



A perceção dos stakeholders perante a comunicação da marca territorial: O caso de Bragança.

Madalena Couto Rodrigues Marinho

*Dissertação apresentada à Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo para
obtenção do Grau de Mestre em Marketing Turístico.*

Orientado por

Professor Doutor Ricardo Alexandre Fontes Correia

Mirandela, outubro 2021

Resumo

O marketing territorial tem vindo a ser cada vez mais uma ferramenta utilizada para promover e comunicar os diferentes territórios, tendo em conta os seus fatores competitivos. Esta ferramenta visa construir uma estratégia a longo prazo, sendo constituída por diversos elementos essenciais para o sucesso da sua implementação. Um dos elementos considerado como fundamental e central para esta estratégia é a comunidade local. Desde o residente até ao empresário.

O presente trabalho teve como objetivo a análise da perceção dos diferentes *stakeholders*, no que diz respeito ao seu envolvimento no processo estratégico da comunicação do concelho de Bragança, enquanto destino turístico. O estudo realizado assenta numa metodologia de métodos mistos. Numa primeira parte (análise qualitativa) foram realizadas entrevistas aos diversos organismos competentes na promoção e comunicação do destino e a entidades turísticas do concelho. Na segunda fase (análise quantitativa) realizaram-se inquéritos por questionário à comunidade local, de forma a complementar a primeira parte da metodologia.

Os resultados obtidos nesta investigação mostram o pouco envolvimento das entidades turísticas na construção e comunicação do destino, bem como, algumas lacunas na identificação com o mesmo. Estes resultados reforçam e justificam ainda a importância da comunidade local na comunicação dos territórios (que se revela fundamental), bem como, a construção de um conjunto de recomendações que visam colmatar alguns dos problemas encontrados através da metodologia adotada.

Palavras-chave: marketing territorial, comunicação, entidade gestora do destino, comunidade local, *stakeholders*, envolvimento.

Abstract

Territorial marketing has increasingly become a tool used to promote and communicate different territories, taking into account their competitive factors. This tool aims to build a long-term strategy, based on several essential elements to the success of its implementation. One of the elements considered as fundamental and central for this strategy is the local community. From the resident to the entrepreneur.

The present work aimed at analysing the perception of different stakeholders regarding their involvement in the strategic process of communication of the municipality of Bragança as a tourist destination. The developed study is based on a mixed methods methodology. In the first part (qualitative analysis) interviews were conducted with the various competent bodies in the promotion and communication of the destination and tourist entities of the municipality. In the second phase (quantitative analysis) questionnaire surveys were carried out to the local community in order to complement the first part of the methodology.

The results obtained in this research show the little involvement of tourism entities in the construction and communication of the destination, as well as some gaps in the identification with the destination. These results also reinforce and legitimate the importance of the local community in the communication of the territories (which proves to be fundamental), as well as the construction of a set of recommendations aimed at solving some of the problems found through the methodology adopted.

Keywords: place marketing, communication, destination management/marketing organisation, local community, stakeholders, engagement.

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar a todos aqueles que nos receberam de braços abertos na terra que nos era desconhecida e que agora nos sentimos em casa, a terra que nos proporcionou uma das melhores experiências, Bragança.

Agradeço ainda a todo o corpo docente do Mestrado Marketing Turístico por toda aprendizagem e conhecimento partilhado, agradeço especialmente à professora Elisabete Morais e à professora Elsa Esteves e claro, ao professor e orientador Ricardo Correia por todo o suporte dado nesta longa caminhada.

Aos meus colegas e amigos. João Nobre, por todo o acompanhamento ao longo do percurso académico e toda ajuda dada para a realização desta dissertação. E à Ondina Custódio, uma companheira de longas viagens.

Aos meus queridos amigos que conheci em Bragança e que levo para o resto da vida, Yasmim, Eduardo, Carolina e Amadeu. É quando menos esperamos que conhecemos pessoas incríveis.

Mãe, Fernando e Rita, aqueles que me passaram os valores certos para ser uma melhor pessoa e que contribuem todos os dias para o meu crescimento.

E por fim, a pessoa mais importante de todo este processo, o meu companheiro, amigo e namorado Vítor que me apoiou e motivou ao longo desta jornada.

Lista de Abreviaturas

ACISB – Associação Comercial, Industrial e Serviços de Bragança

AMTFNT - Associação de Municípios da Terra Fria do Nordeste Transmontano

CIM-TTM - Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes

CMB – Câmara Municipal de Bragança

DMO – Destination Marketing Organisation ou Destination Management Organisation

ERTPN – Entidade Regional do Turismo Porto e Norte

EUA – Estados Unidos da América

INE – Instituto Nacional de Estatística

NERBA – Associação Empresarial do distrito de Bragança

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

WOM – Worth of Mouth

ÍNDICE

Índice de Figuras	vii
Índice de Gráficos.....	viii
Índice de Tabelas	ix
I. INTRODUÇÃO	
1. Contextualização do Tema	1
2. Objetivos da Investigação	4
3. Estrutura do Estudo	5
II. REVISÃO DE LITERATURA	
1. Marketing Territorial.....	7
1.1. Conceito	7
1.2. Origem.....	9
2. Gestão Territorial	11
2.1. Destino Turístico.....	11
2.2. D.M.O.....	12
2.3. Marca do Destino	13
2.4. <i>Stakeholders</i>	15
2.4.1. Papéis dos <i>Stakeholders</i> no Destino Turístico.....	16
2.4.2. Deixados de parte no processo de criação e comunicação da marca do destino ..	20
III. METODOLOGIA	
1. Características da Investigação	24
2. Objetivos do Estudo	25
3. Instrumento de Recolha de Dados.....	25
4. Entrevistados e Inquiridos.....	28
5. Método de Análise	29
IV. ENQUADRAMENTO DE BRAGANÇA	
1. Território	31
2. Demografia.....	34
3. Atividade Económica	35
4. Turismo	35
5. Identidade da Marca do Concelho.....	37
6. <i>Stakeholders</i>	38

V. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

1. Entrevistas	40
1.1. Informações das Entrevistas	40
1.2. Funcionamento das Entidades Públicas e Associações Entrevistadas	40
1.3. Separação dos Temas Analisados	42
1.3.1. Pontos Fortes e Pontos Fracos	42
1.3.2. Procura e evolução turística dos espaços entrevistados.....	45
1.3.3. Consulta dos Empresários	45
1.3.4. Envolvimento da Comunidade	47
1.3.5. Cooperação entre a Câmara e as diferentes entidades e associações	47
1.3.6. Perceção da mensagem que a marca territorial Bragança passa para os turistas..	48
1.3.7. Sentimento de pertença da comunidade local em relação à marca territorial Bragança	49
1.3.8. Bragança em 1 Palavra	49
1.4. Outras Ideias.....	49
2. Inquéritos.....	53
2.1. I Parte do Inquérito - Caracterização Sociodemográfica	54
2.2. II Parte do Inquérito – Questões.....	55
2.2.1. Bragança em 1 Palavra	55
2.2.2. Entidade responsável pela gestão e comunicação do destino Bragança.....	55
2.2.3. Nível de identificação que a comunidade sente com o destino	56
2.2.4. Word of Mouth	59

VI. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

1. Conclusões do Estudo	64
2. Recomendações	68
3. Limitações do Estudo	68
4. Futuras Linhas de Investigação	69

LISTA DE REFERÊNCIAS	70
-----------------------------------	----

APÊNDICES	76
------------------------	----

Índice de Figuras

Figura 1 - Total de artigos publicados sobre "Destination Marketing", "Territorial Marketing" e "Place Marketing" (2001-2020).	4
Figura 2 - Exemplos de propaganda do estado de Illinois.....	10
Figura 3 - Os diferentes papéis dos Stakeholders no destino turístico.	17
Figura 4 – Conjunto de elementos na estratégia de marketing territorial proposto por Kotler, Rein e Haider (1993).	21
Figura 5 - Modelo para o desenvolvimento de uma estratégia de Marketing Territorial.	23
Figura 6 - Objetivos da investigação e respetivos instrumentos utilizados para recolha de dados.	25
Figura 7 - Mapa de Portugal com destaque do concelho de Bragança.....	31
Figura 8 - Freguesias do concelho de Bragança.	32
Figura 9 - Acessibilidades do concelho de Bragança com outras localidades.	33
Figura 10 – Logótipo e Símbolo do Município de Bragança.	38
Figura 11 - Stakeholders do concelho de Bragança.	39
Figura 12 - Nuvem de palavras.	55
Figura 13 - Média das respostas dentro de cada identificação.	59

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução dos hóspedes e dormidas no concelho de Bragança (2015-2019).	36
Gráfico 2 - Diagrama de dispersão entre a WOM e a identificação cognitiva.	62
Gráfico 3 - Diagrama de dispersão entre a WOM e a identificação afetiva.	62
Gráfico 4 - Diagrama de dispersão entre a WOM e a identificação avaliativa.	63

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dados da chegada de turistas internacionais e a respetiva receita de turismo internacional a nível mundial 2010-2019.	6
Tabela 2 - Instituições entrevistadas no concelho de Bragança.	29
Tabela 3 - Empresas entrevistadas no concelho de Bragança.	29
Tabela 4 - Área e população das freguesias do concelho de Bragança.	32
Tabela 5 - Missão, Valores, Visão e Lema do concelho de Bragança.....	34
Tabela 6 - Indicadores demográficos do concelho de Bragança.	34
Tabela 7 - Indicadores do mercado de trabalho no concelho de Bragança.	35
Tabela 8 - Informações das entrevistas realizadas.....	40
Tabela 9 - Temas analisados nas entrevistas realizadas.	42
Tabela 10 - Pontos fortes e pontos fracos mencionados nas entrevistas.	43
Tabela 11 - Dados sociodemográficos dos inquiridos.....	54
Tabela 12 – Dados do nível de identificação dos inquiridos.....	56
Tabela 13 - Alpha de Cronbach, média, desvio padrão e correlação das identificações.	57
Tabela 14 - Teste de correlação de Spearman entre os itens das diferentes identificações.....	58
Tabela 15 - Dados da concordância do WOM dos inquiridos.....	59
Tabela 16 - Alpha de Cronbach, média, desvio padrão e correlação do WOM.....	60
Tabela 17 - Teste de correlação de Spearman entre os itens do WOM.....	61
Tabela 18 – Informações sobre o coeficiente de Pearson.....	61
Tabela 19 - Teste de correlação de Pearson entre os itens do WOM.....	61

I. INTRODUÇÃO

1. Contextualização do Tema

Através da comunicação, os destinos conseguem divulgar as suas atrações turísticas, a sua identidade e os seus produtos. É ainda esta forma de interação, que quando utilizada corretamente, desperta no consumidor a curiosidade e desejo de conhecer e explorar o destino em causa (Sebastião & Ribeiro, 2012).

A comunicação no setor turístico é feita pelos mais diversos atores, desde a comunidade local e aos turistas, até ao setor público e privado (Sebastião & Ribeiro, 2012). Entre estes, é a comunidade local quem tem sido alvo de uma maior aposta por parte dos agentes turísticos, partindo do conhecimento prévio que a comunidade está em contacto direto com o turista, assumido um papel cada vez mais ativo no que diz respeito à comunicação de um destino. Podemos então assumir, para a comunidade local, a função de promotores do território (Correia, 2014). É ainda de referir que, nesta mesma comunidade local podem inserir-se os agentes e as entidades turísticas, sendo estes os principais alvos de estudo neste trabalho.

Embora a relevância e potencialidade deste ator turístico na promoção de um destino sejam inegáveis, Aitken e Campelo (2011, p.918) referem que “frequentemente, os residentes e a comunidade local são deixados de parte no processo de criação da marca (...)” e por isso, não participam na implementação da estratégia de marketing territorial (Kavaratzis & Ashworth, 2008), nem, por sua vez, na comunicação da marca/destino. Tendo em conta a sua importância, referida anteriormente, não explorar este ator pode levar a dificuldades evolutivas no processo da construção do plano de marketing territorial.

A implementação de uma estratégia de marketing territorial ideal, passa pela cooperação entre todos os diferentes agentes turísticos. Estes agentes são todos aqueles que participam na construção e comunicação da marca territorial, sendo ainda parte integral da oferta do destino (Kavaratzis & Ashworth, 2008; Correia, 2014; Correia & Brito, 2017; Zenker, Braun & Petersen, 2017). Tal como refere Correia (2014, p.222) “torna-se fundamental que a entidade responsável pelo marketing territorial dinamize e articule redes de parceiros (...)”. Por vezes, estas “redes de parceiros”, que se referem aos agentes turísticos, não são devidamente estruturadas por parte dos *stakeholders*. Por

isso, torna-se relevante averiguar-se, se num determinado território turístico, existe coesão entre a entidade responsável pelo marketing/gestão do destino, conhecida como a organização do marketing/da gestão do destino (D.M.O) e os seus *stakeholders*.

Um plano estratégico que visa promover uma marca territorial deve preocupar-se com a conexão com e entre as entidades. Todas estas entidades que fazem parte da comunidade local, devem cooperar na definição dos valores e da imagem que o destino quer transmitir. Assim, todo o destino comunica como se fosse um só e transmite a mesma mensagem (Correia & Brito, 2017). Isto permite uma evolução muito mais rápida e fundamentada de um determinado território turístico.

Os agentes territoriais devem conhecer o que o destino/marca territorial quer transmitir aos seus turistas, a imagem que pretende passar e de que forma é que esta deve ser comunicada (Correia & Brito, 2017). Estes agentes nem sempre estão integrados no plano estratégico de marketing do destino. Isto pode ser justificado, devido à falta de articulação entre os intervenientes e à abstração da importância dada à palavra e opinião destes agentes no panorama turístico geral.

Torna-se essencial abordar esta temática, não só por contribuir para uma construção de um plano mais eficaz para a promoção do destino, onde todos os atores estão unidos, mas também porque os *stakeholders* atribuem valor e significado à marca, sendo uma das bases da criação da mesma (Kavaratzis, 2012).

Não deve ser aqui esquecida a importância da comunidade local. Vários estudos (Kavaratzis & Ashworth, 2008; Freire, 2009; Kavaratzis, 2012; Correia & Brito, 2017) referem a importância do seu papel na construção de uma marca territorial e no envolvimento da comunicação do destino. Nestes estudos, a população em análise são essencialmente os locais do destino e os *stakeholders*, entendidos como entidades que promovem o destino.

É ainda importante referir a relevância do setor do turismo para o Produto Interno Bruto (PIB), sendo Portugal um dos países em que o turismo tem uma contribuição mais alta para o PIB, com base nos dados divulgados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2020). Em 2016, o PIB português possuía uma percentagem de 12,5% conseqüente do setor do turismo. De acrescentar que a procura turística e o número total de turistas têm vindo aumentar consecutivamente até ao ano de 2019. Os dados posteriores ao ano de 2019 não foram

alvo de análise, devido à situação pandémica que se tem vivido e afetado de forma acentuada o setor do turismo.

Focando o concelho de Bragança, que vai ser o alvo de estudo, tem-se assistido a um aumento de hóspedes e dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico a cada ano que passa. De 2018 para 2019 houve um aumento de 12,96% (+8456) referente aos hóspedes e 12,41% (+12300) referente às dormidas no concelho. Numa análise de cinco anos (2015-2019), o concelho mostrou um aumento na percentagem de hóspedes de 32,15% (+17931) e na de dormidas em 47,29% (+35780) (INE, 2016; INE, 2019; INE, 2020a). Com estes dados é possível verificar o aumento constante e consistente ao longo dos anos, tanto a nível de hóspedes como dormidas no concelho. Podemos utilizar estes dados para comprovar a importância da análise do destino em questão.

No que diz respeito à temática que será abordada – Marketing Territorial – esta tem sido cada vez mais alvo de estudo. Na figura 1 é possível observar esta evolução no número artigos publicados ao longo dos últimos 20 anos, sobre “*Destination Marketing*”, “*Territorial Marketing*” e “*Place Marketing*”. Estes dados foram recolhidos através da plataforma Web of Science. Esta plataforma disponibiliza uma base de dados sobre diferentes temáticas, possibilitando a análise da evolução de diferentes temas de estudo numa escala temporal. Os resultados da pesquisa correspondem a artigos científicos nas diversas áreas de estudo, como por exemplo: ciências sociais, economia empresarial, geografia, estudos urbanos, ciências ambientais, turismo, entre outras. A pesquisa foi realizada com base nos termos estrangeiros, visto que, são os mais utilizados na literatura sobre a temática que vai ser alvo de estudo. Podemos ainda constatar através da figura 1, que embora seja uma temática cada vez mais abordada, ainda existe um enorme potencial de exploração e desenvolvimento de conhecimento na área e por isso mesmo, importa sublinhar a relevância de um crescimento contínuo e futuro da investigação no Marketing Territorial.

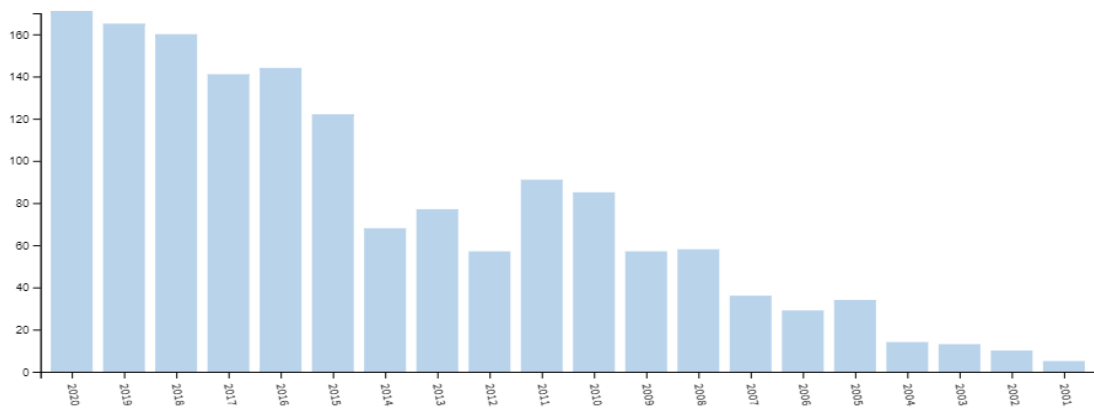


Figura 1 - Total de artigos publicados sobre "Destination Marketing", "Territorial Marketing" e "Place Marketing" (2001-2020).

Fonte: Dados retirados de Web of Science.

2. Objetivos da Investigação

A pergunta de investigação que serviu de base para o presente estudo foi: ‘De que forma os *stakeholders* percecionam a comunicação feita pela entidade responsável pela gestão do destino turístico Bragança?’. Partindo da perceção dos *stakeholders* e da forma como estes participam no processo estratégico de criação da marca do destino, esta dissertação procura conhecer o envolvimento destes atores no processo de comunicação do destino Bragança, feito pela entidade regional de promoção turística. Mais especificamente pretende-se:

- Compreender a importância dos diferentes *stakeholders* na comunicação de um destino;
- Conhecer os fatores competitivos do concelho de Bragança face a outros territórios;
- Conhecer os *stakeholders* com o quais o Município trabalha para promover o território;
- Conhecer o plano estratégico de comunicação do destino e identificar o papel dos *stakeholders* no mesmo;
- Compreender a perceção dos *stakeholders* em relação à promoção do destino feita pela Câmara;
- Conhecer o envolvimento dos *stakeholders* na promoção do destino.

3. Estrutura do Estudo

O presente estudo de investigação encontra-se dividido em oito capítulos distintos. O primeiro capítulo é referente à introdução, onde o tema é contextualizado, bem como, são apresentados os objetivos da investigação.

O segundo capítulo é constituído pela revisão de literatura, onde são abordadas as temáticas que sustentam o problema de investigação apresentado no estudo. De seguida, segue-se o terceiro capítulo, que integra a metodologia adotada, mais concretamente as características da investigação, os objetivos do estudo, os instrumentos utilizados para a recolha de dados, os entrevistados e inquiridos e por fim, o método de análise.

O quarto capítulo apresenta detalhadamente o enquadramento do objeto de estudo da investigação – concelho de Bragança. Abordando algumas das características mais importantes para a sua caracterização, como o território, a demografia, a atividade económica, o turismo, a identidade da marca do concelho e os *stakeholders*.

No quinto capítulo é possível observar a análise dos resultados obtidos das entrevistas e dos inquiridos. O sexto capítulo remete-nos para as principais conclusões retiradas do estudo, levando à criação de um conjunto de recomendações que visam colmatar os problemas encontrados. Ainda dentro deste capítulo são apresentadas as futuras linhas de investigação e as limitações do estudo.

Por fim, o penúltimo (sétimo) e último (oitavo) capítulo destinam-se à lista de referências que sustentam todo o trabalho apresentado e os apêndices que serviram de suporte à metodologia.

II. REVISÃO DE LITERATURA

O setor do turismo tem expressado na última década um crescimento significativo de ano para ano. Um setor promissor no desenvolvimento e estimulação das economias locais que contribui para a redução da pobreza através da criação de postos de trabalho (Kotler, Bowen, Makens, García & Flores, 2011), permite ainda o desenvolvimento regional através do melhoramento de infraestruturas e a valorização do património. A nível global, este setor contribui para a estimulação da competitividade do comércio internacional e é “(...) cada vez mais visto como uma área promissora da atividade económica que poderá tornar-se parte estrutural da redução da pobreza e do desenvolvimento sustentável, (...) da criação de riqueza e do desenvolvimento regional” (United Nations Statistics Division & World Tourism Organization, 2010, p.5).

Importa ainda referir, que o setor do turismo tem um efeito multiplicador no desenvolvimento local, no sentido em que, quantos mais turistas visitam um determinado local, maior será o aumento do consumo de bens e serviços, levando à necessidade de uma maior produção dos mesmos. Isto faz com que haja mais visibilidade do destino e maior crescimento económico (Balanzá & Nadal, 2003).

Tabela 1 - Dados da chegada de turistas internacionais e a respetiva receita de turismo internacional a nível mundial 2010-2019.

	Chegada Turistas Internacionais (milhões)			Receita Turismo Internacional (USD mil milhões)		
	2010	2018	2019	2010	2018	2019
Mundo	956	1408	1460	980	1460	1481
Europa	491,234	716,333	744,049	427,5	572,4	576,4
Portugal	6,832	22,800	24,600	10.077	20.140	20.633

Fonte: Elaboração própria. Dados retirados de World Tourism Organization (2021).

