísica, indústria do papel, agro-alimentar, ciência e tecnologia de materiais, indústria óptica, aeronáutica/automóvel.

Será ainda inaugurado um segundo bloco do Parkurbis. Cerca de 3000m<sup>2</sup>, que vão alojar outro tanto de área em iniciativas com domínios novos da tecnologia.

A nível de condições para empresas, a Câmara Municipal possui uma política de incentivos, zonas industriais dotadas de óptimas infra-estruturas, condições especiais na venda de lotes, mão de obra qualificada na zona, baixa taxa de absentismo, acalmia sócio-laboral, apoio a projectos empreendedores e uma proximidade ao mercado europeu (CMC, 2008).

#### **4.3.1.2. Preço**

Seguidamente, iremos fazer uma abordagem aos mais diversos preços que se deparam os diferentes públicos-alvos, quer quando optam por viver no concelho, quer quando optam por passar férias ou mesmo quando investem no lugar.

Em matéria fiscal, a Câmara Municipal da Covilhã aprovou uma redução de 11% no valor da taxa do Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI) no concelho, que deverá entrar em vigor a partir deste ano. Os responsáveis pela referida autarquia explicaram que se trata de uma política de apoio às famílias e à actividade económica no concelho. A título de exemplo: um prédio urbano avaliado em 100.000€, o valor do IMI a pagar em 2008 é de 450€, sendo a partir de 2009, graças às alterações anunciadas, esse mesmo imóvel só pagará 400€<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> [http://clubefiscal.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1810&Itemid=27](http://clubefiscal.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=1810&Itemid=27)



Os prédios rústicos possuem uma taxa de 0,8%, enquanto os prédios urbanos avaliados por aplicação das regras de avaliação do valor patrimonial tributário, fixam-se em 0,45%. Os prédios urbanos avaliados por aplicação de regras diversas das que constam no capítulo VI do CIMI estão fixados a uma taxa de 0,75% (CMC, 2008).

O valor da participação variável no IRS para o ano de 2008 é de 5%. (CMC, 2008)

As empresas podem beneficiar ainda do seguinte:

- IRC (Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas): redução até 15% da taxa do imposto durante os primeiros 5anos de actividade; majoração de 30% das reintegrações e amortizações para efeitos de determinação do lucro tributável; majoração de 50% dos encargos sociais obrigatórios para efeitos de determinação do lucro tributável;
- Contribuições para a Segurança Social: Isenção até 5 anos das contribuições da entidade empregadora para a Segurança Social na criação líquida de posto de trabalho sem termo;
- Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas de Imóveis: Isenção de imposto na aquisição de imóveis afectos à actividade das empresas. O município da Covilhã possui solo empresarial disponível e outras soluções para efeitos de instalação de empresas.

No que diz respeito aos preços publicados nas casas, e junto ao que se apurou junto a diversos sites de agências imobiliárias, concluiu-se que estes variam bastante quanto ao tipo de casa e quanto à sua localização. Por razões óbvias, uma habitação na cidade é bastante mais cara que nos arredores, podendo variar entre os 70 000€ e os 180 000€. Os terrenos variam igualmente de preço. Na cidade existe pouco mais espaço para construir, encontrando-se bastante mais oferta nos arredores e noutras freguesias (CMC, 2008).

Por outro lado, as principais vias de acesso à cidade – a A23 e a A25, não possuem portagens.

As transportadoras rodoviárias cobram um preço médio entre Lisboa e a Central de Camionagem da Covilhã, um preço médio de 13€, realizando transportes várias vezes ao dia. O mesmo acontece na cidade do Porto, praticando-se um preço médio de 14€ A



CP – Comboios de Portugal cobra 20€ por uma viagem (ligação directa) entre Lisboa e a Covilhã.

Os preços praticados pelo sector hoteleiro em época alta (Inverno) variam bastante consoante o tipo de alojamento. Contudo, os preços no interior da cidade variam entre os 35€ e os 50€ por pessoa (Quartos duplos). Na Serra da Estrela, os preços em época alta variam entre os 45€ e os 130€ no Hotel Serra da Estrela e na Varanda dos Carqueijais. Os preços dos Chalés de Montanha variam entre os 95€ e os 240€, igualmente em época alta.

#### **4.3.1.3. Distribuição**

Para Elizagarate (2003) a distribuição consiste em tornar os produtos da cidade, acessíveis aos consumidores, informando-os das características que oferece. Trata-se do sistema logístico disponibilizado pela cidade.

A nível de distribuição, considera-se que o concelho da Covilhã está munido de boas infra-estruturas de acesso. Situado na região centro do país, mais concretamente no distrito de Castelo Branco. O seu acesso pode ser feito recorrendo a meios terrestres ou aéreos.

No que se refere a meios terrestres, podemos salientar a linha-férrea e um conjunto de redes rodoviárias. A linha de caminho de ferro que serve a Covilhã é a linha da Beira Baixa que tem prevista a sua electrificação total. Esta linha permite aceder à Guarda e a Lisboa. Na Guarda faz a ligação à Linha da Beira Alta estabelecendo assim uma ponte de ligação com o Porto, Coimbra, Espanha e restante países europeus. Quanto às vias rodoviárias é de referir que a Covilhã se encontra ligada com as principais cidades nacionais pelas seguintes vias:

- Lisboa: 273km (A23/A1);
- Porto: 258km (A23/A25/A1);
- Coimbra: via Serra da Estrela 150km;
- Aveiro: 150km (A23/A25);
- Bragança: 250km (IP2);

Quanto à ligação rodoviária com Espanha, a Covilhã encontra-se a 90km da fronteira de Vilar Formoso/Fuentes de Oñoro recorrendo à A23 e à A25, funcionando como porta para o resto da Europa. Esta ligação permite que a Covilhã esteja apenas a 420km de Madrid. Com grande facilidade também se poderá recorrer aos meios marítimos já que pode chegar com grande rapidez ao Porto de Leixões, Porto da Figueira da Foz, Porto de Aveiro e Porto de Lisboa.

No que diz respeito aos meios aéreos eles exercem a sua função recorrendo ao Aeródromo da Covilhã que é constituído por uma pista de 800m com iluminação e torre de controlo. A sua expansão está assegurada por uma reserva de solo que será utilizada conforme o novo projecto do Aeroporto da Covilhã.

**Figura 7 – Acesso à cidade da Covilhã**



**Fonte:** CMC (2008)

#### **4.3.1.4. Comunicação**

De acordo com Elizagarate (2003) a política de comunicação de uma cidade é uma parte importante da realização de um plano de marketing, permitindo alcançar os objectivos



estabelecidos pela cidade. A política de comunicação permitirá transmitir aos públicos-alvos o posicionamento da cidade, baseado nas principais vantagens competitivas.

Tem como principais objectivos, reforçar a auto-imagem que os cidadãos possuem da cidade.

Ao nível da comunicação o concelho da Covilhã optou pela criação de uma marca, procurando diferenciar a Covilhã das outras cidades. Deste modo, a cidade “pisca o olho” e divulgar a marca a potenciais investidores, turistas e aos próprios residentes, ao mesmo tempo que se apropria de um território ainda vago: a Serra da Estrela, tirando partido do que melhor transmite às pessoas (ponto mais alto de Portugal, neve, esqui, etc).

O conceito da marca apresenta cinco estrelas em sentido ascendente (Figura 8), em alusão ao crescimento sustentado da cidade nos últimos anos, mas também à Serra da Estrela, cenário envolvente deste concelho. O conceito cidade “cinco estrelas” foi ainda declinado em cinco áreas-chave relativas à cidade, onde cores, texturas e formas foram utilizadas para caracterizar essas mesmas áreas. Assim, a estrela amarela corresponde a hospitalidade, a azul representa a inovação, a laranja significa proximidade, a encarnada traduz a ideia de tradição, e o verde remete para o lazer. A ideia que se tenta transmitir é a de que actualmente a Covilhã é “uma cidade moderna e dinâmica, ideal para quem lá vive, para quem quer estudar, investir ou, simplesmente, para quem procura novas experiências e sensações”. Em cima da mesa, está igualmente a proposta para a criação de uma linha de merchandising, que permitirá a divulgação da marca (Anexo 3).

**Figura 8** – Logótipo: “Covilhã: Cidade 5 estrelas”



**Fonte:** CMC (2008)



Tal como vimos na revisão da literatura, a marca procura diferenciar o produto/cidade, influenciando a sua compra por parte dos diferentes públicos-alvos das cidades. Assim, torna-se interessante verificar o nível de percepção que os habitantes, turistas e visitantes têm da cidade da Covilhã.

A elaboração de um programa efectivo de desenvolvimento da marca Covilhã, é uma boa forma de acrescentar valor ao local, facilitando a sua comunicação externa, permitindo diferenciar a cidade das restantes, uma vez que a cidade da Covilhã possui características próprias e únicas, dignas de uma boa promoção.

Tal como referiram anteriormente *Kotler et al.* (2006), juntamente com o desenvolvimento da marca Covilhã, criou-se um slogan e uma campanha específica: “Covilhã: Cidade 5 estrelas”. É uma frase curta e abrangente, cativante, que gera motivação aos públicos-alvos e bastante interesse.

Também no caso da cidade da Covilhã se criaram Símbolos Visuais ao longo do tempo, que ficaram retidos na mente das pessoas. Com um grande legado industrial, largamente composto por indústrias de lanifícios, criou-se o símbolo visual: “Covilhã – a Manchester portuguesa”, ou devido à sua posição geográfica e realidade climática: “Covilhã: Cidade Neve”.

Outra das formas de divulgação das actividades do concelho é o boletim municipal, editado duas vezes por ano, bem como da *Newsletter*. Os *outdoors* e os *mupis* são outra das formas elegidas para divulgação da nova imagem da cidade.

As agências de viagens nacionais e estrangeiras encarregam-se igualmente de promover a região de turismo da Serra da Estrela, desenvolvendo programas e propostas turísticas bastante aliciantes para os públicos-alvos em questão.



## 5. Apresentação e discussão dos resultados da investigação

### 5.1. Residentes, Trabalhadores e Estudantes

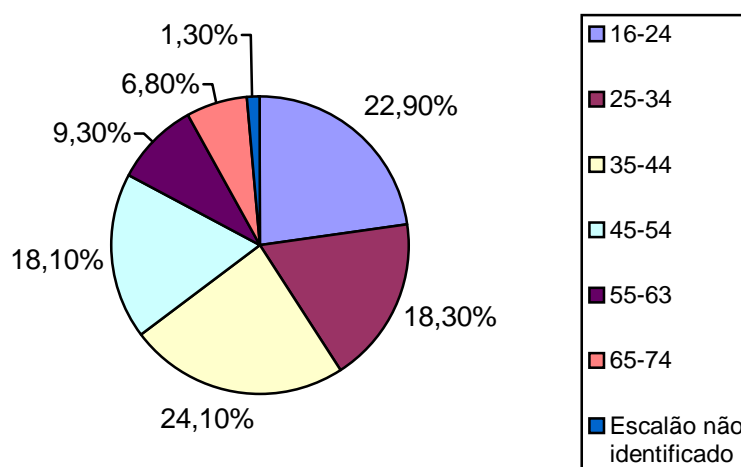
Neste ponto, serão apresentados e analisados os resultados obtidos a partir dos dados recolhidos via questionário, junto dos residentes, trabalhadores e estudantes da cidade da Covilhã e que foram objecto de tratamento estatístico.

#### 5.1.1. Caracterização da amostra

Segundo Lopes (2007:66) a amostra é a “parcela do universo junto da qual se vai concretizar a investigação pretendida”. Dado que o presente estudo pretende recolher a opinião dos residentes, trabalhadores e estudantes sobre imagem que possuem da cidade da Covilhã, seleccionou-se uma amostra que ilustrasse essa mesma imagem.

A amostra é constituída maioritariamente por elementos do sexo feminino (52,7%), estando o sexo masculino representado em 47,3%. Relativamente ao escalão etário, a maioria dos respondentes possui idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos (23,8%), sendo de imediato seguido pelo escalão entre os 16 e os 24 anos (22,9%), uma vez que os estudantes representam uma boa fatia no que diz respeito a públicos-alvos da Covilhã.

**Gráfico 1 – Idade dos respondentes**

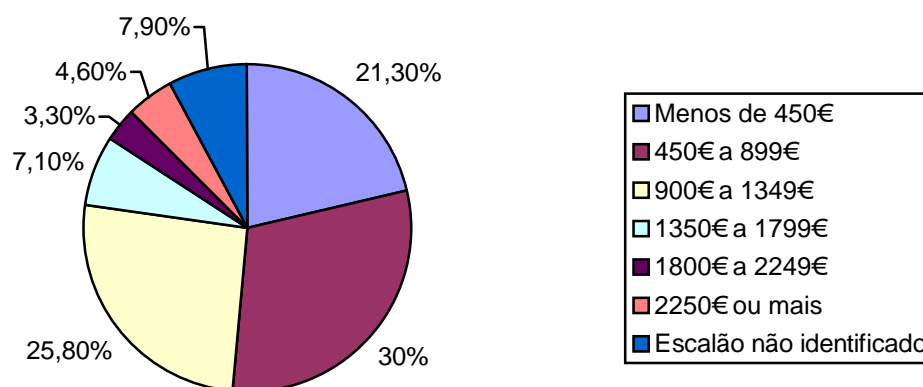


Fonte: Elaboração própria



Quanto ao escalão de rendimento, a maioria dos inquiridos auferem um rendimento compreendido entre 450€ e 899€ (segundo escalão)

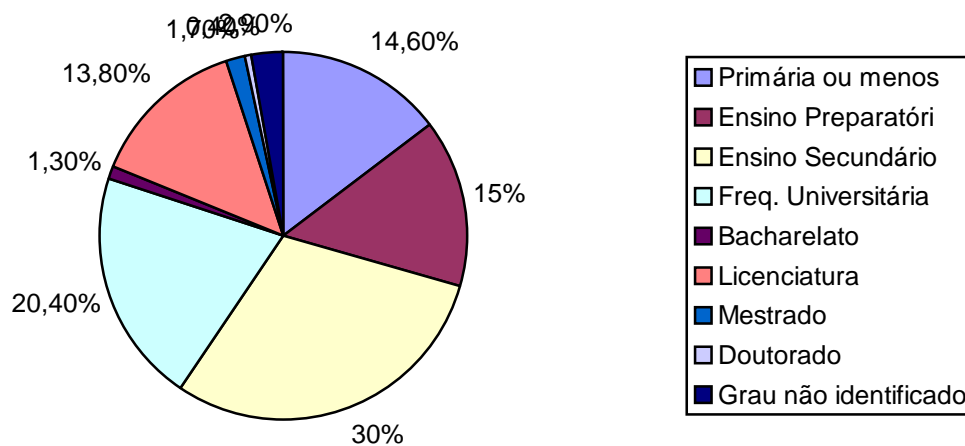
**Gráfico 2 – Escalão de Rendimento (residentes)**



**Fonte:** Elaboração própria

Relativamente ao grau de instrução dos respondentes, a maioria (30%) tem apenas o ensino secundário ou curso médio, seguidos como é de esperar da frequência universitária com 20,4%.

