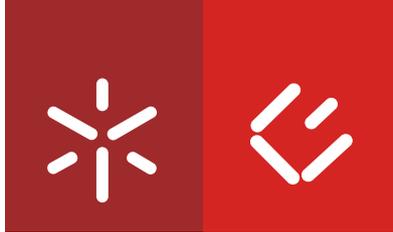


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

André Ribeiro da Costa

**Destination Branding: o papel dos  
stakeholders na gestão de uma  
marca-destino – o caso da marca Douro.**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

André Ribeiro da Costa

**Destination Branding: o papel dos stakeholders na gestão de uma marca-destino – o caso da marca Douro.**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor António Joaquim Azevedo**

Abril de 2013

## DECLARAÇÃO

**Nome:** André Ribeiro da Costa

**Endereço eletrónico:** [arc\\_prg@hotmail.com](mailto:arc_prg@hotmail.com)

**Telefone:** +351 913 427 041

**Número do Bilhete de Identidade:** 13666611

**Título da Dissertação:** Destination Branding: o papel dos stakeholders na gestão de uma marca-destino – o caso da marca Douro.

**Orientador:** Professor Doutor António Joaquim Azevedo

**Ano de conclusão:** 2013

**Designação do Mestrado:** Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Agradecimentos**

A elaboração de um trabalho de investigação científica é sempre um exercício algo solitário, por vezes, até ingrato. São centenas de horas, e dias, passados a refletir sobre um assunto em específico, com intuito de encontrar e avaliar as melhores abordagens. Este exercício também é uma experiência única, de confronto e gestão pessoal, de desilusões e desmotivações, que nos enriquece, forma, e nos põe à prova.

No final da aventura, um sentimento de missão cumprida, alívio, satisfação, e de preenchimento, enche-nos a alma. O esforço valeu a pena.

Agradeço aos meus pais, por terem acreditado em mim, e terem sempre apostado na minha formação, vendo-a como um instrumento de valorização, aprendizagem; acreditando sempre, que todo o investimento valeria a pena. O investimento em educação é uma riqueza incalculável – apesar dos tempos difíceis, agradeço-lhes por nunca terem desistido.

Agradeço aos meus colegas e amigos de licenciatura em relações internacionais, e mestrado em marketing, e outros amigos da Universidade do Minho, pelo apoio, pelos conselhos, pela partilha de experiência, e troca de opiniões. Foram, sem dúvida, um apoio importante ao longo destes meses.

Agradeço ao meu orientador, Professor António Azevedo, pela flexibilidade e margem que me deu para que pudesse delinear, dentro do possível, o meu estudo, estando sempre disponível em apoiar, e aconselhar-me sobre as melhores estratégias e métodos a seguir.

Não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que contribuíram para o estudo, em especial, os habitantes da região Douro, concedendo entrevistas, ou preenchendo inquéritos – sem a sua boa vontade, não teria conseguido levar a cabo, dentro dos prazos, esta tese de dissertação.



## **Resumo**

**Título:** *Destination Branding*: o papel dos stakeholders na gestão de uma marca-destino – o caso da marca Douro

O marketing de destinos é uma área bastante recente, sendo ainda, alvo de poucos estudos ou investigações. A crescente globalização levou a que os destinos turísticos procurassem manter-se competitivos na cena internacional, adotando, para tal, estratégias e instrumentos de marketing. Um desses instrumentos é a marca. A criação de marcas de destino é à semelhança do que acontece com as marcas tradicionais de produtos, uma estratégia nova, profissionalizada, que tem como objetivo diferenciar o destino no mercado, e atrair um determinado tipo de clientes, utilizando, para tal, estratégias de marketing muito eficazes.

A região Douro é um dos destinos prioritários do Plano Estratégico Nacional de Turismo. O Douro é hoje uma região conhecido pelos seus vinhos, mas, também, por ser uma região de turismo, oferecendo a quem visita, vários produtos turísticos. Recorrendo ao modelo desenvolvido por Azevedo (2011) iremos avaliar de que forma a gestão da marca Douro está a ser efetuada, e de que forma os agentes da região participam nessa mesma gestão. Para além disso, e sendo os residentes um ator importante em tudo aquilo que é experiência turística, avaliaremos a perceção dos residentes da região Douro em relação à própria marca.

Os resultados obtidos através da realização de entrevistas a vários agentes da região (públicos e privados) revelam que a gestão da marca turística Douro ainda sofre muitas lacunas e problemas, havendo graves falhas na cooperação, e coordenação de políticas, e adoção estratégias que criem sinergias entre os vários atores da região. Há ainda, uma falta de profissionalização na área, não existindo, ainda, uma verdadeira estratégia de marketing e gestão da marca a nível regional. Os 130 inquéritos aplicados aos residentes da região, revelaram que a população local adota uma atitude e perceção positiva no que diz respeito à notoriedade da marca, imagem da marca, qualidade da marca e satisfação por viver na região. O estudo conclui que a marca Douro ainda está numa fase de construção. É necessário constituir um verdadeiro organismo que centralize e possa gerir os interesses dos vários atores locais, adotando uma estratégia comum e partilhada por todos, aproveitando ainda, os residentes locais como ativo diferenciador e importante para a construção de um destino único.

**Palavras-Chave:** marketing turístico, marketing territorial, marca, destination branding, região Douro.



## **Abstract**

**Title:** Destination Branding: the role of stakeholders in managing a destination brand – the case of Douro's brand.

The destination marketing area is fairly recent, and there's still few number of studies or investigations. Increasing globalization has led touristic destinations seeking to remain competitiveness on the international stage: the adoption of marketing tools and strategies was a response for these new challenges. One of the most famous marketing instruments is the brand. The branding of destination strategy is quite similar to the traditional branding of traditional products- this is a new strategy, professionalized, which aims to differentiate the destination, target the market, and attract a certain type of customers, using for such efficient marketing strategies.

The Douro region is one of the priority destination listed in the National Strategic Plan for Tourism (PENT), since it has been one of the fastest domestic growing destinations. The Douro is now a region known for its quality wines, but also for being a tourist region, offering visitors various products. Using the model developed by Azevedo (2011) we will assess how Douro brand management is being managed, and how regional and local actors are participating in this management process.

The results obtained by conducting depth-interviews with various actors in the region (public and private) reveal that the management of Douro tourism brand still suffers from many shortcomings and problems, with serious flaws in cooperation and coordination of policies and strategies that aims to create synergies between the various actors in the region. There is also a lack of professionalism in marketing area: there is no real marketing strategy and brand management at the regional level. The 130 surveys applied to residents of the region have revealed that the local population adopts a positive attitude and perception with regard to brand awareness, brand image, brand quality and life satisfaction.

The region needs to put on track a real body/institution that can centralize and manage the interests of various stakeholders. It's also necessary to adopt a common strategy, shared by all. The local residents must be included and listen, once they are a very important actor for visitor's satisfaction. Local residents can be a differentiator factor that will allow and help to build a unique tourist destination.

**Keywords:** tourism marketing, territorial marketing, brand, destination branding, Douro region.



## **Índice**

Agradecimentos .....	v
Resumo .....	vii
Abstract.....	ix
Índice.....	xi
Índice de figuras.....	xiii
Índice de tabelas .....	xiv
Lista de abreviaturas e siglas.....	xv
Capítulo 1 – introdução.....	17
<b>PARTE 1</b>	
Capítulo 2 - a marca territorial .....	23
2.1 A Marca: definição .....	23
2.2 Os atributos da marca .....	25
2.3 A marca aplicada ao território .....	26
2.4 Destinos – Definição .....	27
2.5 <i>Destination Brands</i> .....	31
2.5.1 <i>Destination Branding</i> .....	32
2.6 Identidade da marca .....	35
2.7 Imagem da marca .....	37
2.8 Posicionamento da marca .....	43
3 Lugares como produtos .....	44
4 Destination Marketing Organizations .....	46
5 <i>Stakeholders</i> .....	48
6 Destination Marketing Organizations e <i>stakeholders</i> .....	49
7 O destino e o marketing .....	52
Capítulo III – Os residentes.....	59
<b>PARTE II : Metodologia de Investigação</b>	
Capítulo IV – Questões de investigação e modelo concetual .....	63
4.1 Introdução .....	63
4.2 Questões de investigação .....	63
4.3 Modelo concetual .....	65
4.4 Escolhas metodológicas .....	68

4.5 Estratégias de investigação .....	69
4.5.1 Desenho de pesquisa .....	70
Capítulo V- Análise das entrevistas com os Stakeholders.....	75
5.1 Breves considerações sobre a região Douro.....	77
5.2 As instituições .....	79
Capítulo VI- Resultado do Inquérito à População Residente .....	131
6.1 Variáveis demográficas .....	131
6.2 Análise descritiva .....	135
6.3 Conclusão.....	146
Capítulo VII – Conclusão.....	149
7.1 Conclusões gerais e suas implicações práticas .....	149
7.2 Limitações do estudo .....	162
7.3 Contribuições e sugestões para investigação .....	162
Apêndices .....	165
Referências .....	277

## Índice de Figuras

Figura 1 - Atributos funcionais e emocionais da marca .....	25
Figura 2 – Ciclo de vida dos Destinos Turísticos.....	31
Figura 3 – A hierarquia das marcas de destino .....	34
Figura 4 – Modelo de gestão da marca .....	35
Figura 5 - Modelo de construção da identidade da marca .....	36
Figura 6 - Os componentes da imagem do destino .....	40
Figura 7 – Modelo de formação da imagem .....	41
Figura 8 – Diferentes categorias de imagens .....	41
Figura 9 - Atributos de Países, Regiões e Cidades .....	45
Figura 10 – Roda dinâmica dos Stakeholders .....	49
Figura 11 – Modelo de gestão dos stakeholders .....	52
Figura 12 – Modelo Concetual.....	66
Figura 12.1 – Modelo Concetual Detalhado .....	67
Figura 13 – Tipologias de “ <i>designs</i> ” aplicáveis a casos de estudo .....	71
Figura 14 – Logos da Estrutura Missão Douro e Turismo Douro.....	77
Figura 15 – Idade dos Inquiridos .....	134
Figura 16 – Sugestão de estratégia para o turismo Douro.....	150
Figura 17 – Imagem da marca Douro .....	152
Figura 18 – Modelo de gestão dos stakeholders para o Douro.....	154
Figura 19 – NUT III - Douro .....	168
Figura 20 – Região Demarcada do Douro e Zona Património Mundial.....	169
Figura 21 – Região Demarcado do Douro e sua divisão .....	169
Figura 22 – Parque Natural do Douro Internacional e Alvão.....	170
Figura 23 – Evolução do desemprego na região Douro.....	172
Figura 24 – Entrada de turistas, em Portugal.....	173
Figura 25 – Entrada de turistas, em Portugal.....	174
Figura 26 – Campanha publicitária do Turismo de Portugal.....	175
Figura 27 – Organização do turismo, em Portugal .....	176
Figura 28 – Produtos turísticos da região Douro.....	180

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tabela dos Seis A's de Buhalis .....	28
Tabela 2 – Tipos de destinos e categorias.....	30
Tabela 3 – Habilitações literárias dos inquiridos.....	132
Tabela 4 – Concelho de residência .....	133
Tabela 5 – Estado civil dos inquiridos.....	133
Tabela 6 – Profissão dos inquiridos .....	134
Tabela 7 – Perceção dos residentes sobre a notoriedade da região.....	135
Tabela 8 – Perceção dos residentes sobre a imagem da região .....	136
Tabela 9 – Perceção dos residentes sobre a qualidade de vida da região .....	137
Tabela 10 – Perceção dos residentes sobre a satisfação em relação à região.....	138
Tabela 11 – Coeficiente de correlação de Spearman (Idade/Imagem) .....	141
Tabela 12 - Coeficiente de correlação de Spearman (Idade/Qualidade).....	141
Tabela 13 - Coeficiente de correlação de Spearman (Idade/Satisfação) .....	142
Tabela 14 - Coeficiente de correlação de Spearman (Satisfação/Imagem).....	142
Tabela 15 - Coeficiente de correlação de Spearman (Satisfação/Qualidade) .....	143
Tabela 16 – População residente .....	170
Tabela 17 – Índice de envelhecimento .....	171
Tabela 18 – População ativa .....	171
Tabela 19 – Número de embarcações marítimo-fluviais .....	177
Tabela 20 – Turistas, por nacionalidade .....	178
Tabela 21 – Turistas em barco hotel .....	178
Tabela 22 – Número total de turistas .....	178

## **Lista de abreviaturas e siglas**

**ADV** – Alto Douro Vinhateiro

**CIM-DOURO** – Comunidade Intermunicipal do Douro

**DMO** – *Destination Marketing Organization*

**PENT** – Plano Estratégico Nacional de Turismo

**PDTVD** – Plano de Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro

**PIOT** - Programa Intermunicipal de Ordenamento do Território

**PME's**- Pequenas e médias empresas

**RVDP** – Rota do Vinho do Porto

**SPSS**- Statistical Package for the Social Sciences

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

**U.E**- União Europeia



***“A batalha por novos consumidores no setor do turismo  
não será travada com recurso à estratégia de preços,  
mas através da conquista dos corações e mentes.”***

Morgan e Pritchard (2000, p. 214) citados por (Freire, 2005 p.68)



# Capítulo I

## **Introdução**

---

O turismo é hoje, um setor que desempenha um papel cada vez mais importante no desenvolvimento da economia mundial. Segundo dados da Organização Mundial do Turismo, este é o segundo sector com maior peso a nível mundial, sendo responsável por cerca de 10% do PIB mundial, em 2011. No caso português, o turismo foi responsável por cerca de 10% do PIB nacional, absorvendo cerca de 11% do emprego durante o ano de 2011.

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as localidades necessitam de se diferenciar de modo a poderem apresentar propostas de valor aos consumidores. O significativo crescimento económico em algumas zonas do mundo, e a própria melhoria das condições de vida dessas populações, levaram à abertura e crescimento de novos mercados e potenciais consumidores de produtos de lazer/recreativos. É assim importante estar atento a essas mudanças e oportunidades, de modo a estabelecer estratégias que permitam às localidades, sejam elas países, regiões ou cidades, diferenciarem-se, criando vantagens competitivas sustentáveis que permitam comunicar e oferecer uma verdadeira oferta de valor único. A própria globalização tornou necessária a diferenciação de lugares, apoiando-se nas suas realidades únicas e inimitáveis. De modo a atrair mais visitantes, países, regiões e cidades delinearam as

suas estratégias na criação de toda uma imagética forte que possa ser diferenciadora, projetando, assim, sinais fortes e claros que permitem influenciar a escolha dos consumidores. Neste seguimento, os locais são cada vez mais vistos como produtos, sendo que estes são diferenciados graças à construção de marcas territoriais, com características e atributos próprios. Deste modo, diversos países, regiões, ou cidades, à semelhança do trabalho desenvolvido pelas mais vastas empresas, adotaram verdadeiros planos de marketing, criando marcas fortes, destinadas a promover os destinos junto de um determinado público-alvo; fortalecendo, deste modo, a sua posição no panorama nacional e internacional.

Toda esta realidade leva a que todos os aspetos do marketing estejam cada vez mais presente nas atividades turísticas de países, regiões, e cidades que veem nesta filosofia de gestão novas e melhores oportunidades, tendo havido, nos últimos anos, um incremento substancial na adoção de práticas que apostam no “*branding*” de lugares. Apesar de esta

realidade ter sofrido um aumento radical da sua prática, os estudos sobre esta área são ainda pouco significativos (Pike, 2005). No entanto, não poderemos deixar de referir que alguns autores como Ashwort (2009), Hankinson (2001), Karavaratzis (2008), Freire (2006), Pike (2005), entre outros, têm-se debruçado sobre esta problemática, tendo apresentado estudos empíricos relevantes sobre a questão do “*branding*” de lugares. Apesar de existirem já alguns estudos sobre o significado e papel da marca e o seu poder na venda e valorização do destino (sobretudo países e cidades); poucos estudos avaliaram a forma como todo o processo de criação e gestão da marca é realizado. Interessa assim, perceber qual o papel desempenhado por aquilo que chamamos comumente de “*stakeholders*”, ou agentes/atores como parte interessada no processo de “*branding*” da localidade. Para tal adotaremos a análise de um caso real, avaliando e percebendo que semelhanças e diferenças de interesses existem entre os diferentes agentes/atores de uma determinada região portuguesa, na gestão de uma marca.

Assim, pretende-se com esta dissertação, promover uma reflexão sobre o tema em questão, fornecendo um contributo empírico, através do teste de um modelo de avaliação de construção e gestão de uma marca territorial sendo esta adaptada ao sector turístico. Como consequência pretende dar-se resposta às seguintes questões:

**Q1-** Como é desenvolvida a gestão de uma marca territorial?

**Q2-** De que forma os stakeholders interagem entre si no sentido de construírem estratégias de cooperação?

**Q3-** Como é desenvolvido o marketing-mix da região?

**Q4-** Que forças, oportunidades, fraquezas e desafios são apontados pelos stakeholders da região?

**Q5-** Como é percecionada a marca territorial pelos residentes?

O presente estudo irá servir de análise à marca turística “Douro”, equivalente ao espaço ocupado pela sub-região estatística NUT III - Douro, que contempla os municípios de Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada À Cinta, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Sabrosa, St<sup>a</sup> Marta de Penaguião, S. João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Nova de Foz Côa e Vila Real.

A presente dissertação está dividida em duas partes, sendo que a primeira parte encontra-se dividida em dois capítulos, e a segunda parte em quatro capítulos. Na primeira parte trataremos essencialmente da revisão de literatura e análise dos vários contributos existentes na literatura, assim como, procuraremos esclarecer e definir os conceitos-chave deste estudo. Este trabalho será efetuado ao longo dos capítulos um e dois. No capítulo dois concentrar-nos-emos mais nos residentes, atores importantes no *branding* de destinos, que foram alvo de estudo da presente tese de dissertação. A segunda parte será inteiramente dedicada à metodologia de investigação, análise de caso, e dados, e indicação de conclusões. A segunda parte, está dividida em quatro capítulos, sendo que no capítulo quatro procuraremos explicitar as questões de investigação que nortearam o estudo, e apresentar o modelo concetual que está na base do nosso estudo. O capítulo cinco é dedicado à análise das entrevistas aos stakeholders, fazendo ainda, uma pequena análise da região Douro. O capítulo seis será inteiramente dedicado à análise dos inquéritos aplicados à população residente. Por fim, o sétimo capítulo indica as conclusões gerais do estudo, e as suas aplicações práticas, apresentado, ainda as limitações e sugestões para possíveis estudos futuros.



**PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA**



## Capítulo 2

# **A marca territorial**

---

### **Introdução**

A forma como os destinos turísticos se apresentam e são comunicados aos potenciais consumidores destes produtos turísticos tem sido marcada por grandes mudanças nos últimos vinte anos. O recurso à marca (*branding*) tem sido uma prática cada vez mais comum por parte dos mais variados locais, assente numa perspectiva de criação de valor, mediante a adoção de uma estratégia de diferenciação num mercado competitivo globalizado. É não é por isso de estranhar, a presença e a partilha deste instrumento de marketing, na cena global, por parte dos mais variados atores e agentes.

O presente capítulo tem como principal objetivo apresentar uma revisão de literatura, analisando para isso os mais variados contributos e ideias apresentadas dentro daquilo que é o “*branding*” de destinos turísticos, mais comumente conhecido como “*destination branding*” (marca-destino). Deste modo, recorreremos a vários trabalhos empíricos, de vários autores, de modo a perceber o processo que conduziu a esta realidade, baseando a nossa pesquisa na análise da “marca” e das suas funções e contributos para o tema em questão. Esta reflexão pretende, assim, perceber de que modo a marca foi adotada ao sector turístico, e por sua vez, de que forma os locais conseguiram, mais recentemente, incorporar o contributo de ambos por forma a criar uma nova filosofia de gestão de marketing de novos destinos turísticos únicos.

### **2.1- A Marca - Definição**

Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitaram de adotar estratégias que permitissem diferenciar os seus produtos na mente dos consumidores, para que estes pudessem, em pouco tempo, criar na mente um conjunto de imagens que permitissem identificar o produto em questão. O recurso à marca é assim, uma das estratégias mais importantes na venda de produtos ou serviços. No que toca ao aperfeiçoamento do conceito de marca, este foi desenvolvido de modo mais significativo no contexto de produtos de consumo (de Chernatony e Segal-Horn, 2001) citado por (Hankinson, 2005). Podemos ainda afirmar que

quando falamos de marca, falamos de uma entidade bastante complexa, que envolve várias componentes e características (Gardner e Levy, 1955; de Chernatony e Dall’Olmo Rilley, 1998) citados por (Hankinson, 2005). Essas componentes podem passar por, i) nomes, símbolos ou logótipos (Aaker, 1992); ii) imagem e identidade da marca que comunicam o significado da marca, e permitem associar a esta um conjunto de crenças (Aaker, 1992). É assim que Aaker (1991, p7) define marca como

*“a distinguishing name and/or symbol (such as logo, trademark, or package design) intended to identify the goods or services of either one sells or a group of sellers, and to differentiate those goods or services from those of competitors”.*

Simeon (2006, p.264) propõe a sua definição de marca, acrescentando a esta os aspetos a importância dos aspetos emocionais afirmando que:

*“a brand is a consistent group of characters, images, or emotions that consumers recall or experience when they think of a specific symbol, product, service, organization or location”.*

Uma marca forte pode assim diferenciar o produto/serviço da competição mais direta (Lim e O’Cass, 2001) citados por (Hosany, Ekincy e Uysal, 2005), comunicando informação, reduzindo riscos percebidos (Berthon et al, 1999), transmitindo confiança e reduzindo custos de pesquisa (Balakrishnan, 2009). É assim importante construir marcas fortes e de sucesso, de tal modo que, quando apresentadas ao consumidor/utilizador, este perceba que os benefícios e valor propostos pelo produto e serviço, satisfazem as suas necessidades (De Chernatony, 2001) citado por (Caldwell e Freire, 2004). O exercício de *branding* é assim visto como um elemento estratégico de gestão que requiere um envolvimento e compromisso de médio a longo-termo (Medway e Rainisto, 2009).