Através da tabela 1 é possível visualizar a evolução da chegada de turistas internacionais e da receita a nível mundial respetivamente ao ano de 2010, 2018 e 2019, no mundo, na Europa e em Portugal. Nesta tabela podemos averiguar que, a nível mundial, existiu um aumento de cerca de 4% na chegada de turistas internacionais no ano de 2019 face ao ano anterior. Esta percentagem corresponde aproximadamente a 54 milhões de turistas. Isto reflete-se também num aumento de 3% nas receitas turísticas (1.323 bilhões de euros) face aos mesmos anos. Podemos ainda constatar que, no espaço

de dez anos, houve um aumento de 35% da chegada de turistas internacionais. Segundo a World Tourism Organization (2021), o turismo é a terceira categoria mundial mais exportada.

Na Europa este crescimento também é visível. A evolução do ano 2018 para o ano de 2019 traduz-se num aumento de 4% na chegada de turistas internacionais (744 milhões) e mais 4% de receita (514 bilhões de euros), sendo que, nestes parâmetros, o sudeste da Europa se destaca das demais regiões (World Tourism Organization, 2021).

Relativamente a Portugal, existiu um crescimento de 7.3% (2018-2019) face à chegada de turistas internacionais. No espaço de 10 anos (2010-2019) este aumento é mais notório, correspondendo a 72%. No ano de 2018 o setor do turismo contribuiu para 9.4% do emprego nacional e em 2019 com 15,4% para o PIB nacional (INE, 2020b).

Esta evolução extremamente positiva da importância do setor turístico, torna-o mais apetecível e leva a que os destinos turísticos se tornem cada vez mais competitivos entre si, tanto pela oferta turística que disponibilizam, como pelos recursos diferenciadores utilizados para atrair os turistas. No entanto, para atingir sucesso no ramo, é necessário que as estratégias implementadas para a comunicação do destino sejam diferenciadoras de forma a “oferecer uma verdadeira oferta de valor único” (Costa & Azevedo, 2015, p.184), conseguindo assim um distanciamento da demais concorrência na oferta territorial oferecida (Kavaratzis & Ashworth, 2008). É assim importante apontar a incontornável importância do marketing neste processo de diferenciação (Correia, 2014; Moura, dos Santos Mónico & Mira, 2019).

O marketing de um destino representa um pilar base para a criação de estratégias, tanto para destinos já consolidados, como emergentes, de forma a satisfazer o consumidor, assegurar o desenvolvimento sustentável e posicionar o destino no mercado global turístico (Buhalis, Costa & Ford, 2006). O marketing assume-se como uma ferramenta cada vez mais utilizada no setor turístico que, devido à sua competitividade, exige a criação de estratégias para diferenciar cada produto e serviço (Kotler, Bowen, Makens, García & Flores, 2011).

1. Marketing Territorial

1.1. Conceito

Correia e Brito (2007, p.3) definem territórios como:

“(…) realidades construídas na base de interações e influências dinâmicas com uma heterogeneidade de actores. Por conseguinte, a gestão dos territórios para além dos seus limites físicos é de uma importância vital, pois poderá ser no seu exterior que elas venham a encontrar actores que lhes conferiram dinamismo, valor e atractividade.”

Embora os territórios sejam delimitados a nível administrativo de forma a facilitar a sua gestão, aportam um conjunto vasto de atores e entidades que cooperam entre si para o seu funcionamento. Esta cooperação vai muito além dos limites territoriais. Os territórios, que podem ser países, regiões ou cidades, agregam um valor único e autêntico, visto que cada um tem a sua história e os seus valores culturais (Correia & Brito, 2017).

A gestão e promoção destes territórios é feita através do marketing territorial, visto como uma ferramenta de trabalho no planeamento estratégico destes territórios (Correia & Brito, 2020). O marketing territorial contribui para o posicionamento competitivo dos destinos no mercado global, através dos fatores autênticos e diferenciadores de cada região, permitindo que se destaquem dos demais (Kavaratzis & Ashworth, 2008).

Ao longo da literatura estrangeira, relacionada com o tema – Marketing Territorial, são abordados vários conceitos dentro desta temática. Assim, os primórdios da literatura nesta área, emergiram nos anos 70, começando por abordar os termos de “*place promotion*” e “*selling places*” (Hankinson, 2010). Na literatura mais recente podemos destacar que os termos mais referidos passaram a ser: “*place marketing*”, “*destination marketing*”, “*place branding*” e “*city marketing*”. Estes termos são utilizados na literatura em diversas áreas académicas, desde a geografia, ao planeamento urbano e até ao turismo (Hankinson, 2007). Importa destacar, com particular ênfase, o termo “*place marketing*” retratado na literatura inglesa e que corresponde diretamente ao conceito de marketing territorial (Florek, 2003).

Govers e Go (2009, p.19) definem “*place marketing*” como “(…) a tradicional segmentação, *targeting* e abordagem de posicionamento para a promoção do lugar, por vezes incluindo decisões em rede, bem como o desenvolvimento de produtos”. O termo pode também ser percecionado como um processo relacional entre as atividades locais e as necessidades dos turistas (Florek, 2003), contribuindo para uma harmonização do território. Florek (2003, p.4) alerta que um dos desafios do marketing territorial passa

por “(...) reforçar a capacidade das regiões para se adaptarem ao mercado em mudança, aproveitarem as oportunidades e manterem a sua vitalidade”. Kotler, Rein e Haider (1993, p.99) acrescentam ainda que “marketing de lugares significa conceber um local para satisfazer as necessidades dos seus mercados-alvo. Têm êxito quando os cidadãos e as empresas estão satisfeitos com as suas comunidades e satisfazem as expectativas dos visitantes e investidores.”

O autor Rainisto (2003) desenvolveu um estudo, onde apresenta os fatores de sucesso no processo de “*place marketing*”. Na base do processo existem cinco fatores: “*planning group*” (órgão responsável pelo processo de planeamento do marketing do destino); “*vision and strategic analysis*” (perceção do lugar a nível futuro); “*place identity e place image*” (conjunto de crenças e ideias que percecionam o destino); “*public-private partnerships*” (cooperação e parcerias entre os atores do setor publico e privado); “*leadership*” (capacidade holística da gestão do destino). Fora desta base, existem ainda quatro fatores periféricos que se inserem em possíveis desafios que ocorrem na rede e no ambiente das práticas de *place marketing*: “*political unity*” (acordo ideológico e de ação entre os assuntos públicos e decisores políticos); “*process coincidences*”, “*local development*” e “*global Marketplace*” (ocorrências notáveis de eventos durante o processo de marketing).

1.2. Origem

Embora o crescimento da prática de marketing territorial tenha acontecido no último quarto do século XX, esta prática começou muito antes. A literatura retrata com mais clareza esta prática no século XIX nos Estados Unidos da América (E.U.A.). Ward (1998) descreve no seu livro “*Selling places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000*” a origem e a evolução desta mesma prática.

No século XIX, surgiu um movimento no sentido de colonizar de forma massiva o norte da América. Este movimento ocorreu por parte do governo, através da criação de notificações, de modo a atingir os possíveis interessados nas terras disponíveis e a sua potencialidade para a agricultura. Esta propaganda impulsionou também a emigração para estas regiões. Em 1840, este movimento cresceu de tal forma, que até alguns dos estados do interior dos E.U.A., muito menos populosos e desenvolvidos, se tornaram mais ativos em termos de promoção do destino (Ward, 1998).

Illinois foi uma das regiões que ganhou bastante destaque na busca por promover o seu destino. Em 1854 desenvolveu um conjunto de ações de promoção através de publicidade em jornais, placares e panfletos, que chegou a vários estados dos E.U.A. e a países para lá do atlântico. Esta região foi uma das pioneiras no uso de publicidade e outras técnicas promocionais. Através da figura 2 é possível visualizar alguns exemplos de propaganda feitas no estado de Illinois nesta época.



Figura 2 - Exemplos de propaganda do estado de Illinois.

Fonte: Figura retirada de Ward (1998) – *Selling places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000*.

O desenvolvimento das linhas férreas um pouco por toda a parte dos E.U.A., levou a um aumento da venda competitiva de terrenos. Este desenvolvimento de infraestruturas atraiu vários investidores, possibilitando por sua vez, a constante promoção de terrenos. Isto levou ainda, ao crescimento das excursões intraestatais, alvo de muito investimento publicitário, contribuindo para que se tomasse conhecimento de novas áreas potencialmente residenciais, que até então, tinham uma população muito reduzida.

Do outro lado do atlântico, o Reino Unido começou por promover os resorts como lugares para desfrutar de férias e, mais uma vez, o desenvolvimento das linhas férreas foi fundamental, possibilitando a deslocação para estes lugares. Intensificou-se a aposta na promoção dos lugares através de material de publicidade, muitas vezes colocado nas estações ferroviárias, visto ser um lugar de muita passagem.

Em 1914 esta prática de promoção era recorrente em vários países da Europa. Em 1930 atingiu-se o auge de competitividade em termos de publicidade até à data,

maioritariamente de resorts, levando a um novo aumento do mercado competitivo. No entanto, deve ser referida a exceção que durante as duas guerras mundiais, a promoção foi mais destinada ao desenvolvimento e povoação dos subúrbios.

Já relativamente à fase da revolução industrial, a promoção de lugares tinha como intuito proporcionar empregos ligados à manufatura e atrair empresas para estes mesmos lugares, de forma a estimular o seu desenvolvimento (Kavaratzis & Ashworth, 2008). Após esta fase surgiu um foco crescente na promoção das cidades pós-industriais. As atrações turísticas (museus, teatros, galerias, etc.) disponibilizadas nestas cidades ganharam um grande destaque diferenciador para promoção das mesmas. Surge por isso um crescimento em campanhas de “city marketing”, como é o famoso caso e muito retratado na literatura, a campanha “I ♥ NY” (*I love New York*) lançada em 1977 (Ward, 1998).

2. Gestão Territorial

2.1. Destino Turístico

A World Tourism Organization (2019a, p.14) define destino turístico como “espaço físico com ou sem fronteiras administrativas e/ou analíticas no qual um visitante pode pernoitar”. Um destino é também a combinação de todos os produtos, serviços, atividades e experiências fornecidas localmente (Buhalis, 2000; Moilanen & Rainisto, 2009), incorporando um grande conjunto de *stakeholders*. Os autores Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010, p.2) definem ainda destino turístico como uma “uma região geográfica, jurisdição política ou grande atração, que procura proporcionar aos visitantes, experiências de escala satisfatória a memorável”.

Buhalis (2000) apresenta um conjunto de seis “as” para caracterizar os destinos: “*attractions*” (atrações); “*accessibility*” (acessibilidades no sistema de transportes); “*amenities*” (comodidades); “*available packages*” (packs disponíveis); “*activities*” (atividades disponíveis no destino da qual os turistas podem usufruir); “*ancillary services*” (serviços auxiliares utilizados pelos turistas como bancos, hospitais, telecomunicações, etc.). A partir do momento, em que um dado território apresenta todos estes fatores descritos, podemos identificá-lo como destino turístico.

2.2. D.M.O

As entidades responsáveis pela gestão dos destinos turísticos, referidas na forma literária como *Destination Marketing Organisation* ou *Destination Management Organisation* (DMO) (Organizações do Marketing do Destino ou Organizações da Gestão do Destino), são um dos principais agentes e responsáveis pela comunicação de um lugar. Estas entidades responsáveis pertencem maioritariamente ao setor público (Hankinson, 2007). Em muitos destinos europeus, os municípios assumem o principal papel de criação e promoção da marca do território, sendo, portanto, considerados as D.M.O.'s locais (Moura, dos Santos Mónico & Mira 2019).

Segundo a World Tourism Organization (2019a) as D.M.O.'s são organizações ou entidades responsáveis pela gestão e/ou comercialização dos destinos, enquadrando-as como associações ou organizações separadas pela área do seu espaço de responsabilidade: nível nacional; nível regional, provincial ou estatal; nível local numa determinada área geográfica mais pequena. A estrutura de gestão da D.M.O. pode ser apenas de uma única autoridade pública ou uma parceria entre agentes públicos e privados, de modo a implementarem um planeamento estratégico, que visa a gerir e promover o destino.

Presenza, Sheehan e Ritchie (2005) referem-se às D.M.O.'s como facilitadores e promotores essenciais para o sucesso do desenvolvimento turístico. Afirmam ainda que existe, por parte de todos os agentes envolvidos na organização e gestão do território, uma noção cada vez maior da importância do papel das D.M.O.'s e que este vai além do marketing, atingindo campos de outras atividades necessárias para atingir notoriedade turística fundamentada. Buhalis (2000) dá ênfase a alguns objetivos das D.M.O.'s, tais como: proporcionar uma estabilidade económico-social a longo prazo para a comunidade local; fidelizar clientes ao aumentar a sua satisfação; aumentar e multiplicar o lucro das empresas locais; equilibrar o turismo da forma mais sustentável possível, proporcionando benefícios a todos os níveis e a todos os seus agentes.

A promoção do destino é feita em articulação com as diferentes entidades e atores regionais (sejam eles públicos ou privados) através de redes de cooperação, com o intuito de promover e comunicar o destino (Hankinson, 2007). Por vezes esta articulação entre diferentes atores pode ser complexa e desafiante (Buhalis, 2000), visto que fazem parte de uma vasta rede de *stakeholders* com diferentes perceções do destino e por isso é necessária uma concordância em relação à visão, à mensagem e a todos os

valores por parte dos agentes inseridos no destino, cabendo esta função à D.M.O. (Buhalis, Costa & Ford, 2006; Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010; Correia & Brito, 2017; Strandberg, Styvén & Hultman, 2020).

Tal como refere Hankinson (2007, p.247) um dos principais objetivos das D.M.O.'s "(...) é estabelecer uma visão clara para a marca de destino e desenvolver um conjunto de valores essenciais da marca, que liguem aspetos positivos do património local a uma visão realista do que pode ser alcançado no futuro". Ainda dentro deste estudo o autor refere que um dos princípios orientadores para a gestão da marca do destino passa pela comunicação consistente entre os diversos atores e *stakeholders*.

Vários autores (Kavaratzis & Ashworth, 2008; Choo, Park & Petrick, 2011; García, Gómez & Molina, 2012; Correia & Brito, 2017) referem a importância que as D.M.O.'s devem ter no que diz respeito às necessidades e desejos da comunidade local, de forma a integrá-la na formulação e implementação de uma estratégia de marketing territorial. É importante que exista envolvimento de toda a comunidade na criação da marca, bem como, na sua comunicação. Assim, importa referir que a comunidade "deverá ter um lugar central em qualquer estratégia de marketing territorial" (Correia & Brito, 2017, p.822).

Podemos então assimilar que a entidade responsável pelo marketing/gestão territorial deve envolver todos os possíveis atores responsáveis pela oferta local e ainda que, de forma a contribuir para o desenvolvimento turístico do destino, é preciso ter em conta o papel dos diferentes *stakeholders* que nele estão representados (Correia, 2014).

Mas não cabe só às D.M.O.'s a implementação e comunicação da proposta da marca. É necessário o apoio do setor privado, visto ser um dos principais motores do turismo (World Tourism Organization, 2007). Assim, tal como refere a World Tourism Organization (2019b, p.12), "o bom desempenho da DMO será determinado pela sua capacidade de obter a credibilidade e a confiança de todos os *stakeholders* no destino e para além das suas fronteiras".

2.3. Marca do Destino

A American Marketing Association define o conceito marca como um "nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifique os bens ou serviços de um vendedor como distintos de outros vendedores". Moilanen e Rainisto

(2009, p.6) acrescentam que marca “é uma impressão de um produto ou serviço, percebido na mente de um cliente (...)”.

A marca de um lugar/destino não é exceção e por isso é também criada na mente dos consumidores, este processo de criação é um processo individual visto que ocorre unicamente dentro de cada um (Kavaratzis, 2017). Kavaratzis (2017, p.97) acrescenta ainda que “a marca do lugar é baseada no que o lugar ‘tem’, ‘faz’ e ‘mostra’ (...), a marca do lugar também precisa de seguir esta constante redefinição do destino de acordo com as relações com os *stakeholders*”, isto porque, este processo ocorre individualmente e está sempre em constante mutação, tendo em conta a evolução do destino ao longo do tempo, a percepção dos *stakeholders* em relação à marca vai também sofrendo alterações.

Os *stakeholders*, mais especificamente a comunidade local, vão assumir aqui um papel relevante no que diz respeito à comunicação da marca, que é algo feito constantemente (Correia & Brito, 2020) e por isso é importante que este elemento se sinta como membro de criação da marca. Kavaratzis (2017, p.104) explica que

“a marca do local ‘aproxima-se’ dos residentes porque não é vista como imposta de cima (as autoridades) ou do exterior (algum consultor altamente remunerado), mas com base na realidade do local, como é vivida pelos seus residentes e experimentada pelos seus visitantes”,

isto leva a que, haja um sentimento de pertença por parte dos locais em relação à marca do destino. Este sentimento de pertença deve ser estimulado pelos gestores do destino, no sentido de proporcionar aos residentes, experiências memoráveis com a marca do destino, de forma a manter os seus residentes e atrair novos (Magnoni, Valette-Florence & De Barnier, 2021).

Importa ainda referir, o modelo de 4 categorias relacionadas com a marca do lugar/destino descrito por Hankinson (2003). Assim sendo, estas 4 categorias são respetivamente - 1) serviços primários: retalho, hotéis, entidades de lazer e eventos. 2) infraestruturas da marca: serviços de acesso (transportes); serviços de higiene; todo o ambiente que envolve os serviços. 3) os media; 4) consumidores – residentes, empregados de organizações locais e visitantes. Todas estas categorias são importantes a ter em conta na construção da marca do destino, a destacar a quarta categoria que é alvo de estudo na presente investigação.

2.4. Stakeholders

Freeman foi um dos pioneiros no que diz respeito à teoria dos *stakeholders*, abordando o tema ao referir que o sucesso de uma organização ou entidade depende da gestão das relações com os diferentes grupos ou indivíduos, desde os clientes, aos empregados até aos membros que constituem a comunidade (Freeman & Phillips, 2002). Estes diferentes grupos ou indivíduos, intitulados de *stakeholders*, quando ligados a uma organização, afetam e/ou são afetados pela realização dos objetivos desta mesma organização (Sautter & Leisen, 1999).

Clarkson (1995, p.106) define *stakeholders* como “pessoas ou grupos que possuam/reivindiquem, propriedade, direitos ou interesses no passado, presente ou futuro de uma empresa e nas suas atividades”. Estes grupos de *stakeholders* podem ser organizados perante os seus interesses em comum, como é o caso de fazerem parte da mesma comunidade local. Independentemente da entidade que representam, os *stakeholders* assumem sempre um papel relevante ao poderem ser influenciados e/ou influenciar (Presenza, Sheehan & Ritchie, 2005; Kavaratzis, 2012) os restantes atores, projetos ou mesmo a promoção de um destino.

Clarkson (1995) divide os *stakeholders* em dois grupos distintos. Um dos grupos é constituído por investidores, empregados e consumidores, cuja participação é essencial para a subsistência de uma entidade. Este grupo caracteriza-se ainda por gerar um alto nível de interdependência para com as entidades organizadoras do destino. O segundo grupo de *stakeholders* corresponde a um grupo não essencial para a subsistência das entidades e que não entra em transações com a mesma. No entanto, continua a manter com esta uma rede de mútua influência. Um bom exemplo é o caso dos media, que têm a capacidade de influenciar a opinião pública.

Quando abordamos o conceito *stakeholders*, falamos de um conjunto de vários atores que atuam num determinado destino. Os autores Robson e Robson (1996) e Kavaratzis (2017) destacam alguns atores que constituem os *stakeholders* relacionados com o destino a nível turístico como: negócios locais, clientes (que podem ser residentes e visitantes), os media, os postos de turismo, o ambiente físico, a indústria turística, entre outros.

É importante ter noção da complexidade destes atores, devendo ser tido em conta o papel dos mesmos no planeamento estratégico e na comunicação da marca do destino. É

necessário ainda ter em consideração os interesses e perspectivas dos atores em causa no que respeita à função desempenhada no destino. Ou seja, embora alguns *stakeholders* estejam ligados a entidades turísticas do destino, os seus interesses não são exclusivamente ligados ao setor turístico (Sautter & Leisen, 1999).

Dentro dos *stakeholders* podemos encontrar um vasto leque de agentes constituintes, sendo um dos mais importantes a comunidade local. Esta comunidade “(...) poderá ser muito vasta, dispersa e constituída por agentes com múltiplos interesses e diferentes perspectivas de desenvolvimento” (Correia & Brito, 2017, p.817). Estes agentes e entidades comunicam diariamente o território e participam na criação da imagem do mesmo. Importa ainda referir, que a importância deste grupo não deve ser apenas percebida num dado momento do presente, mas sim, ao longo de todo o processo temporal de gestão (Freeman & Phillips, 2002) de um destino.

O sucesso de uma organização vai depender da gestão das relações que é feita com os diferentes *stakeholders*, daí ser necessário que estes sejam apoiados, tendo sempre como foco os seus interesses (Robson & Robson, 1996). Tal como refere Kotler, Rein e Haider (1993, p.20) “o potencial de um lugar não depende tanto da sua localização, clima e recursos naturais, como depende da sua vontade humana, habilidade, energia, valores e organização”, posto isto, importa criar e reforçar as sinergias entre todos os envolventes na promoção de um território.

2.4.1. Papéis dos Stakeholders no Destino Turístico

Esta vasta e ampla rede de *stakeholders* agrega valor ao destino e desempenha papéis cruciais no mesmo, embora estes papéis não sejam ainda alvo de grande estudo literário. Isto porque a maioria dos estudos se focam apenas nos visitantes e investidores, deixando de parte os residentes (Mohamed, 2019). Alguns autores (Kavaratzis, 2017; Styliadis, 2018; Magnoni, Valette-Florence & De Barnier, 2021) consideram este elemento – residentes – como um dos elementos mais importantes num destino turístico. Importa por isso, mencionar os diferentes papéis que os *stakeholders* desempenham no destino turístico e assim melhor entender a sua importância. Através da figura 3 é possível observar os diferentes papéis que os *stakeholders* assumem num destino turístico, todos estes papéis mencionados são retratados na literatura.