**Gráfico 3 – Grau de instrução (residentes)**



**Fonte:** Elaboração própria



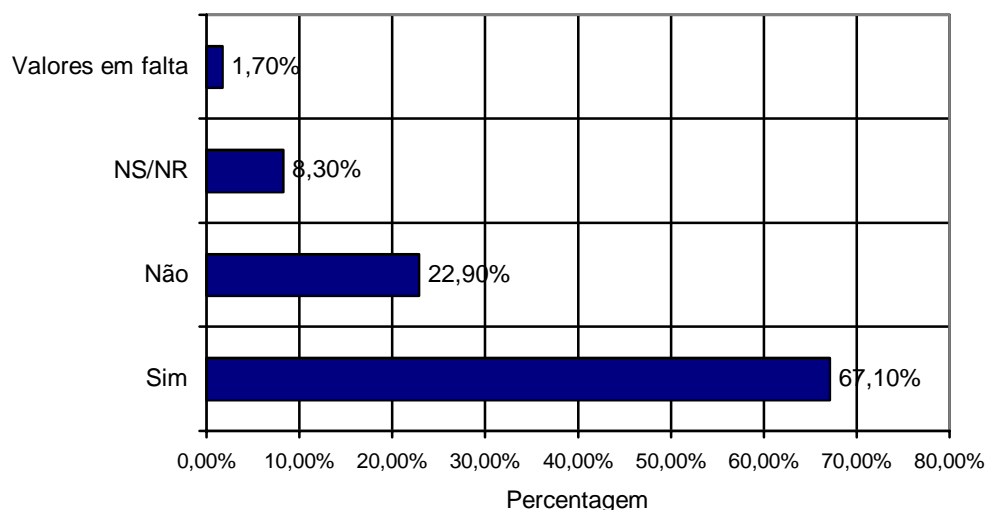
### 5.1.2. Imagem e satisfação com a cidade

Relativamente à imagem e satisfação que os residentes, trabalhadores e estudantes da cidade da Covilhã apresentam, chegou-se a alguns resultados e conclusões interessantes. Tal como vimos na revisão da literatura, o marketing define-se como a entrega de satisfação ao cliente e parece ser este mesmo o adjectivo indicado para qualificar a relação entre os habitantes e a cidade.

A grande maioria dos respondentes (67,1%) considera que a cidade da Covilhã proporciona um bom nível de vida aos seus habitantes. Apenas 22,9% refere que a cidade não apresenta um nível de vida minimamente satisfatório e 8,3% preferiu não responder por se encontrar indeciso neste parâmetro (Gráfico 4). Quer isto dizer, que o marketing estratégico aplicado pela autarquia está a ser satisfatório aos olhos dos seus cidadãos, obtendo satisfação da comunidade, atingindo as suas expectativas. Também num lugar, a satisfação se baseia através da relação entre as expectativas e a percepção do desempenho do local (Almeida, 2003; Insch e Florek, 2008).

Este tipo de quadro é proposto por Lopes (2007) como sendo indicado para constar nas conclusões do relatório.

**Gráfico 4** – Nível de vida da Covilhã



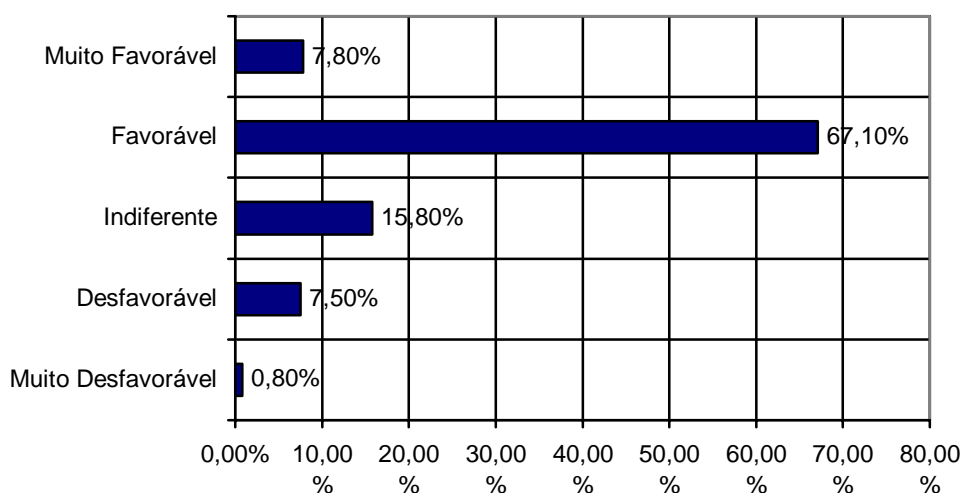
**Fonte:** Elaboração própria



Quanto à imagem que este público-alvo possui da cidade Covilhã, constatou-se que as respostas variaram bastante (desvio padrão de 0,745), tendo estes que optar por um grau de imagem sobre a cidade entre Muito Desfavorável e Muito Favorável.

O estudo concluiu, que também neste item, os cidadãos consideram que a cidade da Covilhã apresenta uma imagem favorável com 67,1% das respostas. Seguidamente segue-se as pessoas que consideram que a Covilhã apresenta uma imagem que lhes é indiferente, com 15,8% das respostas. Apenas 7,5% dos inquiridos consideram que a cidade apresenta uma imagem desfavorável (Gráfico 5).

**Gráfico 5 – Imagem da Covilhã**



**Fonte:** Elaboração própria

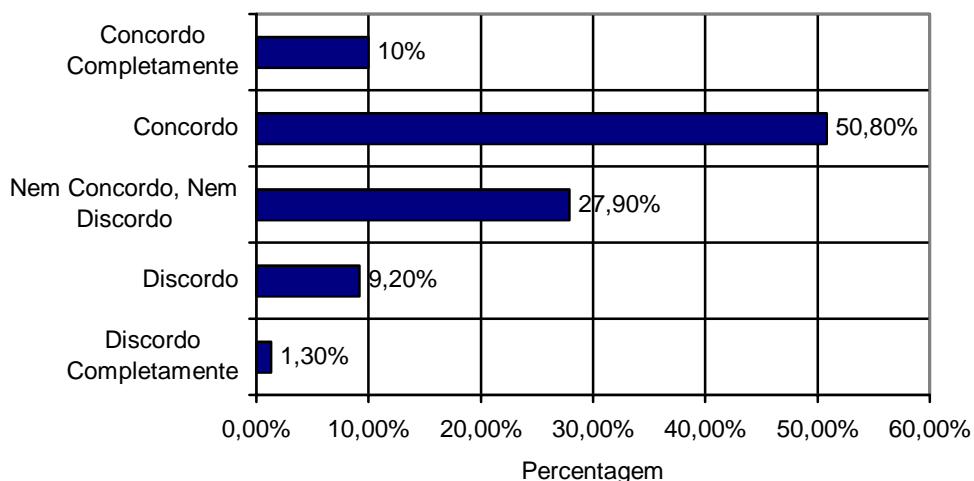
Perante esta situação e à luz da revisão da literatura, esta boa imagem por parte dos habitantes da Covilhã, reforça a lealdade dos seus habitantes (Elizagarate, 2003; Van Gelder e Allan, 2006). Apesar de a imagem assumir um carácter pessoal e relativo por parte deste público-alvo, é uma grande determinante de como os cidadãos reagem à cidade. Além do mais, esta imagem positiva pode ser uma boa opção para a criação ou o desenvolvimento de marcas locais, uma vez que o efeito da boa imagem que a cidade da Covilhã apresenta aos olhos dos locais, pode traduzir-se numa estratégia de sucesso e de uma imagem para o produto igualmente forte, sobretudo a nível local. Tal como Monti (2004) refere, transfere-se a imagem da cidade para o produto, juntamente com todas as características positivas da mesma. Se isto se verificar no caso dos turistas e visitantes



da cidade, esta estratégia de *co-branding* empresa/cidade pode resultar sobretudo a nível nacional e nos mercados de exportação.

Aliada ainda à boa imagem que os habitantes possuem da cidade, estes consideram ainda, que no geral se encontram satisfeitos com a mesma. 50,8% dos habitantes consideram que se encontram satisfeitos por usufruírem da cidade, seguindo-se os que mantêm um estado de satisfação de indiferença com 27,9%. Apenas uma pequena minoria não se encontra satisfeita por quais queres motivos com a cidade (Gráfico 6).

**Gráfico 6** – Satisfação com a cidade da Covilhã (residentes)



**Fonte:** Elaboração própria

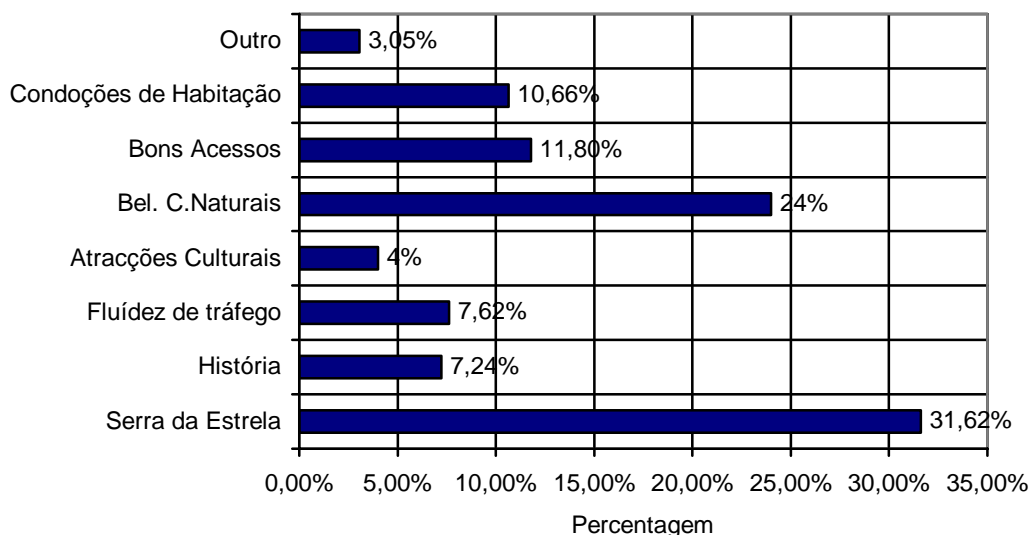
Como foi referido na parte teórica desta dissertação, a satisfação é a essência do marketing, devendo os seus gestores (neste caso a equipa de autarcas) proporcionar experiências memoráveis aos seus cidadãos. No caso da cidade da Covilhã, apesar de haver alguma percentagem de insatisfeitos, a maioria dos cidadãos encontra-se satisfeito com a comunidade, podendo assim considerar que as acções de marketing levadas a cabo pela autarquia destinada à população, estão a ser bem sucedidas. O contributo teórico desenvolvido por Inch e Florek (2008) permite-nos concluir que os covilhanenses e a sua comunidade estudantil se encontram maioritariamente num estado de bem-estar, satisfeitos com a cidade, felizes, sendo esse o objectivo final de qualquer autarquia e gestor de marketing de lugares. De destacar ainda a forte e positiva relação entre a satisfação e a atracção, ou seja, a cidade da Covilhã atrai os seus habitantes.



Através de uma Correlação entre as variáveis “Imagem da cidade” e “Satisfação com a cidade” para um nível de confiança de 95%, conclui-se que há correlação entre estas variáveis, ou seja, é significativa.

Dentro das várias atracções que a cidade apresenta, há algumas que têm especial destaque atribuído pelos seus habitantes, tal como se pode verificar abaixo, no Gráfico 7. Para a maior parte dos respondentes, a cidade apresenta mais do que uma atracção, optando, por indicar várias atracções.

**Gráfico 7 – Atracções da cidade**



**Fonte:** Elaboração própria

Os habitantes da cidade consideram largamente que a principal atracção da sua cidade é a Serra da Estrela (com 31,62%) seguidamente da beleza e características naturais da sua cidade (com 24%). Também os bons acessos que a cidade possui agradam aos seus habitantes, uma vez que são os principais utilizadores dos mesmos. Isto demonstra que os residentes atribuem grande valor às características e à beleza das cidade, podendo generalizar-se, sendo um dos principais critérios de opção e avaliação de uma cidade.

O contributo teórico oferecido por Kotler *et al* (2006) refere que todas estas características que a cidade oferece agradam aos seus cidadãos, sendo essenciais para que o lugar se torne diferente e especial. É uma boa forma de a Covilhã ganhar



competitividade na atracção de residentes, trabalhadores qualificados e novos estudantes, tal como se tem verificado nos últimos anos, com a Universidade da Beira Interior a aumentar o número de vagas preenchidas das mais diversas licenciaturas.