Howie (2003) citado por (Baker e Cameron, 2008) chama a atenção para a importância do *branding* e posicionamento em relação ao marketing-mix do produto, indicado por Kotler: produto, preço, promoção e “place”. Assim, para Hall (2002), as marcas congregam em si: i) uma imagem clara e distinta que permite diferenciar da competição; ii) um conjunto de associações relacionadas com a qualidade e um modo diferente de relacionamento com o consumidor; iii) a habilidade de construir e proporcionar um vantagem competitiva de médio e

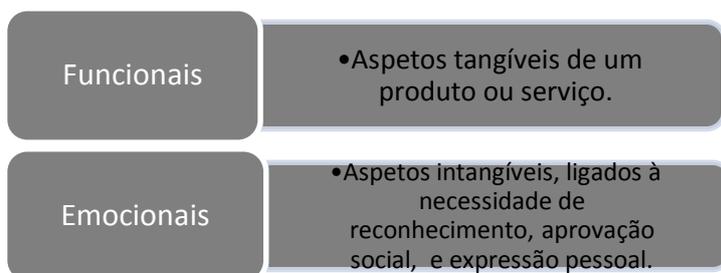
longo termo, e iv) permite congregar algo mais importante de que um simples conjunto de atributos físicos.

## 2.2- Os atributos

As marcas permitem diferenciar um produto, ou um serviço do resto da concorrência. Mais de que um simples logotipo, *slogan* ou símbolo, a marca incorpora uma verdadeira personalidade. É neste sentido que Kotler (1991) afirma que os clientes detêm para com a marca uma relação que poderá ser considerada como emocional. A marca é assim uma promessa. Uma relação de confiança entre o consumidor e o vendedor. A marca é indicadora e representante de um conjunto bem delimitado de valores que garantem uma experiência única aquando da compra, por forma a estabelecer uma relação de médio e longo prazo (Lynch e de Chernatony, 2004) citados por (Hakala e Lemmetyinen, 2011).

Seguindo esta lógica, poderemos concluir que a marca também procura satisfazer necessidades de auto-expressão (Caldwell e Freire, 2004), ou seja, a marca deve ser um meio por onde os consumidores conseguem espelhar as suas crenças, características e personalidade. As marcas desempenham assim uma função muito mais alargada que ultrapassa a simples satisfação de necessidades funcionais (tangíveis, por natureza), chegando a satisfazer de uma forma mais subliminar àquilo a que é comumente chamado de necessidades emocionais (intangíveis, por natureza). Em conclusão, afirmamos que a marca também é responsável por providenciar benefícios emocionais (Caldwell e Freire, 2004, p.51).

*Fig.1 – “Atributos funcionais e emocionais da marca” (Autoria própria)*



Como veremos mais à frente, todos estes aspetos são extensíveis ao *branding* dos territórios, cidades, e regiões que têm como uma das suas principais funções providenciar benefícios tangíveis e intangíveis, por forma a poder ser diferenciado no mercado.

### **2.3- A marca aplicada ao território**

Como podemos ver, as marcas existem para diferenciar o produto e serviço no mercado, assim como para responder às necessidades dos consumidores, concentrando nelas benefícios funcionais ou emocionais.

Com o aumento da competição a nível mundial, os países, regiões e cidades, sentiram necessidade de adotar estratégias fortes que permitissem diferenciar os territórios, e ao mesmo tempo criar valor para o consumidor – a criação de marcas territoriais veio assim tentar responder aos desafios do mundo globalizado, culminando naquilo que é chamado na literatura como “place marketing”, ou marketing de lugares.

Antes de prosseguirmos para uma análise mais centrada na observação das primeiras práticas de “*place marketing*” ou “*place branding*”, importa contextualizar de um forma breve as origens do conceito que irá percorrer transversalmente o nosso estudo. Para Thakor e Kohli (1996), a noção de “*place branding*” encontra raízes no paradigma de “país de origem” (a perceção que os consumidores têm de determinada marca, associando-a a determinado país) que introduziu o chamado conceito de “*brand origin*”, definido como o lugar, a região ou país de onde a marca é percebida como sendo pertencente.

Neste seguimento, e à semelhança do que acontece no mundo empresarial, os lugares são hoje geridos adotando práticas globalmente empresariais. Para Kavaratzis e Anshworth (2005), *place marketing* é hoje um instrumento que está ao serviço do chamado “*place management*”, que tem como principal objetivo responder aos objetivos da gestão dos lugares. A competição entre lugares está assim no mesmo patamar que a competição entre empresas: ambas pretendem aproveitar as suas vantagens competitivas e identidade de modo a melhorar as suas posições (Kavaratzis, e Ashworth, 2005).

Apesar de este ser um domínio recente de interesse (Lucarelli e Olof Berg, 2011) muitos académicos concordam no facto de que as práticas de *place branding* ou *city branding*, estavam instaladas muitos anos antes da sua teorização conceptual (Papadopoulos, 2004), afirmando para tal, que desde sempre, os países, regiões, cidades, competiram entre si na procura e atração de recursos económicos, políticos e sociopsicológicos (Kavaratzis e Anshworth, 2005). Ward (1998) indica o século XIX como aquele onde se pode verificar a utilização de técnicas de

promoção mais vincadas originadas pela reação à crescente nacionalização e globalização de mercados. No entanto, muitos académicos concordam no facto de que a aplicação de técnicas de marketing é mais recente, afirmando que estas têm crescido exponencialmente no último quarto do século XX (Ward, 1998). A sua aplicação, hoje em dia, vai muito para além das áreas tradicionais, passando, assim a desenvolver o papel muito mais importante nomeadamente, na atração de novos residentes, novos empregos, e negócios ligados ao setor do turismo. Nos últimos anos, é nestes sector (turismo) que as práticas de marketing se têm observado com mais intensidade (Walmsley e Young, 1998) citados por Hankinson (2004).

É nesse sentido que as marcas de destino são, em certo sentido, similares às marcas corporativas, já que estas atuam como marcas “umbrela”, representando um portfolio de lazer, investimento e negócios na área de turismo (Trueman *et al*, 2004). Os destinos turísticos, assim como as empresas, estão sujeitas ao aumento da complexidade/competição do mercado; assim como ao aumento dos custos de marketing (Xie, e Boggs, 2006). Os destinos turísticos têm propriedades similares a produtos e serviços. Ambos possuem componentes tangíveis e intangíveis, são dependentes de serviços, e podem ser posicionados utilizando *slogans* (Pike, 2004). Apesar de ambas as realidades se aproximarem, o exercício de *branding* é mais complexo quando falamos de destinos turísticos. De acordo com Gnoth (2002) citado por (Hakala, e Lemmetyien, 2011, p.15):

*“it easier to brand individual products than nations simply because a nation branding is limited by uncontrollable, situational and boundary-spanning attributes, whereas a product brand is largely dependent on the company’s survival for survival”*

## **2.4- Destinos – Definição**

Antes de prosseguirmos com a nossa análise, entendeu-se ser pertinente definir o que se entende pelo termo “destino”, de modo a não criar ambiguidades, e dúvidas, sendo claros e rigorosos.

Segundo Pike (2004) um destino é um lugar que atrai pessoas/visitantes para uma estadia temporária, participando em atividades relacionadas com o turismo. Poderemos estar a falar de países, regiões, cidades, aldeias, ou *resorts*. Estes lugares têm de ser incluir ofertas turísticas, ou seja, produtos turísticos, serviços de apoio.

Um destino pode também ser considerado como sendo reconhecido de um modo mais perceptual, interpretado de uma forma subjetiva pelo consumidor, dependendo do seu itinerário de viagem, nível de educação, razão de visita, experiências passadas e *background* cultural (Buhalis, 1999). Seguindo na mesma linha de pensamento contributo de Buhalis (1999) é deveras importante para a definição do conceito, já que este criou a chamada *Tabela dos Seis A's* para a análise de destinos turísticos:

*Tabela 1 – Tabela dos Seis A's de Buhalis (1999) (Autoria própria)*

<b>Atrações</b>	Naturais, artesanato, artificial, património, eventos especiais
<b>Acessibilidade</b>	Sistema de transportes, estradas, caminho-de-ferro, aeroportos, portos.
<b>Amenities</b>	Alojamento, restauração, comércio e outros serviços de turismo.
<b>Pacotes Disponíveis</b>	Programas pré-organizados por intermediários ou agente principais.
<b>Atividades</b>	Todas as atividades disponíveis no destino, e o que os consumidores fazem durante a visita.
<b>Serviços Auxiliares</b>	Serviços usados pelos turistas: bancos, telecomunicações, correios, hospitais, quiosques, etc.

Jensen, Hans e Metz (1993) citados por Framke (2002) incluem ainda o aspeto das fronteiras geográficas, destacando a importância destas na definição do destino, afirmando que: “A *tourist destination is defined as a geographical area which exhibits landscape and cultural characteristics and which is in a position to offer a tourism product, which means a wide range of facilities in transport, accommodation and food, and at least one outstanding activity or experience*”.

Leiper (1995, p.87) citado por Pereira (2009) explica ainda que

*“destinations are places towards which people travel and where they choose to stay for a while in order to experience certain features or characteristics-a perceived attraction of some sort”.*

Para Mill e Morisson (1992), um destino é definido por pertencer a um sistema de turismo, devendo contemplar os seguintes aspetos:

*“At a destination there is a mix of interdependent elements. The elements are interdependent, because in order to produce a satisfying vacation experience, all elements must be present. The destination is composed of: Attractions Facilities – Infrastructure – Transportation – Hospitality”.*

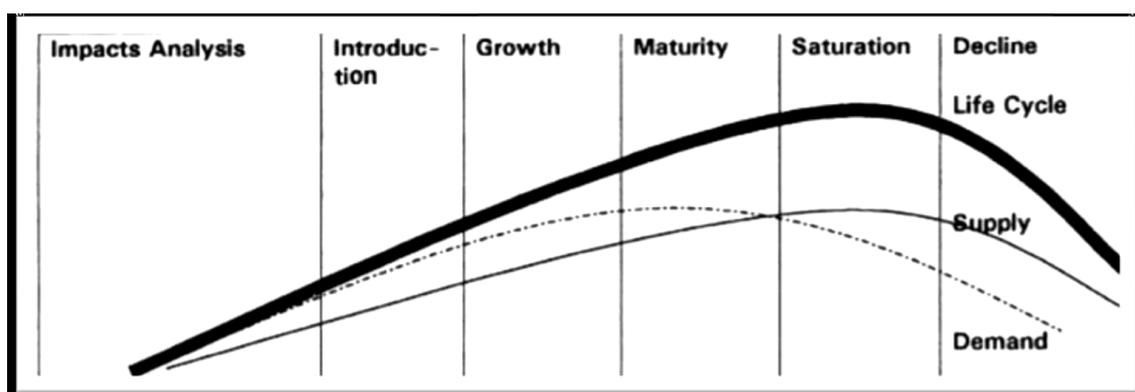
Buhalis (1999) refere ainda a importância da imagem turística na percepção do destino turístico por parte dos futuros consumidores, fruto de diversas influências e experiências, afirmando que um destino turístico pode ser interpretado como uma combinação (ou mesmo como uma marca) de todos os produtos e serviços oferecidos e experiências providenciados localmente. O desenvolvimento de uma tipologia de destinos é algo complexo e de difícil realização, já que, diferentes visitantes, utilizam os destinos para diferentes objetivos (Buhalis, 1999, p.101). No entanto, os tipos de destinos podem ser classificados nas seguintes categorias, dependendo da sua atratividade permitindo assim, ao *marketer* desenvolver um marketing-mix e um *targeting* apropriado (Buhalis, 1999):

Tabela 2 – Tipos de destinos e categorias (Buhalis, 1999)

<b>TIPO DE DESTINO</b>	<b>CONSUMIDOR</b>	<b>ATIVIDADES</b>
<b>Urban</b>	Business-MICE	Meetings-incentives-conferences-exhibitions Education-religion-health
<b>Seaside</b>	Leisure Business-MICE Leisure	Sightseeing-incentives-shows-short-breaks Meetings-incentives-conference-exhibitions Sea-sun-sand-sex-sports
<b>Alpine</b>	Business-MICE Leisure	Meetings-incentives-conferences-exhibitions Ski-mountains-sports-health
<b>Rural</b>	Business-MICE Leisure	Meetings-incentives-conferences-exhibitions Relaxation-agriculture-learning activities-sports
<b>Authentic Third World</b>	Business-MICE Leisure	Exploring business opportunities-incentives Adventure-authentic-charities-special interest
<b>Unique-exotic-exclusive</b>	Business-MICE Leisure	Meetings-incentives-retreats Special occasion-honeymoon-anniversary

De modo a ajudar os *marketers* a desenvolver as estratégias certas no que toca ao marketing do destino, é essencial perceber em que estágio de desenvolvimento está o lugar em questão (Buhalis, 1999). Um dos instrumentos mais utilizados e eficazes para a avaliação do destino, é o ciclo de vida do destino (Butler, 1980). Este instrumento facilita assim, o entendimento da evolução dos produtos turísticos e dos destinos, dando pistas para a tomada de decisão.

Fig.2 – Ciclo de vida dos Destinos Turísticos (Butler, 1980)



Situation	Introduction	Growth	Maturity	Saturation	Decline
	New Trendy Destination	More people interested ; Investment on accommodation & facilities	Maximum visitation ; Increasing facilities	Oversupply ; Original demand moves	Reduction of demand ; Special offers to boost visitation

## 2.5- Destination Brands

Depois de termos analisado em mais profundidade o termo destino, pensamos ser de todo interesse referir-nos de forma breve àquilo que é tradicionalmente referenciado como uma *destination brand* ou marcas de destino.

Como Pike (2005) referenciou, a prática do *destination branding* é vital no seio da gestão dos destinos turísticos, de modo a aproveitar de forma mais eficiente as oportunidades de mercado. Os contributos da literatura referente à temática do *place marketing* revelam diferentes conceções para definir uma marca de destino, e apesar da riqueza dos contributos e importância destes últimos, vários autores estabelecem uma separação entre duas realidades: planeamento urbano e turismo e marketing de férias (*vacation marketing*) (Kankinson, 2004) citado por García *et al.* (2012).

Seguindo este raciocínio parece-nos importante esclarecer de modo claro, cada um dos conceitos.

- a. **“Urban Planning” e turismo:** o foco está centrado na natureza do produto, o seu desenvolvimento histórico, e elementos distintivos e a sua implicação no marketing;

- b. **Marketing de férias (vacation marketing):** referente ao terreno concetual das marcas de destino, ou seja, referente ao conceito de rede da marca, onde o “*place branding*” desenvolve quatro funções gerais: (marcas como comunicadoras, marcas como entidades percetuais, marcas como relações, e marcas como referenciadoras de valor) (García et al., 2012, p.647).

Assim, e utilizando a definição de Ritchie e Ritchie (1998, p.103), *destination brand* define-se como:

*“a name, a symbol, logo, word mark, or other graphic that both identifies and differentiates the destination; furthermore, it conveys the promise of a memorable travel experience that is uniquely associated with the destination; it also serves to consolidate and reinforce the recollection of pleasurable memories of the destination experience”.*

Deste modo, a construção de uma *destination brand* assegura uma qualidade de experiência única, reduz os custos de procura do consumidor, e permite construir em volta do destino uma proposta única de valor (Blain *et al.*, 2005)

### **2.5.1 – Destination Branding**

Devido às crescentes mudanças no sector turístico, devidas, sobretudo à crescente competição e mudanças do comportamento do consumidor, os destinos passaram a sentir necessidade de ser pensados como verdadeiras marcas, sendo geridas de modo estratégico (Greaves e Skinner, 2010)

Assim, Prebensen (2007 p.748), descreve *destination branding*: *“as selecting a consistent mix of brand elements to **identify** and distinguish a destination through a positive **image** building”.* (*negrito nosso*)

Skinner (2008) acrescenta ainda que as marcas de destino estão conectadas com atividades de comunicação de marketing, e atividades promocionais, sendo que Tasci e Gartner, (2007, p.416), referem que devido à intangibilidade dos produtos relacionados com turismo e viagem, os materiais promocionais revelaram ser de grande importância já que estes permitem representar o produto, o destino em consideração, até à visita real por parte do consumidor. É

assim fulcral criar uma identidade e imagens únicas do destino. Morgan *et al.* (2002, p.336) reforçam esta ideia, afirmando que:

*"(..) the need for destinations to create a unique identity – to fund a niche and differentiate themselves from their competitors – is more critical than ever. Indeed, it has become the basis for survival within a globally competitive market-place."*

As atividades de *branding* têm sido vistas como uma das ferramentas mais importantes para o marketing (Pike, 2004). Níveis altos de valor da marca (*brand equity*) podem ajudar a aumentar a os índices de competitiva de, gerando mais vendas, e margens de lucro maiores. Aaker (1991) define *brand equity* como « *the real and/or perceived assets and liabilities that are associated with the brand* ».

Sendo que, para Kamakura e Russel (1991), *brand equity "is the increased value added to a product by its name"*. O valor da marca é um dos aspetos mais importantes do *branding*, já que é sinónimo de eficácia em termos de comunicação e níveis mais elevados de preferência e intenção de compra (Keller, 1993). Oliver (1996) citado por (Konecnik e Ruzzier, 2006) indica que a lealdade é o componente mais importante do valor da marca, já que este é responsável pelo compromisso existente entre a marca e o consumidor, levando à repetição da compra, ou recomendação do produto ou serviço.

O aspeto da lealdade a uma marca (*brand loyalty*) é um elemento crucial no processo de *branding*, mesmo no sector turístico. A lealdade em relação a um destino pode trazer vários benefícios, como custos de marketing reduzidos; aumentar a frequência de viagens, e níveis de passa-palavra mais elevados (Pike, 2004). Estudos revelam ainda que os viajantes, escolhem em primeiro lugar o tipo de férias antes de escolher o destino (Pike, 2004) – esta afirmação é reveladora da importância de construir estratégias de *branding* eficazes.

Pike (2004) chama ainda a atenção para a hierarquia da *destination branding*: onde a marca-país se encontra no topo desta pirâmide, seguida pela marca turística do país, seguida pelas marcas de turismo estatais; marcas regionais de turismo, marcas referentes a comunidades locais e marcas individuais associadas a empresas de turismo.

Fig. 3 – A hierarquia das marcas de destino. Adaptado de Pike (2004)



Aquando da construção de uma marca, os *marketers* constroem em seu torno todo um conjunto de atributos que fazem com que esta seja criadora de valor, e de uma promessa para o consumidor (Blain et al., 2005). A promessa da marca é tão importante, se não for ainda mais, no sector do turismo, do que em outros sectores de serviços. No entanto, esta promessa, não é necessariamente uma garantia – esta permite estender um grau de conforto até ao visitante/consumidor de modo a que este possa, com tempo, antecipar, e preparar as suas futuras férias (Blain et al. 2005).

Neste sentido, a marca turística e segundo Hankinson (2004, p.110, 111.) terá necessariamente de funcionar em rede, desempenhando quatro funções principais:

- 1. Marcas como elemento de comunicação:** a marca pretende transmitir, pertencer e identificar algo, sendo um meio de diferenciar o produto através do recurso a instrumentos legais, tais como logótipos, nomes, marcas registadas.
- 2. Marcas como entidades percetuais:** desempenhando um papel de atração do consumidor, através da utilização dos sentidos, razão, e emoções;
- 3. Marcas como representantes de valor;**
- 4. Marcas como promotoras de relações:** a marca é construída de modo a ter uma personalidade própria permitindo-lhe manter relações de confiança com o consumidor.

Todo este trabalho é, em geral, desenvolvido por entidades responsáveis pela gestão dos destinos turísticos, conhecidas na literatura pela sigla *DMO: Destination Management*

*Organizations* (Organizações Gestoras do Destino). Concentrar-nos-emos mais especificamente sobre o papel levado a cabo por estas entidades, mais à frente, no estudo.

Ainda, Clarke (2000) identificou seis benefícios associados à prática de *branding* relacionada com os produtos de turismo:

- O sector turístico é tipicamente marcado pelo alto grau de envolvimento na escolha: o *branding* ajuda a reduzir o leque de escolhas;
- A prática de *branding* ajuda a reduzir o impacto da “intangibilidade”;
- A prática de *branding* reduz o fator de risco, relacionado com a decisão do destino de férias;
- A prática de *branding* permite afinar a segmentação;
- A prática de *branding* ajuda a construir um *focus* para a integração de produtos, ajudando os diversos atores a trabalharem em torno do mesmo objetivo;
- A prática de *branding*, proporciona consistência por entre vários e múltiplos canais durante um período de tempo.

Pike (2004) e Ashworth (2008) enfatizam a importância de proceder à construção de uma *destination brand*, respeitando e seguindo os conceitos de *brand identity* (*identidade da marca*); *brand image* (*imagem da marca*), e *brand positioning* (*posicionamento da marca*).

## 2.6- A identidade da marca

O processo de *branding* de um local é primariamente de criar valor em torno do local, criando significados e sinais específicos, gerindo e orquestrando com consciência a marca em questão. A gestão de uma *place brand* implica uma formulação contínua da identidade da marca, posicionamento da marca, sendo necessário uma contínua mensuração e monitorização da imagem da marca mudando a estratégia, se assim for necessário (Ashworth, 2008).