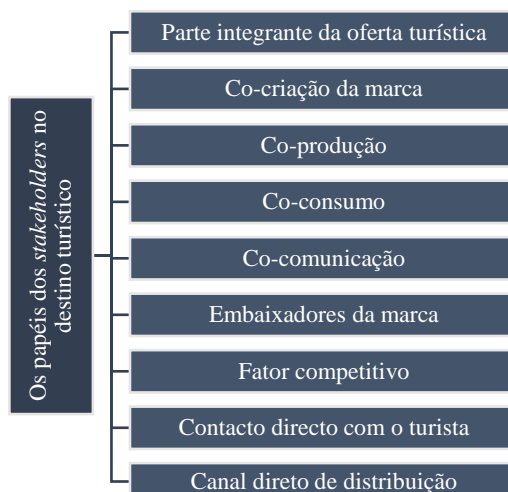


Figura 3 - Os diferentes papéis dos *Stakeholders* no destino turístico.

Fonte: Elaboração própria.

Em primeira instância, é importante referir que a diversa rede de atores que integra o destino faz parte da oferta turística do mesmo (Braun, Kavaratzis & Zenker, 2013). Esta rede é maioritariamente constituída por empresários e pequenas e médias empresas, que contribuem para a engrenagem económica do destino (Kavaratzis & Ashworth, 2008).

Ao fazer parte de um destino, a comunidade que nele está integrada, consome, produz e comunica a sua oferta territorial. Esta multiplicidade de atores participa:

- Na co-criação da marca do destino, dando-lhe um toque de autenticidade. Isto é, a comunidade confere à marca um conjunto de significados e atributos, contribuindo para a sua identidade (Aitken & Campelo, 2011; Strandberg, Styvén & Hultman, 2020);
- Na co-produção do destino (Hankinson, 2007; Braun, Kavaratzis & Zenker, 2013), no sentido em que produzem a oferta turística. Um destino não é apenas composto por um único produto, mas pelo conjunto de produtos e serviços que é produzido por uma multiplicidade de atores locais (Hankinson, 2007);
- No co-consumo do destino, visto que os locais também consomem a oferta territorial (Ashworth & Voogd, 1994; Hankinson, 2007; Choo, Park & Petrick, 2011). Correia e Brito (2017, p.818) exemplificam que “um turista em férias usufrui das mesmas infraestruturas e serviços disponibilizados a um residente. Enquanto o residente poderá desejar tranquilidade, o turista poderá querer diversão, fazendo com que esta interação não seja compatível”;

- Na co-comunicação do destino, porque comunicam o território (Correia & Brito, 2017). A comunidade local funciona como uma fonte não controlada de comunicação, e por isso, através dos diferentes meios, comunica diariamente a oferta territorial.

Para além disto, a comunidade é considerada embaixadora da marca do destino (Braun, Kavaratzis & Zenker, 2013; Zenker, Braun & Petersen, 2017; Stylidis, 2018; Mohamed, 2019). São eles que transmitem a sua perceção da identidade da marca aos turistas, visto que assumem a linha da frente no que compete ao contacto direto, e por consequência direta, têm uma perceção de qualidade do destino que lhes é transmitida pelo feedback dos turistas (García, Gómez & Molina, 2012). Os autores Magnoni, Valette-Florence e De Barnier (2021, p.437), referem que “quanto mais os residentes se identificam com uma cidade e estão emocionalmente ligados a esta, mais eles irão: (1) espalhar palavra positiva, (2) tencionar residir na cidade e (3) atuar como embaixadores”. Podemos assim concluir, que é importante que a comunidade local se identifique e que tenha um sentimento de pertença em relação à marca do destino, de modo a proporcionar mais hospitalidade e atenção com os turistas, transmitindo o que de melhor tem o destino (Choo, Park & Petrick, 2011; Stylidis, 2018). De referir ainda, que segundo Stylidis (2018, p.1020), “(...) o cultivo de uma imagem positiva do destino entre os residentes aumentará também a probabilidade de o recomendar a outros, como destino turístico”.

Um estudo realizado por Freire (2009), mostra que a comunidade local é um dos fatores cruciais para a escolha e compra do destino. O autor fez uma análise comparativa entre os destinos turísticos – Algarve (Portugal) e Costa del Sol (Espanha), onde analisou as diferentes dimensões que influenciam a compra de um destino. No Algarve, os locais são mencionados como uma impressão positiva do destino, o que acaba por se associar à marca do destino e, por sua vez, leva a um aumento do fluxo turístico. Já em Costa del Sol, os turistas avaliam a população local como menos hospitaleira e afirmam que a sua interação não produz um efeito positivo, o que acaba por influenciar negativamente a marca do destino. Uma das conclusões importantes retiradas deste estudo, refere-se a que se os locais são relevantes para influenciar a competitividade entre os destinos analisados, acabam por ser importantes no processo de comunicação do mesmo.

Os turistas veem na comunidade local uma fonte credível e importante para a escolha dos produtos e serviços (Choo, Park & Petrick, 2011) que o destino oferece, funcionando como um fator diferenciador, de forma a contribuir para a competitividade do destino. Cada vez mais, os destinos têm vários atributos e ofertas semelhantes entre si, sendo que, tal como refere o autor Freire (2009, p.436) “(...) a variável "População local" pode ser um elemento de grande valor para promover a diferenciação”. Kotler, Rein e Haider (1993, p.134) referem ainda que “a hospitalidade dos residentes de um lugar pode afetar a atratividade do lugar de várias formas”.

Ainda respetivamente ao facto de os *stakeholders* serem considerados um fator competitivo, importa referir que no plano estratégico para o turismo 2027, feito pelo Turismo de Portugal, as pessoas são consideradas um ativo estratégico, colocando-as no centro da estratégia do turismo e por isso, um dos principais fatores diferenciadores - “Receber bem em Portugal não é mero marketing: é cultura, é atitude, é identidade” (Turismo de Portugal, 2017, p.47).

Outro papel importante, que nos dias de hoje vai ganhando cada vez mais destaque, passa pelo contacto online que os diferentes *stakeholders* podem desenvolver com os turistas. As tecnologias de informação e comunicação (TIC) permitem que os locais se consigam envolver de uma forma mais acessível na difusão da marca-destino (Braun, Kavaratzis & Zenker, 2013), visto que, os turistas partilham com eles as diversas plataformas online utilizadas para aceder a informações precisas e de confiança sobre o local que querem visitar. Nestas mesmas plataformas, estão presentes muitos dos atores turísticos que integram o destino e por isso, podem comunicar e promover a marca territorial, bem como, criar ligações com potenciais cliente turísticos (Kavaratzis, 2012) que tenham interesse em visitar o destino. Um estudo desenvolvido pelos autores Uchinaka, Yoganathan e Osburg (2019) explora o papel dos residentes, enquanto embaixadores do destino, através do uso das redes sociais e uma das principais conclusões retiradas demonstra o papel central e ativo que os residentes assumem na promoção do destino na era digital. É, portanto, relevante ter em conta a importância do comportamento dos residentes nas diferentes plataformas digitais.

Por fim, os *stakeholders* ligados ao turismo, têm ainda a possibilidade de estabelecer um canal direto de distribuição da oferta territorial com os potenciais consumidores. Isto acontece e justifica-se devido a muitos turistas optarem por comprar diretamente os serviços turísticos às empresas que detém esta oferta no destino e por conseguinte, um

canal direto permite um contacto mais próximo com os atores do destino (Balanzá & Nadal, 2003).

2.4.2. Deixados de parte no processo de criação e comunicação da marca do destino

Tal como foi referido anteriormente, a comunidade local tem um papel importante na comunicação de um destino e por isso as suas necessidades e desejos devem ser atendidas e integradas de forma a participarem no processo de criação e implementação da marca do destino (Kavaratzis & Ashworth, 2008; García, Gómez & Molina, 2012; Braun, Kavaratzis & Zenker, 2013; Kavaratzis & Hatch, 2013).

Alguns autores (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010; Kavaratzis & Hatch, 2013; Eugenio-Vela, Ginesta & Kavaratzis, 2019) destacam o envolvimento dos *stakeholders* como um dos elementos fundamentais para o sucesso da marca do destino no processo estratégico de marketing territorial. Hankinson (2003), Soulard, Knollenberg, Boley, Perdue e McGehee (2018) e Mohamed (2019) acrescentam que este sucesso advém também da criação de relações e sinergias entre os diferentes *stakeholders*, bem como, os seus contributos para a criação de estratégias. Rainisto (2003) mostra concordância com esta ideia, afirmando que um dos fatores que contribui para o sucesso no processo de marketing territorial são as parcerias entre o setor público e privado, referindo que “os lugares que conseguem gerir as parcerias público-privadas terão mais sucesso do que os lugares que não têm a contribuição do setor privado” (Rainisto, 2003, p.219).

Recentemente Alaoui e ABBA (2019), descreveram as novas tendências do marketing territorial, sendo que duas destas tendências estão relacionadas com a envolvimento dos diferentes *stakeholders* no processo de comunicação e promoção. Neste sentido, destacamos o “*shared marketing*”, que consiste na aposta de sinergias entre os diferentes atores territoriais e o “*citizen-based marketing*”. Esta tendência tem o intuito de envolver os cidadãos no desenvolvimento do destino, visto que, segundo as autoras, estes são considerados embaixadores do território.

Apesar do papel comprovadamente relevante da comunidade local no processo da criação da marca do destino, é algo ainda pouco explorado na literatura (Choo, Park & Petrick, 2011). Algumas das abordagens feitas colocam a comunidade apenas como um veículo de promoção de marketing territorial (Kavaratzis & Ashworth, 2008) e por isso, é afastada do processo de construção de uma marca (Aitken & Campelo, 2011).

É importante que no processo estratégico de promoção de um destino se tenha em conta o papel dos diferentes agentes que fazem parte do território. Ward (1998, p.293) corrobora esta ideia ao afirmar que “elementos-chave da comunidade local têm, geralmente, sido muito importantes. Ainda mais importante tem sido a relação especificamente local dos líderes empresariais e políticos”.

Alguns autores, apresentam modelos estratégicos de gestão do marketing do destino, nos quais dão particular atenção ao elemento *stakeholder* no processo de criação e promoção do destino, colocando-os numa posição central.

A destacar Kotler, Rein e Haider (1993) que apresentam um conjunto de elementos no seu livro “*Marketing places - Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*”, que fazem parte de uma estratégia de marketing territorial, são eles: “*planning group*”; “*marketing factors*”; “*target markets*”.

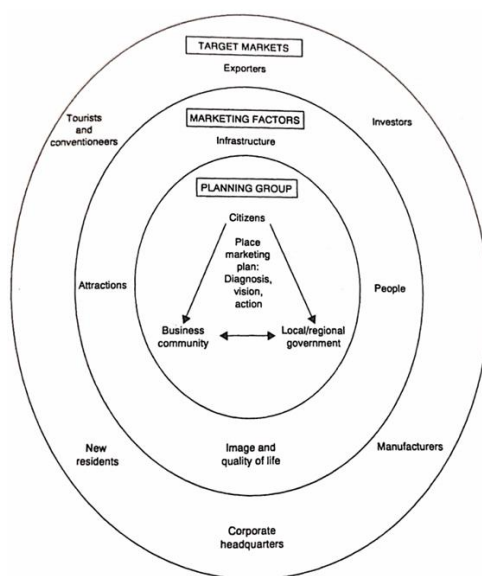


Figura 4 – Conjunto de elementos na estratégia de marketing territorial proposto por Kotler, Rein e Haider (1993).

Fonte: Figura retirada de Kotler, Rein e Haider (1993).

Na figura 4 é possível observar os seguintes elementos mencionados. O primeiro elemento a ser trabalhado e organizado é o “*planning group*” que passa essencialmente pela necessidade de envolver todos os *stakeholders* no planeamento estratégico do destino, estes *stakeholders* vão desde os cidadãos, aos empresários e até às instituições governamentais regionais e locais. Neste primeiro estágio importa conhecer os problemas da comunidade, os seus recursos, oportunidades e valores de forma a construir um plano a longo prazo. O segundo elemento ou segundo nível do marketing

territorial – “*marketing factors*”, passa por melhorar um conjunto de fatores presentes em praticamente todas as comunidades, que são: as infraestruturas; as atrações; as pessoas; a imagem e qualidade de vida. E por fim, o último elemento passa por atingir os mercados alvos de cada lugar.

Hanna e Rowley (2011) desenvolveram um modelo em que um dos componentes é o “*stakeholder engagement*”. Referem a importância de identificar os diferentes *stakeholders*, conhecer os seus interesses e colocar estes mesmos interesses no processo de gestão da marca. As autoras afirmam ainda que “se forem considerados parceiros na criação da marca, os *stakeholders* irão apoiar a estratégia da marca e auxiliar no sucesso da experiência” (Hanna & Rowley, 2011, p.466) proporcionada aos consumidores.

Kavaratzis (2017) desenvolveu um processo de participação para a implementação da marca do destino. Uma das fases descritas neste processo é “*consultation*”, que consiste em consultar a comunidade local, indo de encontro aos seus interesses. Isto permitirá ajustar a visão e a estratégia das D.M.O.’s com base nos interesses da comunidade, bem como, a criação de sinergias e cooperação entre as duas partes, de forma que ambas beneficiem.

Correia e Brito (2020) apresentam um modelo com os elementos estratégicos do processo de marketing territorial (figura 5) em que a base estrutural da gestão deste modelo é composta por representantes da comunidade local de diversas áreas. Estes representantes passam a ser parte integrante da organização da gestão do destino. Os autores referem ainda que “a comunidade deve ter um lugar central em qualquer estratégia de marketing territorial porque é o elemento mais decisivo para a construção da oferta territorial, a sua comunicação e a sua dinâmica contínua, sendo simultaneamente consumidor dessa oferta” (Correia & Brito, 2020, p.8).

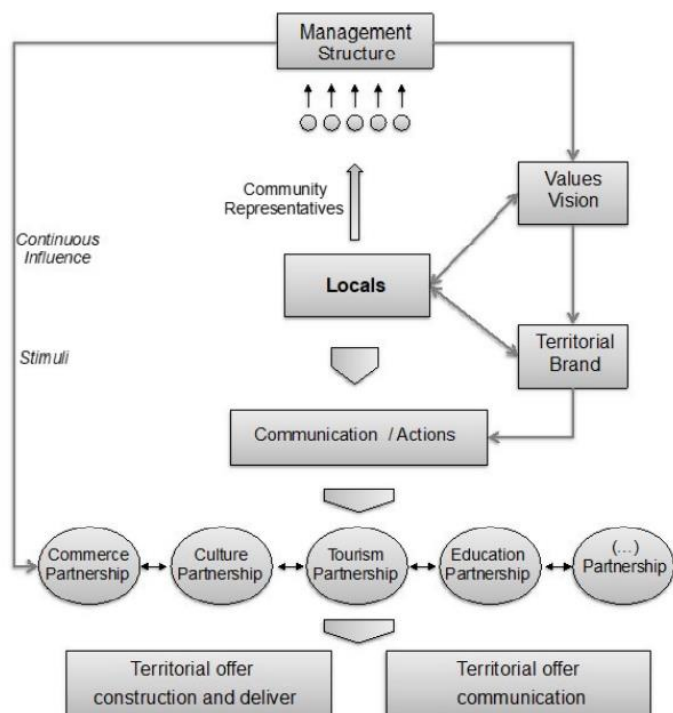


Figura 5 - Modelo para o desenvolvimento de uma estratégia de Marketing Territorial.

Fonte: Figura retirada de Correia e Brito (2020).

III. METODOLOGIA

O presente capítulo visa apresentar de forma detalhada a metodologia utilizada neste estudo. Mais concretamente, este capítulo apresenta as características da investigação, os objetivos do estudo, os instrumentos utilizados para recolher os dados, os entrevistados e inquiridos para a investigação e por fim, o método/técnica utilizada para a análise e tratamento dos dados recolhidos, através das entrevistas e dos inquéritos.

1. Características da Investigação

Os diferentes estudos de investigação regem-se por um conjunto de características, nomeadamente, a abordagem utilizada para obter os resultados. Como refere o autor Vilelas (2009, p.99)

“os estudos de investigação podem ter uma abordagem qualitativa e/ou quantitativa que orientam todo o processo de estudo, baseando-se em paradigmas. Define-se paradigma como um sistema de crenças, princípios e postulados que informam, dão sentido e rumos, servindo de modelo, às práticas da pesquisa”.

Assim sendo, para o respetivo estudo, a metodologia utilizada assenta num paradigma interpretativista. Este tipo de paradigma procura compreender a realidade estudada através das informações provenientes dos participantes escolhidos para analisar esta mesma realidade. Estas informações contribuem ainda para responder às questões da pesquisa (Vilelas, 2009).

O tipo de pesquisa baseia-se num carácter exploratório, sendo que “(...) tem como principal finalidade a formação de conceitos e ideias, capazes de tornar os problemas mais precisos e de formular hipóteses para estudos posteriores” (Vilelas, 2009, p.119). Este tipo de pesquisa é frequentemente utilizado quando o tema escolhido carece de pouca investigação e não há muita informação sobre o mesmo (Vilelas, 2009). A pouca abordagem do tema na literatura e a procura por mais informação sobre o mesmo justificam o tipo de pesquisa selecionado.

Por fim, a abordagem utilizada será de métodos mistos (quantitativos e qualitativos) e será aplicada ao concelho de Bragança. Creswell (2013, p.3) defende que “(...) a combinação de abordagens qualitativas e quantitativas proporciona uma compreensão mais completa de um problema de investigação do que qualquer uma das abordagens

isoladamente”. Para analisar os vários grupos de *stakeholders* presentes no concelho de Bragança, recorreu-se à utilização destes dois métodos.

2. Objetivos do Estudo

A pergunta de investigação - De que forma os *stakeholders* percecionam a comunicação feita pela entidade responsável pela gestão do destino turístico Bragança? - visa compreender a comunicação que é feita por parte da entidade regional de promoção turística, de que forma é feita a articulação com os diferentes *stakeholders* do destino e como é que estes estão integrados no processo estratégico de comunicação. Na figura 6 é possível observar os objetivos propostos para a investigação e os respetivos instrumentos utilizados para recolher os dados de forma atingir esses mesmos objetivos.

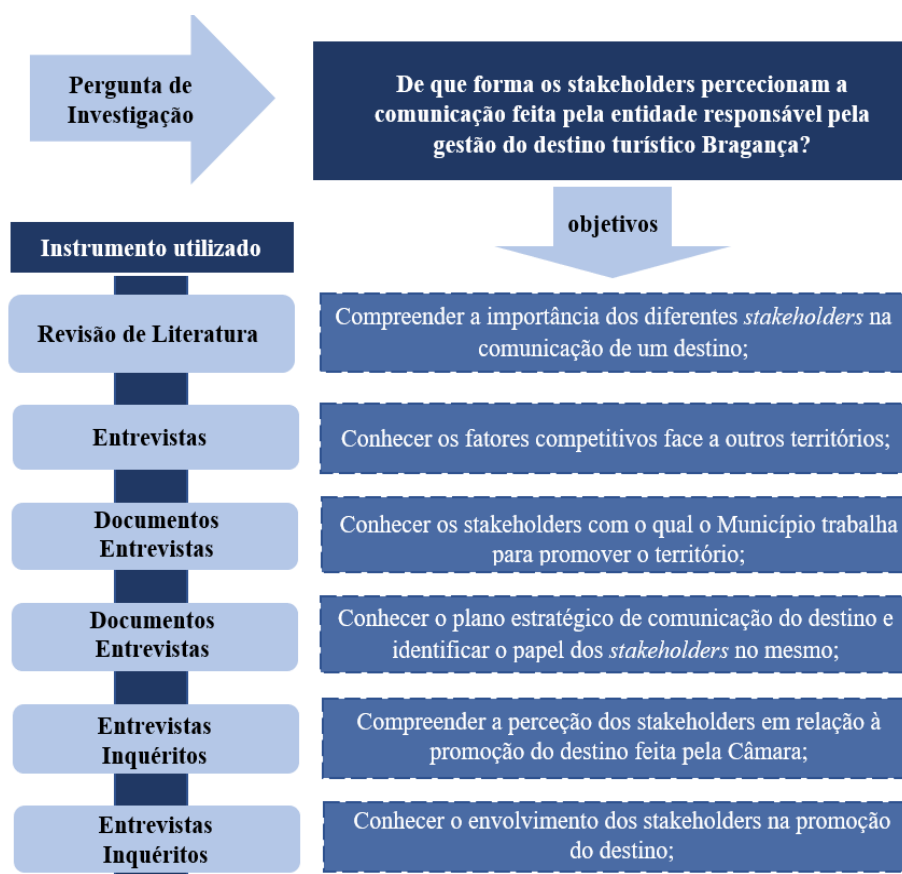


Figura 6 - Objetivos da investigação e respetivos instrumentos utilizados para recolha de dados.

Fonte: Elaboração própria.

3. Instrumento de Recolha de Dados

Na fase metodológica delimitam-se os procedimentos/instrumentos que serão utilizados para dar resposta às questões de investigação ou verificar as hipóteses

colocadas (Fortin, 2009). Vilelas (2009, p.265) define instrumento de recolha de dados como “(...) qualquer recurso que o investigador pode recorrer para conhecer os fenómenos e extrair deles a informação”. Na investigação em questão, os instrumentos utilizados para recolher os dados foram entrevistas semiestruturadas individuais (método qualitativo) e inquéritos por questionário (método quantitativo).

Vilelas (2009, p.279) destaca como principal vantagem das entrevistas o facto de “(...) serem os próprios atores locais quem proporciona os dados relativos às suas condutas, opiniões, desejos, atitudes e expectativas, os quais pela sua natureza é quase impossível observar de fora”. Outras vantagens destacadas por outros autores (Fortin, 2009; Creswell, 2013) são: convivência direta com os intervenientes; capacidade de adquirir mais informações sobre o tema a ser explorado; informação pormenorizada; domínio do fio condutor das questões.

Para a entrevista semiestruturada foram definidas um conjunto de questões para as diferentes entidades, com o intuito de compreender o ponto de vista dos entrevistados. O guião de entrevista (apêndice 1) assumiu seis formas distintas tendo em conta o papel de cada entidade. Uma das formas foi destinada aos empresários, outra à Câmara Municipal de Bragança (CMB), outra à Associação Comercial, Industrial e Serviços de Bragança (ACISB) e à Associação Empresarial do distrito de Bragança (NERBA), outra à Comunidade Intermunicipal de Municípios Terras de Trás-os-Montes (CIM-TTM), outra à Entidade Regional Turismo Porto e Norte (ERTPN) e por fim, outra forma à Associação de Municípios da Terra Fria do Nordeste Transmontano (AMTFNT). Embora tenham sido elaborados guiões de entrevista diferentes, todos eles tinham questões em comum. As questões colocadas foram antecedidas por uma breve apresentação do estudo, bem como, uma apresentação dos entrevistados em causa. O objetivo principal do guião de entrevista para as entidades públicas e associações foi conhecer o seu trabalho na promoção e comunicação do concelho de Bragança, enquanto o dos empresários teve por objetivo averiguar a sua perceção e envolvimento no processo de promoção e comunicação do concelho.