A beleza e características naturais (onde se destaca a Serra da Estrela) são cada vez mais levados em conta por parte deste público-alvo, devendo ser motivo de destaque exterior por parte dos agentes de marketing de lugares com vista à conquista concentração de esforços para a atracção de novos residentes, trabalhadores e estudantes.

Através de uma análise estatística da ANOVA entre a variável dependente – “Imagem da Cidade” e o “Tempo que vive na cidade”, testou-se a hipótese de as médias da população serem iguais ( $H_0$ ) ou de haver pelo menos uma média diferente ( $H_1$ ). Para um nível de confiança (NC) de 90% e uma significância de 0,078 ( $0,078 < 0,1$ ) rejeitamos  $H_0$ , ou seja, há pelo menos uma média diferente. Há, portanto diferenças entre os que vivem menos tempo na cidade e os que vivem há mais tempo na cidade da Covilhã, no que respeita à imagem da cidade.

**Tabela 12** – Médias da imagem da Covilhã

<b>Tempo que vive na Covilhã</b>	<b>N</b>	<b>Médias</b>
Menos de 5 anos	30	3,53
Entre 25 e 34 anos	35	3,63
Entre 15 e 24 anos	46	3,63
35 ou mais anos	102	3,82
Entre 5 e 14 anos	24	4,00

**Fonte:** Realização Própria

A diferença significativa na imagem da cidade encontra-se entre os que vivem há menos de 5 anos na Covilhã (com uma média de 3,53) e os que vivem entre 5 a 14 anos (com uma média de 4,00). Quer isto dizer que de entre os cinco escalões de vida na cidade, os que pior imagem possuem da cidade da Covilhã, são os que vivem há menos tempo na mesma (apesar de essa mesma imagem ser positiva). Por seu lado, os habitantes que melhor imagem possuem da cidade são os que vivem entre 5 e 14 anos. Uma das causas que pode justificar a diferença de imagem em tão curto espaço de tempo de vivência na



cidade, pode resumir-se possivelmente à inadaptação à cidade por parte de alguns habitantes, ou ao facto, de alguns estudantes externos à cidade não adquirirem uma imagem satisfatória da cidade no período de estudos, que normalmente é inferior a 5 anos.

Como se verificou na caracterização da amostra, a percentagem dos respondentes mais jovens é de 23,2% (a segunda mais elevada), ocupando os estudantes universitários uma percentagem de 20,4%.

A mesma análise aplicada à “Satisfação com a Cidade” (variável dependente) e o “Tempo que vive na Covilhã”, agora para um intervalo de confiança de 95%, conclui-se que há pelo menos uma média da população diferente ( $0,001 < 0,05$ ), podendo afirmar-se que o tempo que se habita na cidade da Covilhã, influencia a satisfação para com a cidade, por parte deste público-alvo. Também aqui os que menos satisfeitos se encontram com a cidade são os que habitam nela à menos tempo (com uma média de 3,30), enquanto que os que habitam na cidade entre 5 e 14 anos são os que se encontram mais satisfeitos com a mesma (com uma média de 3,96).

**Tabela 13** – Médias da satisfação com a Covilhã

<b>Tempo que vive na Covilhã</b>	<b>N</b>	<b>Médias</b>
Menos de 5 anos	30	3,30
Entre 15 e 24 anos	46	3,30
Entre 25 e 34 anos	35	3,46
35 ou mais anos	102	3,76
Entre 5 e 14 anos	24	3,96

**Fonte:** Realização Própria

De modo resumido, podemos afirmar que são os habitantes que vivem há menos tempo na Covilhã que pior imagem possuem da mesma e que menos satisfeitos se encontram (apesar de as médias serem positivas). Isto pode suscitar diversas justificações, nomeadamente: os estudantes universitários terminam a sua carreira académica em menos de 5 anos, vão embora sem grande imagem da Covilhã e não muito satisfeitos com o que se depararam no seu período de estudos; os trabalhadores temporários



(externos à cidade) findado o trabalho regressam à sua cidade natal, não tendo retirado grande satisfação com a cidade da Covilhã. Como vimos, a imagem e a satisfação são relativas, podendo uma nativo da cidade Covilhã avalia-la positivamente, enquanto que uma pessoa de outra cidade que por motivos de estudo ou de trabalho vive na Covilhã, pode efectuar uma comparação entre a sua cidade natal e a Covilhã mais desvantajosa para a Covilhã. Ou seja, o estudante ou trabalhador externo que vive na Covilhã pode considerar que a sua cidade natal é bastante melhor que a Covilhã, encontrando-se mais satisfeitos na sua cidade natal do que na Covilhã.

Outra das conclusões a que se chegou e, considerando que os mais satisfeitos e os que melhor imagem têm da cidade da Covilhã são os habitantes que vivem entre 5 a 14 anos, é a de que a imagem e o nível de satisfação desce ligeiramente com o elevado número de anos que se habita na Covilhã. Uma das razões que pode justificar esta situação prende-se com o facto de os habitantes considerarem a Covilhã, com o passar dos anos, uma cidade monótona e já não lhes oferecer um valor acrescentado. Como vamos ver mais à frente, as atracções culturais são um dos parâmetros mais mal classificados pelos habitantes da cidade, sendo este factor determinante para manter a satisfação e uma boa imagem com o passar dos anos. Outra das razões, pode ter a ver com a falta de propostas culturais e incentivos para os mais idosos, bem como a necessidade de lhes oferecer um melhor nível de vida para evitar que o seu nível de satisfação com a cidade decaia.

Foi ainda elaborada uma tabela de cruzamento de dados de duas variáveis nominais: “Qualidade de vida na Covilhã” e o “Tempo que vive na Covilhã”. Para isso testou-se a hipótese de as variáveis serem independentes ( $H_0$ ) e a hipótese de as variáveis não serem independentes ( $H_1$ ). Assim para um nível de confiança de 90% e uma significância de 0,069, rejeita-se  $H_0$  ( $0,069 < 0,1$ ), havendo relação entre estas duas variáveis (não são independentes).

.....

Pode então concluir-se que são as pessoas que mais tempo vivem na cidade (há mais de 35anos), que consideram que tem melhor qualidade de vida (41,9%). À medida que passam os anos vividos na cidade da Covilhã e se usufrui de todos os produtos e serviços que a cidade tem para oferecer, mais é atribuída qualidade de vida à cidade, no



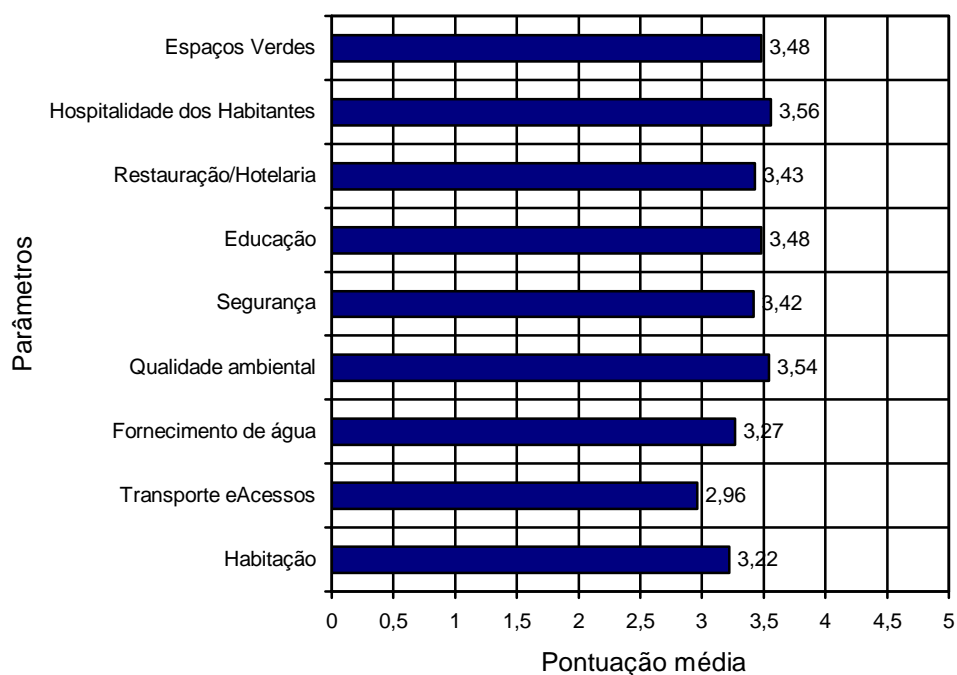
entanto, foram igualmente os respondentes que vivem há mais de 35 anos na Covilhã que indicaram que a mesma não apresenta qualidade de vida (41,8%).

### 5.1.3. Situação do concelho

Relativamente à situação do concelho da Covilhã, os respondentes foram incentivados a avaliar diversos parâmetros sobre a realidade do território. De entre esses parâmetros estão: as condições habitacionais, os transportes públicos, o fornecimento de água, a qualidade ambiental, a segurança, educação, restauração e hotelaria, hospitalidade dos habitantes e espaços verdes à disposição da população. Todos eles vão de encontro à teoria reportada por Kotler *et al* (2006), que se segundo estes mesmos autores são parâmetros fulcrais para quem decide optar por um lugar para se fixar, viver, constituir família, trabalhar, estudar e desfrutar de bons momentos de lazer.

Os habitantes consideram que de todos esses parâmetros atrás citados, os que a cidade apresenta em melhores condições é a hospitalidade dos habitantes e a qualidade ambiental, com uma média de respostas de 3,56 e 3,54 (próximo do bom) numa escala de 1 a 5. Os espaços verdes, a educação e a segurança ficaram igualmente bem classificados, com médias de 3,48, 3,48 e 3,42, assumindo uma classificação média-alta. De facto, a hospitalidade é um dos elementos da nova marca da cidade da Covilhã, sendo a amabilidade, o estilo de vida, o carácter e os costumes dos habitantes da Covilhã, determinantes na projecção da imagem da cidade no exterior.

Os respondentes consideraram ainda os Transportes como o pior de todos esses parâmetros, com uma média de 2,96. O sector dos transportes é considerado pela autarquia um dos sectores mais privilegiados, fazendo parte do produto turístico das cidades, no entanto, o seu estado actual não permite aos seus utentes retirar satisfação com este serviço. Este sector requer claramente uma melhoria de condições.

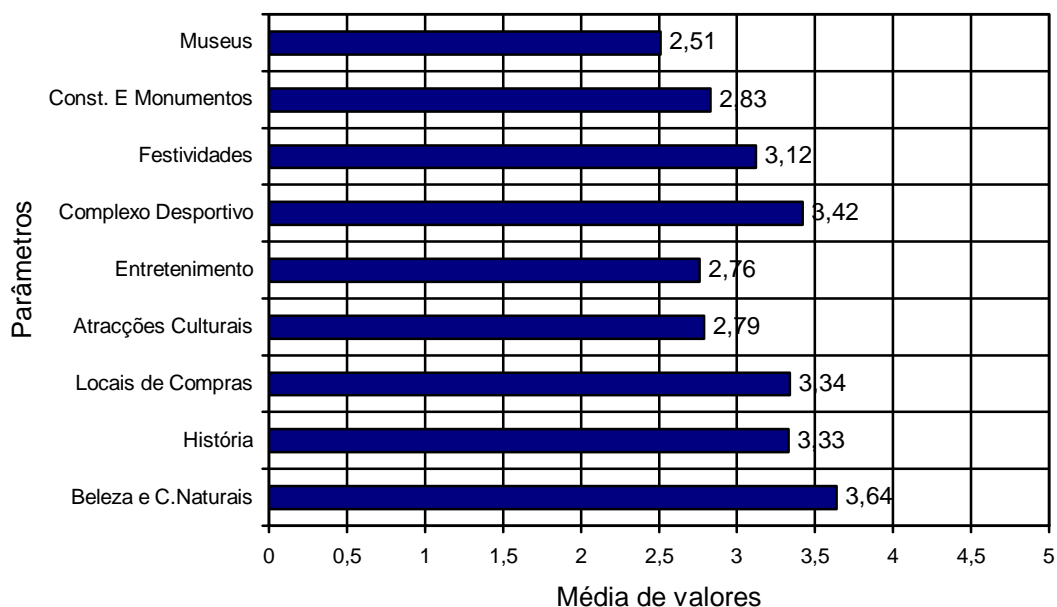
**Gráfico 8** – Opinião dos residentes sobre a situação do concelho

**Fonte:** Realização Própria

Relativamente às atracções do concelho, consideradas como um produto da cidade (Ledo em 1995, citado por Elizagarate (2003)), os inquiridos consideraram que de todas as atracções mencionadas por Kotler *et al* (2006) a que melhor se classificou na Covilhã foi a Beleza e Características Naturais, com uma média de 3,64 (próximo de bom).

Apesar de a grande maioria dos respondentes considerar que a cidade apresenta uma boa qualidade de vida e de a maioria assumir que a Covilhã lhe transmite uma boa imagem, há bastantes atracções que possuem uma nota negativa atribuída pelos residentes. De entre as atracções mal classificadas, encontram-se as Construções e Monumentos, as Atracções Culturais, o Entretenimento e os Museus, sendo este último que pior classificação lhe foi atribuído.

Esta situação, ao abrigo das diversas visões teóricas anteriormente proporcionadas, é bastante grave para a cidade da Covilhã, uma vez que todas as atracções que os residentes da cidade consideram negativas são do foro cultural.

**Gráfico 9** – Opinião sobre as atracções do concelho

**Fonte:** Realização própria

A cultura permite uma melhoria substancial da qualidade de vida de qualquer cidade (Marques, 2007), contribuindo largamente para determinar o valor, permitindo a distinção dos lugares. A cultura possui um valor inestimável, com grande potencial económico, influenciando a reputação e a imagem de um local (Guerreiro, 2008).