Fig.4 – Modelo de gestão da marca (Ashowrth, 2008)



A identidade de uma marca não é formulada simplesmente como sendo a identidade um lugar. A identidade do lugar é construída pelos responsáveis da marca por forma a fazer passar uma mensagem muito concreta a um determinado grupo de pessoas .

Cai (2002) argumentou que a identidade de uma marca é muitas vezes o elo de ligação que falha a maior parte das vezes, entre o *branding* e a construção da imagem da marca; comprometendo a gestão de toda a marca, e a própria mensagem veiculado para o exterior.

Uma marca pode ser considerada como sendo representativa de uma identidade para o produtor e uma imagem para o consumidor. A identidade da marca caracteriza a própria imagem e a imagem desejada no mercado – **emissor**, enquanto que a imagem da marca é significado da imagem percecionada pelo consumidor - **recetor** (Pike, 2004). A identidade resulta assim de um conjunto de associações da marca, que o destino quer criar ou manter, sendo representativa de uma promessa (Aaker, 1997). Kapferer (1992) desenvolveu o primeiro modelo conceptual da identidade da marca. A identidade da marca representa aquilo que a marca é efetivamente. Para Kapferer, a identidade é constituída por seis facetas: **físico, personalidade, relacionamento, cultura, reflexão, e autoimagem**:

*Fig- 5 Modelo de construção da identidade da marca (Baseado em Kapferer, 1991).*



- **Físico:** refere-se às características físicas e qualidade da marca, e dos produtos oferecidos. No caso dos destinos, falamos de atributos do produto e atrações, bem como o clima, natureza.
- **Personalidade:** representa o tipo de pessoa a marca representaria se fosse humana. A personalidade da marca, e segundo Aaker (1997), refere-se como o conjunto de características humanas associadas à marca, neste caso, ao destino. Uma marca com personalidade distintiva pode criar um conjunto único e favorável de associações na mente do consumidor, ajudando à sua diferenciação (Keller, 1993). Assim, a personalidade de uma marca é um fator importante para o sucesso de marcas no que toca à preferências e escolha (Batra *et al.*, 1993) citado por Hosany *et. al* (2007). Uma personalidade da marca bem construída e estabelecida pode fazer com que os consumidores tenham por esta um relacionamento emocional mais vincado, permitindo níveis de confiança e lealdade maiores (Fournier, 1998).
- **Cultura:** está relacionado com o conjunto de valores que alimentam a marca, e que permitem fazer com que esta se diferencie, recorrendo a ícones fortes e únicos, relacionados com o destino turístico.
- **Relações:** para Kapferer (2004), esta faceta relaciona-se com o tipo de comportamento e atitudes que são identificados com a marca. Esta faceta remete-nos diretamente para as diversas implicações na forma como a marca atua, oferece serviços e se relaciona com o consumidor.
- **Reflexões :** refere-se à forma como o consumidor se revê na marca. Para Kapferer (2004) todas as marcas necessitam de controlar esta faceta, já que os consumidores também utilizam as marcas como modo de construção da sua própria identidade.
- **Auto-imagem:** relaciona-se na forma como o consumidor se sente quando consome a marca, no caso do turismo, falamos dos destinos.

## 2.7 – Imagem da marca

A imagem de um destino é um importante para o marketing turístico (Tsiostsou e Ratten, 2010). Alguns estudos demonstram que, quando confrontados com um conjunto de escolhas, os consumidores tendem a realizar as suas escolhas baseando-se nas percepções que têm da imagem da marca; assim, tal como os produtos e marcas de serviços, as marcas-destino geram

à sua volta um conjunto de expectativas ou imagens do lugar, antes mesmo de serem consumidos (Leisen, 2001, p.50). Neste seguimento, e segundo Gartner, (1986), Woodside e Lyonsky (1989), Echtner e Ritchie (2003) a escolha de um destino pelos potenciais visitantes é influenciado pelo grau de imagens positivas geradas pelo destino em questão. É assim importante notar que uma componente-chave do posicionamento estratégico baseia-se na criação e gestão de uma imagem ou percepção distintiva e apelativa do destino (Calantone, DiBenneto, Hakam e Bojanic, 1989; de Chernatony e Dall’Olmo Riley, 1998). Hankinson (2004, p.7), afirma ainda que:

*“In an increasing competitive market therefore, destination marketers must seek a fuller understanding of the nature of images held by both individual organizations in order to build more favourable brand images and thereby enhance a destination’s attractiveness and economic development.”*

No contexto do marketing moderno a imagem de uma marca desempenha um papel importante e fulcral para o sucesso de uma organização (Aaker, 1991). Utilizando o contributo de Echtner e Ritchie (2003) podemos afirmar que a imagem de uma marca é assim definida por Newman (1957) como consistindo em tudo aquilo que as pessoas associam à marca. Herzog (1963) citado por Echtner e Ritchier (2003) afirma que a imagem de uma marca consiste no conjunto de crenças e impressões que o consumidor recebe de diversas fontes. Hampton (1987) afirma que a imagem da marca é um conceito subjetivo, abstrato multidimensional, que consiste nas impressões e experiência que as pessoas têm de um serviço ou produto. Bauerle (1983) como sendo uma representação mental, já Costa (1987) citado por Lopes (2011) define-a como uma representação mental de um estereotipo ou conjunto de atributos, presentes na memória coletiva que podem influenciar o comportamento do consumidor. Keller (1993) define a imagem de uma marca como o conjunto de percepções existentes em relação a uma marca. Importa referir que a literatura não é unânime no que se refere à definição do termo (Tasci, 2007).

Apesar dos esforços levados a cabo por parte das empresas e organizações para construir uma imagem, esta nem sempre coincide com imagem que se tenta transmitir.

Falamos assim, em três níveis de análise da imagem da marca (Marken, 1994) citado por Lopes (2011):

1. **A análise da imagem percebida** – como o segmento de mercado selecionado vê e percebe a marca;

2. **A análise da imagem atual** - forças e fraquezas, analisadas e percebidas pela própria empresa, e baseada num inquérito interno;
3. **A análise da imagem desejada**, ou seja, como a companhia quer ser percebida pelo segmento selecionado.

Neste sentido, os *marketers* de destinos terão de levar em conta estes aspetos aquando da delimitação de estratégias.

No que toca aos destinos turísticos, a definição de imagem de destino (*destination image*), baseia-se nos contributos da imagem da marca (*brand image*). Hunt (1975) define-a como as percepções tidas por potenciais visitantes sobre determinada área; Lawson e Baud Boy (1977) citado por Lopes (2011), definem o conceito de imagem de destino como sendo as expressões de todo o conhecimento objetivo, preconceitos; pensamentos emocionais e imaginários de um indivíduo ou grupo de indivíduos acerca de um determinado local. Phelps (1986), afirma que a imagem de um destino refere-se às impressões ou impressões de um lugar; Calantone, *et al.* (1989) segue a mesma linha de pensamento, afirmando que a imagem de um lugar, baseia-se nas percepções de potenciais turistas do destino. A definição que gera mais consenso é a indicada por Crampton (1979, p.18) que afirma que: "*destination image, is the sum of beliefs, ideas and impressions that a person has of a destination*".

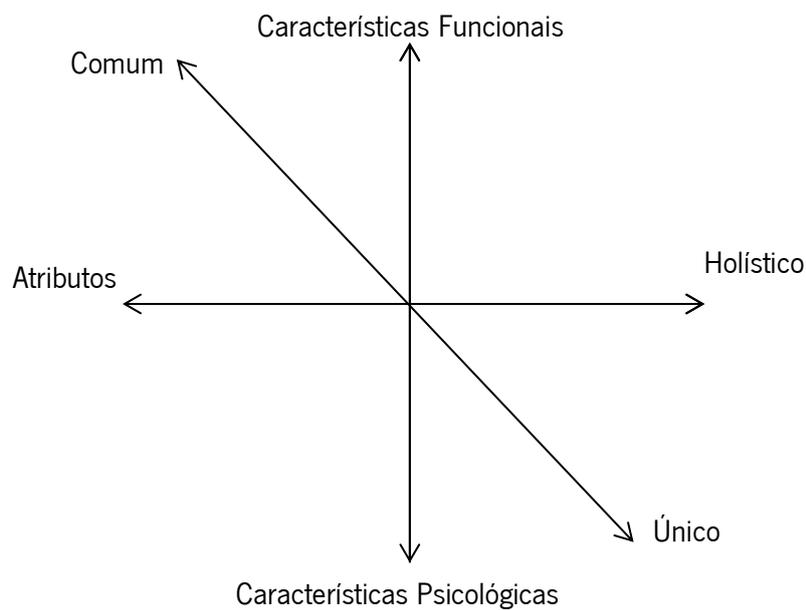
Echtner e Ritchie (1991) partilham da opinião de outros autores da área afirmando que a imagem de um destino turístico pode ser classificada de acordo com dois componentes: **atributos funcionais/tangíveis** (preços, transportes, clima, alojamento), e **atributos simbólicos e emocionais/intangíveis** (segurança, hospitalidade, qualidade de serviços esperado, etc). Echtner e Ritchie (1993) vão mais longe, sugerindo, após revisão de estudos publicados anteriormente, que a imagem de um destino é construído por dois aspetos: **os atributos individuais** (clima, atrações, facilidades, e hospitalidades dos locais), e **as impressões holísticas** (imagens mentais e sentimentos para com um destino). Cada um destes componentes contém elementos funcionais ou mais tangíveis, e elementos psicológicos, ou elementos mais abstratos. Echtner e Ritchie (2003), afirmam ainda que as imagens do destino pode ser inserido num *continuum* único/comum, consistindo em características funcionais e

psicológicas comuns – modelo tridimensional.

Em suma, a imagem de destino pode ser avaliada tendo em conta seis aspetos: características psicológicas, características funcionais, holísticas, comum e único. No que concerne o aspeto de “*uniqueness*” (singularidade), diz respeito à existência de aspetos funcionais únicos tais como, eventos, ou elementos/património, ou aspetos psicológicos únicos como ambientes (*atmosphere*) únicos.

Utilizando o exemplo presente no estudo, poderemos identificar destinos com elementos únicos: Índia e o Taj Mahal, Paris e a Torre Eiffel, Londres e o Big Ben. Já em termos de ambiente/atmosfera, Paris é percebida como sendo romântica; o Nepal como sendo místico e Tóquio como sendo confuso, e “abafado” (Echtner e Ritchie, 2003).

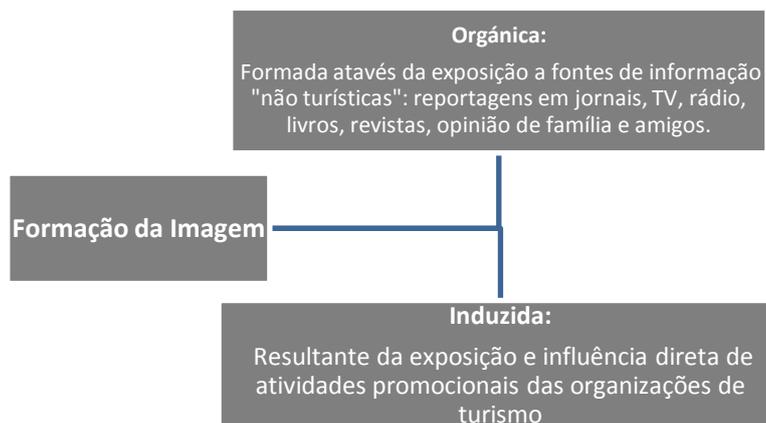
Fig. 6 - Os componentes da imagem do destino (Echtner e Ritchie, 2003)



A formação da imagem do destino foi descrita por Reynolds (1965) como o desenvolvimento de um constructo mental baseado segundo um conjunto de impressões escolhidas por entre vários suportes informativos. No nosso caso, poderemos identificar como sendo “vários suportes informativos”, o caso de suportes promocionais – brochuras, *posters*, cartazes, panfletos; a opinião de outros – *word of mouth* (amigos, familiares, agentes de viagens) e os *médias*

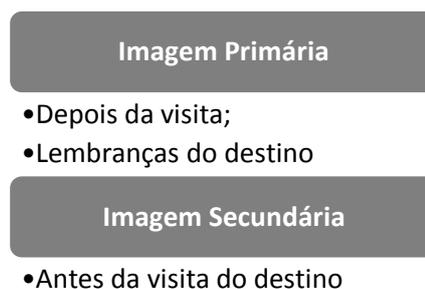
generalistas (jornais, revistas, livros, televisão, rádio, filmes, etc.) Echtner e Ritchie (2003). Gunn (1988), autor de um dos primeiros estudos sobre modelos conceituais de construção de imagens, propôs duas fases de formação – orgânico e induzido. Segundo Gartner (1993), a grande diferença entre imagens orgânicas e induzidas centra-se na liberdade e controlo exercido pelo *marketer* do destino.

*Fig. 7 – Modelo de formação da imagem, baseado em Gunn (1988)*

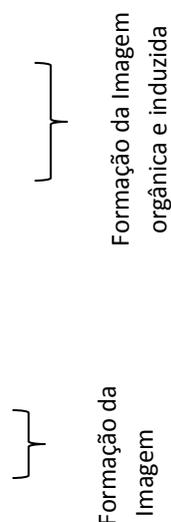


Gartner (1993) afirma ainda ser importante saber combinar estratégias de imagem-mix que combinem estas duas facetas. Outros autores propuseram outra interpretação da imagem antes e depois da visita ao destino turístico. Assim, Phelps (1986), citado por Echtner e Ritchie (2003) define a imagem primária como a imagem construída depois da visita do destino turístico, sendo a imagem secundária, aquela respeitante à imagem construída antes da visita.

*Fig.8 – Diferentes categorias de imagens, baseado em Phelps (1986)*



A construção da imagem é influenciada *à priori* pelos sinais recebidos através de vários suportes. A influência das várias fontes de informação, e o papel de cada um deles foram analisados por Gunn (1988), no seu modelo das *Sete Fases da Experiência de Viagem*:

1. Acumulação de imagens mentais acerca do destino turístico;
  2. Modificação dessas imagens, absorvendo mais informação;
  3. Decisão de marcar uma viagem de férias;
  4. Viajar para o destino;
  5. Participação em várias atividades no destino;
  6. Regresso a casa;
  7. Modificação da imagem baseada na experiência de viagem.
- 
- The diagram consists of two vertical curly braces on the right side of the list. The upper brace groups items 1 through 6 and is labeled 'Formação da Imagem orgânica e induzida'. The lower brace groups item 7 and is labeled 'Formação da Imagem'.

Segundo o modelo, podemos identificar três estágios de formação da imagem: fases 1, 2 e 7. No que diz respeito às fases 1 e 2, estas são formatadas através da influência de fontes de informação secundárias, já a fase 7, é diretamente influenciada pela experiência do visitante no destino turístico. A fase 1, é segundo Gunn (1988) destinada à formação de imagem orgânicas, onde esta baseia a sua construção, recorrendo, fundamentalmente, a fontes de informação “não-turísticas”, como os média generalistas – reportagens, livros, revistas, filmes), educação (cursos de formação) e a opinião de amigos e familiares. O aspeto mais comercial é observado na fase 2, onde o recurso a brochuras de viagens, mapas, guias é mais comum. A imagem orgânica formada na fase 1 pode ser moldada, ou modificada nesta segunda fase – dá-se a construção da imagem induzida. A fase 7 é utilizada para a modificação da imagem do destino, e indicativa do resultado da experiência de visita, que tende a ser mais realística, complexa e diferenciadora (Pearce, 1982, Murphy e Hodel, 1980; Chon, 1987) citado por Echtner e Ritchie (2003).

A imagem do destino é um elemento fundamental para o destino turístico, já que ela é responsável por influenciar e convencer o consumidor a comprar o serviço. Para tal, o posicionamento eficaz e claro do destino é também necessário e importante. Crompton *et al.* (1992) sugeriu que para um efetivo posicionamento de um destino, é necessário

perceber e identificar que atributos mais fortes são percebidos como os mais importantes pelos visitantes. Fishbein's (1967), citado por Echtner e Ritchie (2003) acrescenta ainda que o entendimento da imagem do produto na mente do consumidor é importante para a escolha do posicionamento.

## **2.8- Posicionamento**

Ries e Trout (1981) argumentaram no seu livro *Positioning; the Battle for Your Mind*, que o conceito de posicionamento não é somente aplicável a uma marca mas também a uma empresa, serviço, pessoa ou marca. Gartner (1986), define posicionamento de um destino, como o processo de estabelecer um lugar distintivo desse mesmo destino na mente dos potenciais visitantes. Um posicionamento claro e eficaz pode facilitar o processo de tomada de decisão dos consumidores, sendo assim, uma fonte de vantagem competitiva (Pike, 2004). Um posicionamento errado de uma marca pode dificultar a competição com outras marcas mais fortes, e confundir os consumidores, uma vez que os fatores distintivos são pouco claros (Lovelock, 1991).É neste sentido que Pike (2004), defende que para um posicionamento efetivo da marca, é necessário identificar os atributos do destino, de modo a permitir uma segmentação eficaz. Para tal é necessário ouvir a opinião dos consumidores, e potenciais visitantes, e filtrar os atributos mais destacados, e mais importantes (Crompton *et al.* 1992).

Aaker e Shansby (1982) e Wind (1980) citados por (Pike: 2004) desenvolveram o processo de posicionamento de um destino, que contém sete passos:

1. Identificar o target de mercado e o contexto de viagem ;
2. Identificar o conjunto de destinos competitivos no target de mercado e contexto de viagem;
3. Identificar as motivações /benefícios apontador pelos visitantes e não visitantes;
4. Identificar as percepções referentes às forças e fraquezas de cada um dos destinos competitivos ;
5. Identificar as oportunidades de modo a diferenciar o destino ;
6. Selecionar e implementar o posicionamento ;
7. Monitorizar a performance da estratégia de posicionamento.

Para Pike (2004) o posicionamento de uma marca é transmitido ao consumidor através da utilização de nome do destino, símbolos, *slogans*. Símbolos, ou logótipos revelaram ser importantes instrumentos de comunicação, e na construção da imagem de um destino assim como em aumentar os níveis de comprometimento (*awareness*) com a marca (Hem e Iversen, 2004). O logótipo deve evocar associações positivas, projetando os atributos do destino, ajudando à percepção dos produtos oferecidos pelo destino turístico (Hakala, e Lemmetyinen, 2011). De mesmo modo, um *slogan* representa a oportunidade de adicionar um significado à marca ou símbolo, sendo que este deve ser capaz de comunicar os benefícios do destino (Pike, 2004).

### **3- Lugares como produtos**

Ao contrário do produtos consumíveis, os lugares como produtos são, por natureza, mais complexos de trabalhar, revelando ser um verdadeiro desafio para os *marketers* responsáveis. Morgan *et al* (2002) citado por Hankinson (2005, p25) indicam três razões pelo que, o *branding* de lugares é caracterizado por aspetos diferentes e mais complexos do que aqueles observados no *branding* de produtos.

- 1) Os lugares existem como entidades holísticas, ou produtos nucleares, e como uma coleção de elementos contributivos, ou facilidades e serviços individuais. Nesse sentido, o trabalho do *marketer* é de selecionar, e por sua vez, criar um portfólio de elementos individuais que poderão ser a base do produto de destino.
- 2) O lugar como produto pode ser criado/reunido de forma diferente dependendo, ou como resultado da experiência de cada visitante mediante as escolhas feitas por entre os elementos contributivos (Ashworth e Voogt, 1990) citados por (Hankinson, 2005, p.25);
- 3) Em último lugar: os lugares são multifuncionais (Pike, 2005). O mesmo lugar pode assim oferecer várias experiências: património histórico, paisagem, lazer, infraestruturas desportivas, compras, etc., que podem ser consumidos pelo mesmo grupo de consumidores; ou ser consumido ao mesmo tempo por diferentes segmentos de consumidores, dependendo das suas escolhas. Assim, o *marketer*, ou a entidade responsável pelo marketing da localidade poder não ter controlo absoluto

sobre toda a experiência do produto, uma vez que esta está dependente das escolhas do consumidor/visitante.

Neste sentido, é importante saber que aspetos vão ser alvos de promoção, assim como, decidir que estratégias poderão ser mais adequadas dependendo do facto de estarmos a tratar de um país, região ou cidade. O estudo levado a cabo por Caldwell e Freire (2004) é bem ilustrativo dessa realidade, e revelador das diferenças existentes entre os vários níveis geográficos. A escolha dos destinos turísticos por parte dos consumidores, é fruto dos seus desejos por características particulares, como: clima, facilidades, atributos culturais. No entanto, para Caldwell e Freire (2004), a escolha de um destino também depende de outras variáveis intangíveis, como a “satisfação social”. Os autores caracterizam, deste modo, os destinos turísticos e as marcas de destino, como tendo duas dimensões bem distintas (Gardner e Levy, 1999, de Chernatony e McWilliam, 1989):

- **Representacionais** (atributos ligados aos elementos de expressão própria – *self-expression*).
- **Funcionais** (aspetos utilitários dos destinos: sol, praias, monumentos, montanhas, etc.).

De Chernatony e McWilliam (1989) citados por Caldwell e Freire (2004, p.52), vão mais longe, indicando ainda, que os aspetos representacionais é construída na ideia de que os consumidores usam marcas no sentido de expressarem algo acerca da sua personalidade. Já a segunda dimensão está associada ao facto de certos atributos serem identificados com certas marcas; sendo, assim, um elemento fundamental no momento de decisão.