As entrevistas foram realizadas de diferentes formas, de modo a facilitar o acesso aos entrevistados, visto que devido à situação pandémica vivida, alguns contactos presenciais não foram possíveis de realizar. Posto isto, parte das entrevistas foram realizadas via online, através da plataforma Zoom e a outra parte, foi feita de forma presencial, nomeadamente a alguns empresários. Esta forma de entrevista foi feita

sempre no local de trabalho de cada empresário entrevistado. A marcação das entrevistas foi previamente feita através do contacto telefónico ou correio eletrónico das diferentes entidades. O áudio de todas as entrevistas foi gravado, sendo que a gravação foi precedida de uma prévia solicitação de um termo de autorização de gravação da voz. No total, foram entrevistadas 14 entidades, sendo 6 entidades públicas/associações e 8 empresários. As entrevistas decorreram durante o mês de maio e junho de 2021.

O inquérito por questionário foi outro dos instrumentos utilizados para a recolha de dados (apêndice 2). O principal objetivo foi inquirir a comunidade local, residente no concelho de Bragança, para obter informações sobre a visão deste *stakeholder* em relação ao seu envolvimento na promoção e comunicação do concelho de Bragança. O questionário foi implementado de 30 de junho até 31 de julho de 2021 e está dividido em duas partes. A primeira parte destina-se a conhecer os dados sociodemográficos dos inquiridos (género, idade, estado civil, escolaridade e atividade laboral).

A segunda parte foi feita à luz do inquérito realizado pelos autores Choo, Park e Petrick (2011) no artigo intitulado de “*The influence of the Resident’s Identification with a Tourism Destination Brand on their Behavior*”. A inspiração neste artigo justifica-se devido às semelhanças dos estudos e levou à aplicação das três dimensões utilizadas pelos autores com o objetivo de perceber o nível de identificação que a comunidade sente com o destino. Estas três dimensões fazem parte da identificação da marca, e são elas: identificação cognitiva (consciência da própria pertença do indivíduo a um grupo social); identificação afetiva (consciência do envolvimento emocional do indivíduo a um grupo social); identificação avaliativa (consciência do indivíduo em relação à sua inclusão num grupo social). Os autores averiguaram várias hipóteses no sentido de perceber o grau de identificação que cada indivíduo tem para com a marca do destino, visto que, “os residentes podem identificar-se com o lugar em que residem ao considerar-se como membro do lugar, ao ter um sentimento de pertença ao lugar, e/ou por gostar da influência do lugar no seu sentido de valor” (Choo, Park & Petrick, 2011, p.201). Esta segunda parte do questionário é composta por uma questão aberta, uma fechada e 12 frases para analisar o grau de concordância, com base na escala de *Likert* (Discordo totalmente – Discordo – Nem concordo nem discordo – Concordo – Concordo totalmente).

4. Entrevistados e Inquiridos

O objeto de estudo foi o concelho de Bragança, que será posteriormente caracterizado. De forma a compreender a perceção dos diferentes *stakeholders* na comunicação e promoção do concelho de Bragança, foram entrevistados e inquiridos diversos grupos que incorporam os *stakeholders* do território. Mais especificamente, as entrevistas foram feitas a entidades públicas e associações e a empresários ligados ao setor do turismo. Já os questionários, foram colocados à comunidade local em geral, tendo por único requisito de preenchimento, ser residente no concelho de Bragança.

A escolha das entidades públicas teve por base a importância do seu papel na promoção e comunicação do concelho de Bragança e o trabalho desenvolvido com o município em questão. As associações ACISB e o NERBA foram escolhidas devido à ponte de ligação que estabelecem com os diferentes empresários no território. Os empresários entrevistados foram selecionados através da menção dos seus respetivos espaços turísticos em diversos blogues portugueses conceituados, identificando-os como pontos de referência para visitar e da procura turística que têm no concelho. Embora muitos dos espaços mencionados nos blogues terem sido contactos para participarem no estudo em questão, apenas 8 aceitaram participar.

Importa ainda referir, que muitos dos empresários entrevistados estão ligados a outros espaços comerciais, como é o exemplo da Pousada de São Bartolomeu, que está também associada ao restaurante G Pousada, com uma estrela Michelin e ao Gastro Bar – Contradição; a Taberna do Javali está também associada a outro restaurante e a casas de alojamento local; o Baixa Hotel está associado ao restaurante O Poças e a casas de alojamento local; a Tasca do Zé Tuga detém também um alojamento local. Isto para dizer, que embora tenham sido 8 empresários entrevistados, estes estão também ligados a outros espaços com contacto direto com turistas.

As instituições públicas ou de cariz associativo que foram escolhidas para serem entrevistadas encontram-se descritas na tabela 2 e as empresas com atividades ligadas ao setor turístico (alojamento, restauração e animação turística) na tabela 3. Nas seguintes tabelas são apresentadas as instituições/empresas entrevistadas, os entrevistados e as respetivas funções que assumem nas instituições/empresas.

Tabela 2 - Instituições entrevistadas no concelho de Bragança.

Instituição	Entrevistado	Função
Câmara Municipal de Bragança	João Cameira	Chefe de divisão de promoção económica e turismo.
Entidade Regional do Turismo Porto e Norte	Carlos Ferreira	Técnico superior de promoção turística
Comunidade Intermunicipal de Municípios Terras de Trás-os-Montes	Isabel Andrade	Técnico Superior de Marketing
Associação de Municípios da Terra Fria do Nordeste Transmontano	Pedro Morais	Técnico Superior de Marketing e Comunicação
ACISB - Associação Comercial Industrial Serviços de Bragança	Anabela Anjos	Secretaria geral da ACISB
NERBA – Associação Empresarial do distrito de Bragança	Ana Paula Louzada	Coordenadora pedagógica

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3 - Empresas entrevistadas no concelho de Bragança.

Empresa	Área de atividade	Entrevistado	Função
Alformil	Alojamento	Maria Agostinho Manuel Batista	Sócios-Gerentes
Andad'i	Animação Turística	Luís Costa	Gerente
Baixa Hotel	Alojamento	David Gonçalves	Diretor Geral
Hotel São Lázaro	Alojamento	Katy Rodrigues	Diretora Comercial e de Marketing
Marron	Mercearia Especializada	João Campos	Diretor Comercial
Pousada São Bartolomeu	Alojamento	António Gonçalves	Diretor Geral
Taberna do Javali	Restauração	Flávio Gonçalves	Proprietário e Chef de cozinha
Tasca do Zé Tuga	Restauração	Luís Portugal	Proprietário e Chef de cozinha

Fonte: Elaboração própria.

Os inquéritos por questionários foram aplicados a uma amostra representativa da população considerada (inquérito por conveniência), sendo que a população em estudo são os residentes do concelho de Bragança. Assim, no total foram inquiridas 88 pessoas. Estes inquéritos foram enviados por email para as diversas empresas locais no concelho, bem como, foram também utilizados grupos de Facebook para atingir outros indivíduos da comunidade.

5. Método de Análise

O método de análise relativamente à abordagem qualitativa passou por várias etapas. Numa primeira fase foram transcritas todas as entrevistas feitas, de forma a facilitar a análise dos dados recolhidos. De seguida, foi feita uma leitura aprofundada de todos os

dados obtidos, seguindo-se a codificação dos tópicos abordados e que importam ser expostos.

No que diz respeito ao método de análise da abordagem quantitativa, esta passou por duas fases. Numa primeira fase, recolheu-se todos os dados sociodemográficos através da plataforma *Google Forms*. Numa segunda fase, foram organizados todos os dados obtidos da segunda parte do inquérito numa folha de Excel e posteriormente foi utilizado o software SPSS para a análise destes mesmos dados. Este software foi utilizado para obter dados como o *Alpha de Cronbach*, testes de correlação e construção de diagramas de dispersão.

IV. ENQUADRAMENTO DE BRAGANÇA

Para uma melhor compreensão dos objetivos propostos, torna-se fundamental conhecer algumas das especificidades do concelho de Bragança, alvo do estudo. Assim sendo, podemos destacar a análise das seguintes características: território, demografia, mercado de trabalho, setor turístico, identidade da marca do concelho e *stakeholders*.

1. Território

O concelho de Bragança situa-se no nordeste de Portugal Continental, na região norte e sub-região Terras de Trás-os-Montes (NUT III). Considerado um dos maiores concelhos de Portugal, no que toca à sua área geográfica, com 1173,6 Km². O concelho faz fronteira a norte com Castilla y León (Espanha), a oeste com o concelho de Vinhais, a sudoeste com Macedo de Cavaleiros e a sudeste com Vimioso (figura 7).

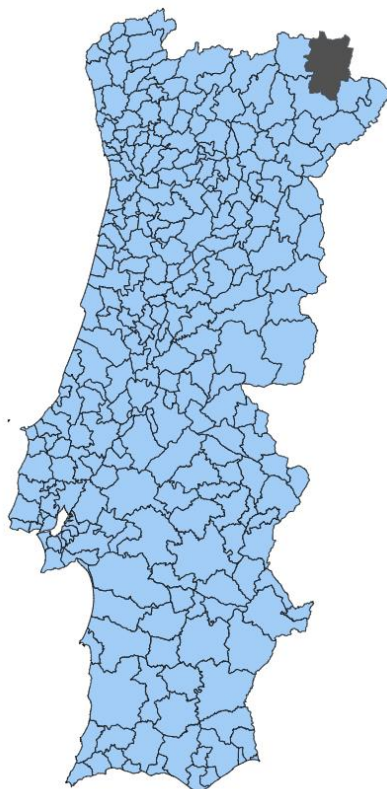


Figura 7 - Mapa de Portugal com destaque do concelho de Bragança.

Fonte: Retirado do website - Pordata.

O concelho de Bragança é composto por 39 freguesias (figura 8), sendo elas muito dispares em termos de dimensão geográfica e demográfica.



Figura 8 - Freguesias do concelho de Bragança.

Fonte: Retirado de <https://cidadesportuguesas.com/braganca/>

Na tabela 4 é possível visualizar todas as freguesias que compõem o concelho de Bragança, a sua área em km² (Município de Bragança) e a população residente no ano de 2021 (INE, 2021). A freguesia que apresenta maior área é a união de freguesias de Aveleda e Rio de Onor com 109,978 km² e a freguesia com menor área é Santa Comba de Rossas. Em termos de população residente, a união de freguesias da Sé, Santa Maria e Meixedo, segundo os censos de 2021 tem 22682 habitantes, sendo a freguesia com maior número de residentes, enquanto a freguesia de Gondesende tem 139 habitantes, segundo os mesmos censos, sendo assim a freguesia menos populosa.

Tabela 4 - Área e população das freguesias do concelho de Bragança.

Freguesia	Área (Km ²)	População (2021)
Alfaião	20,085	164
Aveleda e Rio de Onor	109,978	227
Babe	25,620	209
Baçal	24,626	460
Carragosa	27,564	162
Castrelos e Carrazedo	50,630	215
Castro de Avelãs	13,799	430
Coelhoso	20,306	279
Donai	14,941	418
Espinhosela	35,584	227
França	56,195	199
Gimonde	15,442	360
Gondesende	16,350	139
Gostei	18,397	397
Grijó de Parada	31,164	247
Izeda, Calvelhe e Paradinha Nova	72,690	849
Macedo do Mato	15,702	179
Mós	11,616	174
Nogueira	13,587	462

Outeiro	40,846	243
Parada e Failde	51,806	539
Parâmio	23,781	195
Pinela	22,867	226
Quintanilha	24,887	217
Quintela	20,338	185
Rabal	21,146	153
Rebordainhos e Pombares	23,045	148
Rebordãos	26,615	534
Rio Frio e Milhão	62,003	287
Salsas	25,504	269
Samil	9,247	1396
Santa Comba de Rossas	9,131	275
S. Julião de Palácios e Deilão	80,630	319
São Pedro de Sarracenos	16,002	380
Sé, Santa Maria e Meixedo	35,731	22682
Sendas	19,224	152
Serapicos	28,301	188
Sortes	21,973	263
Zoio	25,122	141

Fonte: Elaboração própria – dados retirados do website do Município de Bragança (<https://www.cm-braganca.pt/municipio/freguesias>) e do INE (2021).

No que respeita às acessibilidades do território, o concelho de Bragança assume uma posição central em relação à sua ligação com o resto do país e com Espanha. Isto devido à sua proximidade com infraestruturas rodoviárias (Espanha: A52 – Vigo-Benavente; A6 – Corunha-Madrid; Portugal: A4 – Bragança-Porto); ferroviárias (rede ferroviária de Alta Velocidade em Puebla de Sanábria – a 35 km - e em Zamora – a 100 km); aeroportuária (Aeródromo Municipal de Bragança, com voos diários entre Bragança-Viseu-Cascais-Portimão). É ainda relevante destacar que a ligação com Espanha permite um fácil e rápido acesso à Europa Ocidental. Através da figura 9 é possível visualizar a proximidade em km e tempo com várias cidades de Portugal e Espanha.



Figura 9 - Acessibilidades do concelho de Bragança com outras localidades.

Fonte: Retirado de <https://turismo.cm-braganca.pt/a-viagem/como-chegar>

Ainda respetivamente ao território, importa destacar a sua missão, valores, visão e lema (tabela 5) que regem toda a estrutura administrativa e cultural do concelho de Bragança.

Tabela 5 - Missão, Valores, Visão e Lema do concelho de Bragança.

Missão	“Promover e assegurar a melhor qualidade de vida à população do concelho de Bragança, através da concretização de ações inovadoras, inteligentes, sustentáveis e de desenvolvimento integrado.”
Valores	• Transparência • Rigor • Ética • Integridade • Espírito de equipa • Responsabilidade social • Sentimento de pertença e coesão • Respeito • Dedicção • Ambição • Inovação • Cooperação
Visão	“Transformar o concelho de Bragança num centro de incubação por excelência (inteligente, sustentável, conectado, inclusivo, inovador, autêntico e intelectual), de afirmação no espaço regional, nacional e internacional, criando uma forte marca própria, capaz de garantir as condições para o desenvolvimento sustentável, através do diálogo e proximidade com todos os agentes económicos locais, potenciando a participação cívica.”
Lema	“As pessoas em primeiro.”

Fonte: Elaboração própria, informação retirada de Município de Bragança (2021).

2. Demografia

No ano de 2021, o concelho de Bragança registou um total de população residente de 34.580, com uma densidade populacional de 29,5. A tabela 6 retrata alguns dos indicadores demográficos do concelho no ano de 2019. É visível que a população idosa (65 anos ou +) é superior à população jovem (0 – 24 anos) residente no concelho, o que faz com que a taxa bruta de mortalidade seja mais elevada que a taxa bruta de natalidade. A população com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos corresponde a 54% do total residente.

Tabela 6 - Indicadores demográficos do concelho de Bragança.

População Residente (faixas etárias)				
Total	0-14 anos	15-24 anos	25-64 anos	65 anos ou +
33607	3831	3141	18170	8465
Densidade Populacional n°/Km²	Taxa de Crescimento Efetivo Anual	Taxa Bruta de Natalidade	Taxa Bruta de Mortalidade	Índice de Envelhecimento
28,6	0,1 %	7,4%	14,6%	221

Fonte: Elaboração própria, informação retirada do INE (2020c)

3. Atividade Económica

Em relação ao mercado de trabalho, é possível analisar, através da tabela 7, alguns dos seus indicadores fundamentais. A população economicamente ativa em 2011 era de 15.411 correspondendo a uma taxa de atividade de 43,61% e uma taxa de desemprego de 9,90% (INE, 2012). O setor terciário é o que apresenta valores mais altos respetivamente ao número de trabalhadores. Podemos ainda averiguar que o concelho de Bragança tem um total de 5571 empresas, sendo que a maioria de escala micro.

Tabela 7 - Indicadores do mercado de trabalho no concelho de Bragança.

Indicadores		Valores	Ano	Fonte
População economicamente ativa		15 411	2011	Censos 2011 (INE 2012)
População empregada economicamente ativa	Total	13 886		
	Setor primário	640		
	Setor Secundário	2 303		
	Setor Terciário	10 943		
Taxa de atividade (%)		43,61		
População desempregada		1 525		
Taxa de Desemprego (%)		9,90		
Trabalhadores por conta de outrem	Total	5871	2018	INE 2019
	Setor primário	47		
	Setor Secundário	1661		
	Setor Terciário	4163		
Empresas	Total	6188		
	Menos de 10 trabalhadores	6080		
	10-49 trabalhadores	100		
	50-249 trabalhadores	7		
+ de 250 trabalhadores		1		

Fonte: Elaboração própria, informação retirada de INE (2012) e INE (2019).

4. Turismo

No que diz respeito ao setor do turismo, no ano de 2019, o concelho de Bragança teve um total de 73699 hóspedes e 111434 dormidas, com uma estada média nos estabelecimentos de 1,5 noites. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) (2020), até ao ano de 2019, o concelho de Bragança tinha 36 alojamentos, nos quais se incluem hotéis, alojamentos locais, turismo em espaço rural e turismo de habitação.

No gráfico 1 é possível verificar a evolução positiva (durante cinco anos - 2015-2019) do total de hóspedes e dormidas no concelho de Bragança. Existiu um aumento percentual de 12,96% em relação ao número total de hospedes de 2018 a 2019. Este valor coloca o concelho acima da média nacional (7,5%) e da região norte (11,12%). O mesmo acontece com o número total de dormidas com o concelho de Bragança a atingir

um aumento de 12,41%, enquanto Portugal (+3,69%) e a região Norte (+10,56%) evidenciam valores mais baixos (INE, 2018; INE, 2019).

Os números apresentados representam o crescimento contínuo do setor turístico no concelho de Bragança. Este crescimento justifica uma maior aposta por parte do município em iniciativas que estimulem e impulsionem o setor.

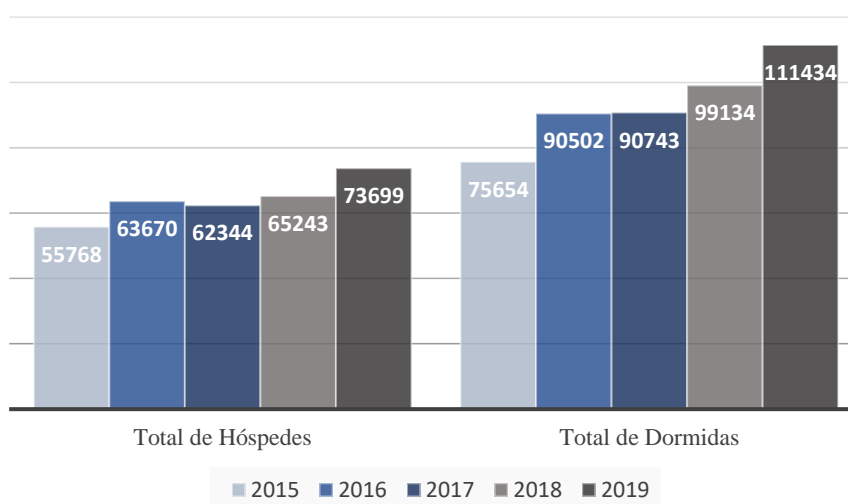


Gráfico 1 - Evolução dos hóspedes e dormidas no concelho de Bragança (2015-2019).

Fonte: Elaboração própria, dados retirados do INE (2016, 2017, 2018 e 2019).

Tendo em conta o crescimento turístico no concelho, importa referir o conjunto de ações propostas pelo Município de Bragança (2021, p.83-84) a implementar no ano de 2021 no que respeita a este mesmo setor:

- “Apoiar e promover a Reserva da Biosfera “Meseta Ibérica”, potenciando os recursos endógenos e turísticos do território de Bragança”;
- “Potenciar os recursos endógenos através da realização de Semanas Gastronómicas, nomeadamente da Caça, Pesca, Castanha e do Butelo e Casulas, bem como na promoção das carnes de qualidade de Bragança”;
- “Continuar a implementar a estratégia de marketing turístico através da campanha “Bragança. Naturalmente!”, iniciada em julho de 2020, com o objetivo de estimular a retoma do turismo neste território. Esta campanha visa promover Bragança como um destino natural, seguro, próximo, tranquilo e autêntico”;
- “Melhorar a experiência turística no concelho, com enfoque no acolhimento, informação, interpretação e qualificação dos recursos humanos”;

- Dinamizar o pastel Brigantino, valorizando os produtos endógenos de Bragança e envolvendo as pastelarias de Bragança”;
- “Acompanhar e apoiar as concessões dos parques de campismo municipal, contribuindo para um serviço de qualidade ao turista e utilizador das infraestruturas”;
- “Lançar o concurso para Concessão do Parque de Campismo do Sabor”;
- “Promover iniciativas de dinamização do centro histórico, nomeadamente Bragança, Terra Natal e de Sonhos, Feira do Artesanato e Feira das Cantarinhas, em colaboração e cooperação com a ACISB, NERBA, União de Freguesias da Sé, Santa Maria e Meixedo, entre outras instituições locais”;
- “Realizar ações de marketing turístico e territorial de Bragança junto de mercados nacionais e internacionais, envolvendo e potenciando os empresários e produtores concelhios”;
- “Continuar o trabalho de redefinição dos materiais e suportes de informação turística, incluindo a tradução para espanhol, inglês e francês, tornando-os mais informativos, apelativos e práticos ao turista”;
- “Atualizar, continuamente, o Portal Visit Bragança, melhorando a informação ao turista e contribuindo para o aumento da visitação ao território”;
- “Em articulação com as Uniões e Juntas de Freguesias, potenciar os recursos turísticos e a visitação às aldeias”;
- “Melhorar a sinalética de apoio ao turista, incrementando a informação disponível e promovendo a visitação ao património construído e cultural”;
- “Promover a rede integrada de percursos pedestres de Bragança, bem como da rota de BTT, contribuindo para o reforço da estratégia de promoção do turismo de natureza”.

5. Identidade da Marca do Concelho

No ano de 2015 surgiu uma nova identidade gráfica para a marca de Bragança. Esta nova identidade consistiu numa reestruturação da imagem da marca, nomeadamente o logótipo e o símbolo (figura 10). Este conjuga vários elementos, entre o património e a cultura transmontana.



Figura 10 – Logótipo e Símbolo do Município de Bragança.