No caso de estudo da cidade da Covilhã, as atracções culturais não é o que mais contribui para a boa imagem que os residentes possuem da cidade, no entanto, deve haver um esforço por parte da autarquia local para conjugar a envolvente e as excelentes características naturais (assim caracterizada pelos residentes da Covilhã) com uma boa oferta cultural, de lazer e de entretenimento, tal como sugere Maia (2000).

A história, os locais de compras, o complexo desportivo da cidade e as festividades comemoradas pela cidade, foram aspectos considerados atractivos para os residentes, trabalhadores e estudantes da Covilhã, permitindo uma consolidação e um incremento substancial no produto que a cidade tem para oferecer a este público-alvo.

Seguidamente avançou-se para uma análise de grupos, que como Maroco (2007) refere, é uma técnica exploratória de análise multivariada que permite agrupar sujeitos ou variáveis em grupos homogéneos relativamente a uma ou mais características comuns.



Cada observação pertencente a um determinado *Cluster* é similar a todas as outras pertencentes a esse Cluster, e é diferente das observações pertencentes aos outros *Clusters*. Para o mesmo autor, esta análise pode ser aplicada em diversas situações: um psicólogo clínico pode estar interessado em identificar grupos de indivíduos mais propensos a tendências suicidas, ou um director de marketing bancário que pode estar interessado em identificar grupos de risco relativamente a créditos concedidos. No caso deste estudo, a análise Cluster foi aplicada com o objectivo de agrupar as variáveis homogéneas das atracções do concelho, através das suas dimensões.

Seguidamente, decidiu-se considerar o número de *clusters* observados no dendograma, verificando-se que existem apenas 2 grupos de residentes. O resultado pode ser observado na Tabela 13, onde estão destacadas as médias dos parâmetros de cada um dos grupos.

**Tabela 14** – Resultados da Análise Cluster

	Beleza e C.Naturais	História	Locais de Compras	Atracções Culturais	Entretenimento	Complexo Desportivo	Festividades	Monumentos	Museus
<b>Grupo 1</b>	<b>4,00</b>	3,79	3,79	3,79	<b>3,86</b>	<b>3,86</b>	<b>3,86</b>	3,50	3,36
<b>Grupo 2</b>	<b>3,50</b>	<b>3,14</b>	3,00	2,26	2,19	<b>3,02</b>	2,83	2,43	2,05
Diferença de Médias	0,50	0,643	0,786	1,524	1,667	0,833	1,024	1,071	1,310

\* Diferença de médias significativa para  $\alpha=0,01$

**Fonte:** Realização própria

\*\* Diferença de médias significativa para  $\alpha=0,005$

No primeiro grupo estão inseridos os residentes que valorizam acima de todos os outros parâmetros, a Beleza e as Características Naturais da cidade, seguido do Entretenimento, do Complexo desportivo e das Festividades. Este tipo de residentes atribui grande valor aos museus e aos monumentos da cidade, contudo não atribui grande relevância aos restantes parâmetros. Tem ainda em comum o facto de terem todas as médias positivas, apreciando a cidade em todos os aspectos.



No segundo grupo encontram-se os consumidores que valorizam igualmente a Beleza e as Características Naturais, a História da cidade e o Complexo Desportivo, mas que no entanto, não atribui grande importância aos museus, entretenimento, cultura e monumentos. Este grupo caracteriza-se ainda, ao contrário do anterior, por atribuir características negativas a determinados parâmetros da cidade.

Os respondentes parecem estar igualmente em consonância, no que diz respeito à promoção externa da cidade. Para 39,3% dos respondentes a cidade encontra-se mal promovida enquanto que outros 39,3% não concordam nem discordam quando questionados se a cidade da Covilhã se encontra bem promovida. Outra das situações ocorridas no estudo e que vem ainda mais reforçar esta ideia de má promoção da cidade, é o facto de nenhum dos inquiridos considerar com total concordância que a Covilhã se encontra bem promovida. De destacar que esta questão só foi respondida por 56 pessoas, sendo uma amostra relativamente baixa, e portanto não tão fiável como as anteriores.

Por fim, e no que diz respeito à grande prioridade para o concelho da Covilhã, os seus residentes foram bastante heterogéneos nas suas respostas, variando bastante. Contudo, uma pequena maioria de respondentes (19,6%) considera que a maior prioridade para o concelho é o Aeroporto da Covilhã, seguido de imediato pela conclusão definitiva do programa Polis, com 16,7%. A electrificação da linha-férrea reúne 12,1% das prioridades do concelho, enquanto que a obra do Centro de Artes reúne 6,7%.

Os respondentes tiveram para além das hipóteses de resposta contidas na escolha múltipla, a oportunidade de indicar outras prioridades para o concelho, onde se destaca claramente a manutenção e a renovação das estradas do concelho, um maior investimento nos serviços de saúde, a criação de novas empresas e novos postos de trabalho e a recuperação do teatro-cine local.

Outro dos tipos de análises frequentes neste tipo de estudos é a Análise Factorial. Tal como indica Maroco (2007) a Análise Factorial é uma técnica exploratória de dados que tem por objectivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis inter-relacionadas de modo a construir um escala de medida para factores que de alguma forma controlam as variáveis originais. Se as variáveis estão correlacionadas, essa



associação resulta da partilha de uma característica comum não directamente observável.

A análise factorial usa correlações observadas entre as variáveis originais para estimar os factores comuns e as relações estruturais que ligam os factores às variáveis.

Seguidamente procedeu-se a uma Análise Factorial à situação do concelho da Covilhã. Dadas as variáveis: habitação, transporte e acessos, fornecimento de água, qualidade ambiental, segurança, educação, restauração e hotelaria, hospitalidade dos habitantes e espaços verdes, intercorrelacionadas medidas numa amostra representativa, a Análise Factorial procura estimar  $m$  factores comuns (Maroco, 2007).

A Tabela 14 mostra os indicadores de validade da análise factorial relacionada com as variáveis atrás indicadas. O valor do índice KMO pode considerar-se que os resultados da análise factorial são bons. O Teste de esfericidade de Bartlett é significativo, existindo um grande nível de correlação entre as variáveis seleccionadas para a análise, o que faz com que a aplicação seja adequada.

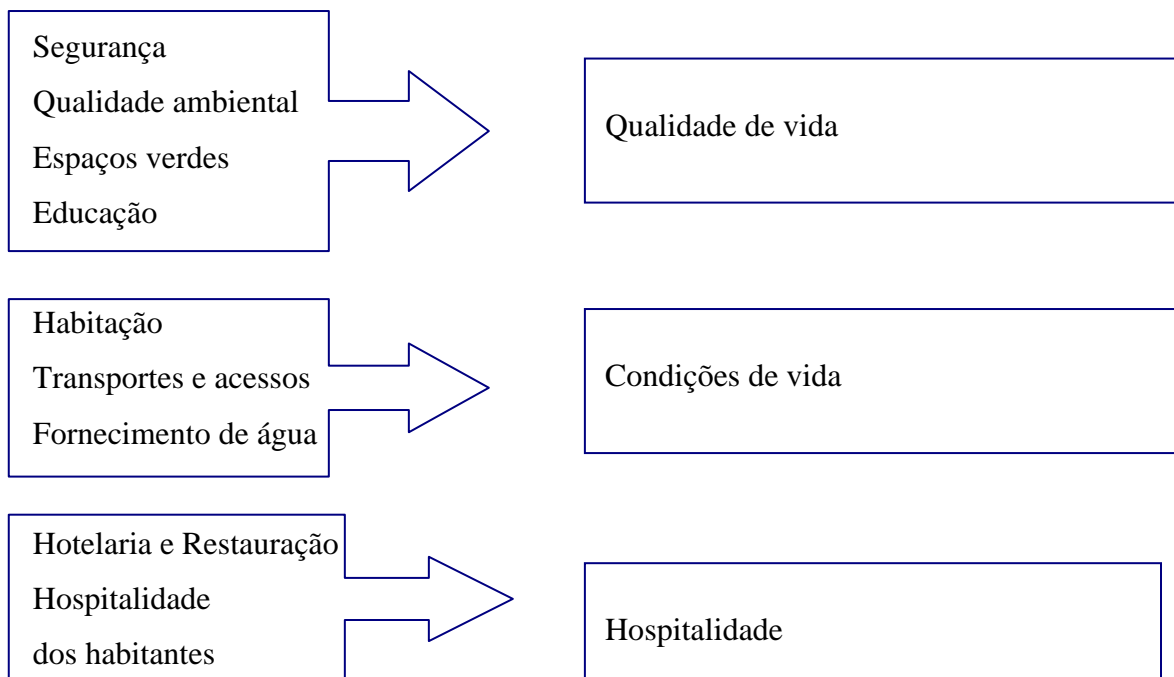
**Tabela 15** – Indicadores de adequacidade da Análise Factorial

Índice de Kaiser-Meyer-Olkin	0,826
Teste de esfericidade de Bartlett	492,278
$\alpha$	0,000

**Fonte:** Realização Própria



Realizado todo o processo de análise através do *software* estatístico verificou que as variáveis em estudo se podem agrupar em 3 factores distintos.



1. O primeiro factor reúne variáveis relacionadas com o que se depara o residente quando sai de casa e que muito incrementa o gosto pela cidade onde vive. Todas estas condições (segurança, qualidade ambiental, espaços verdes e educação) são essenciais em qualquer cidade para que os residentes considerem que há qualidade de vida;
2. O segundo factor relaciona-se com a existência de estruturas básicas de qualquer cidade, permitindo que os residentes tenham condições de vida, de deslocação, de trabalho;
3. No último factor estão agrupadas as variáveis como a hospitalidade que se deparam os residentes.

## 5.2. Turistas e Visitantes

### 5.2.1. Caracterização da amostra

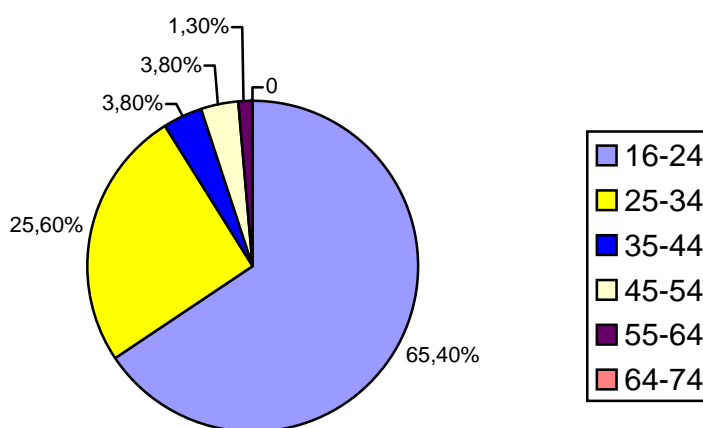
A amostra dos turistas e visitantes da cidade da Covilhã possui características bastante distintas da amostra anterior. Para começar, o número de inquiridos através do método electrónico fixou-se nos 105, o que pode indiciar um estudo com menos qualidade e um pouco menos fiável que o anterior, dado o tamanho mais diminuto da amostra.



Relativamente ao género, a amostra caracteriza-se por uma pequena maioria de elementos do sexo masculino com 52,6%, verificando a participação de 47,4% de elementos do sexo feminino.

A idade também regista algumas alterações relativamente ao estudo anterior, apresentando elementos bastante mais jovens, maioritariamente com idades compreendidas entre os 16 e os 24 anos, com 65,4%. Seguidamente vêm os respondentes com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos com 25,6%, sendo os restantes escalões etários representados em apenas 8,9%.

**Gráfico 10 – Idade dos turistas e visitantes**

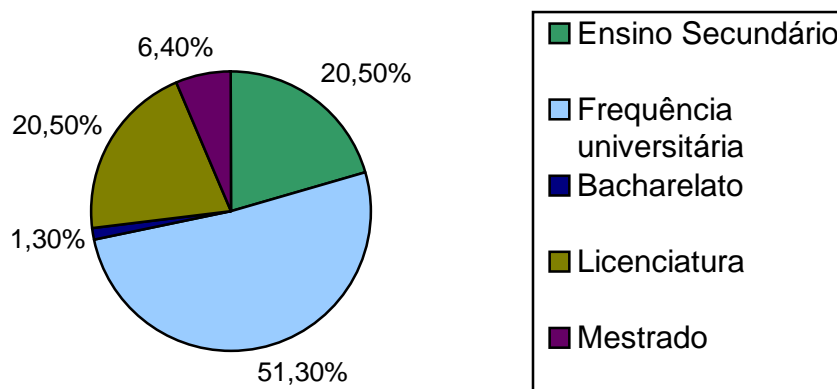


**Fonte:** Realização própria

Quanto ao grau de instrução, regista-se maioritariamente inquiridos que actualmente frequentam a universidade com uma percentagem de 51,3%, seguindo-se o ensino secundário e a licenciatura, ambos com 20,5%. A restante percentagem é repartida pelo mestrado (com 6,4%) e o bacharelato com 1,3%.



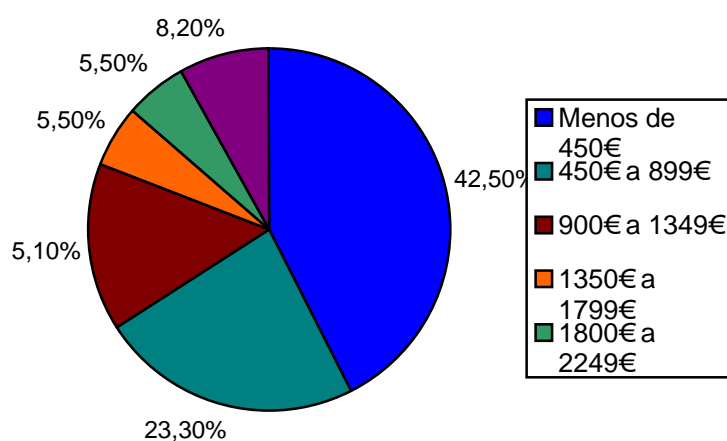
**Gráfico 11** – Grau de instrução dos turistas e visitantes



**Fonte:** Realização própria

Relativamente ao escalão de rendimento, a amostra é maioritariamente caracterizada por indivíduos que auferem um rendimento inferior a 450€ mensais com 42,5%, o que é perfeitamente compreensível quando estamos a falar de pessoas que actualmente se encontram em frequência universitária, seguido do escalão compreendido entre os 450€ e os 899€ com uma percentagem de 23,3%.