*Fig.9 - Atributos de Países, Regiões e Cidades, baseado em De Chernatony e McWilliam (1989)*



Focando-nos, agora, no resultado do estudo empírico levado a cabo, Caldwell e Freire (2004) chegamos, assim, à conclusão que para diferentes níveis geográficos, são valorizados certos aspetos em detrimento de outros. Ficou assim patente, que o nível geográfico – “país” é geralmente valorizado através dos seus atributos funcionais, enquanto que as regiões e cidades veem os seus atributos representacionais mais valorizados, sendo assim dependentes de “*modas de mercado*”, eventos ou promoções (Caldwell e Freire, 2004, p57). É assim necessário que as estratégias de marketing sejam adaptadas, de modo a serem valorizados os aspetos mais acertados e com mais valor no mercado, de modo a diferenciar a oferta e criar valor para o consumidor.

#### **4 - Destination Marketing Organizations**

Com o aumento da competição entre destinos turísticos foram criadas organizações que fossem capazes de gerir efetivamente todos os componentes do sistema do turismo, de modo a assegurar o sucesso das mais variadas atividades – foram assim criadas, nos mais variados destinos turísticos, as “*destination marketing organizations*” – (DMO). Estas organizações foram criadas como entidades de liderança na gestão do turismo (Bornhorst, Ritchie e Seehan, 2009). Para Buhalis (2009, p.98), Destination Marketing Organization são:

*“accountable for the planning and marketing of the region and to have the power and resources to undertake action towards achieving its strategic objectives”.*

As DMOs desempenham dois papéis principais e vários e importantes papéis de suporte. Em primeiro lugar, estas entidades têm como função de promover o bem-estar social e económico dos residentes que vivem dentro das suas fronteiras. Em segundo lugar, para ser classificado como um destino turístico, as DMO têm de promover um conjunto de atividades e experiências, identificadas como experiências turísticas (Ritchie e Crouch, 2003, p.191). Deste modo, estas atividades poderão ser aproveitadas pelos visitantes pagando um preço pelo qual estarão dispostos a pagar, o que permite ao destino turístico, operar num ambiente sustentável em termos económico, social, e cultural, beneficiando ao mesmo tempo, os residentes locais (Bornhorst, Ritchie e Seehan, 2009).

Gartrell (1994), citado em (Bornhorst, Ritchie e Seehan, 2009) foi um dos primeiros académicos a dedicar-se à temática do marketing de destinos, identificou as seguintes áreas de atividade em que se inserem as DMOs:

- **Coordenação** de muitos elementos constitutivos do sector do turismo (incluindo representantes políticos locais, a sociedade-civil, empresas, e indústrias representativas dos turistas) de modo a concertarem posições e terem uma única voz;
- A DMO deve ser a entidade que **chama atenção** para o sector do turismo, de modo a que os residentes percebem o significado e importância deste sector para o local;
- **Apoiar o desenvolvimento** de um conjunto de atrações e facilidades turísticas, eventos, programação; construindo uma imagem que ajudará ao posicionamento claro e à promoção do destino e como um todo;
- **Apoiar os visitantes**, através da oferta de serviços variados, tais como: informações, ajuda ao turista, postos de informação, e outros serviços aquando da sua chegada;
- Finalmente, o DMO desempenha um outro papel também ele importante, como elemento-chave **na ligação** com outras entidades externas, organizando e preparando reuniões, seminários, fam-trips, feiras, em parceria com os agentes de viagens que vendem o destino

Para Pike (2004) o papel mais importante das DMOs encontra-se ao nível do marketing, já que estas organizações têm como função de construir um destino competitivo, a longo termo,

As DMOs são o veículo coletivo de marketing para os destinos, já que estas têm de responder de forma eficaz aos números stakeholders do destino, adotando estratégias que permitam a que cada um, possa de forma eficaz, vender o seu produto (Wang, 2008).

Para além dos objetivos citados acima, Johnson e Scholes (2002) citados por Pike (2004) identificaram um conjunto de outras variáveis:

- Construir e melhorar a imagem do destino;
- Aumentar os lucros da indústria;
- Reduzir a sazonalidade do destino;
- Garantir o financiamento a longo termo.

## 5- Os Stakeholders

Freeman (2002) define um *stakeholder* como sendo qualquer individuo ou grupo de individuos que podem afetar ou são afetados pelas atividades e objetivos de uma organização e que, assim, devem ser considerados como um elemento essencial na planificação estratégica e de gestão empresarial de qualquer atividade económica.

Starik's (1994) assinala ainda que pode haver diversas definições e especificidades relacionadas como termo *stakeholders* dependendo do assunto a que nos estamos a referir. Clarkson (1995) define *stakeholders* como sendo pessoas ou grupos que possuem, ou reclamem direitos de propriedade (*ownership rights*) ou interesses numa empresa e as suas atividades, podendo estas ser passadas, presente ou futuro. A importância dos *stakeholders* não aparece somente na literatura do *branding* de serviços, mas também na gestão de empresas (Stoney e Winstanley, 2001), administração pública (Weible, 2006), turismo (Robson e Robson, 1996), planeamento de turismo e *place branding* (Gilmore, 2002, Hankinson, 2004, Pike, 2009)

Donaldson e Preston (1995) resumem o ponto de vista normativo do que se entende por *stakeholder*, afirmando que :

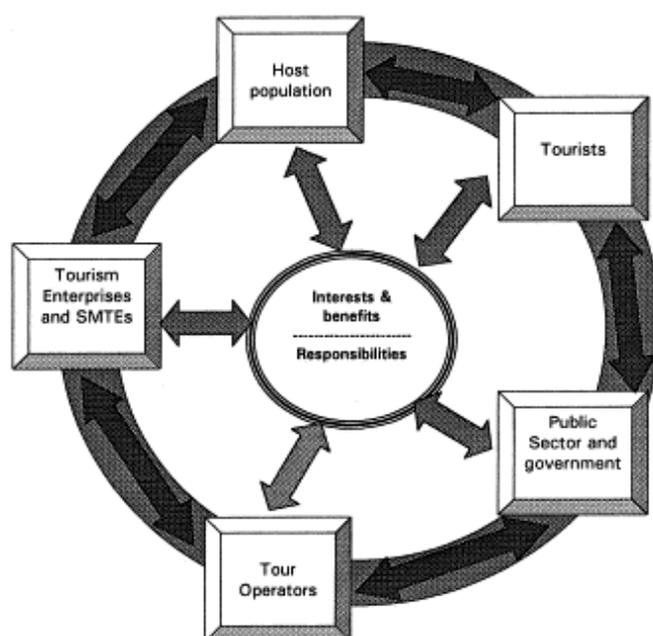
- a) *Stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspetos processuais e/ou substantivos da atividade corporativa. Os *stakeholders* são identificados pelos seus interesses na empresa tendo, por sua vez, a empresa, interesses funcionais nestes;
- b) O interesse de todos os *stakeholders* merece ser respeitado por sua própria causa e não apenas por causa da sua capacidade em promover os interesses de um outro grupo, como, por exemplo, acionistas.

Gilmore (2002) indica que a lista pode incluir vários segmentos, não mutualmente exclusivos: locais (presente e futuro), investidores (locais e externos); empregados, estudantes, reformados, visitantes (turistas, locais e externos) media e líderes de opinião, empreendedores, serviços da indústria, governos estrangeiros e empresas exportadoras. Já Hankinson (2004), sugere um modelo concetual onde o sucesso da marca local é baseado na sua relação com os quatro stakeholders identificados: consumidores (locais, empregados de organizações locais e visitantes-alvo), serviços primários (serviços que estão no core do destino, como por exemplo, hoteleiros, retalhistas), serviços secundários e os *médias*

(canais de comunicação de marketing – publicidade, *advertising*, e relações públicas, e canais orgânicos – artes e educação).

Para o presente estudo utilizaremos o contributo de Buhalis (1999), identificando seis atores importantes na sua *Roda Dinâmica dos Stakeholders*: visitantes, locais, empresas de turismo e PME, operadores turísticos, Setor Público e Governo.

Fig. 10 – Roda dinâmica dos Stakeholders (Buhalis, 1999)



O desenvolvimento e implementação de estratégias e objetivos, dependerá grandemente do relacionamento e cooperação existente entre todos estes atores, sendo que cada um deles pretenderá maximizar os seus benefícios, podendo entrar em conflito com alguns interesses contrários, defendidos por outros agentes (Buhalis, 1999).

## **6- DMOs e Stakeholders**

O *branding* de lugares requiere atividades de gestão muito mais complexas do que no sector das marcas de produtos (*product brands*) (Kavaratzis e Ashworth, 2005). É importante construir fortes relações, não só com os consumidores, mas também com fornecedores, comunidades, *shareholders* (acionistas), *stakeholders*, e até com a competição no sentido de criar valor económico, social e ambiental a longo termo (Zineldin, 2004).

A gestão das marcas de destino requer uma gestão eficaz e eficiente das relações entre as entidades responsáveis (DMO) e os múltiplos stakeholders, que terão, potencialmente, objetivos que se confrontam entre si, representando interesses e ofertas diferentes e, por vezes, divergentes (Knox e Bickerton, 2003, Trueman *et al*/2004, Wang e Xiang, 2007). É, deste modo, importante que todos trabalhem de uma forma próxima, e em conjunto de modo a construírem estratégias integradas e de sucesso de modo a controlarem e otimizarem os impactos do turismo para a região (Wang e Xiang, 2007; Buhalis, 1999).

Devido ao aspeto multifuncional de um destino turístico, é perceptível que seja mais complexo assegurar uma qualidade contínua em todos os serviços e produtos oferecidos. Aqui, o trabalho de coordenação desempenhado pelas DMOs é extremamente importante. Níveis altos de coordenação e colaboração entre a DMO e os vários stakeholders no intuito de construir uma visão comum e desenvolver experiências consistentes, pode ajudar a cumprir ou mesmo superar as expectativas dos visitantes do destino turístico (Blain, Levy, e Ritchie, 2005).

Por colaboração, entende-se um processo de decisão compartilhada por entre os stakeholders-chave, para resolução de um domínio de um problema (Wang, 2008)

No que toca à indústria do turismo, podemos considerar colaboração como sendo a tomada de decisão conjunta entre stakeholders de um destino, ou outras partes que tenham interesse no desenvolvimento e marketing de um destino turístico (Wang, 2008).

Preble (2005) desenvolveu um modelo de gestão dos stakeholders, que nos parece interessante para o enriquecimento do estudo, sendo este dividido em seis fases:

### **1. A identificação dos stakeholders;**

Os stakeholders primários são aqueles, que por natureza, são necessários para a sobrevivência da organização - *shareholders* e investidores, funcionários, consumidores e fornecedores. Os stakeholders públicos são responsáveis por fornecer ou providenciar infraestruturas e enquadramento legal. Finalmente, os stakeholders secundários identificam-se por ser influenciados ou afetados pela organização, mas não estão envolvidos em transações diretas, não sendo assim, essenciais para a sobrevivência da organização. (Preble, 2005, p. 415).

### **2. A natureza dos stakeholders;**

Uma vez identificados, é necessário classificar cada stakeholders de acordo com as expectativas que cada um tem para com a organização. Este processo auxilia na definição do tipo de poder possui cada um dos stakeholders, e que tipo de resposta seria a mais apropriada tendo em conta os interesses desse ator (Preble, 2005, p. 416).

### **3. Determinar as falhas/lacunas de desempenho;**

Este estágio pretende acompanhar cada uma das expectativas, necessidades e/ou pedidos dos stakeholders, nos mais variados assuntos, de modo a estabelecer uma comparação com a atitude da organização com a finalidade de perceber se existem lacunas ou falhas, melhorando assim, a colaboração. (Preble, 2005, p. 418).

### **4. Criar prioridades nas exigências/procura/pedidos dos stakeholders;**

Neste ponto, é importante criar prioridades e focalizar a organização em determinados assuntos que possam ser do interesse de todos, de modo a satisfazer, em tempos diferentes, as necessidades de cada um dos agentes. (Preble, 2005, p. 419).

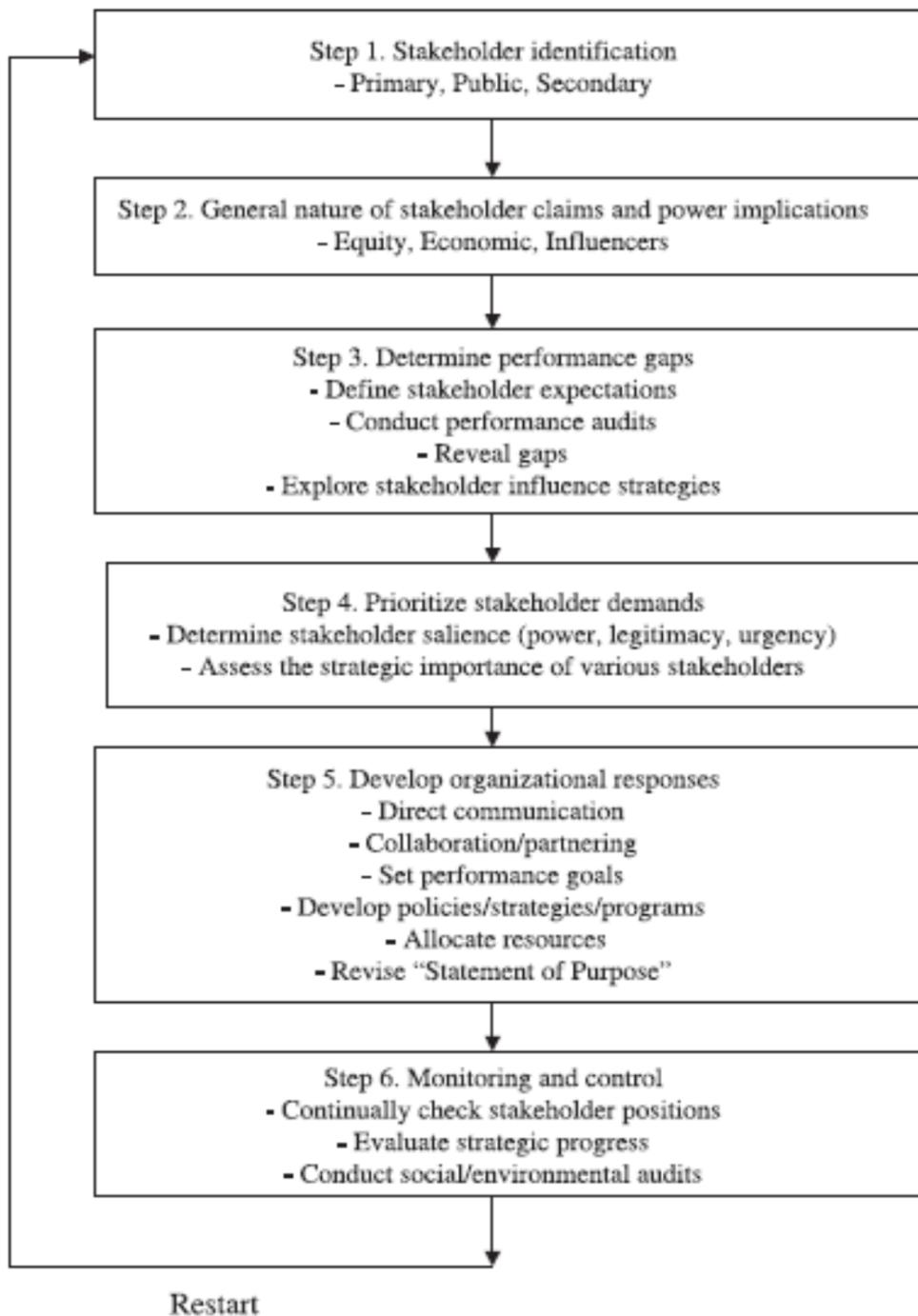
### **5. Desenvolver uma resposta organizacional;**

De modo a responder de forma eficaz às necessidades e falhas detetadas, é importante saber desenvolver respostas políticas, estratégias e organizacionais de modo a minimizar esses aspetos (Preble, 2005, p. 420).

### **6. Monitorizar e controlar.**

As posições e pensamentos dos *stakeholders* sobre determinado assunto podem variar de uma forma drástica. É assim necessário trabalhar de um modo próximo, acompanhando o comportamento destes agentes. No mesmo sentido, é fulcral avaliar e monitorizar frequentemente todos programas adotados, por forma a assegurar que os progressos e objetivos estão a ser cumpridos. (Preble, 2005, p. 421).

Fig. 11 – Modelo de gestão dos stakeholders (Preble, 2005)



## 7 – O destino e o marketing

Desenvolver uma estratégia de marketing e um mix para o destino é um processo complexo, devido em grande parte ao grande número de interessados no processo – stakeholders, sendo necessário responder às necessidades e particularidades de cada um (Buhalis, 1999). Devido a esta particularidade, os destinos não podem ser geridos como empresas, já que, na maior parte

das vezes, os destinos turísticos são caracterizados por uma variedade de pequenas e médias empresas que seguem as suas próprias estratégias (Buhali, 1999, p.103). Middleton e Hawkins (1998, p,8), citado por Buhalis (1999) defendem ainda que *“a marketing perspective is essentially an overall management orientation reflecting corporate attitudes that, in the case of travel and tourism, must balance the interests of shareholders/owners with the long-run environmental interests of a destination and at the same time meet the demands and expectations of customers”*.

Como vimos mais atrás, as DMO têm, em regra, a responsabilidade de levar a cabo este papel, coordenando a oferta e as necessidades dos visitantes (Pike, 2004). As DMO's são assim entidades complexas que congregam os mais variados interesses. Balakrishnan (2009) afirma ser importante para a construção de uma estratégia de marketing, perceber as perceções do destino que os stakeholders internos e externos têm (Pike, 2005).Um dos desafios mais importantes para o marketing de destinos é o de promover a cooperação entre entidades individuais, de modo a evitar que estes compitam entre si, desenvolvendo uma abordagem de partilha de recursos e um marketing-mix integrado. (Buhalis e Cooper, 1998; Fayos-sola, 1996) citados por (Buhalis, 1999; p.104).

Balakrishnan (2009), na sua abordagem ao *branding* de destinos aponta como grande desafio a gestão dos interesses dos stakeholders, sendo, para este autor, o primeiro passo para a adoção de uma estratégia de *branding*:

- 1) Visão e gestão dos stakeholders;
- 2) Definir consumidores-alvo, combinando um portfólio de produtos;
- 3) Posicionar e diferenciar, utilizando componentes do *branding*;
- 4) Estratégias de comunicação;
- 5) *Feedback* e resposta.

No seu estudo, Buhalis (1999) sugeriu ainda, quatro objetivos estratégicos no marketing de destinos:

- 1) Aumentar a prosperidade da população local a longo-prazo;
- 2) Encantar os visitantes, maximizando a sua satisfação;
- 3) Maximizar a rentabilidade das empresas locais e maximizar os efeitos multiplicadores;

- 4) Otimizar os impactos do turismo, assegurando um equilíbrio sustentável entre os benefícios económicos e custos socioculturais e ambientais.

Para prosseguir estas estratégias é necessário por em prática um conjunto de estratégias para a venda do produto, o que apelidamos por *marketing-mix*. Desenvolver um *marketing-mix* para os destinos turísticos irá depender das características de cada dimensão; do público-alvo a atingir e de um conjunto de realidades externas que poderão vir a afetar a estratégia (Buhalis, 1999). Bologlu *et al.* (1997) entende o *marketing-mix* como um conjunto de elementos que ajudam a organização a comunicar com o segmento de mercado desejado, sendo eles: a identificação do produto, preço, promoção e distribuição.

### **Produto**

No caso do produto turístico, e devido ao facto dos lugares serem multifuncionais (Buhalis, 1999; Pike, 2005, Ashworth e Karavatzis, 2008) sendo percebidos de forma diferente por cada consumidor, significa que o produto turístico será muito subjetivo dependendo da imagem e expectativa que o visitante tem do lugar (Buhalis, 1999). Neste sentido, Buhalis (1999) descreve o produto turístico de uma região como:

*“the entire range of facilities and services offered locally, plus all socio-cultural, environmental resources and public good”*

A própria definição elenca as múltiplas facetas que um destino congrega, sendo assim, necessário perceber qual o produto *core* do destino, de modo a adotar estratégias eficazes, facilitando o desenvolvimento da oferta (Buhalis, 1999). As DMOs desempenham aqui um importante papel, sobretudo no que diz respeito à necessidade de unir entidades privadas e públicas, promovendo elos de ligação e parcerias durante todo o processo de decisão (Buhalis e Cooper, 1998; Ashworth e Karavatzis, 2008; Balakrishnan, 2009).

Buhalis (1999) alerta também para a necessidade de diferenciar o produto, de modo enfatizar o carácter único do destino. É importante não cair na tentação de massificação das localidades, caindo na falsa verdade que é acreditar que os produtos turísticos podem crescer indefinidamente, querendo atingir múltiplos públicos – os consumidores estão cada vez sofisticados, e procuram destinos únicos, autênticos, estando disponíveis para pagar um preço

*premium* pelos serviços, se estes forem devidamente diferenciados e melhores que os competidores (Buhalis, 1999, p. 109).

### **Preço**

Determinar o preço de um destino é uma tarefa complexa, uma vez que este é determinado pelas políticas de marketing e preço de empresas individuais que se encontram a montante e a jusante da cadeia de valor (Buhalis, 1999). Cometer erros no momento de determinar o preço do destino pode causar graves problemas ao sector, sendo que, poderá ser fator suficiente para o falhanço de toda a estratégia (Kotler, Bowen e Makens: 1999). O preço é representativo da qualidade do destino e dos serviços, sendo por isso, um elemento que afetará a imagem e as expectativas do turista. Também aqui as DMO podem ter algum controlo, através da regulação, aconselhamento, e parcerias entre entidades privadas e públicas; não esquecendo, no entanto, que estipular preços *premium* só poderá ser viável se a experiência foi realmente única e de qualidade (Buhalis, 1999).