Fonte: Figura retirada de Município de Bragança (2021, p.284)

Um dos eixos estratégicos propostos no documento das Grandes Opções do Plano, Orçamento e Mapa de Pessoal 2021 (Município Bragança, 2021, p.42) passa pelo desenvolvimento económico e competitividade, mais especificamente o objetivo é “aumentar o índice de notoriedade de Bragança, projetando a marca como território de excelência”. Esta projeção vai de encontro à meta apresentada: “desenvolver, durante o ano, pelo menos cinco ações promocionais da Marca Bragança, em Portugal e Estrangeiro” (Município Bragança, 2021, p.42).

6. Stakeholders

A Câmara Municipal de Bragança identifica ainda ao longo deste documento os *stakeholders* que fazem parte de todo o processo estratégico para o ano de 2021 (figura 11). Assim sendo, são eles: Cidadãos; Trabalhadores; Governo; Freguesias/Uniões de Freguesias; Programa “Norte 2020”; Instituições de ensino; Associações Culturais e Desportivas; Associações Empresariais e Comerciais/ Serviços; Empresários; Fornecedores; Outros agentes locais.

Na seguinte figura é possível visualizar o que cada *stakeholder* quer do município e o que é o município espera de cada *stakeholder*, segundo a Câmara Municipal de Bragança.

Stakeholders	O que quer o Stakeholder do Município?	O que quer o Município do Stakeholder?
Cidadãos	Transparência, rigor e qualidade nos serviços prestados, em tempo útil, com eficiência, eficácia, economia, equidade e excelência	Reconhecimento e participação
Trabalhadores	Reconhecimento e adequadas condições de trabalho	Dedicação e profissionalismo
Governo	Satisfação das necessidades da população, no âmbito das competências que estão adstritas ao Município	Implementação de políticas e investimentos que visem o desenvolvimento integrado e sustentável do Concelho
Freguesias/Uniões de Freguesias	Colaboração e apoios financeiros	Colaboração na prossecução da missão
Programa "Norte 2020"	Cumprimento dos contratos	Financiamento de projetos/ações materiais e imateriais
Instituições de ensino	Apoios e parcerias	Ensino de qualidade
Associações Culturais e Desportivas	Apoios financeiros e parcerias	Cumprimento dos contratos-programa estabelecidos e colaboração/participação
Associações Empresariais e Comerciais/ Serviços	Parcerias	Colaboração/ Participação/ Implementação de projetos estratégicos de desenvolvimento económico
Empresários	Desburocratização e rapidez na análise dos processos. Infraestruturas empresariais/ outras	Criação de riqueza e emprego
Fornecedores	Adjudicações e pagamentos	Cumprimento dos contratos
Outros agentes locais	Apoios e parcerias	Colaboração

Figura 11 - *Stakeholders* do concelho de Bragança.

Fonte: Figura retirada de Município de Bragança (2021, p.25).

V. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar todos os dados obtidos através das entrevistas e inquéritos realizados, completando assim os objetivos propostos para esta investigação. No primeiro ponto serão descritos alguns dados relativos às entrevistas. No segundo ponto será feita uma breve explicação do funcionamento de cada entidade e associação entrevistada e por último, os dados recolhidos das entrevistas serão apresentados consoante um agrupamento em temas, feito previamente às transcrições obtidas.

1. Entrevistas

1.1. Informações das Entrevistas

Embora os entrevistados sejam identificados anteriormente, a identidade dos mesmos não vai ser revelada nas respostas às questões apresentadas, de forma que todos os entrevistados pudessem expressar-se livremente sobre o tema em questão. Os entrevistados serão codificados (exemplo: Entrevistado A; Entrevistado B, etc.) na exposição das respostas. Esta codificação não segue a ordem das tabelas dos entrevistados apresentadas anteriormente. Na tabela 8 é possível observar alguns dados relativos às entrevistas realizadas. Importa ainda referir, que as entrevistas efetuadas não tiveram qualquer limitação temporal para a sua realização.

Tabela 8 - Informações das entrevistas realizadas.

Nº de Entrevistas	14
Horas de gravação	7h 52min 43 seg.
Tempo de duração máxima	1h 20min 11seg.
Tempo de duração mínima	4 min 46 seg.
Horas de Transcrição	≈ 11h
Formas de Entrevista	Escrito (1) Telefone (1) Online – Zoom (5) Presencial (7)

Fonte: Elaboração própria.

1.2. Funcionamento das Entidades Públicas e Associações Entrevistadas

Numa primeira fase, importa explicar a forma como cada entidade pública e as respetivas associações entrevistadas funcionam e a sua ligação à entidade que faz a

comunicação e promoção do destino Bragança – Câmara Municipal de Bragança. A importância desta explicação deve-se ao facto de todas as entidades públicas e associações apresentadas terem áreas de trabalho diferentes entre si, ou seja, a sua promoção turística e/ou trabalho desenvolvido neste âmbito é diferente em várias escalas.

A Câmara Municipal de Bragança tem uma Divisão de Promoção Económica e Turismo, que visa promover o concelho de Bragança. Esta divisão existe desde 2014 e tem diversas funções, desde a gestão dos postos de informação turística, a eventos de atração turística, até ao marketing territorial do concelho. Algumas das estratégias utilizadas para promover a marca Bragança são por exemplo: *fantrips*; *presstrips*; vídeos promocionais; outdoors. Mais recentemente esta entidade lançou a campanha “Bragança. Naturalmente!”, para promover o concelho de Bragança ao público nacional.

A CIM-TT faz um trabalho conjunto entre 9 municípios (Alfândega da Fé, Bragança, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Vila Flor, Vimioso e Vinhais) com o intuito de promover a cooperação e sinergias entre todos. Os projetos e campanhas turísticas que desenvolvem visam promover a região “Terras de Trás-os-Montes” (9 municípios).

A Associação de Municípios da Terra Fria do Nordeste Transmontano (AMTFNT) é uma associação que faz um trabalho conjunto com os 5 municípios da Terra Fria (Bragança, Miranda do Douro, Mogadouro, Vimioso e Vinhais) com o objetivo de promover e desenvolver projetos em várias áreas. Um dos projetos é a “Rota da Terra Fria”, que visa promover turisticamente os 5 municípios.

A ERTPN faz um trabalho de promoção do destino Porto e Norte de Portugal que agrega 4 sub-destinos: Porto; Minho; Douro; Trás-os-Montes. A região de Trás-os-Montes abrange os municípios de: Alfândega da Fé, Bragança, Boticas, Chaves, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Montalegre, Ribeira de Pena, Valpaços, Vila Pouca de Aguiar, Vila Flor, Vimioso e Vinhais. O trabalho turístico realizado com os sub-destinos é feito com base nos produtos estratégicos e fatores competitivos de cada um.

O NERBA é uma associação empresarial sem fins lucrativos, que tem como objetivo promover o desenvolvimento das atividades económicas do setor empresarial

do distrito de Bragança. Os associados têm acesso a um conjunto de condições (como por exemplo desde formações até a consultoria) que permitem o seu desenvolvimento.

A ACISB é uma associação sem fins lucrativos, que desenvolve projetos e atividades destinados aos seus associados de todo o distrito de Bragança. A nível turístico tem desenvolvido alguns projetos para promover a região de Bragança, como por exemplo o projeto ‘Mais Bragança’ e ‘Turistando por Bragança’.

1.3. Separação dos Temas Analisados

Para efeito de facilitar a análise e atingir um melhor aproveitamento das entrevistas, as perguntas e respostas das mesmas foram separadas por temas. Esta organização foi feita através da criação de temas onde se podem inserir as respostas dadas, estando os mesmos representados na tabela 9. Para além dos temas apresentados na tabela 9, no fim serão expostas “outras ideias” que foram reportadas ao longo das entrevistas e que também devem ser analisadas.

Tabela 9 - Temas analisados nas entrevistas realizadas.

Temas Analisados
Pontos fortes e pontos fracos
Procura e evolução turística dos espaços entrevistados
Consulta dos empresários
Envolvimento da comunidade
Cooperação entre a Câmara e as diferentes associações
Perceção da mensagem que a marca territorial Bragança passa para os turistas
Sentimento de pertença da comunidade local em relação à marca territorial Bragança
Bragança em 1 palavra
Outras ideias

Fonte: Elaboração própria.

1.3.1. Pontos Fortes e Pontos Fracos

A maioria dos entrevistados foi questionado em relação aos pontos fortes e pontos fracos do concelho de Bragança enquanto destino turístico. Os pontos fortes são considerados pelos entrevistados como atributos singulares e competitivos face a outros territórios, enquanto os pontos fracos são identificados como questões com necessidade de serem trabalhadas e melhoradas.

Tabela 10 - Pontos fortes e pontos fracos mencionados nas entrevistas.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
• Natureza	• Desaproveitamento da Cidadela
• Gastronomia	• Falta de oferta turística
• Cultura	• Acessibilidades
• Património	• Falta de profissionalismo no setor turístico
• Hospitalidade	• Desorganização turística
• Ruralidade	• Falta de cuidados (limpeza e sinalização) nos espaços naturais
• Aldeias Típicas	
• Não está massivamente alterada	

Fonte: Elaboração própria.

Através das respostas dadas, foi elaborada a tabela 10, com os principais pontos fortes e fracos mencionados. De forma a complementar os pontos fortes destacados, importa apresentar algumas ideias dos entrevistados:

“(…) quando se fala em Bragança, identifica Bragança como um local onde se come bem.” (Entrevistado I)

“É um território muito rico, com muitas tradições ancestral que permite potenciar aos turistas experiências memoráveis e bastante singulares do que aquilo que podem vivenciar noutras áreas do nosso país.” (Entrevistado A)

“(…) a autenticidade, a verdade é que somos uma região que não está massivamente alterada pelo turismo, ou seja, quem cá chega consegue vivenciar alguma autenticidade na ruralidade que ainda temos, na natureza que ainda temos.” (Entrevistado F)

“Não existem pontos fracos, existem é muitos pontos fortes com elevada concorrência de outras zonas do país, inclusive de Espanha (…).” (Entrevistado E)

No que diz respeito aos pontos fracos destacamos as seguintes ideias:

“(…) turismo de passagem, que chegavam ao castelo, estacionavam os autocarros na parte de trás do castelo, subiam por ali acima, que iam ao castelo ver... nem sei muito bem se chegavam a entrar no museu militar, que seguramente é um dos museus mais visitados. Mas depois acabavam por não ficar, ou seja, acabavam por descer outra vez, acabavam por comer as suas

merendas que traziam e iam embora outra vez. Nem comiam, nem faziam uma refeição em Bragança, nem faziam uma visita ao centro histórico de Bragança, ao centro comercial, ou seja, há um desaproveitamento grande daquilo que é um turismo com potencial.” (Entrevistado L)

“Falta de profissionalismo ainda na área turística, quer seja de agentes turísticos, quer até das próprias entidades que têm essa responsabilidade de gerir entre aspas a parte turística.” (Entrevistado M)

“O ponto fraco é a desorganização a nível turístico. (...) O organograma disso deve ser: a parte pública promover, os agentes que estão no terreno (restauração, alojamentos, museus etc.) estarem todos ligados e no meio existir uma, duas, três pessoas que façam essa ponte e esse trabalho, essa recolha de informação, dessa atualização, monitorização (...) para saber quais as preocupações e quais os anseios da parte privada e ao mesmo tempo qual o cliente tipo (...) tem que haver uma ligação muito direta. (...) Há partes do território que não são faladas (...).” (Entrevistado C)

“A própria natureza em estado cru tem dois pontos, um ponto fortíssimo que é o ato de estar em estado cru e o ponto negativo que é, não nos chega a natureza em estado cru para promovermos o turismo de natureza. Ou seja, temos que ter agentes económicos, temos que ter empresas ligadas ao setor da animação turística que realmente colmatem aqui um fosso enorme que existe na cidade e na região.” (Entrevistado F)

“O ponto mais fraco é falta de oferta/continuidade turística. Haver um envolvimento mais dinâmico para que as pessoas pudessem consumir e passar mais tempo, desde a oferta comercial, por exemplo que é muito limitada e está muito dispersa. (...) E o facto de toda a região, quer sejam aldeias, quer sejam costumes, estão muito fixos nos pontos de onde eles são característicos e não estão interligados como um todo. (...) Ou seja, a comunicação feita dentro daquilo que nós temos é mal feita, (...) poderia ser mais unido e vender-se a região toda num só.” (Entrevistado B)

1.3.2. Procura e evolução turística dos espaços entrevistados

As entrevistas foram feitas a empresários de vários espaços comerciais, aos quais foi colocada uma questão sobre a evolução turística na região e a procura turística referente ao seu espaço. Esta questão foi colocada de forma a compreender o panorama turístico, a procura turística na região e se os empresários em questão, estão fortemente ligados ao setor do turismo. É pertinente entender quão forte é esta ligação, visto que estes empresários são um meio de contacto direto com o turista. É importante referir que esta questão foi respondida tendo em conta os tempos pré-pandemia Covid-19.

Os espaços que não estão diretamente ligados ao setor turístico (restauração/mercearia), afirmaram, na sua totalidade, que o seu espaço é muito procurado por turistas, sendo que um dos empresários chegou a mencionar que mais de 60% do seu público é constituído por turistas. Outro dos entrevistados acrescentou: “Havia visitas regulares de turistas de várias nacionalidades”. (Entrevistado E)

Outras ideias retiradas das entrevistas, no que diz respeito à evolução turística são:

“A evolução estava naturalmente em crescendo. (...) Em termos de fator económico era muito positivo, porque havia e houve sempre intuito, pelo menos naqueles que atendi e aquelas pessoas que íamos percebendo também mesmo com os restantes colaboradores, perceber se tinham intenções de investir aqui e alguns vinham mesmo procurar para investir no país, era extremamente positivo”. (Entrevistado B)

“As expectativas eram de facto muito interessantes, posso afirmar que vivíamos no chamado anos dourados do turismo. A procura turística verificava um crescimento e também a nossa região passou a ser mais conhecida e reconhecida e julgo que tinha e continua a ter, um alto potencialmente que a pandemia acabou por trazer aqui estes transtornos.” (Entrevistado A)

1.3.3. Consulta dos Empresários

Uma das questões colocadas aos empresários passava por saber se já tinham sido consultados pela Câmara Municipal de Bragança. Esta questão tinha por objetivo entender se a CMB inquiria os empresários locais para saberem as suas necessidades e interesses em relação ao destino e como deveriam comunicar o mesmo destino aos seus clientes turísticos. No que diz respeito a esta questão, não houve um consenso entre os

oito empresários entrevistados, sendo que alguns mencionaram apenas que não houve essa consulta, enquanto outros referiram que houve algum tipo de contacto, mas por vezes não foi de encontro às necessidades dos empresários. Algumas ideias expostas foram:

“Eu não estou muito bem recordada... Mas posso dizer que já houveram algumas iniciativas (...) mas sei que há uma preocupação do município, não sei se é anual ou não, em juntar os atores turísticos e dar-lhe alguma formação ou informação sobre o território e também obter o feedback.” (Entrevistado A)

“Sim e não. Não porque não foi da melhor maneira, era uma auscultação que faziam (...) a vários agentes que estão no terreno e depois o que saia cá para fora era mais do mesmo. (...) Apesar de nos auscultarem o que depois vão fazer não é bem aquilo que nós precisamos, ou seja, auscultarem-nos e falarem connosco para que conseguíssemos dizer assim: como é que vamos fazer e termos várias reuniões para chegar a um ponto de que objetivos é que queremos para a nossa região e o que é que a câmara quer (...).” (Entrevistado C)

“A nível de comunicação... a Câmara muitas vezes faz a aproximação e bem, mas acaba por ser muito inócuo. Ou seja, cumpre-se, temos que perguntar, perguntamos (...). Com isto não quero dizer, volto a repetir, que algumas das estratégias que tem vindo a serem postas em ação pela Câmara não tenham estado a sair efeito, estão a sair efeito e de alguma forma acabam por ser corretas. O que eu acho é que se tem vindo a desperdiçar muito esforço, muitos recursos e acima de tudo não há diálogo, principalmente entre os diferentes agentes estatais que realmente poderiam regulamentar essa estratégia.” (Entrevistado F)

“De uma forma global diria que não... não há um trabalho feito turístico connosco. Não há um trabalho de território, há um trabalho de gabinete, há um trabalho de imagem. (...) E acho que não há esse trabalho da Câmara tentar perceber, na minha opinião, a tentar perceber o desenvolvimento da cidade e a tentar perceber as lacunas que há em termos de território.” (Entrevistado G)

1.3.4. Envolvimento da Comunidade

Outra das questões feita à maioria dos *stakeholders* entrevistados, passava por averiguar a sua perceção no que respeita à inserção da comunidade local na estratégia de promoção e comunicação do destino. Dos 14 entrevistados, apenas 10 responderam a esta questão. Assim sendo, alguns dos entrevistados responderam positivamente em relação a este envolvimento (3 entrevistados), outros afirmam, concretamente, que esse envolvimento não existe (3 entrevistados). Por fim, 4 dos entrevistados responderam à questão de forma mais ambígua e abrangente.

“Creio que sim, que existe envolvimento das pessoas e as pessoas reconhecem provavelmente a marca Bragança.” (Entrevistado M)

“Eu julgo que sim, eu acho que o transmontano é orgulhoso das suas raízes e das suas tradições, eu acho que sim! Obviamente que tudo é muito questionável, mais uns do que outros, mas eu acho que do ponto de vista geral a nossa comunidade local é muito orgulhosa do seu território e daquilo que ele representa.” (Entrevistado A)

“De certa forma sim. Há pessoas que reconhecem a importância de remar tudo no mesmo sentido.” (Entrevistado B)

“Não. Antes de se criar uma marca devia-se ter reunido os empresários (...) para ouvir. Ouvir os empresários e dizer o que é que nós vamos comunicar, quais é que vocês acham que são os pontos fortes de Bragança (...).” (Entrevistado E)

“Não tanto quanto deveria, se calhar as primeiras pessoas a serem envolvidas deviam ser de facto os locais. Porque são os primeiros contactos que existem com o turista. (...) Acho que toda a gente gosta de fazer parte de um processo de integração e, portanto, toda a gente gosta de se sentir útil.” (Entrevistado L)

“Há uma necessidade disso mesmo, sem os agentes locais é impossível...” (Entrevistado F)

1.3.5. Cooperação entre a Câmara e as diferentes entidades e associações

Todas as entidades e associações entrevistadas fazem parte dos *stakeholders* do concelho de Bragança, sendo assim, foram questionadas quanto à sua relação de cooperação com a Câmara Municipal. Todas responderam que existe uma cooperação

positiva entre ambas, no sentido de a Câmara viabilizar certos projetos que as associações estão a desenvolver. Esta opinião deriva ainda do interesse da Câmara em que as associações e as entidades participem na organização de algumas iniciativas que o município desenvolve no concelho.

1.3.6. Perceção da mensagem que a marca territorial Bragança passa para os turistas

Todos os empresários entrevistados foram questionados sobre a sua perceção da mensagem que a marca territorial Bragança passa para os turistas. Dos 8 empresários, 4 tem uma perceção positiva da mensagem que é passada e os outros 4 empresários afirmam não saber que mensagem está a ser passada para os turistas através da promoção e comunicação feita pela CMB. Algumas das respostas dadas pelos empresários:

“Bem nós temos aqui um conjunto de iniciativas que tem vindo a fazer-se, como ‘Bragança. Naturalmente!’, como ‘Braganca liberdade para recomeçar’... Julgo que a mensagem que se pretende passar é de um território natural, um território com muito potencial para vida pessoal e também do ponto de vista profissional.” (Entrevistado A)

“Acho que a mensagem é boa, eu acho que a mensagem é positiva. Eu acho que as pessoas vão daqui com um bom feedback porque nós sabemos receber bem, nós sabemos também vender bem, mas acho que ainda é pouco para tornarmos Bragança um sítio turístico (...).” (Entrevistado G)

“Acho que seduz o possível turista, que possa criar motivação para que operadores turísticos ou pessoas se interessem... Eu acho que devia haver uma campanha mais direta e mais forte para operadores turísticos, agências de viagens, para pessoas que possam trabalhar este destino a médio e longo prazo e não o cliente final em si (...).” (Entrevistado C)

“A mensagem que passa é que vale a pena vir... conhecer Bragança e não só, vale a pena vir porque existe efetivamente muita oferta. (...) A forma como o marketing da própria Câmara e da CIM incide, pelo menos nas regiões espanholas e até no país é muito forte, ou seja, é muito promissor. Depois as pessoas vêm, mas elas ficam maioritariamente agradadas com o que veem, mas

também não se retém ao ponto de se exponenciar essa promoção.” (Entrevistado B)

“Eu acho que passa uma mensagem muito ténue. Eu não sei que mensagem é que está a passar, sinceramente (...). Toda a comunicação que está a ser feita, não está a ser feita com cabeça, tronco e membros. Está a ser feita conforme as situações. O que é que eu acho que falta? Acho que falta uma estratégia a 10 anos para promover o destino. (...)” (Entrevistado E)

1.3.7. Sentimento de pertença da comunidade local em relação à marca territorial Bragança

Outra das questões feita aos entrevistados, passava por conhecer a sua perceção em relação ao sentimento de pertença, que a comunidade local tem quanto à marca territorial Bragança. Dos 14 entrevistados, 12 responderam a esta questão. Assim sendo, 7 acreditam que existe um sentimento de pertença (ex.: “Eu considero que sim, porque eu própria tenho esse sentimento de pertença” – Entrevistado A), 3 acham que este sentimento não existe (“Não (...) ouço as pessoas muito daqui dizerem (...) e nós não temos nada que nos distinga (...). As pessoas sentem alguma mágoa por Bragança não ter nenhum produto que a distinga verdadeiramente” – Entrevistado E | “Não em relação à marca propriamente dita, mas em relação à cidade, isso sim!” – Entrevistado B) e 2 não têm a certeza (“Eu não sei se tem, mas sei que deveria ter...” – Entrevistado L).

1.3.8. Bragança em 1 Palavra

Para terminar as entrevistas dos empresários, foi pedido a todos que definissem Bragança em uma palavra. As palavras escolhidas foram: inspirador; gastronomia; potencial; mágica; excelência; genuinidade; atrativa. Como podemos observar, as palavras escolhidas correspondem a características positivas do concelho de Bragança, podendo este ser o reflexo da imagem que os empresários têm do concelho.

1.4. Outras Ideias

Ao longo das entrevistas realizadas, foram surgindo temas e ideias de forma espontânea e que não se relacionavam diretamente com as questões apresentadas. Visto que existiram vários entrevistados a expor este tipo de ideias, surgiu a necessidade de abordar alguns destes pontos.