**Gráfico 12** – Escalão de rendimentos dos turistas e visitantes



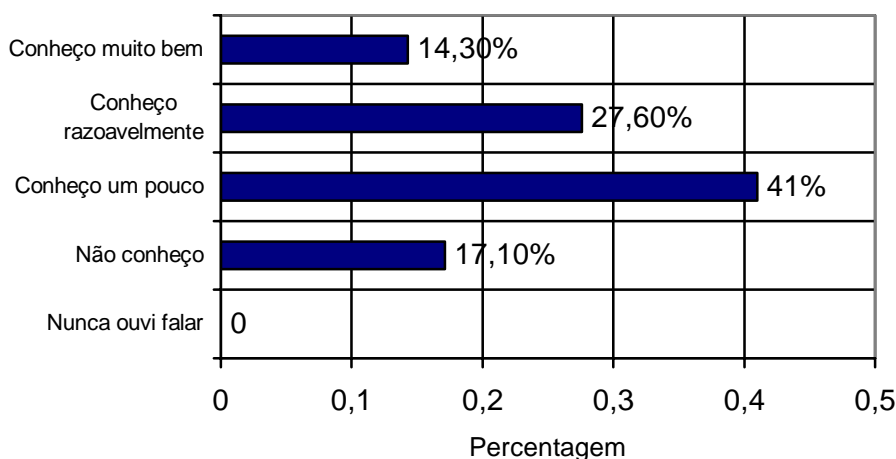
**Fonte:** Realização própria



### 5.2.2. Notoriedade da cidade da Covilhã

Em relação à notoriedade da cidade da Covilhã relativa aos turistas e visitantes, constata-se através do estudo que, felizmente a Covilhã não sofre problemas de percepção por parte dos turistas respondentes. Contudo, apenas 14,3% afirmam conhecer perfeitamente a Covilhã como destino turístico e 27,6% salientaram que conhecem razoavelmente bem a cidade. A maioria dos inquiridos (41%) afirma conhecer vagamente a cidade, havendo poucas pessoas que afirmaram que a desconhecem como destino turístico (17,1%). De salientar ainda o facto de nenhum inquirido nunca ter ouvido falar da cidade da Covilhã.

**Gráfico 13** – Notoriedade da cidade da Covilhã



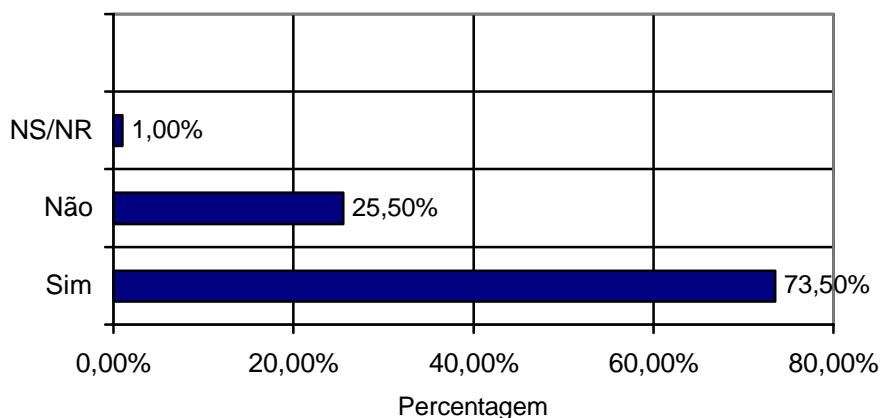
**Fonte:** Realização própria

Perante este cenário, conclui-se que os turistas e visitantes conhecem muito vagamente a cidade da Covilhã como destino turístico, apesar de a grande maioria deles (73,5%) admitir já ter estado na cidade, o que leva a crer que a maioria das pessoas ainda não considera a Covilhã como uma possibilidade ou como um destino turístico.

As razões que os restantes 25,5% de turistas e visitantes apontam por nunca se terem deslocado à cidade resumem-se maioritariamente à falta de oportunidade. As restantes justificações apontadas são: o desconhecimento da cidade em si, a falta de atracção e pontos de interesse e uma minoria destaca que não tem interesse em explorar ou procurar conhecer a cidade. Apenas 1% optou por não responder à questão.



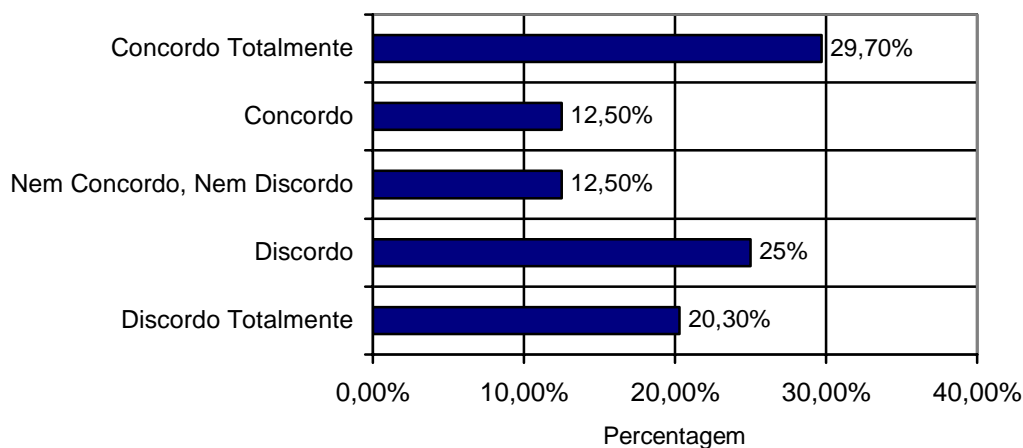
**Gráfico 14 – Turistas que estiveram na cidade**



**Fonte:** Realização própria

Uma pequena maioria de respondentes afirma ainda que costuma frequentar bastantes vezes a cidade da Covilhã (29,7%) contra 25% que afirma que não frequenta a cidade de forma tão assídua. No entanto, as opiniões divergem bastante, estando bastante repartidas, contudo é bastante satisfatório observar que as pessoas se deslocam cada vez mais à cidade da Covilhã, independentemente dos motivos.

**Gráfico 15 – Frequência da cidade**



**Fonte:** Realização própria



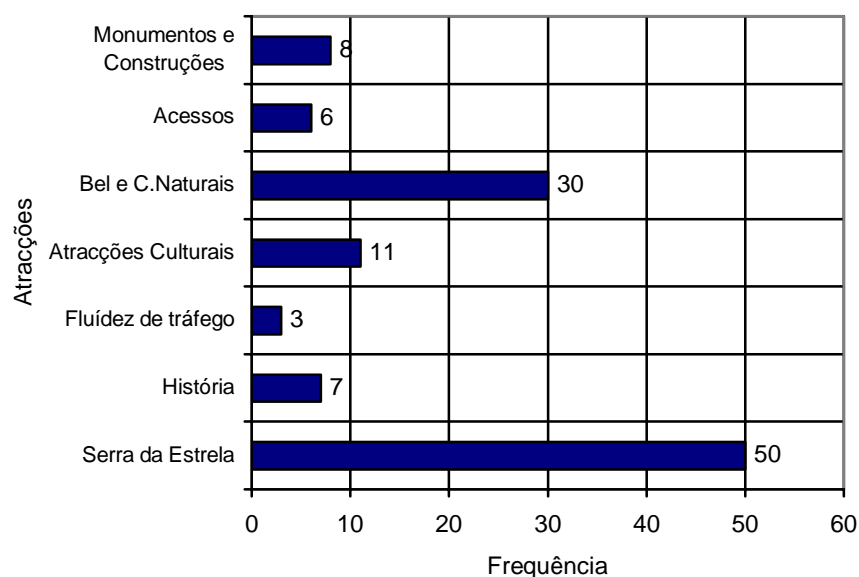
### 5.2.3. Caracterização e atracções da cidade

Os residentes, trabalhadores e estudantes não tiveram dúvidas em afirmar que as características da cidade que mais lhe atraíam é a Serra da Estrela e a Beleza e Características naturais. Os turistas e visitantes, não parecem fugir muito à regra, uma vez que a larga maioria deles (78,1%) consideram igualmente que a principal atracção da cidade da Covilhã é a Serra da Estrela, seguindo-se a sua Beleza e Características naturais.

Ao contrário do público-alvo anterior, os turistas e os visitantes da cidade consideram as atracções culturais como um ponto forte da cidade, possuindo deste modo uma visão contrária à dos residentes. A história, os monumentos e construções também parecem tidos em consideração por parte dos turistas.

Outra das situações que este público-alvo vê como atracção é o facto da cidade possuir uma universidade com bastante espírito académico, factor que a par da qualidade de ensino e da reputação da universidade é um dos factores decisivos na hora de optar por uma cidade para estudar e seguir uma carreira académica. Este parâmetro é aparentemente visível às pessoas externas à cidade, fruto do *word of mouth* gerado pelos estudantes.

**Gráfico 16 – Atracções da cidade**



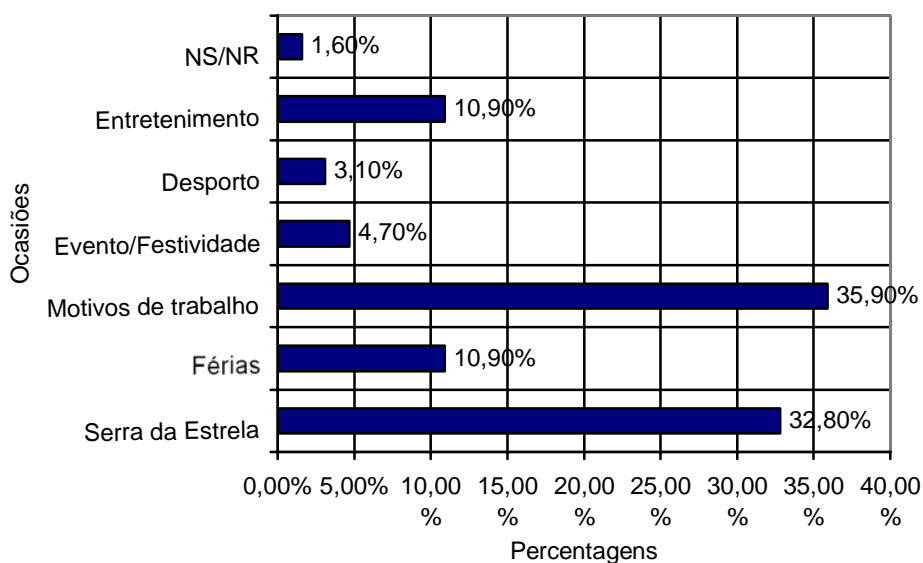
**Fonte:** Realização própria



A maior parte dos turistas e visitantes afirma que as principais ocasiões que lhes permitiu conhecer a cidade da Covilhã foi através de motivos de trabalho (35,9%) e através de uma visita à Serra da Estrela, visto que consideram que é a principal atracção, com 32,8%. Apenas 10,9% tomaram conhecimento da cidade da Covilhã por motivos de férias e entretenimento, concluindo novamente que a cidade ainda é lamentavelmente pouco requisitada para destino de férias.

Apenas uma pequena minoria refere que conheceu a cidade através de um evento/festividade ou através de motivos desportivos. Quer isto dizer que a cidade aposta pouco na promoção neste tipo de atracções, tão apreciadas pelos turistas e visitantes. Aqui ressaltam duas hipóteses: (1) a cidade não possui eventos de qualidade que justifique a deslocação de pessoas externas à cidade, e/ou (2) a cidade não promove de forma eficaz os eventos no exterior.

**Gráfico 17 – Ocasões que permitiram conhecer a cidade**



**Fonte:** Realização própria

Seguidamente, os turistas e visitantes foram incentivados a avaliar algumas características da cidade da Covilhã, consideradas na bibliografia de Kotler *et al* (2006). Assim sendo, foram avaliados parâmetros como: o desenvolvimento, a hospitalidade dos habitantes, a segurança, a limpeza, a beleza, a naturalidade, a harmonia e a modernidade.



Podemos concluir que de uma forma geral os turistas deram nota bastante positiva a todas essas características da cidade. Tal como os residentes, os turistas consideram que a hospitalidade é o principal parâmetro que caracteriza a Covilhã, seguido da beleza e de uma boa qualidade ambiental. De referir, que também no público-alvo anterior, o residentes consideraram a qualidade ambiental em segundo lugar.