### **Place/Distribuição**

No sector turístico referimo-nos ao elemento “place” como sendo os diferentes canais de distribuição do produto. Para Buhalis (1999) os canais de distribuição são definidos *“as a set of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption.”*

Assim, a distribuição do produto tem como principal objetivo de chegar ao mercado certo, com boa qualidade e em quantidade certa, no tempo certo, com o custo certo (Buhalis, 1999, p.110). Neste caso falamos, por exemplo, em operadores turísticos, agências de viagens, entre outros. Para cada segmento de mercado, o destino turístico terá de saber usar os canais mais apropriados de modo a fazer chegar o seu produto.

### **Promoção**

A promoção de um destino é sempre um passo essencial, já que é o passo que permitirá conferir mais visibilidade ao nosso produto, influenciando imagens, e expectativas de visitantes ou potenciais visitantes.

A promoção de um destino implica o desenvolvimento de canais de comunicação que facilitem o contacto com o cliente, de modo a permitir e influenciar a compra do produto. É essencial que

haja uma coordenação de campanhas na comunicação do produto entre todos os agentes locais (Buhalis, 1999). No entanto, os produtos dos destinos turísticos não possuem, os componentes horizontais e verticais de marketing no momento de entrega do produto, o que dificulta a sua diferenciação de outros destinos, e a construção de uma comunicação e imagem consistentes (Kay, 2006; de Chernatony e Segal-Horn, 2003).

As DMOs são, tradicionalmente, as entidades responsáveis pelas campanhas promocionais, utilizando um conjunto variado de técnicas *above the line*, e *bellow the line* (Buhalis, 1999).

As atividades ***above the line***, incluem publicidade na televisão, rádio e jornais, assim como o uso de cartazes/postes de campanha. Estes meios podem não ser o mais indicado para comunicar com um segmento-alvo específico, já que, sendo meios massificados, estes irão obrigatoriamente atrair outro tipo de público (Buhalis, 1999). No entanto, e como notaram Bonham e Mak (1996), estes meios poderão dar a conhecer o destino a outras pessoas, permitindo o desenvolvimento da marca, e atraindo mais visitantes para o destino. Para além disso, a utilização de comunicação em jornais, televisões, revistas e rádios é considerada mais fidedigna pelos consumidores (Nielsen Media, 2008) citado por (Balakrishnan, 2009). O uso de logótipo e *slogans* é um elemento essencial para comunicar a identidade posicionamento do destino, sendo que estes são alvo de mudanças algo frequentes (Morgan e Pritchard, 1998).

As atividades ***bellow the line*** são comumente identificadas como técnicas mais específicas, enquadradas no sector em questão. Falamos assim de feiras de turismo nacionais e internacionais onde podem divulgar e distribuir as suas brochuras a intermediários. Mais recentemente, os destinos turísticos têm apostado no marketing direto, e ao desenvolvimento de estratégias de marketing relacional, no intuito de fidelizar clientes, fazendo com que estes repitam as suas visitas, mediante a oferta de várias vantagens e estatuto especiais (Buhalis, 1999).

O uso da internet como meio de comunicação é, hoje, indispensável. A utilização dessa ferramenta tem crescido de forma exponencial, atraindo novos utilizadores, sendo utilizada para aumentar os níveis de satisfação do consumidor (Castañeda *et al.* 2007). A internet é um veículo que ajuda os serviços de turismo a contactar com os clientes, podendo oferecer um serviço personalizado, e competindo de forma eficiente com outros intermediários e canais de distribuição (Tsiotou e Ratten, 2010). A utilização de novas ferramentas tecnológicas pode melhorar a competitividade dos destinos, aumentando a eficiência dos fornecedores locais,

fornecendo formas diferentes de distribuir o produto turístico (Buhalis, 1999). Os *sites* virtuais são assim elementos essenciais na interação entre o consumidor e o destino turístico - estes devem permitir ao consumidor obter uma vista holística do destino (Palmer e McCole, 2000).

Do mesmo modo os serviços móveis, tais como telemóveis, aplicações, televisão móvel, e *mobile Web*, assim como a Web 2.0 são ferramentas fundamentais, já que permitem reduzir os custos de transação, oferecer produtos com mais qualidade para o mercado, partilhar informação, e reduzir a incerteza (Tsiotou e Ratten, 2010).



## Capítulo III

### **Os residentes**

---

Os residentes integram a roda dos stakeholders do turismo, uma vez que também eles beneficiam dos fluxos de visitantes em determinada localidade. Os residentes são parte interessada no sector do turismo (Buhalis, 1999). Para além disso, os residentes desempenham dois papéis distintos que se complementam mutuamente: são parte importante no que diz respeito à experiência de visita, e são do mesmo modo, parte interessada já que também recolhem benefícios do turismo. Freire (2007, p.14), nota ainda que os residentes locais são uma parte/variável importante na definição e construção das marcas locais. Os residentes são deste modo, um fator que pode justificar o incentivo ao consumo nas localidades, e podem influenciar positiva ou negativamente a experiência dos visitantes, e criando ofertas diferenciadas e distintas no mercado; fazendo parte e afetando, deste modo, a imagem do destino (Freire, 2007; Echtner e Ritchie, 2003). A atitude dos residentes face ao turismo, e à sua localidade depende de várias variáveis, mais ou menos controláveis. A cultura local tem um peso importante na influência das atitudes dos residentes (Freire, 2007). Para além disso, os residentes são importantes para a satisfação do cliente, e para a valorização do seu próprio território, sendo que as DMOs desempenham um papel importante na valorização e aproximação dos residentes e das expectativas que estes têm do turismo (Freire 2007, Buhalis, 1999, Bornhorst, Ritchie e Seehan, 2010). Neste sentido, os responsáveis dos destinos trabalham no sentido de maximizar as interações entre residentes e visitantes (Sautter e Leisen, 1999). Muitos países, regiões e localidades utilizam o turismo como forma de promover a sua cultura, a sua história e tradições. Há, assim, uma integração mais acentuada entre o lugar visitado e a experiência social e contacto com a cultura local (Sautter e Leisen, 1999). Hall e Weiler (1992, p. 5) citado por Sautter e Leisen (1999) afirmam ainda que o visitante de hoje procura mais do que estar simplesmente no local. A visita de uma localidade implica, participar e sentir-se parte de toda uma experiência: participando, e aprendendo com a população local. Podemos afirmar que os residentes locais, são assim, em parte, responsáveis pela atração e captação de visitantes externos (Arandes, 2008). Pese embora os crescentes esforços feitos nos últimos anos, no sentido de aproximar os centros decisórios dos residentes, estes continuam a ser em muitos casos os atores com menos poder, e poucas vezes auscultados aquando da tomada de decisão (Sautter e Leisen, 1999). Como vimos, a construção de uma marca territorial, pretende

também responder aos anseios dos residentes locais, valorizando o território, e de modo indireto, os residentes (consumidores internos) que nele habitam. Os residentes são parte importante na construção de uma marca territorial (Parkerson e Saunders, 2005), pois “*eles são os melhores representantes e embaixadores da localidade*” (Zenker e Petersen, 2010). Relembrando o contributo de Kotler, Rein e Haider (2002, p.183), citados por Almeida (2004) *place marketing* está relacionado com a construção de uma localidade que “satisfaça as necessidades dos mercados-alvo. O sucesso desta estratégia, advém da satisfação dos cidadãos e empresários em relação à sua comunidade, e quando as expectativas dos visitantes e investidores são satisfeitos”. Podemos, portanto, afirmar que o sentimento de pertença a uma comunidade é importante para o delinear de estratégias locais. Hidalgo e Fernandez (2001, p. 274) definem este sentimento de pertença (“*place attachment*”) como uma conexão emocional entre pessoas e lugares específicos. Azevedo (2009) afirma ainda que um forte sentimento de pertença pode potenciar e contribuir para uma maior mobilização da população, sendo que a qualidade de vida, em sentido global, tende a melhorar. Nesse sentido, acreditamos que uma população com elevados índices de comprometimento, sentido de comunidade e pertença, pode desenvolver e desempenhar um papel mais preponderante naquilo que é a experiência do visitante.

**PARTE II – METODOLOGIA E**  
**ESTUDO EMPÍRICO**



## Capítulo IV

# **Questões de investigação e Modelo Concetual**

---

### **4.1 – Introdução**

Após dedicarmos o precedente capítulo à análise dos conceitos e termos que mais se destacam na gestão de uma marca turística, apresentamos, agora, o modelo que irá conduzir a nossa investigação empírica.

Neste capítulo pretendemos apresentar uma proposta de investigação, mais concretamente, indicando o modelo concetual escolhido e construído para o presente estudo, assim como indicar as perguntas de investigação que guiarão a nossa análise empírica.

O presente capítulo é composto por duas secções, sendo que o primeiro é dedicado à explanação das perguntas de investigação e o segundo à análise do modelo concetual. Dada a tarefa complexa de auscultar todos os stakeholders responsáveis pela construção da marca territorial, escolhemos incidir o nosso trabalho sobre a marca turística Douro, ouvindo para isso o contributo de vários agentes públicos e privados da região, e aplicando um questionário aos residentes. Devido aos constrangimentos de calendário, e sendo o estudo realizado durante a época baixa turística, em que muitos espaços hoteleiros, e quintas de enoturismo estão encerrados, assim como a própria navegação do Douro, não nos foi possível analisar a opinião de turistas que visitam a região dado não termos todas as condições para realizarmos uma análise fidedigna e rigorosa.

### **4.2 - Questões de investigação**

Como vimos mais atrás no presente estudo, nunca como hoje foi importante adotar estratégias de marketing que permitam diferenciar os destinos turísticos, de modo a que estes, se possam destacar no meio de uma vasta oferta. Para tal, os stakeholders regionais/nacionais necessitam de cooperar, e trabalhar juntos no sentido de construir uma estratégia comum, eficiente, e eficaz, que possa, de certo modo, satisfazer os interesses de cada agente, e, ao mesmo tempo, organizar de forma inteligente e coerente o *marketing-mix* da região, no sentido de satisfazer a procura, e criar valor para toda a região.

Nesse sentido, e após a vasta revisão da literatura e análise dos contributos de vários autores, desenvolveu-se uma abordagem teórica que pretende ser um contributo para as problemáticas levantadas ao longo dessa análise. Assim, o estudo empírico tem como principal objetivo

***Perceber de que forma os stakeholders de um destino turístico gerem a marca territorial, e de que tipo de relações estabelecem entre si.***

A análise será centrada em dois grupos: atores público atores privados. Devido a constrangimentos de tempo, optou-se por selecionar estes dois grupos, uma vez que estes são, por defeito os atores que mais influência exerce na gestão do turismo regional. Neste sentido, procuramos responder às seguintes questões:

**Q1-** Como é desenvolvida a gestão de uma marca territorial?

**Q2-** De que forma os stakeholders interagem entre si no sentido de construírem estratégias de cooperação?

**Q3-** Como é desenvolvido o *marketing-mix* da região?

**Q4-** Quais as forças, oportunidades, fraquezas e desafios são apontados pelos stakeholders da região?

**Q5-** Como é percecionada a marca territorial pelos residentes?

Por forma a dar resposta a estas questões, elaborou-se um modelo concetual, cujas dimensões de análise e respetiva operacionalização, serão apresentadas no capítulo seguinte.

### **4.3 - Modelo Concetual**

No seguimento do que foi apresentado nos capítulos anteriores, e enquadrando-nos no âmbito da reflexão levada a cabo até ao presente momento, apresentamos um modelo concetual baseado no contributo de Azevedo (2011) que apresenta, segundo a nossa perspetiva, um instrumento útil para avaliação e perceção e entendimento do papel e estratégias levadas a cabo pelos diversos *stakeholders* do sector turismo. O modelo pretende avaliar várias variáveis, sendo dividido em três grandes passos: 1) formulação do posicionamento, que é, segundo Azevedo (2011) a base de construção de uma marca de destino; 2) implementação e comunicação desse posicionamento, adotando diversas estratégias de comunicação-mix, e finalmente 3) a monitorização de todo o processo, e avaliação de resultados no sentido de limar, ou readaptar certas estratégias levadas a cabo. O modelo, inclui ainda os vários stakeholders do turismo, identificados por Buhalis (1999), que serão alvo de estudo. Estes serão apresentados em mais pormenor, mais adiante, no nosso estudo. O estudo das diferentes variáveis elencadas no modelo será alvo de uma metodologia específica, que apresentaremos de seguida.

**Modelo Concetual**

*Fig.12 – Modelo Concetual*

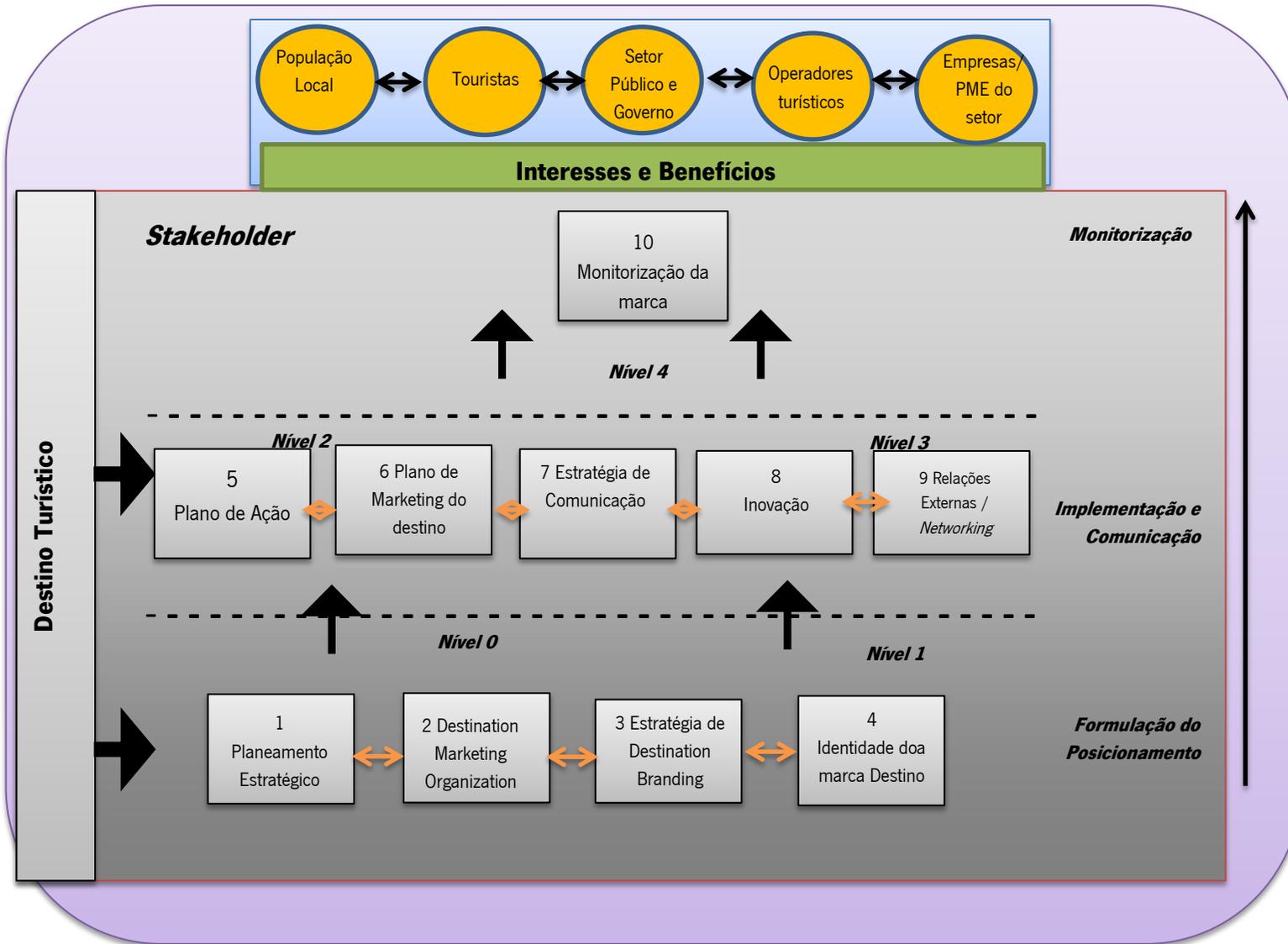
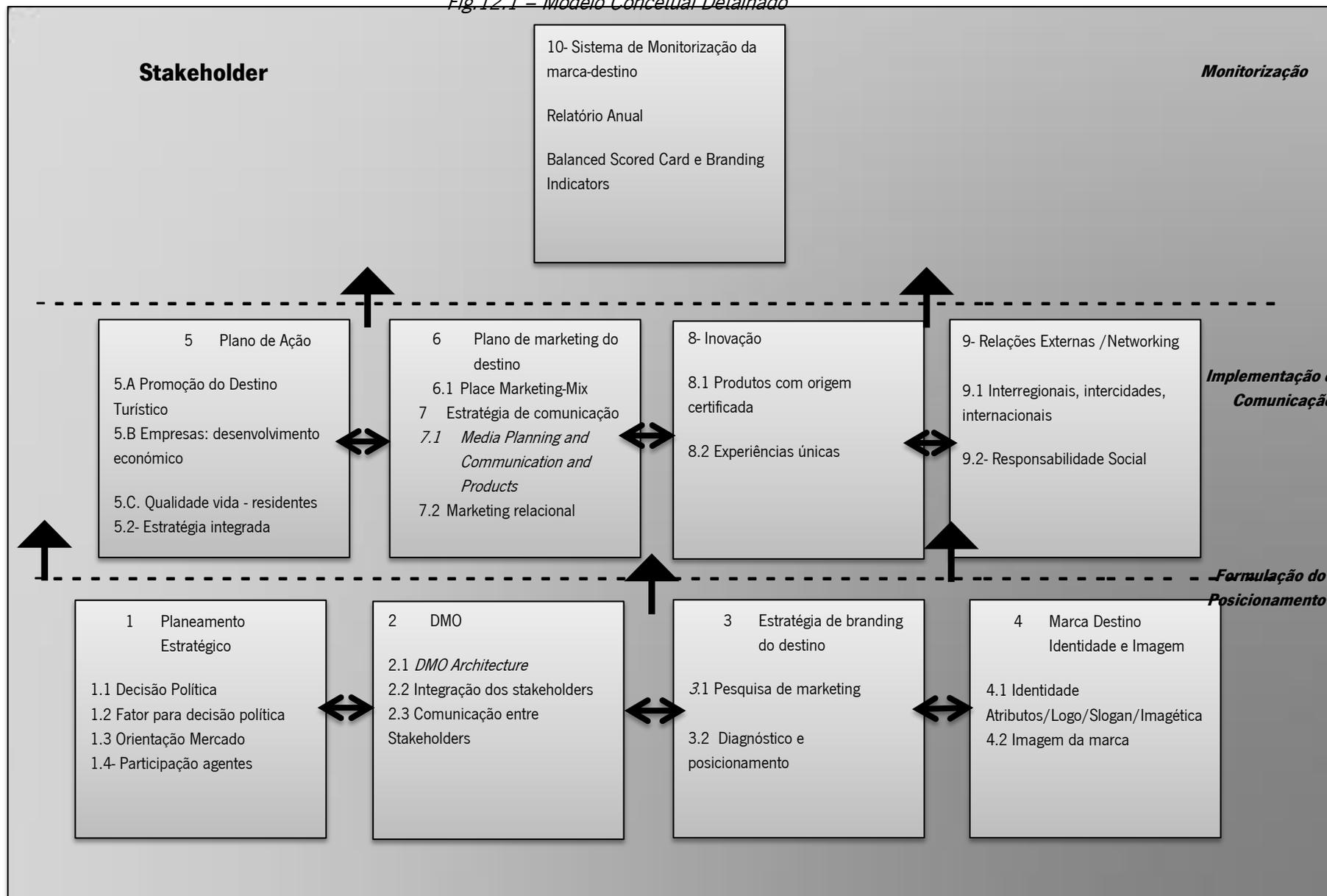


Fig.12.1 – Modelo Conceitual Detalhado



#### **4.4- Escolhas Metodológicas**

No sentido de darmos respostas às perguntas elencadas na secção anterior, apresentaremos de seguida, as opções metodológicas que seguimos para a realização da investigação empírica. Para além de mais, indicaremos ainda, as opções que nos pareceram mais adequadas para a operacionalização do modelo concetual acima apresentado. As nossas opções metodológicas são o reflexo de uma conjugação entre objeto, objetivo, conceitos, e modelo concetual.

A realização de um estudo de investigação tem como principal objetivo e função analisar os diferentes fenómenos que se deparam ao investigador de modo a conhecer melhor o mundo que o rodeia. Segundo Rana e Perry (2005) a realização de uma investigação, está submetida a alguns princípios e pressupostos ontológicos e epistemológicos.

Assim, geralmente, ontologia diz respeito à realidade, enquanto que epistemologia refere-se à relação entre a realidade e o investigador, e a metodologia é a técnica utilizada pelo investigador para chegar à verdade/realidade (Rana e Perry, 2005). Burrell e Morgan (1979) referem ainda que a ontologia refere-se à natureza dos fenómenos das organizacionais, a epistemologia prende-se com o conhecimento sobre fenómenos, e a metodologia é a forma como esses mesmos fenómenos são estudados. Como podemos ver, a definição mais estrita destes termos é bastante coincidente.

Quando defrontados com a melhor opção metodológica a adotar, os investigadores, deparam-se geralmente com duas opções: a investigação qualitativa e investigação quantitativa (Rana e Perry, 2005).