Um dos pontos é respetivo às formações que a Câmara Municipal de Bragança tem organizado junto dos atores turísticos, no sentido de instruir e capacitar as pessoas ligadas ao setor turístico. Estas formações recaem sobre 4 pilares base: cultura; património; gastronomia; natureza. As formações feitas abordaram ainda outras áreas de aprendizagem, como a língua espanhola e a receção ao turista. O tema “formações” foi surgindo ao longo das entrevistas como uma mais valia criada pela Câmara Municipal.

Algumas ideias expostas pelos empresários entrevistados:

“Achei muito pertinente (...) e acho que essa iniciativa é sem dúvida louvável e mostra a preocupação que o município tem nesse sentido.” (Entrevistado A)

“iniciativa excelente” (Entrevistado C)

“Acho que participámos numa. Formações muito bem feitas, saudar e para continuar. (...) Tudo o que seja ação formativa, tudo o que seja inter-diálogo entre organizações privadas versus governamentais eu sou pro. Sou completamente a favor. Acho que é o início de tudo. Sem esse diálogo sem essa capacidade de podermos de alguma forma interagir com o poder governamental, na verdade, não vamos conseguir desenvolver estratégias.” (Entrevistado F)

Outro ponto mencionado ao longo das entrevistas está relacionado com a forma como as diversas entidades públicas e a associação (CMB, ERNTP, CIM-TT e AMTF) protagonizam a promoção e comunicação do território. É averiguado que cada entidade comunica uma área de território diferente, fazendo com que a marca de destino comunicada seja diferente para cada entidade. Com isto surge outra questão, que passa pela sobreposição e incoerência entre projetos e iniciativas. Muitos dos entrevistados mencionam este ponto como um dos problemas para a promoção do território.

Algumas das ideias mencionadas ao longo das entrevistas:

“A união entre todas as entidades e todas as instituições obviamente que me parece que é desde logo um plano extremamente importante (...), quer dizer cada um andar a fazer por si só o seu trabalho, é estar a desperdiçar meios, recursos financeiros e não só. (...) Acho que os territórios só são validos se conseguirem unir-se em torno de uma estratégia conjunta e quem achar que consegue fazer individualmente esse trabalho está muito engando. Porque Bragança não consegue por si só atrair gente. Nós somos um distrito e temos a

mesma historia. Somos um distrito com tão pouca gente, para um território tão grande que se conseguirmos fazer um projeto conjunto era tão bom.” (Entrevistado L)

“Por vezes, se gasta dinheiro desnecessariamente, portanto será muito mais válido e terá repercussões e uma penetração muito maior no mercado se houver uma comunicação conjunta (...).” (Entrevistado M)

“A visão de um público, não é a mesma visão ou as necessidades de um privado. (...) Há imensos projetos no território, não falo só no concelho de Bragança, falo no distrito, que se atropelam uns aos outros, vão buscar dinheiro para as mesmas coisas (...). Depois disso dispersa o objetivo da comunicação. (...) 5 entidades a comunicar o território, algumas coisas são coincidentes outras são totalmente e depois acontece que cada um puxa para o seu, desvirtua tudo completamente.” (Entrevistado C)

“A nível de estratégia futura o que eu acho é que existe imensas coisas... existe a CIM que tem ‘n’ projetos a andar, na CIM existe a ZASNET que tem outros tantos projetos de cooperação interfronteiriça e ninguém percebe nada. (...)” (Entrevistado F)

“A região está em termos de turismo, está a ser explorada de acordo com a vontade de cada cidade, de cada autarquia e não como um todo, e isso não faz qualquer sentido para o desenvolvimento da região nesse mesmo aspeto. Mais, o turismo podia ser a principal indústria de Bragança. (...) Não existe uma vontade coletiva em promover a região de uma forma unificada...” (Entrevistado D)

Ao longo das entrevistas foi também mencionada a importância de alinhar toda a estratégia de comunicação e promoção com os agentes turísticos do território, sendo que esta função deveria estar a cargo de uma entidade, como por exemplo, a Câmara Municipal. Algumas das ideias expostas foram:

“Acho que tem desenvolvido um trabalho que no meu ponto de vista não é um bom trabalho, porque para ser um bom trabalho acho que a Câmara tem que chamar os operadores para conversar e para delinear estratégias e de vez sermos uma zona turística moderna e muito mais ambiciosa porque temos todas as condições para isso.” (Entrevistado H)

“Parece-me a mim bastante importante o facto de conseguirmos alinhar esta estratégia com os agentes turísticos, o que de todo não me parece inteligente é realmente a Câmara demitir-se um pouco destas pontes com as organizações locais/privadas.” (Entrevistado F)

“O que acontece é que a autarquia define, (...) convocam os empresários e os agentes turísticos e falam um bocadinho das coisas e depois apresentam aquilo que tencionam fazer. Maioritariamente são PMEs, empresas familiares, que não tem nenhuma visão estratégica muito mais além, não tem conhecimento, não tem experiência (...). Se houvesse um maior envolvimento na questão de debater ideias, de arranjar soluções, de procurar a interação entre as pessoas e nós, portanto entre as pessoas da cidade e os empresários e a autarquia, se calhar aí convergia numa situação mais positiva.” (Entrevistado B)

Alguns dos entrevistados deram sugestões do que poderia ser feito a nível de estratégia futura para a comunicação e promoção do território.

“Há um acréscimo de gente em Bragança e há um acréscimo de trabalho, nem tudo é mau (...) mas eu acho que é preciso muito mais do que propriamente audiovisual, é preciso muito mais do que redes sociais, é preciso muito mais do que isso. Eu acho que falta território, falta trabalho no território, falta ter guias turísticos cá dentro, falta ter um posto turístico a funcionar em condições, falta saber guiar as pessoas, eu acho que é isso que falta.” (Entrevistado G)

“O território tem que se organizar e comunicar profissionalmente e as campanhas que se fizerem mais visíveis para atrair pessoas, sim era cortar com quase todas e todas falarem o mesmo, criar uma mensagem, uma ‘press release’ e dizer o tema é este, os objetivos são estes e temos todos que andar e comunicar dentro disto.” (Entrevistado C)

“Isto vai lá com encontro periódicos onde as pessoas... onde tem que haver duas coisas fundamentais: quem organiza ouvir, porque não adianta ouvir e depois não pôr em prática (...). No caso de Bragança a estratégia está definida, está em curso, mas foi apresentada aos empresários depois de já estar definida.” (Entrevistado E)

“Juntarmo-nos para nos conhecermos, para percebermos o que estão a fazer, para perceber quais são as oportunidades, como é que a gente pode chamar as empresas para colaborar (...)” (Entrevistado K)

Mencionaram ainda a falta de formação e sensibilização por parte da comunidade local. Foi referido em várias entrevistas que muitos dos espaços turísticos são compostos por pequenas e médias empresas, muitas vezes de cariz familiar e por vezes, ainda não estão sensibilizados, instruídos e capacitados para promover e comunicar o território.

“Falta muito sensibilização das pessoas, falta muita formação para as pessoas nas aldeias, as aldeias recebem muita gente...” (Entrevistado C)

“O nosso perfil de empresário, infelizmente... o nosso empresário tem um grau de formação muito baixo. (...)” (Entrevistado E)

“Claro, sobretudo num destino que é emergente ou que ainda não está totalmente afirmado (...), inculcar a toda essa gente uma ideia positiva da sua região, uma ideia valorativa da sua região, que essas pessoas tenham orgulho na sua região, ora são eles os primeiros embaixadores e isso é extremamente importante (...)” (Entrevistado J)

Por fim, é importante deixar uma nota conclusiva de um dos entrevistados em relação a todo o processo de comunicação e promoção que se tem vindo a fazer por parte da Câmara Municipal.

“A conclusão é existem iniciativas, a nossa região ao longo do tempo tem vindo a afirmar-se e a desenvolver-se e que estamos no bom caminho e que se as coisas estabilizarem do ponto de vista da pandemia Covid-19, iremos efetivamente retomar devagarinho toda esta dinâmica do turismo, mas seremos bem-sucedidos, porque nós temos aqui um território efetivamente único e inspirador.” (Entrevistado A)

2. Inquéritos

De forma a complementar as entrevistas realizadas, foram inquiridas 88 pessoas residentes no concelho de Bragança. O inquérito está dividido em duas partes, a

primeira parte corresponde à caracterização sociodemográfica e a segunda parte é referente a questões do tema em análise.

2.1.I Parte do Inquérito - Caracterização Sociodemográfica

Na primeira parte do inquérito importou analisar a caracterização sociodemográfica, sendo que os indicadores considerados foram: género, idade, estado civil, escolaridade e atividade laboral. Todos os dados obtidos estão representados na tabela 11.

Através da seguinte tabela é possível observar que dos 88 inquiridos, 54 (61.4%) correspondem a pessoas do sexo feminino e 34 (38.6%) ao sexo masculino. A restante análise da amostra pode ser apresentada por: a nível demográfico, a maioria dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 18 anos e os 34 anos (61.3%); em relação ao estado civil, existe uma predominância de solteiros (59.1%); quanto à escolaridade, a maioria dos inquiridos tem o ensino superior (69.3%); por fim, no que diz respeito à atividade laboral, 58% fazem parte da população ativa.

Tabela 11 - Dados sociodemográficos dos inquiridos.

Indicadores sociodemográficas		Amostra (N=88)	Percentagem (%)
Género	Feminino	54	61.4%
	Masculino	34	38.6%
Idade	18 – 24 anos	23	26.1%
	25 – 34 anos	31	35.2%
	35 – 44 anos	20	22.7%
	45 – 54 anos	13	14.8%
	Mais de 65 anos	1	1.1%
Estado Civil	Solteiro	52	59.1%
	Casado	23	26.1%
	Divorciado	3	3.4%
	União de Facto	10	11.4%
Escolaridade	2º Ciclo do Ensino Básico	1	1.1%
	3º Ciclo do Ensino Básico	1	1.1%
	Ensino Secundário	25	28.4%
	Ensino Superior	61	69.3%
Atividade Laboral	Empregado	51	58%
	Desempregado	7	8%
	Estudante	29	33%
	Reformado	1	1.1%

Fonte: Elaboração própria

2.2. II Parte do Inquérito – Questões

2.2.1. Bragança em 1 Palavra

Para iniciar a segunda parte do inquérito foi pedido que definissem Bragança em 1 palavra, sendo que esta questão não foi de carácter obrigatório. Dos 88 inquiridos, 85 responderam à respetiva questão. Através das respostas obtidas foi criada uma nuvem de palavras (figura 12), de forma a expor todas as palavras referidas, sendo que as palavras que aparecem com maior dimensão foram as mais mencionadas. Assim é possível constatar, que as palavras mais escolhidas foram ‘Maravilhoso’ e ‘Natureza’. Cada uma destas palavras foi escolhida por 8 inquiridos. Segue-se a palavra ‘Acolhedor’ (5 respostas), ‘Lindo’ (5 respostas), ‘Tranquilidade’ (3 respostas), ‘Fantástico’ (3 respostas), ‘Seguro’ (3 respostas) e ‘Qualidade de Vida’ (3 respostas). As restantes palavras têm uma frequência de uma ou duas respostas. A maioria das palavras referidas correspondem a adjetivos positivos (ex.: ‘Maravilhoso’, ‘Lindo’ e ‘Acolhedor’), outras estão relacionadas com características da região (ex.: ‘Natureza’, ‘Fumeiro’ e ‘Montanhoso’) e algumas das palavras mencionadas estão relacionadas com juízos e opiniões (ex.: ‘Atrasado’, ‘Desigual’ e ‘Monótono’).



Figura 12 - Nuvem de palavras.

Fonte: Elaboração própria.

2.2.2. Entidade responsável pela gestão e comunicação do destino Bragança

A segunda questão feita foi – “Sabe qual é a entidade responsável pela gestão e comunicação do destino Bragança?”. Dos 88 inquiridos, 49 (55.7%) responderam que não sabem e 39 (44.3%) que sabem qual é a entidade. Através destes dados

conseguimos compreender que a maioria dos inquiridos não sabe qual a entidade responsável pela gestão e comunicação do destino.

2.2.3. Nível de identificação que a comunidade sente com o destino

A terceira questão feita teve por base a escala de *Likert* (Discordo Totalmente – Discordo – Nem concordo nem discordo – Concordo - Concordo Totalmente) e consistiu em apresentar seis frases relacionadas com três dimensões (abordadas num estudo dos autores Choo, Park e Petrick, 2011). A primeira dimensão - identificação cognitiva ('A marca do destino Bragança vai de encontro à minha identidade pessoal' e 'Acredito que a imagem que tenho do concelho de Bragança é a mesma que a Câmara Municipal comunica'), a segunda dimensão - identificação afetiva ('Sinto-me representado na marca do destino Bragança' e 'Tenho um sentimento de pertença em relação à marca do destino Bragança') e a terceira dimensão - identificação avaliativa ('Sou um membro importante na comunicação do destino de Bragança' e 'Sinto que faço parte da comunicação do destino Bragança'). O objetivo foi perceber o nível de identificação que a comunidade sente com o destino nas três dimensões.

Tabela 12 – Dados do nível de identificação dos inquiridos.

Nível de identificação que a comunidade sente com o destino		Escala de <i>likert</i> N = 88 (%)				
		1 DT	2 D	3 NCD	4 C	5 CT
Identificação Cognitiva	'A marca do destino Bragança vai de encontro à minha identidade pessoal.'	6 6,82%	11 12,50%	30 34,09%	25 28,41%	16 18,18%
	'Acredito que a imagem que tenho do concelho de Bragança é a mesma que a Câmara Municipal comunica.'	2 2,27%	22 25%	27 30,68%	26 29,55%	11 12,50%
Identificação Afetiva	'Sinto-me representado na marca do destino Bragança.'	7 7,95%	17 19,32%	28 31,82%	24 27,27%	12 13,64%
	'Tenho um sentimento de pertença em relação à marca do destino Bragança.'	7 7,95%	11 12,50%	26 29,55%	28 31,82%	16 18,18%
Identificação Avaliativa	'Sou um membro importante na comunicação do destino de Bragança.'	10 11,36%	12 13,64%	24 27,27%	26 29,55%	16 18,18%
	'Sinto que faço parte da comunicação do destino Bragança.'	6 6,82%	14 15,91%	20 22,73%	34 38,64%	14 15,91%

Legenda: 1 – Discordo Totalmente (DT); 2 – Discordo (D); 3 – Nem concordo Nem discordo (NCD); 4 – Concordo (C); 5 – Concordo Totalmente (CT); N – amostra.

Fonte: Elaboração própria.

Assim sendo, através da tabela 12 é possível observar os dados obtidos através das respostas dos inquiridos. Na identificação cognitiva (consciência da própria pertença do individuo a um grupo social,) o maior número de inquiridos respondeu “Nem concordo Nem discordo”, na identificação afetiva (consciência do envolvimento emocional do individuo a um grupo social) “Nem concordo Nem discordo” e “Concordo” e por fim, na identificação avaliativa (consciência do individuo em relação à sua inclusão num grupo social) a escala que apresenta mais inquiridos é o “Concordo”.

Tabela 13 - *Alpha de Cronbach*, média, desvio padrão e correlação das identificações.

Dimensão	<i>Alpha de Cronbach*</i>	Nº itens	Média ± D. Padrão	Correlação Item / Fator
Identificação Cognitiva	0,779	Item 1	3,39±1,129	0,640
		Item 2	3,25±1,042	0,640
Identificação Afetiva	0,909	Item 3	3,19±1,143	0,834
		Item 4	3,40±1,160	0,834
Identificação Avaliativa	0,915	Item 5	3,30±1,243	0,846
		Item 6	3,41±1,141	0,846

Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do software SPSS.

De forma averiguar a confiabilidade do instrumento utilizado – inquérito – calculou-se o *Alpha de Cronbach*. Segundo Gageiro e Pestana (2000, p.415) “o alpha de cronbach é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens) (...). Varia entre 0 e 1, considerando-se como indicador de boa consistência interna ser superior a 0,8.” Assim sendo, através da tabela 13 é possível observar que a identificação cognitiva ($\alpha= 0,779$) apresenta uma consistência interna razoável e a identificação afetiva ($\alpha= 0,909$) e avaliativa ($\alpha= 0,915$) apresentam uma consistência interna boa.

No que diz respeito aos itens com maior nível de concordância foi o item 6 ('Sinto que faço parte da comunicação do destino Bragança' – Média = 3,41), o item 4 ('Tenho um sentimento de pertença em relação à marca do destino Bragança.' Média = 3,40) e o item 1 ('A marca do destino Bragança vai de encontro à minha identidade pessoal.' Média = 3,39). Enquanto os itens com menor nível de concordância foi o item 3 ('Sinto-me representado na marca do destino Bragança.' – Média = 3,19) e o item 2

('Acredito que a imagem que tenho do concelho de Bragança é a mesma que a Câmara Municipal comunica.' – Média = 3,25)

De seguida foi analisado a correlação entre os diferentes itens e para isso utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman (tabela 14), que mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais. Através da tabela 14, podemos constatar que todos os itens têm correlação significativa e positiva, ou seja, quando se concorda numa das variáveis das identificações tem-se tendência a concordar na outra, ou vice-versa. É ainda possível verificar que a correlação entre os itens de que cada identificação corresponde a valores altos (identificação cognitiva: item 1 e 2 – 0,623; identificação avaliativa: item 3 e 4 – 0,828; identificação avaliativa: item 5 e 6 – 0,855).

Tabela 14 - Teste de correlação de Spearman entre os itens das diferentes identificações.

Itens	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6
Item1	0,623**	0,665**	0,646**	0,304**	0,355**
Item2	----	0,655**	0,515**	0,373**	0,364**
Item3		----	0,828**	0,382**	0,416**
Item4			----	0,381**	0,453**
Item5				----	0,855**
Item6					----

Legenda: ** A correlação é significativa ao nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do software SPSS.

Por fim, foi feita uma média das respostas dentro de cada identificação e através da figura 13 é possível observar a divisão das respostas em 3 segmentos: 'Discordo Totalmente' e 'Discordo' (que vai do 1 ao 2,5), 'Nem concordo Nem discordo' (3) e o 'Concordo' e 'Concordo Totalmente' (que vai do 3,5 ao 5). Embora a maioria dos inquiridos tenha respondido dentro dos parâmetros do 'Concordo' e 'Concordo totalmente' nas três identificações é possível constatar que uma grande parte dos inquiridos se encontra nos segmentos 'Discordo Totalmente' e 'Discordo' e 'Nem concordo Nem discordo'. Ou seja, apesar dos resultados apresentarem um paradigma positivo, este não pode ser considerado ideal, deixando a conclusão de que ainda devem ser levadas a cabo iniciativas/ações com o objetivo de obter resultados ideais (> ou = 70% de concordância).

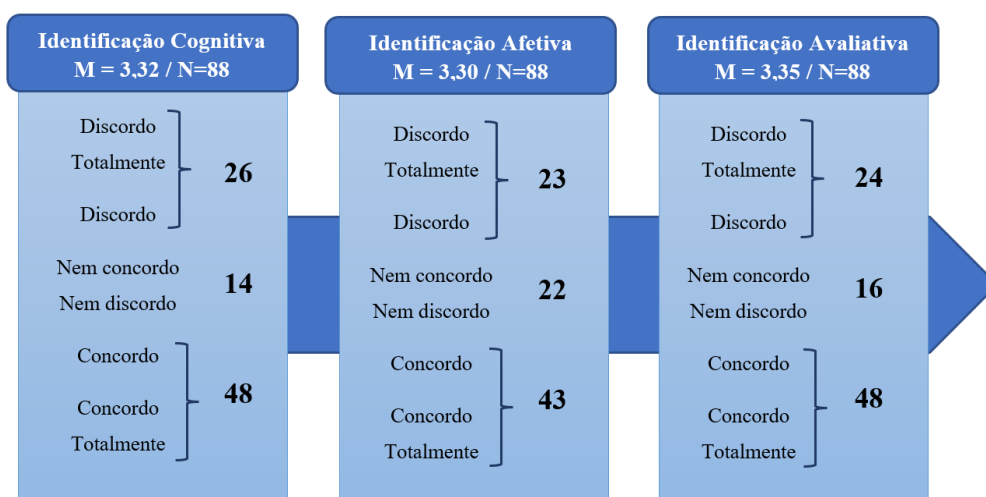


Figura 13 - Média das respostas dentro de cada identificação.

Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do software SPSS.

2.2.4. Word of Mouth

A última questão feita foi também com base na escala de *Likert* (Discordo Totalmente – Discordo – Nem concordo nem discordo – Concordo - Concordo Totalmente) e consistiu em seis frases relacionadas com o passa palavra do destino aos turistas (WOM – *Word of Mouth*). O objetivo foi averiguar se os inquiridos transmitem uma imagem positiva do destino e se o recomendam como destino de férias.

Tabela 15 - Dados da concordância do WOM dos inquiridos.

	Escala de <i>likert</i> N = 88 (%)				
	1 DT	2 D	3 NCD	4 C	5 CT
‘Eu transmito uma opinião positiva sobre Bragança a outras pessoas.’	1 1,14%	3 3,41%	3 3,41%	39 44,32%	42 47,73%
‘Eu não falo favoravelmente sobre Bragança.’	38 41,18%	30 34,09%	8 9,09%	6 6,82%	6 6,82%
‘Eu encorajo amigos e conhecidos a visitar Bragança.’	1 1,14%	2 2,27%	6 6,82%	33 37,50%	46 52,27%
‘Sempre que possível recomendo o destino Bragança para usufruírem de férias.’	5 5,68%	5 5,68%	11 12,50%	29 22,73%	38 41,18%
‘Eu não sugiro Bragança para visitarem de férias.’	46 52,27%	23 26,14%	12 13,64%	4 4,55%	3 3,41%
‘Eu sei recomendar o que fazer/visitar em Bragança.’	4 4,55%	5 5,68%	12 13,64%	37 42,05%	30 34,09%

Legenda: 1 – Discordo Totalmente (DT); 2 – Discordo (D); 3 – Nem concordo Nem discordo (NCD); 4 – Concordo (C); 5 – Concordo Totalmente (CT); N – amostra

Fonte: Elaboração própria.