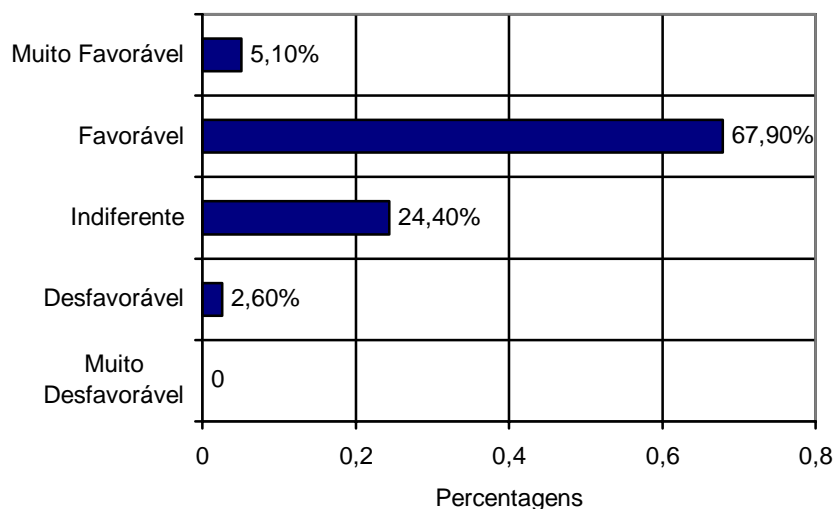
Outras características bem classificadas na mente dos turistas e visitantes é o ambiente harmonioso que se deparam quando se deslocam à cidade. Também estes consideram que a Covilhã é uma cidade segura e bastante natural.

Contudo, há determinadas características que não são tão do agrado dos turistas e visitantes, aos quais assumiram uma posição neutral (não concordam, nem discordam). De entre elas, encontram-se a estagnação, a monotonia, considerando a cidade um pouco antiquada e velha.

#### **5.2.4. Imagem da cidade da Covilhã**

Relativamente à imagem da cidade da Covilhã, tão referenciada na revisão de literatura, conclui-se através do estudo, que os turistas e visitantes têm exactamente a mesma opinião que os residentes, trabalhadores e estudantes. Para 67,9% dos respondentes, a Covilhã emite uma imagem favorável, seguindo-se a posição de indiferença com 24,4%. Para 5,1% a Covilhã apresenta uma imagem muito favorável e apenas uma pequena maioria discorda dessa opinião (2,6%). De destacar o facto de nenhum respondente considerar que a Covilhã transmite uma imagem muito desfavorável.

Esta boa imagem é determinante de como os turistas reagem à cidade, sendo tal como citam Hosany *et al* (2006) a atitude ou o conceito que o turista tem perante a mesma. Possuindo os turistas e visitantes uma imagem tão positiva da Covilhã, conclui-se que a cidade está a ganhar vantagem competitiva relativamente a outras cidades competidoras, sobretudo as mais próximas, embora a concorrência seja, como já vimos anteriormente a nível global, não sendo actualmente verdadeiras.

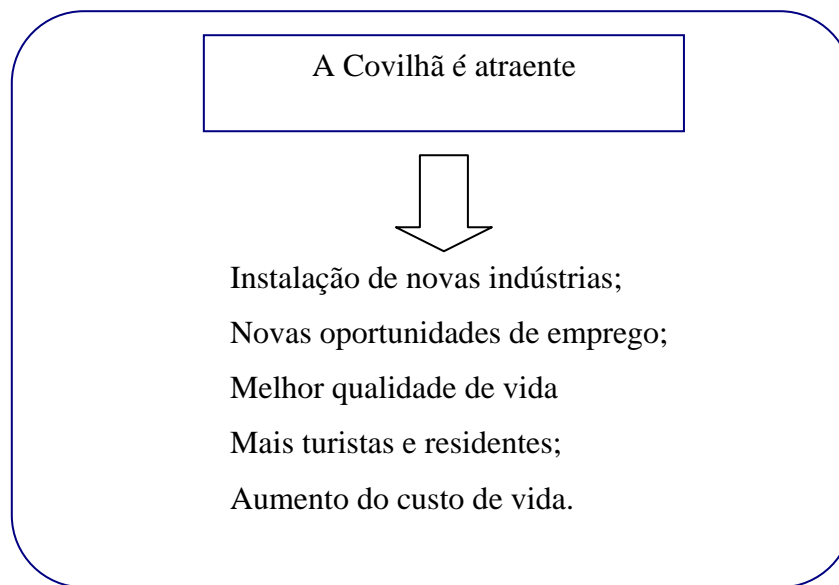
**Gráfico 18** – Imagem da cidade da Covilhã (turistas)

**Fonte:** Realização própria

Por outro lado, a promoção da imagem da Covilhã, através da criação da marca, permite que estes turistas e visitantes se consciencializem destas vantagens diferenciadores, tal como referem Monti *et al* (2004). O nome da marca acabou por ser o nome da cidade, sendo o seu posicionamento essencial para as decisões estratégicas (Rainisto, 2003).

Com esta boa imagem atribuída por este público-alvo em específico, a criação de marcas alusivas à cidade e à sua imagem, poderá traduzir-se numa estratégia de sucesso, junto a pessoas externas à cidade e junto a mercados de exportação (Rainisto, 2003). É igualmente conveniente realizar mais campanhas de divulgação da cidade da Covilhã, procurando sustentar a imagem do local junto aos turistas e visitantes, uma vez que estes precisam de fortes motivos para se deslocarem à cidade, devendo esta demonstrar a sua vantagem competitiva (Rainisto, 2003).

Através da boa imagem que a cidade da Covilhã possui, atribuída pelos residentes e turistas, a cidade torna-se atraente. A Figura 9 indica o processo da dinâmica de crescimento da cidade da Covilhã, proposta por Kotler *et al.* (2006).

**Figura 9** – Dinâmica de crescimento da cidade da Covilhã

**Fonte:** Realização própria

Apesar de a imagem da Covilhã ser bastante favorável e satisfatória actualmente, a cidade pode vir a passar, depois desta experiência de crescimento, por uma fase de declínio, uma vez que está sujeita a imensas pressões externas, bem como a ciclos económicos desfavoráveis, podendo afectar o turismo.

De referir ainda, e tal como vimos na primeira parte da dissertação; uma imagem de uma cidade não varia muito da imagem do país. O mesmo se verifica com a cidade da Covilhã e com o caso Português, estando bem classificado no Índice de Anholt.

Questionados sobre a primeira imagem que os turistas têm da cidade da Covilhã, e reportando à tabela 3 elaborada por Rainisto (2003) em relação aos países, os turistas têm as seguinte imagem da cidade:

- (1) Universidade da Beira Interior (35,9%);
- (2) Serra da Estrela (34,6%);
- (3) Neve/Frio (23,1%);
- (4) Sporting da Covilhã (2,6%)
- (5) Queijos/Enchidos (1,3%).



Perante este cenário, resta concluir que a primeira imagem que os turistas e visitantes associam à cidade da Covilhã é a Universidade da Beira Interior, fruto do seu crescimento nos últimos anos a nível nacional e europeu, tornando a cidade conhecida pela sua universidade. Seguidamente, muitas das pessoas associam a primeira imagem da Covilhã à Serra da Estrela, por se localizar na sua encosta e ser o principal motivo de deslocação à cidade por parte dos turistas. Como atrás foi indicado, foi através da Serra da Estrela que a maioria dos turistas teve o primeiro contacto com a cidade da Covilhã.

Tal como no caso anterior dos residentes, decidiu-se aplicar uma Análise *Cluster* às características da cidade no caso dos turistas, procurando agrupar variáveis heterogéneas. Através de uma análise ao dendograma, conclui-se que existem dois grupos de turistas e visitantes com diferentes perspectivas das características da cidade.

**Tabela 15** – Resultados da Análise Cluster (Turistas e Visitantes)

	Inovadora	Hospitalar	Nova	Segura	Limpa	Bonita	Tradicional	Harmoniosa	Interessante	Moderna
<b>Grupo 1</b>	2,97	3,49	2,81	<b>3,78</b>	<b>3,59</b>	<b>3,59</b>	3,51	3,49	2,62	2,76
<b>Grupo 2</b>	<b>4,17</b>	4,08	3,46	3,92	3,96	<b>4,25</b>	<b>4,25</b>	4,04	3,62	3,92
Diferença de médias	-1,2	-0,18	-0,65	-0,13	-0,37	-0,66	-0,74	-0,55	-1	-1,16

**Fonte:** Realização Própria

Perante tais resultados da Análise *Cluster*, ficamos a saber que tal como no caso anterior, existem dois grupos com características diferentes, e que através da análise da diferença de médias, concluimos que o Grupo 1 é constituído por indivíduos mais insatisfeitos que os do Grupo 2. Existem alguns parâmetros avaliados pelo Grupo 1 aos quais lhe são atribuída nota negativa, no entanto, ambos os grupos estão de acordo quanto à beleza da cidade.



No Grupo 1, encontram-se os turistas e visitantes que consideram que a Covilhã para além de bonita, é uma cidade que prima pela limpeza e pela segurança. Consideram, no entanto, que a cidade é um pouco antiquada, monótona e velha.

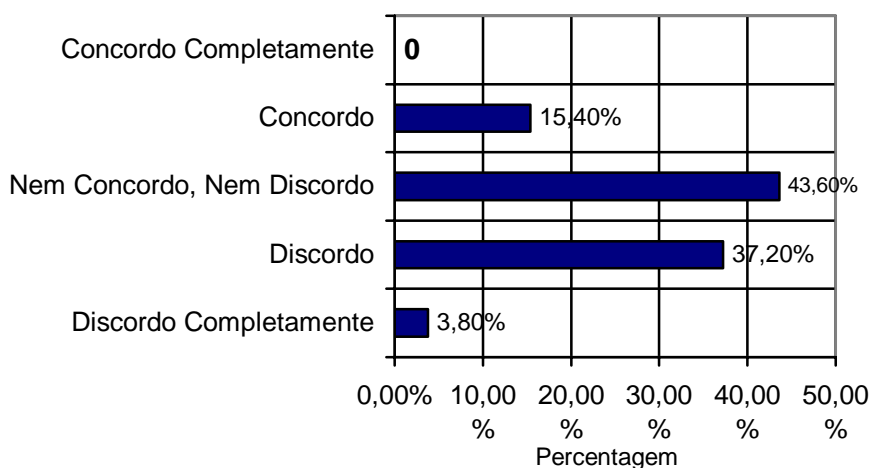
O Grupo 2 é bem mais optimista quanto à avaliação das características da cidade, uma vez que as médias são bastante positivas em todos os parâmetros. Este grupo de turistas e visitantes consideram a Covilhã uma cidade bonita, bastante tradicional, inovadora e hospitaleira.

Através de uma análise estatística da ANOVA entre a variável dependente – “Imagem da Cidade” e o “Idade do respondente”, testou-se a hipótese de as médias da população serem iguais ( $H_0$ ) ou de haver pelo menos uma média diferente ( $H_1$ ). Para um nível de confiança (NC) de 95% e uma significância de 0,965 ( $0,965 > 0,05$ ) não se rejeita  $H_0$ , ou seja, as médias são iguais. A idade do respondente não interfere portanto, na imagem que este tem da cidade da Covilhã.

### **5.2.5. Promoção da cidade**

Relativamente à promoção da cidade da Covilhã no exterior, a opinião dos turistas e visitantes difere um pouco da opinião dos residentes, sendo esta apenas um pouco mais favorável. Para 43,6% a cidade encontra-se num estado de promoção médio, enquanto que 37,2% dos respondentes indicaram que o turismo não se encontra suficientemente bem promovido. Para 15,4% dos respondentes, a cidade encontra-se suficientemente bem promovida, enquanto apenas 3,8% discorda totalmente. De salientar, que neste estudo, nenhum turista considerou que a Covilhã se encontra excelentemente promovida.

Há que haver um esforço crescente e de forma mais constante em colocar a cidade da Covilhã nas principais rotas turísticas nacionais, permitindo um maior conhecimento da cidade por parte destes.

**Gráfico 19** – Promoção da cidade no exterior

**Fonte:** Realização própria

Neste aspecto, é essencial as estratégias e as formas de comunicação atrás referidas, considerando importante o papel que as agências de viagens e as entidades gestoras do turismo da cidade têm.

## 6. CONCLUSÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

### 6.1 Conclusões da investigação

Este trabalho teve como objectivo principal aprofundar e analisar as técnicas do marketing de lugares e o processo de gestão nestes lugares para atender aos desejos dos diferentes públicos-alvos de um lugar, estudando-se particularmente o caso dos residentes e trabalhadores da cidade da Covilhã, bem como os turistas e visitantes, principais clientes da cidade.

Procurou-se aplicar o modelo desenvolvido na revisão teórica, tentando perceber em que medida essas teorias são consistentes e aplicáveis aos diferentes actores do marketing de lugares da Covilhã. De entre essas teorias destacam-se algumas que podem ser aplicadas por qualquer cidade.

Constatou-se que é cada vez mais necessário conceber um local que visa satisfazer as necessidades dos diferentes públicos-alvos. Para isso é necessário identificar os



atributos que proporcionam um valor acrescentados aos mesmos. O marketing de lugares deve ser utilizado como ferramenta fundamental para o desenvolvimento económico, social, político e sustentável de países, regiões ou cidades para que esses lugares possam ser comercializados de forma tão eficiente como as empresas que vendem produtos ou serviços.

A cidade/lugar estão expostos diariamente a uma série de pretendentes aos quais deve tentar agradar, marcando os seus habitantes com uma experiência positiva e devendo ser vistos como produtos capazes de satisfazer as necessidades dos indivíduos. A cidade é considerada como uma verdadeira empresa, onde a direcção pertence ao Presidente da Câmara e restante equipa de autarcas, a propriedade é dos seus cidadãos, os produtos oferecidos são todas as atracções, recursos e serviços disponibilizados pela cidade.

O objectivo de qualquer cidade é fazer com que se torne atraente aos olhos dos diferentes públicos-alvos, na qual se tem condições para viver, trabalhar, estudar, investir e fazer negócios. O marketing de lugares é bem sucedido, caso os contribuintes obtenham satisfação da sua comunidade, e supere as suas expectativas.

É essencial realizar intensivas campanhas de divulgação (ex.: *Place Branding*) procurando sustentar a imagem do lugar, aliando a história, identidade e características a poderosas campanhas de marketing.

A venda da cidade/país passa a integrar o planeamento do local, devendo apresentar uma imagem verdadeira, de modo a conquistar os seus públicos-alvos.