Tratando-se de um estudo exploratório e descritivo, desde cedo percebemos que teríamos de adotar uma abordagem de investigação predominantemente qualitativa no sentido de podermos atingir os objetivos propostos. No entanto, e para enriquecimento da nossa análise, optamos por adotar uma abordagem mista, ou seja, utilizando um método de investigação qualitativo e quantitativo. Parece-nos ser a opção mais acertada, uma vez que esta estratégia será útil para o tratamento e análise de dados, e conseqüentemente para a interpretação e fiabilidade do resultado. Deste modo, a abordagem qualitativa utiliza palavras e significados em amostras mais pequenas para construir teorias (Easterby-Smith, *et al*, 1991). Strauss (1990) defende que a investigação qualitativa é sinónimo de um processo de recolha de dados realizado através de

entrevistas, registos de vídeos, observação, ou que não sejam utilizados através de registos estatísticos. Para Maxwell (1996) a abordagem qualitativa permite ainda o favorecimento da colaboração entre os participantes na investigação e o investigado. A abordagem qualitativa é ainda usada em fenómenos que carecem de um estudo aprofundado e exploratório, sendo, por norma áreas de investigação com poucos estudos ou contributos, ou ainda em casos de estudo (Strauss, 1990). Fink (1998) defende ainda que estudos qualitativos são indicados para investigações que pretendem perceber melhor os fenómenos sociais. No que se refere à metodologia quantitativa, esta é utilizada no sentido de termos a possibilidade de estudar uma população de interesse para a compreensão do fenómeno em causa. Para Rana e Perry (2005), a metodologia quantitativa baseia-se, predominantemente, na utilização de números e amostras mais alargadas. O importante é medir os resultados, ou seja, a influência do investigador é reduzida. A combinação de ambas as metodologias não é um método recente, e é, em muitos casos, defendido por alguns teóricos. Bryman (1988) sugere a utilização dos dois métodos, advogando que a combinação destes, é positivo para a investigação. Ambos são válidos e úteis, sendo possível a combinação de métodos numa única investigação. Patton (1990), afirma ainda que a utilização dos dois métodos permite construir uma imagem bem integrada da situação ou fenómeno estudado. Neste sentido, optamos por seguir esta ideia, combinando o melhor de cada metodologia, com intuito de construirmos uma análise rigorosa e pertinente.

#### **4.5 - Estratégias de Investigação**

Para a presente investigação optou-se por seguir a estratégia assente no caso de estudo. O estudo de caso é para Yin (2005, p.32) uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. Stake (2000) afirma ainda que um estudo de caso tem como finalidade tornar compreensível o caso, através da particularização. Gummesson (1988 p.76) acrescenta ainda que os estudos de caso conferem uma boa oportunidade de obter uma visão holística do fenómeno:

*“The detailed observations entailed in the case study method enable us to study many different aspects, examine them in relation to each other, view the process within its total environment and also use the researchers’ capacity for ‘verstehen.’”*

(Eisenhardt, 1989) defende ainda que os estudos de caso permitem envolver um ou mais casos, sendo no nosso estudo um aspeto importante, uma vez que serão analisados vários contributos de vários *stakeholders* da região.

O método de estudo de caso combina, segundo Yin (1994), vários métodos de recolha de dados: entrevistas, consulta de relatórios e outros documentos, observação direta,

O estudo de caso permite assim a compreensão e investigação profunda de problemas sociais mais complexos, onde as questões do tipo “porque é que” ou “como é que”, “onde”, “quem” são utilizadas como *focus* de recolha de dados e informações, aquando da realização da investigação, acrescentando ainda que o estudo de caso pode ser conduzido por um dos três propósitos básicos: explorar, descrever e explicar (Yin, 1994 p1-3). Rainisto (2003) afirma ainda que os estudos de caso são muitas vezes aplicados a territórios, regiões e lugares. Para além disso, os estudos de casos são muitas vezes utilizados em estudos organizacionais, em estudos sociológicos, relações industriais e antropologia (Hartley 1994).

No presente estudo pretendemos perceber, e explorar de que forma é feita a gestão de uma marca de destino, interpelando vários atores do terreno. Assim, parece-nos ser a estratégia mais apropriada, uma vez que pretendemos perceber

- Como é feita a gestão da marca destino Douro?
- Qual o papel desempenhado pelos vários agentes da região?
- Contribuir para um reforço da marca destino Douro.
- Como é percecionada a marca Douro pelos residentes?

#### **4.5.1 - Desenho de pesquisa**

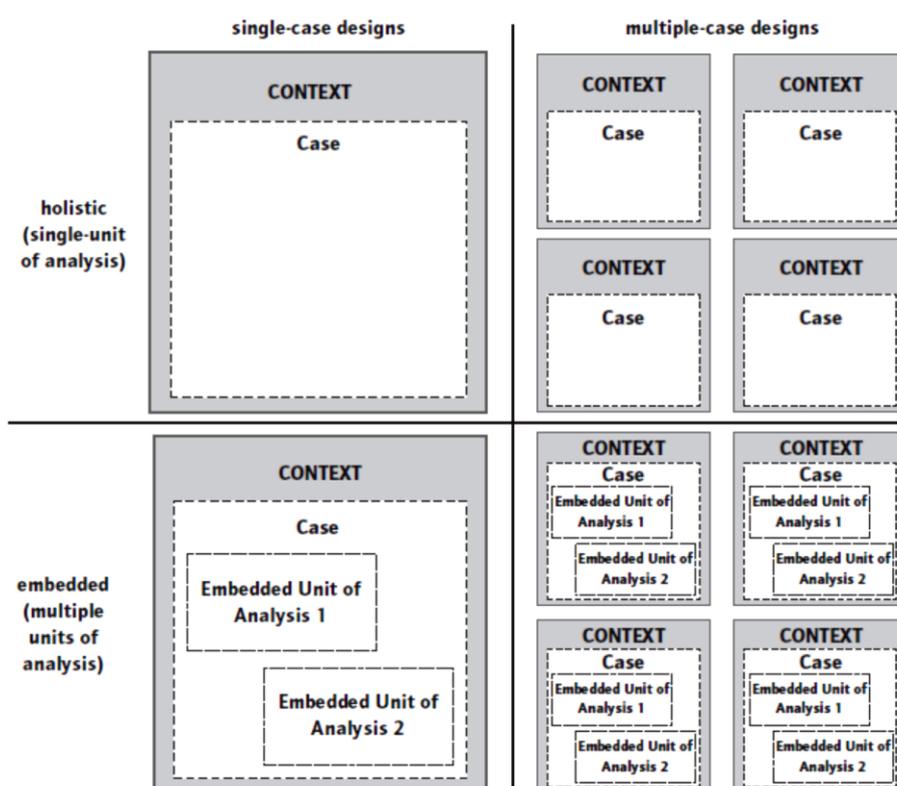
Como vimos, o estudo de caso foi o método selecionado para a presente investigação. Segundo o contributo de Nachmias e Nachmias (1992), o desenho de pesquisa tem por objetivo guiar/conduzir o investigador no processo de recolha, análise e interpretação das observações. Assim, e segundo os vários contributos da literatura, que nos permitiu ter uma visão geral do estado da arte relativamente aos conceitos envolvido: marketing, marketing turístico, *stakeholders* e marca de destino. O desenho de pesquisa como fio condutor da pesquisa, terá de ser clara de modo a poder fazer com que o investigador possa chegar a conclusões e interpretações pertinentes no sentido de ver as suas questões esclarecidas.

No que se toca à unidade de análise, que tem por objetivo circunscrever e delimitar o âmbito do estudo, identificando “o nosso caso” (Yin, 1993). Após termos apresentado as questões de

investigação, estamos agora em condições de referir que o âmbito do nosso estudo, o nosso público-alvo, ou unidade de análise será as agentes públicos e privados situados na região Douro, que desenvolvam ou tenham alguma responsabilidade na gestão turística da região (Nut III).

Neste caso, e como referido mais acima, procuramos responder às perguntas de “como”, “como é que”, fazendo deste um estudo com fortes influências exploratórias (Yin, 1993). De acordo com Yin (1993) são quatro os designs passíveis de serem aplicados a estudos de caso.

Fig. 13 – Tipologias de “designs” aplicáveis a casos de estudo (Yin, 1993)



Para o presente estudo será aplicado um *design* de caso único, já que a presente investigação baseia-se no estudo aprofundado de um único caso.

Para a realização do estudo, foi necessária a recolha de dados primários e secundários. A recolha de dados primários foi realizada exclusivamente adotando um método de entrevistas semiestruturadas a agentes da região Douro, que pelo seu conhecimento do terreno, e responsabilidades no sector, eram por excelência personalidades com profunda experiência, sendo conhecedores das várias realidade e problemáticas do terreno. O guião da entrevista reflete diretamente todas as variáveis presentes no modelo apresentado supra. Os agentes entrevistados foram divididos em três grupos: sector público e poder local, onde inserimos os

municípios, associação de municípios, entidades de gestão do território, e entidades de gestão turística locais/regionais; operadores turísticos, onde inserimos as empresas de navegação, e por, fim, as PMEs ligadas ao sector, onde incluímos, unidades hoteleiras, empresas de animação, e quintas rurais.

<b>Entidade/Instituição</b>	<b>Grupo</b>	<b>Entrevistado</b>
Douro Alliance	Entidade Pública	Gabinete de Coordenação
Município Peso da Régua	Entidade Pública	Pelouro do Turismo
Município de Lamego	Entidade Pública	Presidência
Turismo Douro	Entidade Pública	Presidência
CCDR Norte	Entidade Pública	Pelouro Turismo
Porto e Norte Delegação de Touring Cultural & Paisagístico e do Patrimónios	Entidade Pública	Direção
Douro Events	PME	Direção
Quinta da Pacheca	PME	Direção
Hotel Régua Douro	PME	Direção
Hotel Folgosa Douro	PME	Direção
Rota do Douro	Operador Turístico	Direção

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, nas sedes de cada entidade, tendo uma duração média de 1h15. Os contactos para marcação das reuniões, e tendo em conta a morosidade na resposta e as condicionantes em termos de tempo, foram efetuados utilizando cartas registadas; correio eletrónico, telefonemas, e contactos presenciais. À exceção da Douro Alliance, todas as entrevistas foram gravadas em suporte eletrónico, tendo tido autorização prévia dos entrevistados para tal. De referir ainda, que as cartas enviadas eram explícitas no que toca à necessidade de gravação áudio das entrevistas. O guião que serviu de base para as entrevistas sofreu pequenas alterações (eliminando algumas questões), no sentido de se adaptar ao tipo de agente entrevistado. No entanto, no decorrer da entrevista, procurou-se retirar dados que permitissem perceber a realidade de cada um dos agentes, necessário para o confronto de opiniões e análise de dados dos vários atores entrevistados.

As entrevistas realizadas tinham como principal objetivo avaliar e perceber as opiniões dos diferentes agentes da região no que diz respeito à gestão da marca-destino Douro, tentando avaliar, as relações existentes entre os agentes e suas práticas internas, e as críticas apontadas

a essa mesma gestão. Para além disso, foi pedido aos agentes que concluíssem a reunião fazendo uma análise SWOT da gestão do destino turístico.

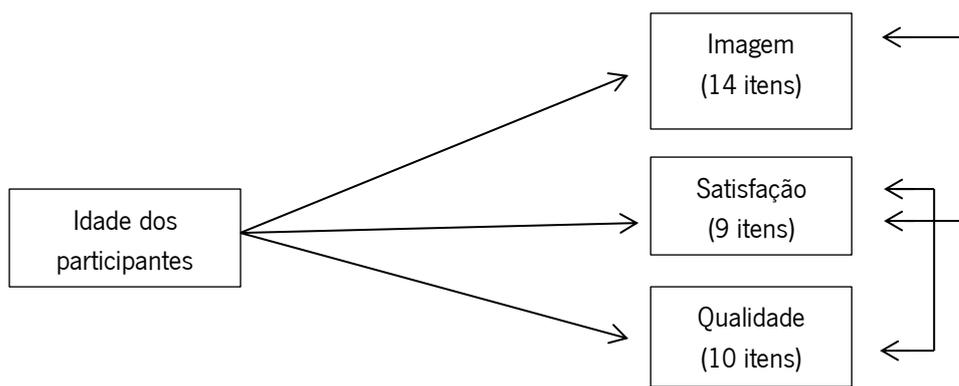
Foram ainda utilizadas variadas fontes secundárias de investigação, como artigos científicos, estudos e publicações académicas, dados estatísticos do INE, relatórios técnicos, planos de desenvolvimento, alguns artigos de revistas da especialidade, e documentos legislativos. O recurso a dados secundários é fundamental para poder obter mais formação, e deste modo, perceber o ambiente em que as organizações trabalham em termos externos e internos. A recolha destes dados permitem ainda reforçar a análise e interpretação dos dados.

A amostra é não-aleatória, já que a utilização do método aleatório seria, possivelmente, prejudicial. Os vários agentes foram selecionados dependendo do seu grau de relevância e pertinência para o estudo, tendo sido contactadas o máximo possível de agentes da região com contactos atualizados. A seleção das entidades entrevistadas reflete o número de respostas afirmativas dadas ao nosso pedido de entrevista.

No que se refere à recolha de dados referentes à metodologia quantitativa, optamos por aplicar inquéritos por questionários a residentes da região Douro. No sentido de termos várias opiniões de diferentes residentes da região, optamos por não centrar a recolha de dados num concelho. A aplicação do inquérito por questionário, em suporte de papel, por interceção, foi assim realizada nas sedes de dez concelhos pertencentes à região Douro: Alijó, Armamar, Lamego, Mesão Frio, Peso da Régua, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Tabuaço e Vila Real durante o mês de fevereiro de 2013. A amostra é não aleatória, e resultou na recolha de 130 questionários válidos. A pesquisa quantitativa procura complementar o estudo, através da análise das variáveis presentes na etapa três, apresentada no modelo conceitual (“Estratégia para a Marca-Destino”). O questionário foi baseado na escala desenvolvida por Konecnik e Ruzzer (2006), utilizada para a avaliação da marca-país “Eslovénia”. Tal escala pareceu-nos ser a mais indicada por contemplar dimensões que nos parecem importantes para a avaliação das opiniões dos residentes da região Douro. O questionário recorre à escala ordinal de Likert, de 1 a 5, em que 1: concordo completamente, e 5 discordo completamente. Foram avaliadas as dimensões de notoriedade, imagem, qualidade e satisfação, utilizando, para tal, um conjunto de afirmações que pretendiam avaliar a opinião dos residentes. Pretendeu-se enriquecer a recolha de dados, adicionando uma escala de 1 a 10 que pretendia avaliar as dimensões de autoestima - Campbell (1984), define a autoestima como um traço de personalidade, com fortes relações ao bem-estar emocional e mental, sendo um iniciador e mediador do comportamento humano -

felicidade, autoeficácia - para Bandura (1997), a autoeficácia refere-se às crenças individuais na capacidade de organizar, implementar ações no sentido de atingir um certo nível de desempenho- e continuidade. O questionário continha ainda questões de respostas abertas que pretendiam avaliar e conhecer a opinião dos inquiridos relativamente a aspetos positivos / negativos da região, e às vantagens competitivas da região. Por fim, pedia-se aos inquiridos que apontassem três palavras representativas da região Douro.

No sentido de se proceder à construção de hipóteses, extraíram-se as variáveis passíveis de maior interesse para o estudo, construindo-se as seguintes matrizes:



Neste seguimento, desenvolveram-se as seguintes hipóteses:

**H1-a)** A idade dos participantes influencia a imagem percebida dos residentes.

**H1-b)** A idade dos participantes influencia a satisfação percebida dos residentes.

**H1-c)** A idade dos participantes influencia a qualidade percebida dos residentes

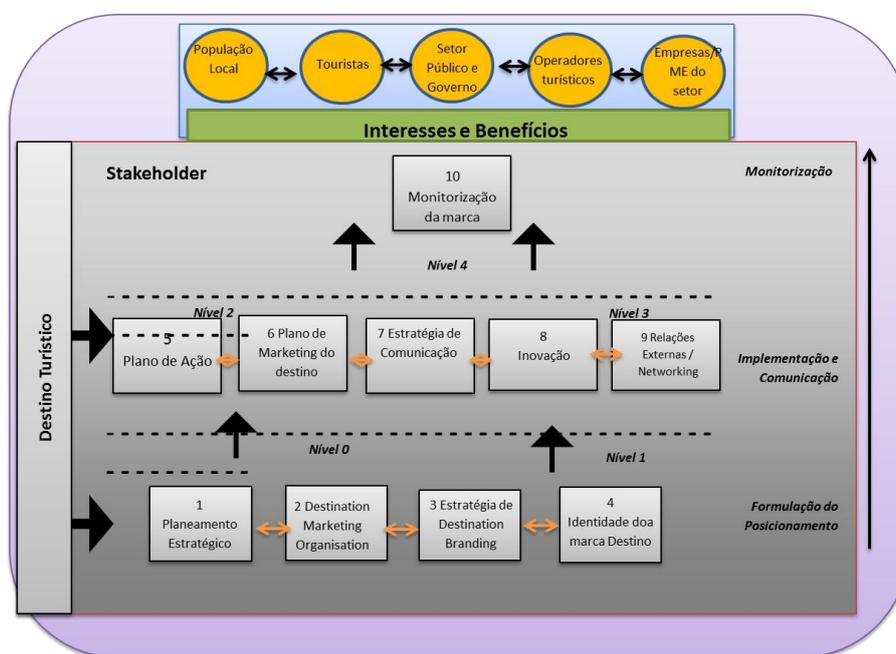
**H2-a)** A satisfação percebida influencia a imagem percebida dos residentes

**H2-b)** A satisfação percebida influencia a qualidade percebida dos residentes

## Capítulo V

# Análise das Entrevistas com os Stakeholders

No presente capítulo procuraremos analisar o caso em questão recorrendo ao modelo apresentado supra.



A pretensão deste capítulo prende-se essencialmente em saber a opinião dos agentes regionais do sector turístico no que é relativo a toda a gestão do destino e da marca turística Douro. Tentaremos perceber de que forma os diversos agentes se relacionam entre si, avaliando do mesmo modo o diagnóstico que os agentes fazem da situação atual do sector na região.

Com este exercício, procuraremos evidenciar a aplicação do modelo em questão, percebendo quais as falhas que se apresentam à gestão da marca e do destino Douro e que oportunidades poderão ser evidenciadas. O presente capítulo é o culminar de toda a pesquisa e revisão de literatura apresentada no presente estudo, sendo o resultado da investigação empírica levada a cabo durante os últimos meses.

No terceiro capítulo evidenciamos e justificamos as escolhas metodológicas que seguimos para a realização da presente investigação. Assim, e como foi referido, adotámos uma abordagem mista, coordenando as metodologias qualitativas e quantitativas.

Na presente capítulo serão apresentados os resultados da abordagem qualitativa do estudo, recorrendo à transcrição e análise de frases e conceitos-chave proferidos pelos agentes entrevistados. De modo a facilitar a compreensão e comparação de opiniões, após a análise de cada pergunta será construído um quadro-resumo, que facilitará a leitura dos diferentes resultados.

### **5.1 - Breves considerações sobre a região Douro**

Segundo o Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT), a região Douro oferece três produtos:

- **Turismo Histórico e Cultural (*Touring*);**
- **Turismo de Natureza;**
- **Gastronomia e Vinho – Enoturismo.**

A região Douro foi considerada um dos seis polos de prioridade estratégica para desenvolvimento, afirmando ainda que *“pelos conteúdos específicos e distintivos, justificam a sua criação para o desenvolvimento do mercado nacional e internacional. Estes polos de desenvolvimento permitem diversificar a oferta turística, mas é, no entanto, necessário assegurar a implementação de modelos de desenvolvimento sustentável”*.

O PENT identifica ainda os seis fatores distintivos da região:

- Vinho do Porto e gastronomia
- Rio Douro e encostas com plantações de vinha
- Quintas e solares, e aldeias vinhateiras
- Património natural/arqueológico
- Cultura local
- *Cross-selling* com o Porto

Para além destes fatores, a região Douro ocupa uma posição relevante dentro do destino Porto e Norte, integrando, segundo o Plano de Marketing do Porto e Norte (2007-2015) o turismo de Natureza (aldeias vinhateiras, parques naturais, áreas protegidas, solares, e quintas rurais), o turismo náutico (uma via navegável com cerca de 200 km), o turismo de vinhos e gastronomia – enoturismo (a região produz vinhos há mais de 2000 anos, é a região Demarcada mais antiga do mundo, sendo responsável pela produção do famoso Vinho do Porto), o turismo histórico e cultural (as rotas do Património Mundial, o património edificado de Lamego, a riqueza cultural da região, produtos típicos de produção local).

Com vista ao desenvolvimento estratégico da região, foi criada a Entidade de Turismo do Douro, criada através do Decreto -Lei n.º 67/2008, de 10 de Abril responsável pela gestão e implementação de estratégias de desenvolvimento coerentes na área do turismo patentes no Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT) Plano de Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro (PDTVD – 2007) e no Plano Regional de Ordenamento do Território (PROT). O PDTVD tem como principal função representar os interesses de desenvolvimento turísticos da região, sendo o principal plano de desenvolvimento estratégico da região no sector turístico. O PDTVD é um instrumento financeiramente enquadrado no QREN (2007-2013), ou seja, aos fundos comunitários europeus. A Estrutura de Missão Douro, criada em 2006, visa ser “uma plataforma de articulação de entidades, de promoção de parcerias e de coordenação, estímulo ou acompanhamento de projetos estruturantes de desenvolvimento regional, territorial, económico ou social nos 21 concelhos da região Demarcada do Douro” (<http://www.ccdr-n.pt/pt/gca/?id=1066>). A Estrutura tem ainda como competências zelar pelo cumprimento do Plano Intermunicipal de Ordenamento do Território (PIOT), colaborando ainda com o Turismo de Portugal, executando e implementando as medidas previstas no PDTVD, em cooperação com os diversos atores. Esta breve descrição de atores da região, é já ilustrativo da confusão de competências e duplicação de entidades públicas na região, no que diz respeito ao sector turístico.