Através da tabela 15 é possível observar os dados obtidos dos inquéritos realizados. A grande maioria dos inquiridos transmite uma imagem positiva do destino (‘Concordo’ – 39 inquiridos e ‘Concordo Totalmente’ – 42 inquiridos) e encorajam amigos e conhecidos a visitar Bragança (‘Concordo’ – 33 inquiridos e ‘Concordo Totalmente’ – 46 inquiridos). Podemos ainda observar que 23,87% (21 inquiridos) não sabem o que recomendar para fazer/visitar em Bragança, visto terem escolhido os parâmetros ‘Discordo Totalmente’, ‘Discordo’ e ‘Nem Concordo Nem discordo’.

Tabela 16 - *Alpha de Cronbach*, média, desvio padrão e correlação do WOM

Dimensão	<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº itens	Média ± D. Padrão	Correlação Item / Fator	<i>Alpha de Cronbach 's</i>
W.O.M	0,798	Item 1	4,34±0,801	0,621	0,758
		Item 2	4,00±1,194	0,670	0,749
		Item 3	4,38±0,807	0,762	0,710
		Item 4	4,02±1,144	0,524	0,774
		Item 5	4,19±1,060	0,322	0,828
		Item 6	3,95±1,060	0,536	0,771

Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do software SPSS.

No que diz respeito ao *Alpha de Cronbach* podemos observar através da tabela 16 que o WOM apresenta uma consistência interna razoável ($\alpha = 0,798$). No que diz respeito aos itens com maior nível de concordância foi o item 2 (‘Eu não falo favoravelmente sobre Bragança.’ – Média = 4,38) e o item 1 (‘Eu transmito uma opinião positiva sobre Bragança a outras pessoas.’ Média = 4,34). Enquanto os itens com menor nível de concordância foi o item 4 (‘Sempre que possível recomendo o destino Bragança para usufruírem de férias.’ – Média = 3,95) e o item 5 (‘Eu não sugiro Bragança para visitarem de férias.’ – Média = 4).

Através da tabela 17 podemos analisar a correlação de Spearman feita entre todos os itens do WOM e podemos observar que todos os itens apresentam uma correlação positiva e significativa.

Tabela 17 - Teste de correlação de Spearman entre os itens do WOM

Itens	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6
Item1	0,418**	0,683**	0,639**	0,503**	0,356**
Item2	----	0,272*	0,368**	0,532**	0,272*
Item3		----	0,784**	0,496**	0,563**
Item4			----	0,612**	0,614**
Item5				----	0,370**
Item6					----

Legenda: ** A correlação é significativa ao nível 0,01. * A correlação é significativa ao nível 0,05.

Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do software SPSS.

Por fim, aplicou-se uma análise do coeficiente de correlação R de Pearson entre as diferentes identificações e o WOM, visto que esta correlação mede a contribuição que uma variável independente (identificações) tem na variação da dependente (W.O.M.). Através da tabela 18 podemos constatar as associações que correspondem aos valores segundo Gageiro e Pestana (2000)

Tabela 18 – Informações sobre o coeficiente de Pearson.

Coeficiente de Pearson	Correlação
Menor que 0,2	Associação muito baixa
Entre 0,2 e 0,39	Associação baixa
Entre 0,4 e 0,69	Associação moderada
Entre 0,7 e 0,89	Associação alta
Entre 0,9 e 1	Associação muito alta

Fonte: Elaboração própria. Informação retirada de Gageiro e Pestana (2000).

Assim sendo, através da tabela 19 podemos constatar que todas as correlações são positivas e significativas e que o WOM com a identificação cognitiva e a identificação afetiva apresenta uma associação moderada e o WOM com a identificação avaliativa apresenta uma associação baixa.

Tabela 19 - Teste de correlação de Pearson entre os itens do WOM

Itens	Identificação Cognitiva	Identificação afetiva	Identificação avaliativa
W.O.M	0,417**	0,414**	0,389**

Legenda: ** A correlação é significativa ao nível 0,01.

Fonte: Elaboração própria. Dados retirados do software SPSS.

De forma a complementar o teste de correlação de Pearson, foram construídos diagramas de dispersão entre o WOM e as diferentes identificações. Através dos Gráficos (2, 3 e 4) podemos constatar que todos apresentam uma relação linear positiva, visto que, há uma aglomeração dos pontos em tendência crescente, à medida que a variável dependente (WOM) aumenta a varável independente também (identificações).

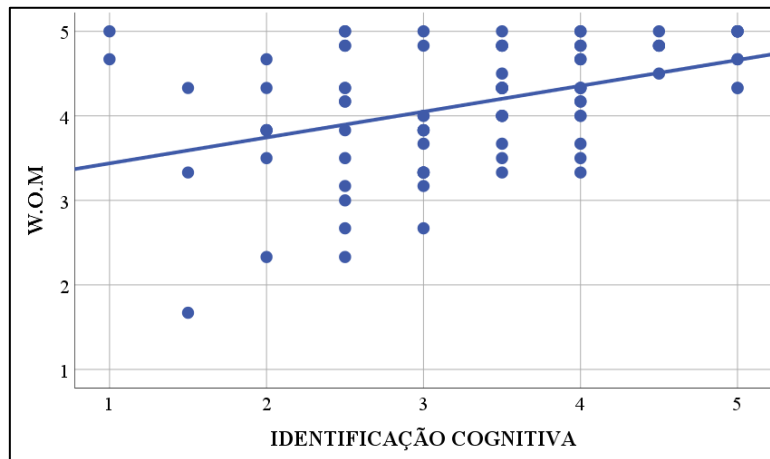


Gráfico 2 - Diagrama de dispersão entre a WOM e a identificação cognitiva.

Fonte: Diagrama retirado do software SPSS.

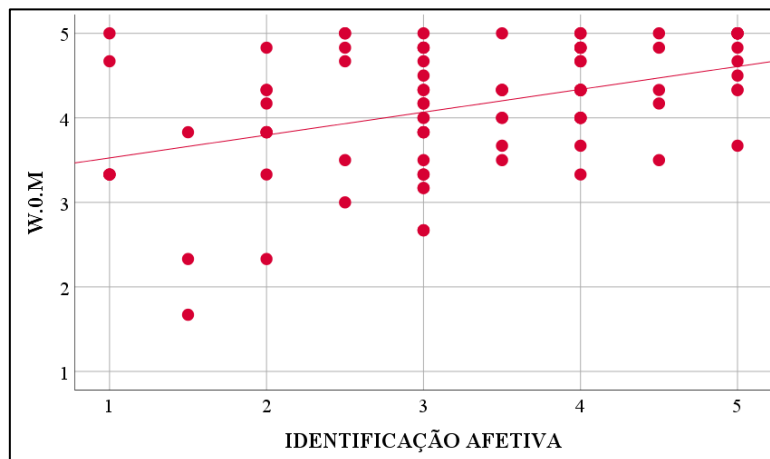


Gráfico 3 - Diagrama de dispersão entre a WOM e a identificação afetiva.

Fonte: Diagrama retirado do software SPSS.

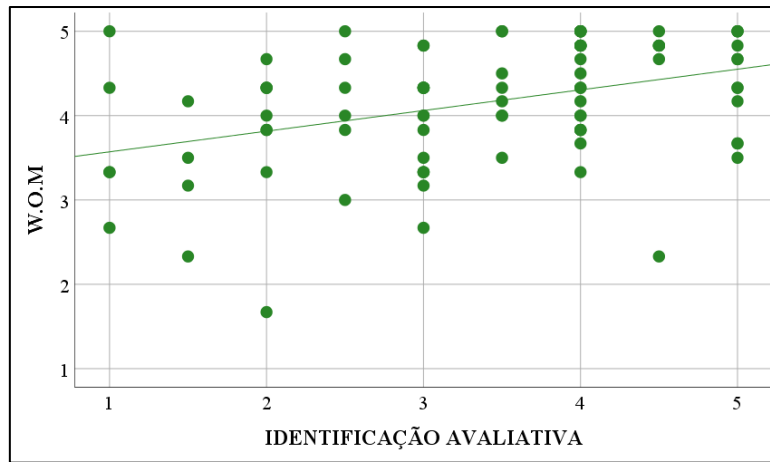


Gráfico 4 - Diagrama de dispersão entre a WOM e a identificação avaliativa.

Fonte: Diagrama retirado do software SPSS.

VI. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

1. Conclusões do Estudo

O turismo é um setor que contribui em grande parte para o desenvolvimento das regiões, tal como é referido no plano de ação “Reativar o Turismo. Construir o Futuro” do Turismo de Portugal (2021, p.7), “o turismo tem vindo a afirmar-se como uma atividade especialmente vocacionada para a revitalização da atividade económica nas regiões do interior, valorizando os recursos endógenos, criando polos de atração e fixação de população e construindo novas oportunidades de negócio (...)”. Embora a situação pandémica tenha tido um grande impacto no setor turístico, muitas regiões do interior apresentaram uma procura crescente relativamente a outras regiões, isto mostra o “(...) potencial que o turismo tem de impulsionar a atividade económica nesses territórios, posicionando-se como um dos setores que melhor valorizará os recursos dessas regiões e, com isso, melhor contribuirá para o aumento da qualidade de vida das respetivas populações” (Turismo de Portugal, 2021, p.7).

Cabe às entidades governamentais locais potencializar e dinamizar o setor turístico, ficando à sua responsabilidade a gestão, promoção e comunicação do destino. Na literatura estas entidades são denominadas Destination Marketing/Management Organization – Organização do Marketing/ da Gestão do Destino, muitas vezes representadas num determinado departamento das Câmaras Municipais. A gestão de um destino deve ser feita em estreita relação com a entidade promotora e os diferentes *stakeholders*, mas muitas vezes estes são deixados de parte no processo de criação e comunicação de um destino. Embora muitos modelos conceptuais presentes na literatura coloquem os *stakeholders* como elemento central na implementação de uma estratégia de gestão do destino.

A hospitalidade da população local é fundamental para a experiência do turista, tornando-se assim essencial que as entidades gestoras do destino tenham em atenção este elemento. Este ponto é fundamentado pela World Tourism Organization (2017, p.46) ao referir que quando “o desenvolvimento turístico não tem em conta os interesses das comunidades ou populações locais, pode gerar hostilidade. É essencial incluir a população local no processo turístico e encontrar formas de sensibilizar, capacitar e incentivar, para colher os benefícios (...)”. Devemos sublinhar ainda que, com base em

alguns estudos (Braun, Kavaratzis & Zenker, 2013; Correia & Brito, 2017; Uchinaka, Yoganathan & Osburg, 2019), podemos concluir que as fontes não controladas, onde se insere a comunidade local, são mais significativas e eficazes na comunicação de um destino. Isto acontece porque quanto menos controlada for a informação, mais credibilidade e influência terá para com a criação da imagem do destino, junto aos consumidores (turistas).

O objetivo geral desta investigação consistiu em adquirir a perceção dos *stakeholders* e de que forma estes participam no processo estratégico de comunicação do destino Bragança. Esta investigação assentou ainda em seis objetivos específicos, que estão descritos na figura 6 no capítulo III – Metodologia.

Devem ser especificadas as principais ilações retiradas da metodologia aplicada nesta investigação. A metodologia utilizada assentou em métodos mistos e foi aplicada ao concelho de Bragança, sendo que os instrumentos para recolha de dados utilizados foram numa primeira fase, entrevistas e numa segunda fase, inquéritos por questionários. A escolha do concelho de Bragança como objeto de estudo deveu-se à proximidade geográfica com o mesmo e por isso, mais acessível para pôr em prática a investigação. Ainda a mencionar o contacto direto de trabalho que a investigadora teve com o setor turístico do concelho e de se ter apercebido de algumas fragilidades que apresentava a nível da comunicação.

As entrevistas foram realizadas a diversas entidades que compõem os *stakeholders* do destino Bragança, nomeadamente, entidades ligadas ao setor turístico. Aqui deve ser destacada a evolução positiva e aumento da procura turística que Bragança tem assistido nos últimos anos, sendo cada vez mais um destino procurado por turistas e por conseguinte, justifica-se o interesse e importância de potencializar a oferta do destino. Natureza, gastronomia, cultura, património e hospitalidade, foram alguns dos pontos fortes mencionados em relação ao concelho de Bragança enquanto destino turístico. O desaproveitamento da cidadela, falta de oferta turística, acessibilidades e falta de profissionalismo na área, foram os pontos fracos ou a serem trabalhados destacados.

De referir ainda, que não foi possível identificar uma relação de cooperação entre a entidade gestora do destino e as entidades turísticas/comerciais. Isto é, não existe uma procura, pela entidade promotora, para conhecer as necessidades e interesses daqueles que primam pelo contacto direto com os turistas, sendo estes os que têm uma maior sensibilidade e acesso a lacunas e problemas neste setor. Esta relação é extremamente

importante para o sucesso de funcionamento de qualquer território, sendo fundamental estabelecer uma relação bidirecional de cooperação.

Outro ponto a destacar, que foi mencionado na maioria das entrevistas feitas, reflete-se no facto de várias entidades que visam promover o destino, não o fazerem com base numa estratégia conjunta, levando a que vários projetos e mensagens estejam sobrepostos. Isto acontece porque cada entidade promove uma área geográfica de território diferente, devendo basear-se apenas numa determinada área e trabalhar conjuntamente para a promoção desse mesmo território. As Câmaras Municipais comunicam o seu concelho, a ERTPN comunica Trás-os-Montes (abrange municípios de dois distritos), a CIM-TT comunica Terras de Trás-os-Montes (alguns concelhos do distrito de Bragança) e a Associação de Municípios da Terra Fria e a Associação de Municípios da Terra Quente comunicam os concelhos inerentes a cada associação pertencentes ao distrito de Bragança. Importa referir que todo o distrito de Bragança tem características semelhantes entre os seus concelhos e seria muito mais complementar comunicar um só território, mesmo a nível turístico, visto que a criação da imagem do destino na mente do consumidor é mais facilmente criada se se comunicar uma marca conjunta.

Por fim, o envolvimento da comunidade local na criação da estratégia de promoção e comunicação do destino, um dos tópicos abordados e que não gerou muito consenso entre os entrevistados. Alguns reconhecem este envolvimento, enquanto os outros afirmam não haver. Sendo muitas vezes mencionado como um elemento importante para comunicar o destino.

Numa segunda fase de metodologia, o objetivo prendeu-se maioritariamente por conhecer de forma generalizada a perceção da comunidade local, analisando o grau de identificação (cognitiva, afetiva e avaliativa) que cada inquirido tinha para com o destino e posteriormente, a sua participação na divulgação de informação sobre o mesmo. Apesar dos resultados apresentados nas diferentes identificações corresponderem a uma maioria de dados positivos (cerca de 48 inquiridos concordam com as frases apresentadas), os restantes inquiridos mostram-se neutros ou não concordam, sendo uma percentagem alta da amostra analisada. Posto isto, é importante referir que devem ser trabalhadas através de iniciativas/ações as diferentes identificações com o objetivo de obter resultados com um maior grau de concordância.

De forma geral, podemos concluir que embora grande parte dos inquiridos não tenha apresentado uma concordância na identificação cognitiva e afetiva com o destino,

a maioria transmite uma mensagem positiva, recomenda o destino e encorajam amigos e conhecidos a visitar Bragança. Com isto podemos afirmar, que a comunidade local tem um sentimento de pertença ao destino Bragança e revela-se interessada em fazer parte de um processo de comunicação do destino. Podemos ainda constatar que os inquiridos têm uma imagem positiva do destino (com base nas palavras escolhidas para descrever o destino – nuvem de palavras) e isto relaciona-se com a mensagem positiva (WOM) que passam aos turistas, indo de encontro aos estudos feitos pelos autores Stylidis (2018) e Strandberg, Styvén e Hultman (2020).

Em virtude dos factos mencionados é imprescindível apelar à consciencialização da importância dos diferentes *stakeholders* no processo de construção, comunicação e promoção de qualquer território. Sendo, este um elemento que deve estar no centro de qualquer plano estratégico de comunicação e promoção de um destino turístico. Nesse sentido, este estudo pretende estimular e encorajar o envolvimento da comunidade local nos planos estratégicos do destino.

A presente investigação apresenta um grande contributo para a área abordada. Para além de contribuir para uma temática em ascensão como alvo de estudo, contribui também no sentido de reportar a importância de um elemento fundamental na comunicação e promoção de um destino, os *stakeholders* mais especificamente a comunidade local. Tal como já foi referido, embora seja um elemento fundamental no processo de criação e promoção do destino, a comunidade local ainda não é alvo de muitos estudos no que concerne à implementação de uma estratégia de marketing territorial. A isto, acresce o relato da perceção deste mesmo elemento, oferecendo-lhe uma voz que permite perceber a sua visão, as suas necessidades e os seus interesses para um território.

Os resultados apresentados constituem ainda um contributo para a entidade gestora do destino, de forma que esta tenha conhecimento de algumas lacunas existentes no território que foram apresentadas pelos entrevistados. Estes resultados poderão ainda ser um contributo para outros territórios, visto que, a importância dos *stakeholders* no processo estratégico de um destino é algo intrínseco a qualquer plano de marketing territorial. O facto de os objetivos propostos terem sido atingidos, serve também de prova de relevância desta investigação, enaltecendo a sua temática no sentido de poder ser aplicada por entidades relacionadas com a área.

2. Recomendações

Com base nos resultados obtidos através das entrevistas e dos inquéritos, foi criado um conjunto de recomendações para a gestão do destino, com o intuito de colmatar alguns dos problemas apresentados. Assim sendo, algumas sugestões de ações que possam ser desenvolvidas pela entidade gestora do destino conjuntamente com outras entidades, são:

- Desenvolver iniciativas de promoção e comunicação interna sobre o território, ou seja, instruir e capacitar a maioria da comunidade local sobre as potencialidades, os atributos, etc., existentes na região de modo que a maioria da população conheça o local onde vive e mais facilmente o saiba comunicar;
- Ações de sensibilização junto da comunidade local, de forma a estimular a sua participação na comunicação do destino;
- Auscultação periódica da maioria dos *stakeholders* da região (desde hotelaria, restauração, lojas, café, bares, etc.) no sentido de saber as suas necessidades, interesses e preocupações em relação ao território. Este contacto deverá ser mantido ao longo do tempo;
- Apresentar previamente aos *stakeholders* as campanhas promocionais da região, de forma que estes estejam conscientes do que está a ser comunicado e possam fazer parte também desta promoção;
- Alinhar todas as entidades/associações que têm um papel na promoção do território, para que se comunique uma determinada área geográfica/marca do destino. Esta comunicação deve alinhar a mensagem a comunicar;
- Criar um posto interativo e informativo dentro das muralhas do castelo de Bragança (alvo de muita visita turística), com o intuito de estabelecer um contacto mais direto com os turistas e encaminhá-los para outros pontos estratégicos da região.

3. Limitações do Estudo

O presente estudo de investigação apresenta algumas limitações, nomeadamente a limitação temporal que os trabalhos académicos têm, no sentido em que a presente investigação teve um determinado prazo para ser desenvolvida.

Outra limitação do estudo prende-se com a amostra selecionada nas entrevistas, tendo em conta que esta podia abranger mais entidades e de diferentes setores, bem como o facto de algumas das entidades entrevistadas terem sido escolhidas por conveniência. Isto porque algumas entidades, após contactadas, não demonstraram interesse em participar no estudo recorrendo-se a outras em que a investigadora conhecia os responsáveis.

De referir por fim, que a amostra dos inquiridos não é uma fiel representação da população residente no concelho de Bragança, visto que se pode considerar grande parte da amostra como sendo de conveniência e que o facto de as respostas terem sido obtidas via online poderá ter influenciado as características dos respondentes. De forma a que o inquérito realizado correspondesse a 95% de confiabilidade com 5% de amostragem de erro, seria necessário que a amostra fosse de 380 inquiridos, o que não foi possível de ser analisado no presente estudo.

4. Futuras Linhas de Investigação

Para uma futura linha de investigação seria interessante ter em consideração uma maior amostra de entidades turísticas entrevistadas e indivíduos inquiridos, de forma a tirar conclusões mais assertivas. Nesta maior amostra a considerar, poder-se-ia abranger outro tipo de entidades turísticas como: museus, lojas de produtos regionais, bares, serviços de tour etc. Para além de se considerar uma maior amostra numa futura investigação, seria também interessante realizar um estudo longitudinal, de forma a observar o envolvimento dos diferentes *stakeholders* nas ações promocionais do destino. Este estudo, poderia ser realizado através de uma linha de investigação mais prática, onde seria analisado em cada ação, evento ou iniciativas promocionais propostas pela respetiva entidade gestora, a cooperação e envolvimento da comunidade local.

Outra futura linha de investigação a considerar seria analisar o contacto que os turistas têm com a comunidade local e a sua perceção deste contacto. Um estudo mais voltado para a perceção do turista e se este considera a comunidade local como um elemento fundamental para a escolha e permanência no destino. Com esta análise, seria ainda possível perceber como é que a comunidade local esclarece e informa os turistas sobre o destino e de que forma se processa todo este contacto.

LISTA DE REFERÊNCIAS

- Aitken, R., & Campelo, A. (2011). The four Rs of place branding. *Journal of Marketing Management*, 27 (9-10), 913-933.
- Alaoui, Y., & ABBA, R. (2019). The R (Evolution) of territorial marketing: Towards an identity marketing. *Journal of Marketing Research and Case Studies*, 2019, 15-30.
- American Marketing Association. Dictionary – Definitions of Marketing. Obtido em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1994). Marketing of tourism places: What are we doing?. *Journal of International Consumer Marketing*, 6(3-4), 5-19.
- Balanzá, I. M., & Nadal, M. C. (2003). *Marketing e comercialização de produtos turísticos*. Cengage Learning Editores.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism management*, 31(5), 572-589.
- Buhalis, D., Costa, C., & Ford, F. (2006). *Tourism business frontiers*. Routledge.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97-116.
- Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2013). My city–my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*.
- Choo, H., Park, S.-Y., & Petrick, J. (2011). “The Influence of the Resident’s Identification with a Tourism Destination Brand on Their Behavior”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), 198- 216.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Correia, R., & Brito, C. (2007). *Marketing para territórios: uma abordagem relacional*. XVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica.
- Correia, R. (2014). *Marketing Territorial*. In C. Brito e P. Lencastre (Ed.). *Novos Horizontes do Marketing*, (pp.210-224). Lisboa: Publicações D. Quixote.