Da investigação, constatou-se que a Covilhã oferece um bom nível de vida aos residentes e trabalhadores e que o trabalho e o esforço que a autarquia desenvolve, está a ser bastante satisfatório, atingindo, no geral, as expectativas dos residentes. A imagem que estes possuem da cidade, é igualmente favorável e poucos consideram o contrário, reforçando a lealdade dos habitantes. Tudo isto é determinante de como reagem à cidade, encontrando-se satisfeitos com a mesma. Os turistas têm a mesma opinião, ganhando a cidade uma vantagem competitiva relativamente a outras cidades vizinhas.

Os que pior imagem possuem da cidade são os que vivem há menos tempo na mesma (menos de 5 anos), sendo os mais satisfeitos os que vivem entre 5 e 14 anos. Verifica-se



uma grande divergência de respostas em tão curto tempo de vivência, concluindo que o tempo que se vive na cidade influencia a satisfação com a mesma.

Os residentes e trabalhadores elegeram as principais atracções da cidade. De entre todas as atracções, as que mais se destacam são a Beleza e Características Naturais e a Serra da Estrela, e de todos os parâmetros avaliáveis da cidade, destacaram a hospitalidade, a qualidade ambiental e a qualidade da educação como os pontos mais positivos da Covilhã. Já o sector dos transportes urbanos é o que se encontra em maior desvantagem e o que carece de maior investimento, segundo os residentes. Também os turistas e as pessoas externas à cidade consideram que a principal atracção da cidade é a Serra da Estrela e a Beleza e Características Naturais. Os turistas atribuíram igualmente à hospitalidade e à qualidade ambiental a melhor classificação, estando em consonância com os residentes, no entanto, consideraram-na um pouco estagnada, monótona e antiquada.

As construções, os monumentos, as atracções culturais e o entretenimento não se encontram tão bem qualificados para os residentes. Todos estes parâmetros são de natureza cultural, estranhando o facto de na revisão teórica referir que a cultura permite uma melhoria da qualidade de vida dos residentes, possuindo um valor inestimável com grande potencial económico. No entanto, os residentes da Covilhã consideram que a cidade lhes oferece um bom nível de vida, mesmo não lhes proporcionando uma boa proposta cultural.

Neste campo, os turistas têm uma opinião divergente dos residentes, considerando as atracções culturais como um ponto forte da cidade. A história, monumentos e construções também são tidos em boa conta por parte dos mesmos, considerando que a cidade possui uma universidade com bastante espírito académico.

Deste modo, pode-se comprovar a veracidade da última campanha promocional da Covilhã, uma vez que tanto os residentes como os turistas a consideram uma cidade que apresenta uma hospitalidade acima da média, inovação, com bons acessos e bastante tradicional. O lazer é o único parâmetro que não é reconhecido da mesma forma que os anteriores, defraudando um pouco as expectativas dos públicos-alvos.



Os mesmos, encontram-se ainda em consonância com os residentes, no que respeita à má promoção da cidade no exterior, apesar da Câmara Municipal local ter investido recentemente na criação de uma marca que identifica-se e posiciona-se a cidade no exterior. Os residentes consideram que a obra prioritária para a Covilhã é a criação do aeroporto.

Apesar dos residentes não considerarem que a cidade se encontra bem promovida, a Covilhã não sofre de problemas de notoriedade para os turistas, no entanto, a maioria deles ainda não vê a cidade como destino turístico. A larga maioria já esteve na cidade e costuma frequentá-la, portanto encontram-se em boa situação para a avaliar e ter uma boa perspectiva, que se aproxima da realidade. Também aqui, os turistas se consideraram indiferentes e um poucos discordantes quanto à boa imagem da cidade.

A primeira imagem que os turistas referiram da cidade da Covilhã é a Universidade da Beira Interior, seguido de imediato pela Serra da Estrela.

Apenas uma minoria dos turistas e das pessoas externas da cidade conheceu a cidade por motivos de férias, tendo a maioria conhecimento da cidade por motivos de trabalho, o que leva a concluir que a Covilhã possui um tecido empresarial bastante activo.

## **6.2. Futuras linhas de investigação**

Findadas as conclusões genéricas deste estudo, ressaltam algumas linhas de investigação futuras interessantes, de boa utilidade para a região e autarquia, e que podem vir a complementar este estudo.

De entre essas linhas de investigação podem destacar-se a elaboração de um estudo por forma a avaliar o impacto e os proveitos ganhos para a cidade com a criação da marca: Covilhã: Cidade 5 estrelas. A ideia seria avaliar o investimento na criação da marca da cidade, elemento nuclear da política de gestão da autarquia e procurar saber se a ideia simples e directa é suficientemente eficaz para atrair investimentos, pessoas e eventos, valorizando a identidade do concelho, procurando saber se realmente diferencia a cidade dos restantes territórios.



À semelhança de outras cidades com uma estratégia de *branding*, como é o caso de Loulé, a cidade da Covilhã deveria procurar investigar o retorno do investimento, averiguando quantos novos habitantes ganhou ao ano, quantas empresas se instalaram depois da redução da carga fiscal e das condições logísticas disponibilizadas pela autarquia, além de ser interessante procurar saber o estado do turismo na cidade.

Outra das linhas de investigação que poderia ser elaborada prende-se com o facto, como vimos neste estudo, de a Universidade da Beira Interior assumir um papel cada vez mais relevante não só na cidade, como também na região em geral. De facto, a universidade contribui para a atracção de estudantes/residentes, sendo para a maioria das pessoas externas à cidade a primeira imagem que associam à cidade da Covilhã. Ocupa uma boa fatia da população da cidade e da sua pirâmide etária, sendo geradora de outras actividades directa e indirectamente, sendo interessante o desenvolvimento e um aprofundamento de uma estudo sobre o impacto desta instituição na cidade.

A universidade ocupa uma fatia considerável da economia da região, sendo uma instituição com bastante influência no sucesso da estratégia de marketing da cidade.

Outro dos estudos que poderiam complementar esta dissertação seria avaliar a imagem e o nível de satisfação que as empresas e os investidores, outro dos públicos-alvos da cidade da Covilhã, têm da cidade, através de um estudo qualitativo e de uma pesquisa exploratória.



## BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Clarinda S. (2003): *Marketing das Cidades: Caso de Estudo do desenvolvimento da Cidade de Viseu*, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa;

ANTOINE, Jaques (1990): *A sondagem como instrumento de marketing*, Mem Martins

BELANCIANO, Vítor (2008): *A minha cidade é melhor que a tua: as novas teorias da era da criatividade*, revista Ípsilon (jornal o Público), 30 de Maio;

BENKO, George; Lipietz, Alain (1995): *As regiões ganhadoras – Distritos e redes os novos paradigmas da geografia económica*, Celta Editora, Oeiras;

BRAMWELL, Bill; Rawding, Liz (1996): *Tourism Marketing Images of Industrial Cities*, Sheffield Hallam University, United Kingdom;

CARDOSO, Albérico (2003): *A importância das cidades*, Gente & Viagens, Abril;

CERVERÓ, J.; Iglésias, O.; Villacampa, O. (2002): *Marketing Turístico*, EUB – Octaedro, Primera Edición, Barcelona;

CMC (2008), Câmara Municipal da Covilhã

<http://www.cm-covilha.pt>

[acedido em 10/11/2008]

CMC (2008), Câmara Municipal da Covilhã, Boletim Municipal, Abril;

Chester Place Marketing Strategy – Part 2: The rational

[http://www.visitchesterandcheshire.co.uk/admin/files\\_upload/695700/Chester%20Place%20Marketing%20Strategy%20Roadmap.pdf](http://www.visitchesterandcheshire.co.uk/admin/files_upload/695700/Chester%20Place%20Marketing%20Strategy%20Roadmap.pdf);

[acedido em 09/03/2008]



COSTA, José S. (coordenador) (2002): *Compêndio de Economia Regional*, Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Nacional;

DÉTRIE, Jean-Pierre *et al.* (1997): *Strategor – Estratégia, Estrutura, Decisão, Decisão, Identidade, Política Global de Empresa*; D. Quixote, Lisboa;

DIAS, Susana (2006): *Por um Portugal que marca*, revista *Marketeer*, Julho de 2006, nº 120;

ELIZAGARATE, Victoria (2003): *Marketing de Ciudades*, Ediciones Piramide;

EVANS, Joel R. e Berman, Barry. (1997): *Marketing* 17ª Edição, Prentice Hall Internacional;

FERRÃO, João (1995): *As cidades médias e o Ordenamento do Território*, Ministério do Planeamento e da Administração do Território;

FREIRE, Adriano (1997): “*Estratégia – Sucesso em Portugal*”; Editorial Verbo, Lisboa;

FURTADO, Carlos (2006): *Como potenciar uma cidade*, Revista *Marketeer*, Junho 2006, Nº119;

GUELL, José M. F. (2000): *Planificación Estratégica de Ciudades*, GG Proyecto y Gestión; Barcelona;

GUERREIRO, Maria (2008): *Impacto das capitais europeias da cultura na marca das cidades*, revista *Marketeer*, Janeiro de 2006, edição138;

HOSANY, Sameer; Ekinci, Yuksel; Uysal, Muzaffer (2006): *Destination Image and Destination Personality: An application of Branding Theories to Tourism Places*, *Journal of Business Research* 59;



INSCH, Andrea, Florek, Magdalena (2008): *A great place to live, work and play: Conceptualising place satisfaction in the case of city residents*, Journal of Place Management and Development, Vol. 1, pp 138-149;

KAVARATZIS, Mihalis; Ashworth, Gregory (2008): *Place Marketing: how did we get here and where are we going*, Journal of Place Marketing and Development, Vol. 1, pp 150-165;

KOTLER, Philip; Armstrong, Gary (2003): *Princípios de Marketing*, 9ª Edição, São Paulo, Prentice-Hall;

KOTLER, Philip; Keller, Kevin (2006): *Administração de Marketing*, São Paulo, Prentice-Hall;

KOTLER, Philip; Haider, Donald; Rein, Irving (1993): *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and tourism to Cities, States and Nations*, Free Press, Nova Iorque;

KOTLER, P.; Gertner, D.; Rein, I.; Haider, D. (2006): *Marketing de Lugares – Como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*, São Paulo, Prentice Hall;

KOTLER, P., Bowen, J., Makens, J. (1997): *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*, Prentice Hall Hispanoamericana, México;

KOUBAA, Yamen (2008): *Country of origin, brand image perception, and brand image structure*, University of Marketing and Distribution Sciences, Kobe, Japan;

LAMBIN, Jean Jaques (2000), *Marketing Estratégico*, 4ª Edição, McGraw-Hill, Lisboa;

LEWICKA, Maria (2008): *Place attachment, place identity, and place memory: Restoring the forgotten city past*, University of Warsaw, Poland, Journal of Enviromental Psychology;



LINDON, D., Lendrevie, Levi, J., Dionísio, P. (2004) : *Mercator –Teoria e Prática do Marketing*, 10ª Edição, Publicações D.Quixote;

LOPES, José (2007): *Fundamental dos estudos de mercado – Teoria e Prática*, Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa;

MAGALHÃES, Ricardo (1995): *As cidades médias e o Ordenamento do Território*, Ministério do Planeamento e da Administração do Território;

MAIA, P. (org.) (2000): *Deslocalização de Empresas e Emprego*, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa;

MALHOTRA, Naresh K. (2005): *Introdução à Pesquisa de Marketing*, São Paulo, Prentice-Hall;

MAROCO, João (2007): *Análise estatística – Com utilização do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa;

MARQUES, Sá T. (1997), *Sistema Urbano Nacional – Cidades médias e dinâmicas territoriais*, volume 1, Direcção Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano, Lisboa;

MCKAY, Edward S. (1977): *A mística do marketing*, McGraw-Hill do Brasil, São Paulo;

MERA, Antonio; López, Oscar (2005): *Aplicaciones de Marketing*, Universidad de Extremadura, Primera edición, Badajoz;

MONTI, Roberto (2004): *Como promover uma cidade/país – Marketing de Lugar*  
<http://www.acesa.com/negocios/arquivo/marketing/2004/07/05-marketing/>  
[acedido em 04/04/2008]

MOREIRA, Jacinta (2007): *O Marketing das Cidades: O caso da Cidade da Covilhã*, Universidade da Beira Interior;



NEVES, A. Oliveira (1996): *Planeamento estratégico e Ciclo de Vida das grandes Cidades – os exemplos de Lisboa e de Barcelona*, Celta Editora, Oeiras;

PADDISON, Ronan (1993): *City Marketing-Image Reconstruction and Urban Regeneration*, Urban Studies

URL: <http://dx.doi.org/10.1080/00420989320080331>

[acedido em 21/12/2008]

PEREIRA, Marcos (2001): *Marketing de Cidades Turísticas*, São Paulo, Chronos;

PINTO, J. Georges (2001): *Planejamento estratégico e City Marketing – A nova face das cidades no final do século XX*, revista online, programa de pós-graduação em Geografia [http://www.ig.ufu.br/revista/volume03/artigo02\\_vol03.pdf](http://www.ig.ufu.br/revista/volume03/artigo02_vol03.pdf)

[acedido em 22/12/2008]

PINTO, M<sup>a</sup> João (2006): *Mudar posicionamento no xadrez mundial*, revista Marketeer, Julho de 2006, N<sup>o</sup>. 120;

PORTER, M. (1991): *A vantagem competitiva das nações*, Editora Campus, Rio de Janeiro;

PRETES, Michael (2003): *Tourism and Nacionalism*, Australian National University, Annals of Tourism Research, vol. 30;

RAINISTO K. Seppo, (2003): *Success factors of Place Marketing: A study of place marketing praticies in Northern Europe and the United States*, Helsinki University of Technology, Doctoral Dissertations;

SAMARA, Beatriz; Barros, José C. (2002), *Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia*, Pearson Education, São Paulo;