*Fig. 14 - Logótipos da Estrutura de Missão Douro e Turismo Douro*

*(Fonte: [www.ccdr-n.pt/emd](http://www.ccdr-n.pt/emd) e [www.douro-turismo.pt](http://www.douro-turismo.pt))*



Até 2008, o território estava dividido em três regiões de turismo: Região de Turismo da Serra do Marão, Região de Turismo Douro Sul, Região de Turismo do Nordeste Transmontano, e a Junta de Turismo das Caldas de Moledo (responsável pela exploração e aproveitamento do complexo das termas de Caldas de Moledo, situado no Peso da Régua). Apesar do Turismo Douro ser, por excelência, a entidade responsável pela gestão do turismo a nível territorial, podemos identificar outras instituições regionais que desempenham um papel de promoção e organização da oferta no Douro, levando a que se crie uma certa confusão e se dupliquem esforços no que diz respeito

às competências de cada uma das instituições. Neste sentido, podemos destacar as seguintes instituições<sup>1</sup>:

- As dezanove Câmaras Municipais da Região;
- Rota do Vinho do Porto;
- A CCDRN- Missão Douro;
- A CIM-Douro;
- A Douro *Alliance* (Eixo Urbano; Vila Real- Régua-Lamego);
- Associação de Municípios do Vale do Douro Norte;
- Associação de Municípios do Vale do Douro Sul
- Associação de Municípios do Douro Superior;
- Turismo do Porto e Norte;
- Associação de Turismo do Porto.

A multiplicação de instituições, e de competências a nível municipal e supramunicipal dificulta a adoção de estratégias, claras e precisas relativas à organização da oferta e promoção dos produtos do destino. Esta situação acaba por criar níveis de ruído assinaláveis aquando da comunicação do produto, dificultando a perceção da mensagem por parte do potencial visitante. O facto de cada instituição desenvolver o seu trabalho de uma forma isolada, encetando pouca cooperação é prejudicial para a região. Podemos apontar como exemplo, a entidade visual da região, que sendo pouco clara e precisa, acaba por resultar numa multiplicação em dezenas de logótipos, e *slogans*, que pretendem promover um município, um vale, ou uma rota, de forma isolada, sem adotar, por exemplo, a denominação comum “Douro”. Apesar de já existirem várias redes de cooperação entre algumas cidades, a pulverização de entidades, e conseqüente multiplicação de mensagens, e comunicação, prejudica o envolvimento dos vários agentes, e atores, incentivando, deste modo, à adoção de práticas e estratégias isoladas, que prejudicam o destino turístico Douro. O apêndice deste estudo, apresenta um conjunto de dados estatísticos que incidem sobre a região, assim como uma análise mais cuidada das características da região e do turismo nacional.

---

<sup>1</sup> A presente lista não é exaustiva.

## 5.2 – As instituições

De modo a familiarizarmo-nos com os agentes entrevistados, foram colocadas três perguntas introdutórias de modo a perceber e avaliar as características únicas de cada uma das instituições. Relembramos, que da totalidade das instituições entrevistadas, seis eram de cariz público, e cinco de cariz privada.

No que se refere à missão, valores e visão das instituições, reparamos que nenhuma das instituições entrevistadas, sejam elas públicas ou privadas, adotaram formalmente esta abordagem. No entanto, obtivemos respostas de todos os entrevistados. Verifica-se, ainda, uma certa confusão na interpretação dos conceitos relacionados com esta abordagem.

No que se prende com as instituições públicas, poderemos destacar quatro entidades que trabalham na promoção e organização do turismo no Douro: o Pólo Douro; a CCDRN – Missão Douro; o Porto e Norte; e a Douro Alliance.

<b>Pólo Douro</b>	<b>CCDRN</b>	<b>Porto e Norte Touring</b>	<b>Douro Alliance</b>
“A nossa missão é promover e captar fluxos turísticos para o Douro. Promover a região, apoiar os empresários, e criar uma oferta organizada”	“Desenvolvemos o território de forma integrada, contribuindo para a competitividade e coesão do território. Aprovámos o PDTVD.”	“Trabalhamos o território; organizamos, estruturamos a informação e disponibilizamos esses conteúdos a diferentes públicos”	“Promovemos a cooperação entre cidades, e apostamos no valor de cada uma. Tentamos organizar a oferta, promover eventos, e os agentes que estão cá”

No que se prende às entidades privadas, a maioria, são pequenas e médias empresas, que trabalham de um modo próximo, no entanto, não tendo apresentado estratégias de médio e longo prazo integradas no sector do turismo.

### a) **Existência de um Plano de Marketing e/ou gabinete de marketing.**

A grande maioria dos agentes entrevistados (públicos e privados) referiram não possuir qualquer plano de marketing ou gabinete de marketing. Mais surpreendente é verificar que nenhum dos agentes privados possuía à data um plano de marketing, possuindo, no entanto, um plano de atividades aprovado anualmente. Das entidades públicas, a CCDR-N, a Porto e Norte e, mais recentemente, a Turismo Douro afirmaram possuir uma estratégia e plano de marketing aprovado. No caso da Turismo Douro, o plano foi realizado em 2012, não estando ainda a ser implementado, uma vez que, e segundo a nova lei de organização do turismo, a instituição será extinta.

No que se refere aos agentes privados, muitos afirmam não ter recursos, nem ter necessidade de elaboração de um plano de marketing. Sendo empresas familiares, na sua maioria, a sua flexibilidade permite-lhes a adaptação rápida aos desafios e apresentar respostas em tempo útil.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
<p>“Acabámos agora o Plano de Marketing da Entidade. Ainda não está implementado. Não temos um gabinete de marketing.”</p>	<p>“O plano existe desde 2008, e foi realizado pelo ISCTE. A implementação é feita a vários níveis. Temos um departamento de marketing e comunicação, que é responsável, em parte pela criação de suportes promoção e divulgação de eventos, etc”</p>	<p>“O nosso plano é o PENT, e o plano estratégico de marketing da Porto e Norte. Não temos um gabinete em concreto. Temos um plano anual, onde prevemos as ações a realizar, o material a produzir, os eventos a promover”</p>

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“Não temos um plano de marketing, até porque não achamos necessário desenvolver um, uma vez que não temos competências diretas no turismo. Temos um plano estratégico, que seguimos, e enquadra a nossa ação. Não temos gabinete de marketing, mas temos um gabinete de turismo”.</p>	<p>“Não temos um plano de marketing, nem gabinete de marketing. É algo que pretendemos lançar durante 2013. Temos um plano estratégico para o município, que em conjunto com o PDM indica as linhas de orientação e de trabalho”.</p>	<p>“Não temos um plano de marketing. A nossa estratégia cruza-se com a do Pólo Douro. Temos um plano de atividades, que integra a estratégia mais vasta de promoção da região, feito, em parceria, com o Pólo. Não temos um gabinete de marketing, neste momento”.</p>
<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
<p>“Não temos um Plano de Marketing, nem gabinete. Somos uma empresa familiar que conhece bem o mercado dos vinhos, o nosso <i>core</i>. Em termos de turismo, ainda estamos a dar os primeiros passos”</p>	<p>“Não temos um plano de marketing, nem plano de médio ou longo prazo. Temos um plano anual. Há um gabinete comercial responsável pela venda de pacotes e negociação de parcerias”</p>	<p>“Não temos um plano de marketing, mas temos um plano de atividades. O responsável comercial trata de toda a área de marketing”</p>

<b>Hotel Folgosa Douro</b>	<b>Wonderful Events</b>
<p>“Não temos um plano de marketing. Temos um plano de atividades, e pedimos aconselhamento a empresas com conhecimento da área. Não temos formalmente um gabinete de marketing.”</p>	<p>“Não temos um plano de marketing. Não temos recursos para o fazer. Consome tempo, e dinheiro. Temos uma estratégia, mas nenhum plano formal. Somos uma pequena empresa, tentamos fazer de tudo um pouco.”</p>

**Fatores que diferenciam a entidade das restantes? Como contribuem para a região, como um todo?**

No que diz respeito aos elementos individuais diferenciadores de cada instituição, a grande maioria dos agentes privados aponta o fator qualidade, tempo de instalação, trabalho como os mais importantes. O facto de as empresas serem familiares é um argumento apontado por diversos agentes. Relativamente às entidades públicas, cada uma delas remete-se para as competências que lhe são atribuídas. Mais uma vez, é possível denotar uma duplicação de competências em algumas entidades públicas.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
<p>“Por estarmos na região, temos um contacto próximo com os agentes, o que nos permite organizar eventos e a oferta. Temos poucos recursos, mas tentámos trabalhar no sentido de melhorar e qualificar a oferta”.</p>	<p>“Estamos sob alçada do Ministério da Agricultura. A missão Douro foi criada com o objetivo de acompanhar de perto a aplicação do PDTVD. É um elo de ligação com a CCDRN. Apoia projetos, e iniciativas públicas e privadas no sector turístico, no sentido de poder aproveitar os apoios do QREN. Elaboramos também uma Agenda Regional de Turismo. ”</p>	<p>“Esta delegação foi criada em 2008. Trabalhamos a região por produtos, e tentamos dinamizar os concelhos que estão sob a nossa responsabilidade. Apoiamos investidores e a captação de investimento. Sempre que podemos, vamos ao terreno falar com diversos agentes”.</p>
<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“Acompanhamos a criação de redes entre cidades, pretendemos ser um motor de aceleração e aproximação das cidades. Promovemos e apoiamos a realização de eventos. O facto de estarmos sediados na região facilita a comunicação Tentamos consolidar, uniformizar a informação das três cidades”</p>	<p>“O nosso município diferencia-se por ser o centro de ligações de vários eixos de comunicação na região. Somos a porta de entrada do turismo fluvial na região. Temos muitas instituições sediadas na cidade, o que permite reforçar o peso da cidade na região”.</p>	<p>“Lamego diferencia-se pela sua oferta cultural, religiosa e patrimonial. Apoiamos os eventos ligados ao turismo cultural. Também temos muito reconhecimento no que se refere à gastronomia: bolas, vinho, espumante, presunto”.</p>

<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
“Diferenciamo-nos pela nossa história, qualidade e saber-fazer. Inovamos nos produtos, e temos marcas reconhecidas no mercado. Somos autênticos, não deixando de ser inovadores.”	“Já operamos desde 1999. Conhecemos o cliente. Somos uma empresa pequena, que se adapta facilmente. O nosso sentido de serviço é muito apurado, e tentamos dar sempre resposta às necessidades dos clientes”	“Estamos instalados na região há mais de quinze anos. Fomos das primeiras unidades hoteleiras a abrir. Sabemos o que o cliente quer. Conhecemos bem a região, e assistimos a este <i>boom</i> do turismo.”
<b>Hotel Folgosa Douro</b>	<b>Wonderful Events</b>	
“A relação qualidade-preço é o que nos diferencia. O HFD surge como uma resposta à procura por uma gama de produtos mais em conta, não descorando a qualidade. Somos dos poucos três estrelas da região.”	“A nossa empresa nasceu em 2000, apoiada no turismo de natureza e todo-o-terreno. Evoluímos. Temos uma oferta muito vasta no que toca aos produtos que disponibilizamos. Adaptamo-nos à procura, e aos pedidos mais específicos e exigentes.”	

**Q.1.1. – A região assumiu a decisão política de criar uma marca de destino? Se sim que documentos apoiam a decisão**

**Q.1.2- Que fatores apoiam a decisão?**

No que se refere ao planeamento estratégico, a maioria dos agentes públicos é concordante, no que se refere à decisão de construir uma marca-destino, apontando o PDTVD e PENT como os documentos estratégicos. No entanto, as entidades privadas apontam algumas críticas ao trabalho desenvolvidos nos últimos anos, nomeadamente no que se refere à falta de estratégia e implementação dos planos supramencionados. Alguns agentes referem mesmo que a região ainda está a tentar perceber a sua identidade, e qual o público a atrair, apontando ainda, o desperdício de fundos e verbas como uma das maiores falhas dos últimos anos.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
<p>“A marca Douro está consolidada a nível interno. A região tem uma estratégia própria de desenvolvimento. O PDTVD e o PENT são exemplos dessa estratégia. O turismo no Douro precisa de se qualificar. Estes instrumentos são importantes para a adoção de estratégias regionais”.</p>	<p>“Já foram dados os primeiros passos para criação dessa marca: a marca Douro goza de graus elevados de notoriedade. O PDVT, o Plano de Marketing do Pólo são exemplos da consolidação da estratégia da região. Há esforços a desenvolver na comunicação e identidade visual. O Douro é um território muito vasto, é preciso saber gerir os interesses de todos. ”</p>	<p>“A marca Douro está a ser alvo de grande aposta. A criação do Polo é prova disso. É destino prioritário no PENT. Deverá ser o sector de aposta para o futuro”.</p>
<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“A marca Douro está assumida. O PDTVD é um instrumento estratégico que pretende fazer do Douro um destino único. As três cidades do Douro têm de se aliar e trabalhar em conjunto e ser impulsionadoras do Douro como marca turística”.</p>	<p>“Há já uma série de documentos que provam essa adoção: o PDTVD afirma a região como destino turístico. Nos últimos anos a marca tem sido objeto de investimento, através de parcerias. No entanto, a concertação entre agentes públicos e privados não é eficaz. Há muito que fazer nessa área. Vamos perder o polo. É uma derrota de todos nós.”</p>	<p>“O PDTVD é o documento que aponta direções. A região já em um destino turístico. Não sei é se atraímos as pessoas certas. É preciso reformar esse plano. Houve sempre programas equivalentes, acho que o PDTVD é mais uma ilusão. Nota-se que foi desenvolvido sem atender às especificidades da região. Antes dele tivemos o AIVTDouro, ProDouro...”</p>

<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
<p>“Sou bastante crítica. O vinho do Douro já soube construir o seu lugar a nível nacional. A marca turística é confusa. Ninguém percebe bem o que é o Douro: rio? Barco? Comboio? Vinho? Azeite? Temos de saber o que queremos. A região não tem beneficiado quase nada com o turismo. Os investimentos têm sido muitos, o retorno pouco”.</p>	<p>“Desconheço qualquer decisão. Aqui trabalhamos mais com o Porto, e os nossos parceiros. Não sabemos bem o que se passa no Douro. É uma marca reconhecida internamente, pela paisagem, rio e vinho. O mercado internacional ainda não sabe o que é o Douro. Quem quer provar vinho fica por Gaia.”</p>	<p>“Acredito que haja uma marca Douro. Está numa fase embrionária, e tem muito para dar. Em termos de vontade política, penso que fica aquém do que se espera. É preciso mais empenho, mais trabalho na divulgação e comunicação.”</p>
<b>Hotel Folgosa Douro</b>	<b>Wonderful Events</b>	
<p>“Há uma marca Douro. Há planos para a região. Sinto, sobretudo que esses planos não estão a ser implementados. Há uma falta de estratégia interna.”</p>	<p>“Penso que a marca Douro ainda está a perceber o seu ADN. As pessoas ouvem falar do Douro. A nível interno já reconhecem o Douro pelo turismo fluvial. A nível internacional as pessoas que sabem o que é o Douro (são poucas) reconhecem-no pelo vinho.</p>	

**Q.1.3 – A região adotou uma estratégia de orientação para o mercado?**

**Q.1.3.1- Utilizando a ferramenta SWOT;**

**Q.1.3.2- Quais os fatores competitivos?**

**Q.1.3.3- Qual o posicionamento?**

**Q.1.3.4- Quais os concorrentes?**

No que diz respeito à pergunta relativa à orientação para o mercado, as respostas tendem a ser unânimes, referindo que a região ainda está a dar os primeiros passos, havendo, no entanto, sinais positivos e encorajadores para o futuro. Os agentes privados tendem a ser mais críticos em relação ao percurso da região. No que se refere aos fatores competitivos, a opinião é quase unânime: o vinho; a classificação Património Mundial, a autenticidade, a paisagem e a riqueza cultural aparecem de uma forma transversal nas várias entrevistas.

No que se refere ao posicionamento, as opiniões são divididas. Parte dos entrevistados indica que a região ainda não soube posicionar-se no mercado, sendo que, em parte, está o facto de esta não ter ainda definido a sua identidade. No entanto, alguns atores acreditam que esse trabalho está a ser feito, de uma forma muito vagarosa, apontando algumas pistas. Aqui, encontramos algumas opiniões coincidentes que indicam a necessidade da região saber posicionar-se como um destino de excelência, de qualidade, de prestígio, apostando no setor do enoturismo. Alguns agentes referem ainda a necessidade de completar o produto “vinho” com outras atividades secundárias: turismo fluvial, gastronomia, cultura, património.

Quase todos os agentes apontaram como principais concorrentes ao Douro, a nível nacional, a região do Alentejo por deter características comuns à região, nomeadamente a produção de vinhos. Foi ainda referido o Minho, a região da Bairrada e Dão-Lafões. A nível internacional, as regiões de enoturismo, como Bordéus, foram as mais citadas.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
<p>“Tentamos sempre estar atento ao que o mercado nos pede. Identificamos necessidades e falhas. Não temos recursos para atender a todas. Todas as ferramentas de análise foram adotadas, incluindo, claro está a SWOT. Somos um destino de</p>	<p>“A região tem sabido ao longo dos últimos anos dar resposta ao que o mercado pedia. Tem sensibilizado os diversos atores para a necessidade de estar atentos ao mercado. É sobretudo necessário articular estratégias. Os vários planos adotaram diversas</p>	<p>“A região tem feito alguns passos. No entanto há falhas. Em termos de informação e comunicação há muito trabalho a fazer. Mas nos últimos 10 anos muito foi feito. Há mais qualidade de serviço. As pessoas estão mais atentas ao mercado. O</p>

<p>excelência com uma paisagem única, viva e evolutiva. Temos o vinho. Temos o Coa e parques naturais. Temos de nos posicionar como um destino de qualidade, relaxante e prestigiante. Chamar quem goste de vinho, e natureza. Aí, aponto o Alentejo como concorrente a nível interno e zonas vinhateiras a nível internacional.”</p>	<p>ferramentas de análise estratégica. A região tem características únicas: produz um vinho único, é Património da Humanidade, é um destino de excelência, marcado pela autenticidade. Temos de posicionar a região como um destino de qualidade superior, com experiências ligadas ao vinho, e à vinha. Atrair pessoas de um segmento alto, formadas, e informadas. Em termos de concorrentes, aponto o Alentejo, e a região de Bordéus, em França.”</p>	<p>vinho e a paisagem não podem ser separados – são fatores únicos. Penso que o Douro ainda não se soube posicionar. Muito, por ventura, pelos problemas de comunicação e coordenação. A nível interno o Alentejo, e Bairrada. E todas as zonas de enoturismo.”</p>
---	---	---

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“Temos de estar mais atentos às necessidades do mercado, e dele fazem parte os residentes. Têm sido esquecidos, em muitas ocasiões. Há inúmeros estudos e ferramentas delineadas, é necessário implementá-los. A paisagem, a classificação de Património Mundial e o vinho são ativos únicos que ainda temos de saber promover. Temos de</p>	<p>“A região está a dar passos nesse sentido. O PDTVD, o PENT são instrumentos que apontam para caminhos interessantes. O Vinho, a paisagem são os elementos mais fortes. As pessoas são importantes. Os nossos residentes têm de ser valorizados. Temos diversos públicos. A nível externo, temos de nos posicionais como uma região de</p>	<p>“O crescimento das empresas de animação a nível local é prova de que a região tem estado atenta ao mercado. Os planos estão aí. É preciso coloca-los em prática, de forma coordenada e inteligente. O Vinho do Porto, o rio e o Património Mundial são ativos que serão necessariamente elementos de promoção. Penso que a região ainda não se soube</p>

<p>nos posicionar como uma região de qualidade, de saber único no vinho, um destino sofisticado. Não podemos estar somente dependentes do turismo fluvial, que funciona em circuito fechado. O Alentejo e o Minho são concorrentes nacionais. As regiões de enoturismo são, internacionalmente, concorrentes diretos”.</p>	<p>excelência na produção do vinho. Em termos de concorrentes destaque o Alentejo e destinos de enoturismo.”</p>	<p>posicionar. Atraímos muitos excursionistas, muita pessoas de passagem. Pessoas que vêm por causa dos vinhos, são muito poucas. Está errado. Nesse sentido, o Alentejo, e destinos vitícolas são os principais concorrentes.”</p>
--	--	---

#### **Entidades privadas**

<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
<p>“Penso que a região anda perdida. Todos andam a atrair o seu mercado. Não há uma estratégia integrada. Temos de nos organizar todos. Há demasiadas falhas. Temos um rio, um vinho, uma paisagem património mundial, que temos de valorizar. É preciso integrar e coordenar a oferta. Temos de nos posicionar com uma região emocionante, prestigiante, ligada ao vinho. Para isso precisamos de promover o nosso vinho la fora. Em termos de concorrentes</p>	<p>“A região tem estado atenta aos diferentes mercados. Sentimos alguma falta de apoio em certas áreas: animação, guias turísticas. É preciso alguma organização. O facto de ser Património Mundial, de ser a região produtora do Vinho do Porto são aspetos únicos que precisam de ser mais valorizados Penso que a região tem de se posicionar como uma região autêntica, generosa, que alia o rural à qualidade, à inovação. O Douro não pode ser um</p>	<p>“Há muito a fazer. Os postos de turismo precisam de ser valorizados e reformados. Muitas quintas ainda não recebem visitantes, ou recebem-nos de uma forma muito “robótica”, por ventura, porque os visitantes nem chegam a comprar vinho. O enoturismo tem muito caminho para fazer, o que é paradoxal. A sinalização é péssima. O vinho, a paisagem são elementos únicos. Para isso é preciso preparar as pessoas que estão cá. A região tem de se posicionar</p>

<p>aponto o Alentejo e Bordéus, em França."</p>	<p>Algarve. O turismo rural é muito importante. O Alentejo é prova disso, é um concorrente, o Minho também. A nível internacional, as regiões de enoturismo são concorrentes fortes."</p>	<p>como sendo um destino de excelência, de grande qualidade. Um destino de enoturismo único. O Alentejo, Dão-Lafões são concorrentes muito fortes".</p>
<p><b>Hotel Folgosa Douro</b></p>	<p><b>Wonderful Events</b></p>	
<p>"A região tem feito um trabalho no sentido de perceber qual é o seu mercado. Penso que há trabalho a fazer. Não há um posicionamento claro. Temos de melhorar algumas infraestruturas. Há falta de organização. O vinho e a nossa autenticidade são fatores que destaco, e que necessitam de ser mais valorizados. Precisamos de integrar a oferta, e posicionar a região como única, autêntica, e com vinhos de grande qualidade. Penso que não há um concorrente direto. Mas o Alentejo, poderá ser o que temos de mais parecido. E outras regiões de vinho a nível internacional."</p>	<p>"Ainda está a dar os primeiros passos. Sentimos uma falta de coordenação a vários níveis. É ainda impossível fixar cá as pessoas. Precisamos de trabalhar em conjunto: públicos e privados. Todos sabemos isto. O vinho, a riqueza cultural, o património mundial são os nossos fatores competitivos: únicos e inimitáveis. Temos de saber atrair um segmento mais alto, conhecedor do vinho. Temos de nos posicionar como uma região de enoturismo, não esquecendo as potencialidades do rio. O rio está subaproveitado: serve de passagem para os barcos. Não há eventos. A nível interno, o Alentejo é o nosso concorrente".</p>	

#### **Q.1.4 – Os agentes turísticos da região, participaram na elaboração do plano de Marketing?**

A elaboração do plano de marketing da Entidade de Turismo Douro foi feita em colaboração com vários agentes locais, sejam eles públicos ou privados:

“Pedimos à empresa que realizou o estudo que fosse para o terreno falar com diversos agentes: município, empresas hoteleiras, empresas de animação turística, turismo rural, entre outros.”