- Correia, R., & Brito, C. (2017). Envolvimento da comunidade – A condição necessária para o sucesso da marca regional. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (27/28), 815-824.
- Correia, R., & Brito, C. (2020). People: the most important marketing asset of territories. *Journal of Marketing Research and Case Studies*, 1-10.
- Costa, A. R., & Azevedo, A. J. (2015). Destination branding: o papel dos stakeholders na gestão da marca de destino—o caso da região do Douro (Portugal). *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 11(1), 182-205.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). California: SAGE Publications.
- Eugenio-Vela, J. D. S., Ginesta, X., & Kavaratzis, M. (2020). The critical role of stakeholder engagement in a place branding strategy: A case study of the Empordà brand. *European Planning Studies*, 28(7), 1393-1412.
- Florek, M. (2003). Territorial marketing: theoretical issues and empirical survey in Wielkopolska communes. *Quaderno di ricerca*, 2, 1-28.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business ethics quarterly*, 12(3), 331-349.
- Freire, J. R. (2009). ‘Local People’ a critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*, 16(7), 420-438.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Gageiro, J. N., & Pestana, M. H. (2000). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS* (2nd Ed.). Editora Sílabo, Lisboa.
- García, J. A., Gómez, M., & Molina, A. (2012). A destination-branding model: An empirical analysis based on stakeholders. *Tourism management*, 33(3), 646-66.
- Govers, R., & Go, F. (2009). *Place Branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced*. London: Palgrave Macmillan.
- Hanna, S., & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of marketing management*, 27(5-6), 458-476.

- Hankinson, G. (2003). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of vacation marketing*, 10(2), 109-121.
- Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of brand management*, 14(3), 240-254.
- Hankinson, G. (2010). Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 300-315.
- INE (2012). *Censos 2011 resultados definitivos-Portugal*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2016). *Anuário Estatístico da Região Norte - 2015*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2017). *Anuário Estatístico da Região Norte - 2016*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2018). *Anuário Estatístico da Região Norte - 2017*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2019). *Anuário Estatístico da Região Norte – 2018*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2020a). *Anuário Estatístico da Região Norte - 2019*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2020b). *Conta Satélite do Turismo (2016-2019)*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2020c). *Caracterização Socioeconómica do Município 2019*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2021). *Censos 2021 resultados preliminares*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. Consultado em https://www.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html
- Kavaratzis, M. (2012). From “necessary evil” to necessity: stakeholders' involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 7-19.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 150-165.

- Kavaratzis, M. (2017). The Participatory Place Branding Process for Tourism: Linking Visitors and Residents Through the City Brand, in N. Bellini & C. Pasquinelli (Eds.), *Tourism in the City: Towards an Integrative Agenda on Urban Tourism* (pp. 93-107). Cham: Springer International Publishing.
- Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing theory*, 13(1), 69-86.
- Kotler, P., Rein, I., & Haider, D. (1993). *Marketing places - Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: The Free Press.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García, J., & Flores, J. (2011). *Marketing turístico*. Pearson educación.
- Magnoni, F., Valette-Florence, P., & De Barnier, V. (2021). Modeling the effects of place heritage and place experience on residents' behavioral intentions toward a city: A mediation analysis. *Journal of Business Research*, 134, 428-442.
- Mohamed, B. (2019). Exploring Place Branding: State of the Art and Future Research Directions. *China-USA Business Review*, 23.
- Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). *How to brand nations, cities and destinations*. New York: Palgrave Macmillan.
- Moura, A. A., dos Santos Mónico, L., & Mira, M. D. R. C. (2019). Measuring quality for destination marketing: local public stakeholders' perceptions in Portugal. *Tourism & Management Studies*, 15(1), 44-53.
- Município de Bragança (17 de junho de 2021). Obtido do Município de Bragança: <https://www.cm-braganca.pt/municipio/freguesias>
- Município de Bragança (2020). *Grandes Opções do Plano, Orçamento e Mapa de Pessoal 2021*. Bragança: Bragança a caminho de uma human smart region. Documento disponível em https://www.cm-braganca.pt/cmbraganca2020/uploads/document/file/4302/grandes_opcoes_do_plano_2021_final.pdf
- OECD (2020). Key tourism indicators. OECD Tourism Statistics (database). Recuperado de <https://doi.org/10.1787/e5d0c450-en>

- Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), 1-16.
- Rainisto, S. K. (2003). Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern europe and the United States. (Tese de Doutorado). Helsinki University of Technology.
- Robson, J., & Robson, I. (1996). From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers. *Tourism management*, 17(7), 533-540.
- Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders a tourism planning model. *Annals of tourism research*, 26(2), 312-328.
- Sebastião, S. P., & Ribeiro, R. B. (eds.) (2012), Portugal: Destino a Comunicar. A Comunicação no Turismo Português. Lisboa: ISCSP-CAPP (versão e-book), ISBN: 978-989-646-078-5.
- Strandberg, C., Styvén, M. E., & Hultman, M. (2020). Places in good graces: The role of emotional connections to a place on word-of-mouth. *Journal of Business Research*, 119, 444-452
- Stylidis, D. (2018). Residents' place image: a cluster analysis and its links to place attachment and support for tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 26:6, 1007-1026, DOI:10.1080/09669582.2018.1435668
- Soulard, J., Knollenberg, W., Boley, B. B., Perdue, R. R., & McGehee, N. G. (2018). Social capital and destination strategic planning. *Tourism Management*, 69, 189-200.
- Turismo de Portugal (2017). *Estratégia turismo 2027. Liderar o Turismo do futuro*. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>
- Turismo de Portugal (2021). *Plano de Ação “Reativar o Turismo | Construir o Futuro”*. Disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/plano-acao-reativar-o-turismo-construir-o-futuro.pdf>

- Uchinaka, S., Yoganathan, V., & Osburg, V. S. (2019). Classifying residents' roles as online place-ambassadors. *Tourism Management*, 71, 137-150.
- United Nations Statistics Division & World Tourism Organization (2010). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. New York: United Nations. Retirado de <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789211615210>
- Vilelas, J. (2009). *Investigação - O processo de construção do conhecimento (1ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- World Tourism Organization (2007). *A practical guide to tourism destination management*. Madrid: World Tourism Organization.
- World Tourism Organization (2017). *Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations – Concepts, Implementation and Tools for Destination Management Organizations*. Madrid: World Tourism Organization.
- World Tourism Organization (2019a). *UNWTO Tourism Definitions*. Madrid: World Tourism Organization. Retirado de <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284420858>
- World Tourism Organization (2019b). *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*. Madrid: World Tourism Organization. Retirado de <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284420841>
- World Tourism Organization (2021). *International Tourism Highlights, 2020 Edition*. Madrid: World Tourism Organization. Retirado de <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422456>
- Ward, S. (1998). *Selling places: the marketing and promotion of towns and cities, 1850-2000 (Vol. 23)*. Taylor & Francis.
- Zenker, S., Braun, E., & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism management*, 58, 15-27.

APÊNDICE I

Guiões de Entrevista

Parte I – Parte inicial comum a todas as entrevistas

Objetivos	Enquadramento
Apresentação da investigação	<p>Antes de mais quero agradecer a sua disponibilidade para a realização desta entrevista. O guião de entrevista foi realizado no âmbito da dissertação de mestrado do curso Marketing Turístico, da Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo de Mirandela. Este trabalho está sob a orientação do professor Ricardo Correia e o presente estudo intitula-se “A perceção dos <i>stakeholders</i> perante a comunicação da marca territorial: O caso de Bragança”. O principal objetivo é compreender a importância dos diferentes <i>stakeholders</i> do concelho de Bragança e como é que estão incorporados na comunicação do destino.</p> <p>De referir que a presente entrevista está a ser gravada, visto que foi previamente solicitada a autorização para a gravação da mesma.</p> <p>Antes de darmos início às questões, iria-lhe pedir que se apresentasse de uma forma breve e descrevesse as suas funções.</p>

Parte II – Questões

Câmara Municipal de Bragança – Divisão de Promoção Económica e Turismo

Objetivos	Questões
Perceber o funcionamento da Divisão de Promoção Económica e Turismo;	De que forma funciona a Divisão de Promoção Económica e Turismo? E quais são as funções desta divisão?
Conhecer o plano estratégico de comunicação do destino;	Quais são as estratégias de promoção da marca Bragança não só curto, mas também a longo prazo?
Identificar os fatores competitivos do concelho de Bragança face a outros territórios;	Quais são as vantagens competitivas do concelho de Bragança face a outros territórios?
Conhecer o plano estratégico de comunicação do destino;	No que consiste a identidade da marca Bragança?
Conhecer o plano estratégico de comunicação do destino e identificar o papel dos <i>stakeholders</i> no mesmo; Identificar os <i>stakeholders</i> com o quais o Município trabalha para promover o território;	No Plano Estratégico de Promoção e Comunicação da marca Bragança como é que têm em conta os diferentes <i>stakeholders</i> do território? Quais são os <i>stakeholders</i> com quem trabalham para esta promoção? Quais os <i>stakeholders</i> que destacaria a nível turístico no concelho? Quais as iniciativas e ações que desenvolvem com esses <i>stakeholders</i> ?
Compreender a importância dos diferentes <i>stakeholders</i> na comunicação de um destino;	Consideram a comunidade local um <i>stakeholder</i> na promoção e comunicação do destino? (Sim) Esta comunidade foi e/ou está envolvida no processo de criação da marca do destino Bragança? Em que medida? (Não) Considera importante e porquê?
Conhecer o plano estratégico de comunicação do destino;	Desenvolvem algum tipo de ações informativas para com a comunidade no sentido de dar a conhecer as estratégias futuras para a promoção e comunicação da marca do destino? (Sim)
Conhecer o envolvimento dos <i>stakeholders</i> na promoção do destino;	Como são feitas essas ações? (Não) Que sugestões de ações informativas acharia pertinente desenvolver?

Entidade Regional do Turismo Porto e Norte

Objetivos	Questões
Perceber o funcionamento do Departamento Operacional;	Como está estruturado o Departamento Operacional onde se encontra o Núcleo de Marketing e Comunicação? Trabalham com cada região individualmente? Como é feito esse trabalho?
Compreender como é percecionado o destino Bragança;	Como descreveria o destino Bragança a alguém que não conhece o território?
Identificar os <i>stakeholders</i> com o quais trabalham para promover o território;	Quais são os principais <i>stakeholders</i> com os quais trabalham no município de Bragança para a promoção do destino?
Identificar os fatores competitivos do concelho de Bragança face a outros territórios;	Quais é que considera que sejam os pontos fortes e pontos fracos do concelho de Bragança?
Conhecer o plano estratégico de comunicação do destino;	Um dos vossos objetivos estratégicos mencionados na Estratégia de Marketing 2015-2020 passava por “Estimular um espírito colaborativo entre os <i>stakeholders</i> para a adoção de uma abordagem alinhada ao nível do desenvolvimento e promoção do destino.” Que ações e iniciativas foram desenvolvidas nesse sentido? Considera que tenham atingido o objetivo?
Compreender a importância dos diferentes <i>stakeholders</i> na comunicação de um destino; Conhecer o envolvimento dos <i>stakeholders</i> na promoção do destino;	Segundo a Entidade Regional do Turismo Porto e Norte: “Os residentes da região são parte fundamental da experiência turística do destino”. Sendo este apontado como um dos vossos princípios orientadores. Em que sentido são parte fundamental? Considera importante que a comunidade local tenha conhecimento sobre as potencialidades da região em que se insere, no sentido de fazer parte no processo de comunicação do destino? Desenvolvem ações em termos de comunicação interna para que a comunidade tenha este conhecimento? (Sim) Quais? (Não) Sugestões de ações.
Conhecer o plano estratégico de comunicação do destino; Conhecer o envolvimento dos <i>stakeholders</i> na promoção do destino;	Que ações ou iniciativas devem ser desenvolvidas em todas as regiões, de forma a fomentar o envolvimento da comunidade local na promoção e comunicação do destino?

Comunidade Intermunicipal Terras de Trás-os-Montes

Objetivos	Questões
Perceber o funcionamento institucional da CIM;	Embora a CIM esteja organizada em órgãos, há um departamento destinado ao marketing e comunicação do destino? Como funciona esse departamento?
Conhecer o trabalho desenvolvido com os 9 municípios;	Trabalham individualmente com cada município ou desenvolvem um trabalho conjunto? Como é feito esse trabalho? (E em termos de marketing e comunicação do destino.)
Identificar os <i>stakeholders</i> com o quais trabalham para promover o território;	Com que <i>stakeholders</i> ligados à promoção e comunicação do destino trabalham no município de Bragança?
Identificar os fatores competitivos do concelho de Bragança face a outros territórios;	Quais é que considera que sejam os pontos fortes e pontos fracos do concelho de Bragança?

<p>Conhecer o plano estratégico de comunicação do destino;</p> <p>Compreender a importância dos diferentes <i>stakeholders</i> na comunicação de um destino;</p>	<p>Uma das áreas principais no vosso Plano de Marketing Territorial das Terras de Trás-os-Montes, passa por: “sensibilizar todas as entidades para a sua relevância na oferta territorial, fazendo-as compreender claramente que são coprodutores dessa oferta.” Quais foram as ações de sensibilização neste âmbito que realizaram ao longo dos últimos anos? E quais os resultados obtidos?</p> <p>Uma das iniciativas propostas neste plano (Ficha nº2) visava desenvolver atividades como a criação dos programas de formação “Estamos prontos” destinadas aos locais. De que forma colocaram esta iniciativa em prática? Que resultados obtiveram? (ou outra iniciativa que fosse de encontro a esta temática)</p>
<p>Conhecer o envolvimento dos <i>stakeholders</i> na promoção do destino;</p>	<p>Considera que existe um envolvimento da comunidade local na promoção e comunicação do destino Bragança? (Sim) De que forma? (Não) Considera importante e porquê?</p> <p>Considera que os municípios estejam sensibilizados para a importância da comunidade para a promoção e comunicação do destino? Podemos observar sinergias entre ambos? De que forma? (Exemplos)</p>
<p>Conhecer o plano estratégico de comunicação do destino;</p>	<p>Que propostas de ações ou iniciativas têm para estabelecer e reforçar estas sinergias?</p>

Associação de Municípios da Terra Fria do Nordeste Transmontano

Objetivos	Questões
<p>Perceber o funcionamento institucional da Associação de Municípios;</p>	<p>Como é que funciona a Associação de Municípios?</p>
<p>Conhecer o trabalho desenvolvido com os 5 municípios;</p>	<p>Trabalham individualmente com cada município ou desenvolvem um trabalho conjunto? Como é feito esse trabalho? (E em termos de marketing e comunicação do destino)</p>
<p>Identificar os <i>stakeholders</i> com o quais trabalham para promover o território;</p>	<p>Com que <i>stakeholders</i> ligados à promoção e comunicação do destino trabalham no município de Bragança?</p>
<p>Identificar os fatores competitivos do concelho de Bragança face a outros territórios;</p>	<p>Quais é que considera que sejam os pontos fortes e pontos fracos do concelho de Bragança?</p>
<p>Conhecer a relação de cooperação entre a Câmara e a entidade;</p>	<p>É de aceitação geral que as Câmaras Municipais devem cooperar com os seus <i>stakeholders</i>. Sendo a Associação considerado um dos <i>stakeholders</i> quanto à promoção do destino Bragança, como caracteriza a cooperação entre a Câmara e a vossa instituição?</p>
<p>Conhecer o plano estratégico de comunicação do destino;</p>	<p>Que tipo de ações e iniciativas entre a Câmara e a vossa instituição são desenvolvidas ao longo do ano relativamente à promoção turística?</p>
<p>Compreender a importância dos diferentes <i>stakeholders</i> na comunicação de um destino;</p>	<p>Considera que existe um envolvimento da comunidade local na promoção e comunicação do destino Bragança? (Sim) De que forma? (Não) Considera importante e porquê?</p>
<p>Conhecer o envolvimento dos <i>stakeholders</i> na promoção do destino;</p>	<p>Considera que os municípios estejam sensibilizados para a importância da comunidade para a promoção e comunicação do destino? Podemos observar sinergias entre ambos? De que forma? (Exemplos)</p>
<p>Conhecer o plano estratégico de comunicação do destino;</p>	<p>Que propostas de ações ou iniciativas têm para estabelecer e reforçar estas sinergias?</p>

ACISB/NERBA

Objetivos	Questões
Perceber o funcionamento institucional da Associação;	Qual é o trabalho que a ACISB/NERBA desenvolve com os atores locais?
Compreender como é percecionado o destino Bragança;	Como descreveria o destino Bragança a alguém que não conhece o território?
Identificar os fatores competitivos do concelho de Bragança face a outros territórios;	Quais é que considera que sejam os pontos fortes e pontos fracos do concelho de Bragança?
Conhecer a relação de cooperação entre a Câmara e a entidade;	É de aceitação geral que as Câmaras Municipais devem cooperar com os seus <i>stakeholders</i> . Sendo o/a (ACISB/NERBA) considerado um dos <i>stakeholders</i> quanto à promoção do destino Bragança, como caracteriza a cooperação entre a Câmara e a vossa instituição?
Conhecer o plano estratégico de comunicação do destino;	Que tipo de ações e iniciativas entre a Câmara e a vossa instituição são desenvolvidas ao longo do ano relativamente à promoção turística?
Conhecer a relação de cooperação entre a Câmara e a entidade;	Quando são criadas e desenvolvidas estratégias de promoção do destino por parte da Câmara, a vossa instituição é consultada sobre os procedimentos destas estratégias e como podem atuar perante as mesmas? (Sim) De que forma participam nestas estratégias de promoção desenvolvidas pela Câmara? (Não) Acha que essa comunicação deve existir? Porquê?
Compreender a importância dos diferentes <i>stakeholders</i> na comunicação de um destino;	Considera que existe um envolvimento da comunidade local na promoção e comunicação do destino Bragança? (Sim) De que forma? (Não) Considera importante e porquê?
Conhecer o envolvimento dos <i>stakeholders</i> na promoção do destino;	Considera que a comunidade local tem um sentimento de pertença à marca comunicada pela Câmara?
Conhecer o plano estratégico de comunicação do destino;	Desenvolvem projetos ou ações à parte da Câmara para a promoção do destino Bragança? Pode enumerar alguns desses projetos ou ações?

Empresários ligados ao turismo (alojamento/agências turísticas/restaurantes)

Objetivos	Questões
Conhecer a procura turística do destino;	(Restauração e pequeno comércio) Tendo em conta a situação antes da pandemia, o seu estabelecimento tinha contacto com muitos turistas? (Hotelaria/agências turísticas) Tendo em conta a situação antes da pandemia, como descreveria a evolução da procura turística no concelho de Bragança nos últimos anos?
Compreender como é percecionado o destino Bragança;	Como descreveria o destino Bragança a alguém que não conhece o território?
Identificar os fatores competitivos do concelho de Bragança face a outros territórios;	Pontos forte e pontos fracos do concelho de Bragança enquanto destino turístico.
Compreender como é percecionada a mensagem da marca territorial;	Na sua opinião qual a mensagem que a marca territorial Bragança passa para os turistas?
Conhecer a perceção das entidades em relação ao plano estratégico de comunicação do destino;	Acha que a Câmara Municipal têm desenvolvido um bom trabalho no que respeita à promoção e comunicação do destino? Porquê? A Câmara desenvolveu algumas ações e iniciativas no âmbito turístico (Bragança Naturalmente/ website VisitBragança). Qual acha que será o

	efeito destas ações para promover o território?
Compreender o nível de identificação que os empresários sentem para com a marca;	Sente-se representado na marca do destino Bragança?
Conhecer o envolvimento dos <i>stakeholders</i> na promoção e comunicação do destino;	Alguma vez foi consultado pela Câmara no sentido de saber as suas necessidades e interesses em relação ao destino? E quando abriu o seu estabelecimento foi informado de como deveria comunicar o destino aos seus clientes turísticos?
Compreender a importância dos diferentes <i>stakeholders</i> na comunicação de um destino;	Acha que a comunidade local está inserida na estratégia de promoção e comunicação do destino? Porquê? Considera que a comunidade local tem um sentimento de pertença à marca comunicada pela Câmara?
Qualificar a imagem do destino percecionada pelos empresários através de uma palavra;	Uma palavra para definir Bragança.

APÊNDICE II

Guião Inquérito por questionário

Este inquérito tem como objetivo, recolher informação para a realização de uma dissertação de Mestrado, no âmbito do Mestrado de Marketing Turístico da Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo de Mirandela, do Instituto Politécnico de Bragança.

O estudo visa compreender o envolvimento da comunidade local do concelho de Bragança na promoção e comunicação da marca do destino.

Este inquérito destina-se única e exclusivamente à comunidade local residente no concelho de Bragança.

Os dados recolhidos são absolutamente confidenciais e anónimos e serão exclusivamente utilizados para fins de investigação académica. Peço-lhe, assim, que seja o mais rigoroso possível no seu preenchimento.

Obrigada pela sua colaboração!

É residente do concelho de Bragança?

Sim ___ Não ___

Parte I - Dados sociodemográficos

Assinale com um X as seguintes questões:

Género:

Masculino ____. Feminino ____

Faixa etária: ____

Estado civil:

Solteiro _____. Casado _____. Divorciado _____. Viúvo _____. União de facto

Escolaridade:

1.º Ciclo Ensino Básico ____

2.º Ciclo Ensino Básico ____

3.º Ciclo Ensino Básico _____

Ensino Secundário _____

Ensino Superior _____

Atividade laboral:

Empregado __. Desempregado __. Estudante ____. Reformado __

Parte II

Defina o destino Bragança em uma palavra: _____

Sabe qual é a entidade responsável pela gestão e comunicação do destino:

Sim__ Não__

Assinale para cada uma das seguintes frases o grau de concordância com as mesmas:

(Escala de *likert* - Discordo totalmente – Discordo – Nem concordo nem discordo – Concordo – Concordo totalmente)

- Identifico-me na marca do destino Bragança.
- A imagem que tenho do destino é a mesma comunicada pela Câmara Municipal.
- Sinto-me representado(a) na marca do destino Bragança.
- Tenho um sentimento de pertença em relação à marca do destino Bragança.
- Sou um membro importante na comunicação do destino de Bragança.
- Sinto que faço parte da comunicação do destino Bragança.

Assinale para cada uma das seguintes frases o grau de concordância com as mesmas:

(Escala de *likert* - Discordo totalmente – Discordo – Nem concordo nem discordo – Concordo – Concordo totalmente)

- Eu transmito uma opinião positiva sobre Bragança a outras pessoas.
- Eu não falo favoravelmente sobre Bragança.
- Eu encorajo amigos e conhecidos a visitar Bragança.
- Sempre que possível recomendo o destino Bragança para usufruírem de férias.
- Eu não sugiro Bragança para visitarem de férias.
- Eu sei recomendar o que fazer/visitar em Bragança.