SANCHÉZ, Fernanda (1999): *O que é o City Marketing?* <http://www.unochapeco.edu.br/arquivos/downloads/areinvenodascidades.pdf>

[acedido em 30/09/2008]



SANTOS, Francisco (1993): “*Estratégia e Competitividade*”; Quarta Vaga, Lisboa;

SERRANO, A., Gonçalves, F., Neto, P.(2005): *Cidades e territórios do Conhecimento: Um novo referencial para a competitividade*, Edições Sílabo;

SERRA, A. (2002), *Marketing turístico*. Pirámide-Esic, Madrid;

SILVA, Patrícia (2003): “*Marketing Empresarial*”;

url:<http://www.univercidade.br/HTML/cursos/graduacao/mkteste/grade2003/pdf/5aula8.pdf>

[acedido em 10-11-2006]

WU, Kang-Lee (2008): *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, vol 13;

VAN GELDER S., Allan M. (2006): *City Branding: How cities compete in the 21<sup>st</sup> Century*, placebrands;

VAZ, Domingos M. (s/d); *Protagonismo urbano em territórios de baixa densidade: Uma reflexão sobre o caso da Beira Interior*,

url: [http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR460f8d1bdbbb5\\_1.pdf](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR460f8d1bdbbb5_1.pdf)

[acedido em 01/05/2008]

## **Sítios de internet consultados**

[http://www.visitchesterandcheshire.co.uk/admin/files\\_upload/695700/Chester%20Place%20Marketing%20Strategy%20Roadmap.pdf](http://www.visitchesterandcheshire.co.uk/admin/files_upload/695700/Chester%20Place%20Marketing%20Strategy%20Roadmap.pdf)

[acedido em: 29/11/2008]

[http://www.fundacioncoso.org/placemarketing/index\\_spa.htm](http://www.fundacioncoso.org/placemarketing/index_spa.htm)

[acedido em: 7/1/2009]

<http://www.urbi.ubi.pt/arquivo/2008/445-2008-08-05/4612/>

[acedido em 10/01/2009]



<http://www.ubi.pt/Pagina.aspx?p=Historia>

[acedido 10/01/2009]

<http://www.turistrela.pt/turi/sec/serra.html>

[acedido 10/01/2009]

<http://www.skiserradaestrela.com/>

[acedido 21/01/2009]

[http://clubefiscal.pt/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1810&Itemid=27](http://clubefiscal.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=1810&Itemid=27)

[acedido 21/01/2009]

<http://www.acesa.com/negocios/arquivo/marketing/2004/07/05-marketing/>

[acedido em 26/3/2009]

<http://www.unochapeco.edu.br/arquivos/downloads/areinvenodascidades.pdf>

[acedido em 26/3/2009]

[http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR460f8d1bdbbb5\\_1.pdf](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR460f8d1bdbbb5_1.pdf)

[acedido em 5/4/2009]



## **ANEXOS**



**ANEXO 1 – Valor de marca de alguns países (Anholt)**

USA	AA-
UK	A
Japão	BBB+
Canadá	BBB+
França	BBB+
Itália	BBB+
Alemanha	BBB+
Espanha	BBB
Suíça	BBB
Suécia	BBB
Austrália	BBB
Holanda	BBB-
Noruega	BBB-
Dinamarca	BBB-
Nova Zelândia	BB+
Bélgica	BB+
Irlanda	BB+
Portugal	BB
China	BB-
Rússia	BB-
Singapura	BB-
Hungria	B+
Brasil	B
México	B
Argentina	B
Egipto	B
Republica Checa	B
Coreia do Sul	B
África do Sul	B-
Turquia	CCC

AAA –Excepcionalmente Forte  
 AA – Muito Forte  
 A – Forte  
 BBB – Média  
 BB – Sub-desempenho  
 B – Fraco  
 CCC – Muito Fraco  
 CC – Fraquíssimo  
 C – A falhar



**ANEXO 2 – Questionário: Residentes e Trabalhadores**

**1. Considera realmente, que a cidade da Covilhã possui uma boa qualidade de vida?**

- Sim
- Não
- Não Sabe/Não Responde

**2. Há quanto tempo vive na Covilhã?**

- Menos de 5 anos
- Entre 5 e 14 anos
- Entre 15 e 24 anos
- Entre 25 e 34 anos
- 35 ou mais anos

**3. Qual a imagem que a cidade da Covilhã lhe transmite?**

Muito desfavorável	Desfavorável	Indiferente	Favorável	Muito favorável

**4. Sinto-me muito satisfeito por viver nesta cidade...**

Discordo Completamente	Discordo	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente

**5. O que é que o atrai mais na cidade da Covilhã? (Indique todas as opções que se verificarem)**

- Serra da Estrela
- Beleza e Características Naturais
- História
- Bons acessos
- Boa fluidez de tráfego
- Condições de Habitação
- Atracções Culturais
- Outras atracções\_\_\_\_\_



**6. Relativamente à situação actual do concelho, qual a sua opinião sobre:**

	<b>Péssimo</b>	<b>Mau</b>	<b>Média</b>	<b>Bom</b>	<b>Excelente</b>
<b>Habitação</b>					
Transporte e Acessos					
Fornecimento de água					
Qualidade Ambiental					
Segurança					
Educação					
Restauração/ Hotelaria					
Hospitalidade dos habitantes					
Espaços Verdes					

**7. Relativamente às atracções do concelho, qual a sua opinião sobre:**

	<b>Péssimo</b>	<b>Mau</b>	<b>Média</b>	<b>Bom</b>	<b>Excelente</b>
Beleza e Características					
História					
Locais de Compras					
Atracções Culturais					
Entretenimento					
Complexo Desportivo					
Festividades e datas comemorativas					
Construção e Monumentos					
Museus					
Outro					



**8. Acha que a cidade da Covilhã se encontra suficientemente bem promovida?**

Discordo Completamente	Discordo	Nem Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

**9. Indique, por favor, aquela que considera ser a maior prioridade para o concelho da Covilhã. (Indique apenas uma opção)**

- |                                               |                                                           |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Aeroporto da Covilhã | <input type="checkbox"/> Electrificação da linha férrea   |
| <input type="checkbox"/> Complexo desportivo  | <input type="checkbox"/> Teleférico (norte/sul da cidade) |
| <input type="checkbox"/> Programa Polis       | <input type="checkbox"/> Outro _____                      |
| <input type="checkbox"/> Centro de Artes      | <input type="checkbox"/> NS/NR                            |

**10. Por favor, indique-nos o seu sexo:**

- M             F

**11. Por favor, indique-nos a sua idade:**

- 16-24     25-34     35-44     45-54     55-64     65-74

**12. Por favor, indique-nos o seu grau de instrução:**

- |                                                        |                                       |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Instrução Primária ou menos   | <input type="checkbox"/> Bacharelato  |
| <input type="checkbox"/> Ensino Preparatório           | <input type="checkbox"/> Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> Ensino Secundário/Curso Médio | <input type="checkbox"/> Mestrado     |
| <input type="checkbox"/> Frequência Universitária      | <input type="checkbox"/> Doutoramento |

**13. Por favor, indique-nos o seu escalão de rendimento:**

- |                                        |                                        |
|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Menos de 450€ | <input type="checkbox"/> 1350€ a 1799€ |
| <input type="checkbox"/> 450€ a 899€   | <input type="checkbox"/> 1800€ a 2249€ |
| <input type="checkbox"/> 900€ a 1349€  | <input type="checkbox"/> 2250 ou mais  |

**Obrigado pela sua colaboração!**



**ANEXO 2 – Questionários: Turistas e Visitantes**

**1. Conhece a cidade da Covilhã como destino turístico?**

Nunca ouvi falar	Não conheço	Conheço um pouco	Conheço razoavelmente	Conheço muito bem

**Nota:** Se na questão anterior respondeu (1) **Nunca ouvi falar** ou (2) **Não conheço**, por favor dê o questionário como terminado.

**2. Já alguma vez esteve na cidade da Covilhã?**

- Sim
- Não
- Não Sabe/Não Responde

**Nota:** Se na questão anterior respondeu **Sim** avance para a **questão 4**.

**3. Qual a principal razão de nunca ter visitado a Covilhã?**

\_\_\_\_\_  NS/NR

**Nota:** Avance para a **questão 8**

**4. Costumo frequentar muitas vezes a cidade da Covilhã...**

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

**5. Qual a ocasião que lhe permitiu conhecer a cidade da Covilhã?**

- Serra da Estrela
- Férias
- Trabalho
- Evento/Festividade
- Desporto
- Entretenimento
- História/Museus
- Outra \_\_\_\_\_
- NS/NR



**6. Caracterize a cidade da Covilhã** (Por favor, coloque um X mais próximo da característica que corresponde à sua ideia).

Estagnada	___:___:___:___:___	Inovadora
Hospitaleira	___:___:___:___:___	Fechada
Nova	___:___:___:___:___	Velha
Segura	___:___:___:___:___	Insegura
Suja	___:___:___:___:___	Limpa
Bonita	___:___:___:___:___	Feia
Artificial	___:___:___:___:___	Tradicional
Harmoniosa	___:___:___:___:___	Conflituosa
Monótona	___:___:___:___:___	Interessante
Antiquada	___:___:___:___:___	Moderna

**7. O que é que o atrai mais na cidade da Covilhã?** (Indique, por favor, todas as opções que se verificarem.)

- |                                                   |                                                            |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Serra da Estrela         | <input type="checkbox"/> Beleza e Características Naturais |
| <input type="checkbox"/> História                 | <input type="checkbox"/> Acessos                           |
| <input type="checkbox"/> Boa fluência do trânsito | <input type="checkbox"/> Monumentos e Construção           |
| <input type="checkbox"/> Atrações Culturais       | <input type="checkbox"/> Outras atrações _____             |

**8. Qual a imagem que a cidade da Covilhã lhe transmite?**

Muito desfavorável	Desfavorável	Indiferente	Favorável	Muito favorável

**9. Qual a primeira imagem que associa à Covilhã?** (Indique apenas uma opção)

- |                                                  |                                                    |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Serra da Estrela        | <input type="checkbox"/> Sporting da Covilhã       |
| <input type="checkbox"/> Neve/Frio               | <input type="checkbox"/> Segurança                 |
| <input type="checkbox"/> Universidade (UBI)      | <input type="checkbox"/> Queijo/Enchidos           |
| <input type="checkbox"/> História/Monumentos     | <input type="checkbox"/> Qualidade Médio-ambiental |
| <input type="checkbox"/> Indústria de Lanifícios | <input type="checkbox"/> Outra _____               |
| <input type="checkbox"/> NS/NR                   |                                                    |

**10. O turismo da cidade encontra-se suficientemente bem promovido e desenvolvido...**

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente



**11. Por favor, indique-nos o seu sexo:**

- M  
 F

**12. Por favor, indique-nos a sua idade:**

- 16-24     25-34     35-44     45-54     55-64     65-74

**13. Por favor, indique-nos o seu grau de instrução:**

- |                                                        |                                       |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Instrução Primária ou menos   | <input type="checkbox"/> Bacharelato  |
| <input type="checkbox"/> Ensino Preparatório           | <input type="checkbox"/> Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> Ensino Secundário/Curso Médio | <input type="checkbox"/> Mestrado     |
| <input type="checkbox"/> Frequência Universitária      | <input type="checkbox"/> Doutoramento |

**14. Por favor, indique-nos o seu escalão de rendimento:**

- |                                        |                                       |
|----------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Menos de 450€ | <input type="checkbox"/> 1350€a 1799€ |
| <input type="checkbox"/> 450€a 899€    | <input type="checkbox"/> 1800€a 2249€ |
| <input type="checkbox"/> 900€a 1349€   | <input type="checkbox"/> 2250 ou mais |

Obrigado pela sua colaboração!

## ANEXO 3 – Cartaz destinado a empresas e investidores

### Invista na Covilhã

Ao nível das **ACESSIBILIDADES VIÁRIAS**, a Covilhã possui uma rede de ligações por auto-estrada que, face à sua posição de centralidade, permite com rapidez e segurança, atingir qualquer ponto do País. Mas também um acesso privilegiado a Espanha, a menos de 4 horas de Madrid.

A Covilhã possui **QUADROS TÉCNICOS** e intermédios disponíveis e com as qualificações necessárias para um desempenho profissional de qualidade.

O Parkurbis - Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã - está em crescimento, com dezenas de empresas de **NOVAS TECNOLOGIAS**.

Na **UNIVERSIDADE** são ministradas 34 licenciaturas e 27 pós-graduações, que vão desde a Aeronáutica à Medicina, passando por todos os ramos da Engenharia.

O **HOSPITAL** Pêro da Covilhã foi classificado em estudo recente como um dos melhores do País, de par com os hospitais centrais de Lisboa, Porto e Coimbra.

Com uma tradição industrial secular, a Cidade da Covilhã tem uma **CULTURA DE TRABALHO** habituada a altos padrões de exigência.

Ao nível do **LAZER**, a Covilhã possui uma rede de salas de espectáculo onde são habituais as estreias nacionais de filmes e outras produções culturais de grande qualidade.

Em fase de projecto está o **AEROPORTO** da Covilhã que até 2012 será uma realidade.

Num estudo sobre cidades portuguesas realizado pelo Expresso e publicado em Janeiro de 2007, tendo por base 20 parâmetros, a Covilhã situa-se entre as **15 MELHORES CIDADES DO PAÍS PARA VIVER** designadamente ao nível da Oferta Cultural, Qualidade Urbanística, Equipamentos Sociais, Estacionamento, Alojamento Turístico, Equipamentos Desportivos, Qualidade dos Espaços Verdes, Sinalética, Capacidade de Atracção Estudantil, Qualidade dos Espaços Públicos, Restauração, Relação com a Água e Paisagem, Segurança e Animação Nocturna e Desempenho Económico.