*(Dr. António Martinho, Presidente da Entidade de Turismo Douro)*

No entanto, e perante a nossa questão, a Delegação de Touring Cultural, Paisagístico e Património da Porto e Norte afirmou não ter sido consultada, assim como a Douro Alliance, a Rota Do Douro, o Hotel Régua Douro, e o Hotel Folgosa Douro. Tal situação é paradoxal, uma vez que alguns destes agentes têm já alguma experiência no terreno, tendo podido contribuir de forma ativa e interessante na construção do plano em questão.

#### **Q.2.1 – A região possui uma DMO que participa nas decisões estratégicas, sendo responsável pela “estratégia da marca” e atividades de “marketing-mix”?**

As respostas a esta questão foram várias, e são, por ventura, representativas da comunicação, e falta de informação que existe no terreno. Assim, grande parte dos agentes identifica como entidade responsável pela gestão do turismo na região a Entidade de Turismo no Douro, no entanto, alguns agentes consideram que a instituição não tem sabido desenvolver um verdadeiro trabalho de gestão do destino turístico, falhando na comunicação entre atores. Outros, indicam ainda desconhecer qualquer tipo de instituição que desempenhe este papel. Há, portanto, uma fragmentação bastante expressiva de opiniões.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
“O Polo tem na sua estrutura uma assembleia geral que reúne, e que tem representantes de vários	“Não podemos afirmar que exista essa organização. Será, por ventura, de grande interesse para todos, construir um órgão como	“O Turismo Douro seria, por excelência, a entidade indicada. Mas tenho as minhas dúvidas no que se

<p>organismos e associações. No entanto, ainda há dificuldades na coordenação, porque é algo recente, e por ventura, seria necessário abrir mais aos privados”</p>	<p>esse, com competências alargadas, onde os privados pudessem ser devidamente envolvidos (...). Será sempre necessário incluir esse órgão dentro da Porto e Norte. O Porto é uma porta de entrada, e é aí que temos de concentrar, em parte, a nossa atenção para promoção da região. O Turismo de Portugal, mas sobretudo o Porto e Norte e Turismo Douro são os organismos responsáveis pela gestão, organização e promoção dos destinos turísticos.”</p>	<p>refere à eficiência e eficácia da estrutura: há falta de meios humanos e financeiros.</p>
--	--	--

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“Por norma, o Pólo de Turismo Douro tem essas funções: de funcionar como entidade de promoção e incentivo ao turismo. Sei que vai ser extinto. O trabalho do Turismo Douro foi complexo, e pouco visível. A falta de financiamento não facilitou, de todo, a vida ao Polo.”.</p>	<p>“Supostamente existem dois. Temos o Turismo do Douro, e a Porto e Norte que se sobrepõem. Somos associados das duas. Essa gestão é feita de um modo pouco integrado e descoordenado. O Turismo Douro é que terá um papel mais importante. Publicou alguns guias, houve um levantamento exaustivo, e há trabalho feito. No entanto,</p>	<p>“Não há uma DMO. O Polo que deveria desempenhar tal cargo, não o faz, porque há outras entidades, divididas que trabalham nesse sentido. Há dezenas de entidades que fazem o mesmo trabalho: a Missão Douro, o Museu do Douro, os Municípios...</p>

	falta-lhe capacidade interventiva, no terreno.”	
<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
<p>“Não há qualquer órgão que oiça os agentes que estão no terreno. Vamos falando ocasionalmente, uns com os outros, (...) mas na prática não há nada. O Polo, vai fazendo o que pode, mas (...) não senti qualquer benefício ou mudança com a criação da entidade. O Pólo Douro teria essa função. Faltam pessoas qualificadas na área. A criação do Pólo foi uma oportunidade perdida.</p>	<p>“Não tenho opinião. Trabalhamos com a ATP e o Porto e Norte. Tentamos cooperar e dividir trabalho. Sinto que no Douro as coisas são mais complicadas. Há falta de coordenação, de cooperação, de liderança. A nível local penso que seja o Turismo Douro, mas não tenho qualquer conhecimento do tipo de trabalho que essa instituição desenvolve.</p>	<p>“O Polo Douro tem essas funções, de funcionar como entidade de promoção e incentivo ao turismo. Mas não acredito em nenhuma dessas instituições. Estão todas politizadas.”</p>
<b>Hotel Folgosa Douro</b>	<b>Wonderful Events</b>	
<p>“O Turismo Douro é a entidade indicada para organizar a oferta e promover a região,”.</p>	<p>“Penso que os responsáveis por essa área seja o Pólo de Turismo Douro e, possivelmente o Porto e Norte. Não sei se existe alguma estrutura que junte os agentes públicos e privados”.</p>	

**Q. 2.2 – Qual o nível de organização/cooperação/comunicação dos stakeholders na DMO. Qual o nível de organização/ cooperação/ comunicação entre diferentes stakeholders?**

Nesta pergunta é notória uma divergência acentuada entre entidades públicas e privadas, notando-se um fosso no que diz respeito ao relacionamento entre agentes públicos e privados. A grande maioria aponta a falta de comunicação e/ou informação como um dos grandes problemas da região, fazendo com que haja, constantemente, ruídos de comunicação, prejudicando as sinergias entre diferentes atores.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
<p>“Temos uma boa relação com todos. O nosso trabalho pode não ser muito perceptível ou compreendido por alguns, mas temos poucos recursos. Temos uma relação muito próxima com a ATP. Tentamos colaborar sempre que possível com os privados, apoiando sempre que podemos, diversos eventos; como foi o caso do festival gastronómico que junto 19 concelhos.”</p>	<p>“A cooperação é difícil. Já notamos vários progressos, sobretudo de parcerias entre diversos atores de pequena e média dimensão. É necessário levar a cabo um trabalho de sensibilização. A desconfiança e rigidez para com os agentes públicos é bastante grande – há muita instabilidade. Temos uma colaboração próxima com agentes públicos da região. Com os privados é mais complexo. É necessária mais sensibilização para a necessidade de colaboração. Nós promovemos pontualmente, sessões de esclarecimentos para soluções de financiamento.”</p>	<p>“Tentamos sempre ir para o terreno e falar com quem podemos. É complicado: as pessoas estão na sua realidade, e muitas vezes não se interessam por saber o que se passa fora da sua bolha. Ainda temos dificuldades em trabalhar com público e privado, sobretudo no Douro, onde há uma pulverização de entidades.”</p>

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“A Douro Alliance tenta sempre falar com o máximo de entidades possível. É difícil, há muita resistência e desconfiança. Tentamos trabalhar em rede, como fazemos com os postos de turismo. Há uma pulverização de entidades, de organismos. Trabalhamos em colaboração com a Porto e Norte, no sentido de facultarmos informação e programação das três cidades. Trabalhamos de perto com os municípios, e tentamos dinamizar formações, <i>workshops</i> para os privados. Temos parcerias com a UTAD, Escola de Turismo de Lamego e escolas secundárias”.</p>	<p>“Sempre que é necessário falamos com as instituições privadas e/ou públicas. Com os privados é complexo: não é muito fácil conseguir ter uma ligação próxima com eles. Trabalhamos muito em reação. A ligação não é muito frequente.”</p>	<p>“Há problemas a nível público: cada um organiza a sua festa, os seus eventos e não fala com os outros agentes. Há muita desconfiança: os privados não acreditam no público. Há muita confusão, e duplicação de trabalho. Tentamos falar, cooperar dentro do possível como todos. Estamos inseridos em várias redes. Temos parcerias com a Douro Azul, promovemos eventos com a Associação de Desenvolvimento Regional, a Escola de Hotelaria”.</p>

<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
<p>“Há uma falta de cooperação tremenda. Há falta de diálogo. Só falamos connosco aquando de feiras de turismo. Durante o ano ninguém sabe muito bem o que se passa, o que se faz. Há uma pulverização e entidades, com competências confusas, que se atropelam e se duplicam. Entre entidades privadas tem havido cooperação, sinto que, cada vez mais, os agentes privados tentam trabalhar entre si, sem passar pelo público”.</p>	<p>“No Porto, temos uma relação próxima, entre todos. Conversamos e debatemos os problemas que são comuns, ajudamo-nos mutuamente. As instituições públicas são morosas, e são muitas vezes barreiras à resolução de pequenos problemas. Trabalhamos de perto com a ATC Porto Tour, com agência de viagens, e outros. Não trabalhamos muito com entidades da região Douro”.</p>	<p>“Criamos sinergias com algumas entidades oficiais. Não há uma agenda, uma estratégia definida, anual com objetivos. Temos parcerias com algumas entidades privadas. Ainda sinto muita falta de cooperação entre todos, mas já estamos melhor. Com as entidades públicas temos uma relação mais afastada”.</p>
<b>Hotel Folgosa Douro</b>	<b>Wonderful Events</b>	
<p>“Existe alguma comunicação e cooperação entre stakeholders. Penso que ainda há falta de cooperação, e sobretudo, mau uso de verbas no setor público”.</p>	<p>“Tentamos sempre cooperar com o máximo de entidades. Temos uma relação de confiança entre todos. Entre agentes privados, temos um contacto frequente, e tentamos desenvolver programas em conjunto. Com o setor público é diferente. Tento não necessitar muito de falar com eles, sabemos que as decisões arrastam-se, demoram, e vêm tarde.</p>	

	Temos algum contacto com o Pólo, a Douro Alliance e o município”.
--	---

### **Q. 2.3 – Ressente a necessidade de melhorar a comunicação entre stakeholders?**

As respostas a esta pergunta foram unânimes: todos os contributos apontam para a necessidade de melhorar a comunicação, cooperação e integração entre os diversos agentes da região, destacando a relação entre público/privado. A maioria aponta para a resolução do problema de pulverização das entidades da região, havendo uma clara necessidade de organizar a região e clarificar as competências de cada organismo. A responsável da Rota do Douro, vai mais longe e afirma mesmo:

“ (...) no Porto, sentimo-nos um pouco afastados da realidade do Douro. Não nos chega muita informação. A pouca que temos, é muitas vezes veiculada através da comunicação social. As entidades públicas regionais têm de perceber que necessitam de falar connosco: nós somos, muitas vezes, os primeiros a vender a região. Se não tivermos informação sobre a oferta, dificulta-nos o trabalho.”

*Dra. Gabriela Vieira, Rota do Douro*

### **Q.3 – A estratégia de *branding* para a região foi apoiada em pesquisas de mercado?**

#### **Q. 3.1 - O posicionamento da marca está em acordo com o posicionamento da região?**

As respostas a esta pergunta revelam a presença de alguma confusão na interpretação dos conceitos. Esta situação está presente, sobretudo, no que toca ao posicionamento, não havendo uma ideia clara da situação atual da região. Tal realidade é partilhada pela maioria dos agentes que revela desconhecer as estratégias que estão a ser levadas a cabo pela região.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
<p>“As pesquisas de mercado que temos são fornecidas através de dados obtidos pelo Turismo de Portugal. Agora, no Turismo Douro, queremos atrair pessoas de um segmento bem específico – médio/médio-alto. Há muito trabalho para fazer. Temos de saber posicionar a região como destino de excelência e de qualidade. Temos de sensibilizar os agentes, e ainda podemos tirar muito proveito do turismo fluvial. Penso que estamos no bom caminho.</p>	<p>“A marca Douro pode não estar a ser percebida de forma correta. Possivelmente porque todos pretendem promover a marca. É necessário criar uma marca guarda-chuva, clara, dentro do destino Porto e Norte. O posicionamento da região ainda não é muito claro.”</p>	<p>“A marca Douro já tem bastante notoriedade, sobretudo a nível nacional. A nível internacional, ainda há lacunas. Não sei até que ponto já pensamos em profundidade a questão do posicionamento. Mas é algo que deve estar sob alçada do Turismo Douro”.</p>

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“Penso que nada está claro, e está tudo confuso. Penso que ainda não conseguimos atrair as pessoas ligadas ao enoturismo. É tempo para pensar. Andamos a vender o Douro vinho, ou viagens de barco? São coisas diferentes...”</p>	<p>“O PDTVD traça as linhas gerais de uma estratégia. No sector turístico temos ainda o PENT que vai ser revisto e apresenta pesquisas de mercado. A marca Douro precisa de ser trabalhada; de modo a encontrarmos o posicionamento mais correto.”</p>	<p>“Penso que ainda não refletimos sobre isso. Daí eu afirmar ser necessário perceber quais as motivações das pessoas que visitam a região. Penso que ainda estamos um pouco perdidos, ou desorganizados. Precisamos de gente qualificada, que possa, com</p>

		visão, a tratar desses assuntos”.
<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
“Penso que não há nenhum posicionamento! Andamos a atrair as pessoas erradas. Andamos a apostar em algo que não é benéfico para a região. Não há estratégia. Se não há estratégia, não há marca, nem posicionamento”.	“Penso que a região falha em termos de comunicação e informação. Na minha opinião, a região Douro tem de se posicionar no sentido de poder atrair dois tipos de mercados: o informado, com formação, que está interessado no Douro do vinho. Um outro segmento, médio, que está interessado em explorar a região, conhecer vilas, cidades, e apreciar a paisagem”.	“Penso que nada está claro. A região pode ser boa em vários pontos: podemos ter clientes de aventura, religioso, pedestre, cultural... Temos várias rotas, e vários destinos culturais. Não há estratégia. Penso que temos de nos posicionar como um destino de excelência, seguro, tranquilo, ligado aos vinhos e à paisagem”.
<b>Hotel Folgosa Douro</b>	<b>Wonderful Events</b>	
“Não tenho ideia do que está decidido. Aqui não temos informação. Vamos fazendo o nosso trabalho. Mas penso que que a região deveria apostar na hospitalidade, e riqueza da paisagem”.	“Não sei responder. Não tenho dados. Mas, na minha opinião, não há qualquer estratégia pensada ”.	

**Q.4.1 – Qual a identidade da região?**

**Q. 4.2 – Qual o *slogan* e logo da região?**

**Q. 4.3 – Qual a imagem que se pretende transmitir?**

No que se refere ao conjunto de questões colocadas neste ponto, conferimos uma série de respostas e opiniões partilhadas entre vários agentes. No que toca à identidade, o vinho, a paisagem, a ruralidade e a autenticidade foram os aspetos mais evidenciados. Quando ao *slogan*/logo da região, todos afirmam que não existe qualquer elemento visual de comunicação da região, havendo uma multitude de logótipos e *slogans* de várias entidades. Apenas um entrevistado refere um *slogan* que lembra ter ouvido “Douro, terra de emoções”, desconhecendo, no entanto, a entidade responsável pela criação e promoção da frase. No que diz respeito à imagem, foram referidos aspetos referentes ao *know-how* na produção de vinho, a tranquilidade, o património único – uma região ligada ao prestígio, e qualidade.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
<p>“Quanto à identidade posso referir os vinhos, a tranquilidade, uma região vitícola com dois patrimónios Douro e Coa. O Pólo Douro tem um <i>slogan</i>. A região em si, não tem logo nem <i>slogan</i>. Pretendemos transmitir uma imagem de uma região autêntica, rural, calma e surpreendente. Uma região com saber na área do vinho.</p>	<p>“Posso referir a região como um destino único, Património Mundial, de excelência, com um saber fascinante na área do vinho. Não há <i>slogans</i> ou logótipo. Cada entidade tem o seu. É um aspeto negativo. Penso que será importante transmitir uma imagem de um destino calmo, relaxante, seguro, autêntico, e até direi, misterioso.”</p>	<p>“Identificaria a majestosidade da paisagem, a cultura e o aspeto da autenticidade. Não há <i>slogan</i> ou logo. É negativo – seria interessante termos uma identidade visual que pudesse ajudar a região como um todo. Penso que é importante transmitir a imagem de um destino calmo, com paisagem e património autêntico e rico em cultura. Uma imagem que prestigie quem visita a região”.</p>

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“A beleza da paisagem, o maravilhoso património que temos, a calma e segurança, o vinho e os patrimónios mundiais são a nossa identidade. Não temos logo ou <i>slogan</i>, é uma falha tremenda. Seria interessante transmitir uma imagem de uma região com saber na área do vinho, de características rurais, e com uma paisagem única.”</p>	<p>“Destacaria a paisagem, o património mundial e o vinho. Há vários <i>slogans</i>, mas não há nenhum regional. O único que é comum é o do Património Mundial. Seria importante uniformizar a comunicação. Penso que seria importante transmitir uma imagem de um destino de excelência, autêntico, imponente, e ligado ao vinho.”</p>	<p>“Somos uma região com qualidade no sector do vinho, que aposta na cultura, e no seu património. Uma região sofisticada. Não há nenhum regional, exceto o do Património Mundial. Antes de criarmos um, temos de nos organizar. Em termos de imagem apostaria numa região com um clima único, uma atmosfera única, prestigiante, ligado ao vinho”.</p>
<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
<p>“Destacaria a autenticidade, a paisagem única, o lazer, a sensação de segurança e tranquilidade. Uma região única em história e claro, em vinhos. Não há um logótipo a nível de região. Nós temos o nosso, ligado ao vinho. Seria importante transmitir uma imagem de um destino de excelência no enoturismo. É aí que temos de apostar. Um destino repleto de cultura, e emoções.”</p>	<p>“Destacaria a tranquilidade, calma, um destino único e hospitaleiro. Em termos de <i>slogan</i> e logótipos não temos qualquer conhecimento da existência de algo. Penso que seria importante passar uma imagem da região ligada ao enoturismo”.</p>	<p>“Uma região com saber, autêntica, onde o vinho e a gastronomia são de grande qualidade. Não há logos. Penso que seria importante criar uma marca <i>umbrella</i> Douro. Uma imagem de uma região surpreendentes, maravilhosa, ligada aos vinhos”.</p>

<b>Hotel Folgosa Douro</b>	<b>Wonderful Events</b>
<p>“Uma região com uma cultura única, com grande saber no sector do vinho. Em termos de logos não conheço. No que diz respeito a <i>slogans</i> posso referir um “Douro, terra de emoções”, mas não sei quem é o criador da frase”.</p>	<p>“Diria, o vinho, a tranquilidade, cultura e saber. Quando ao logótipo ou <i>slogan</i> não existe. É uma falha tremenda. A imagem da região deveria estar baseada na promoção de uma região vitícola, rica em saber e tradições, com um património Mundial deslumbrante e fascinante. ”.</p>

**Q.5. – De que forma a região incentiva à promoção A) do turismo? B) Investimentos em equipamentos? C) Melhoria das condições de vida dos residentes?**

Devido à natureza específica da questão, preferimos interpelar somente as entidades públicas sobre este tema, uma vez que, já que estas são, por excelência os agentes responsáveis pela adoção de políticas públicas que influenciam os três aspetos em avaliação. Nas respostas analisadas, há uma partilha de opinião no que diz respeito à necessidade de interligar estas três realidades, uma vez que elas se influenciam mutuamente. É referido, em diversos momentos, a crescente melhoria e investimento em equipamentos estratégicos, na região. Ficou ainda elencado, uma necessidade de articular esses investimentos com as necessidades do turismo e população local, tentando haver, neste aspeto, uma complementaridade, e um benefício mútuo. As respostas são ainda unânimes no que é relativo à importância do aproveitamento do financiamento dos fundos europeus para investimentos na região

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
<p>“Aqui na Turismo Douro, não temos grande papel nesse domínio. Tentamos sempre valorizar ao máximo o território. Valorizar a região é valorizar os residentes. Estamos mais condicionados pelas nossas competências. Em termos de planos e financiamento, há vários instrumentos, mas há muito pouca coordenação e encaixe entre estes. O PENT anda a uma velocidade, o QREN que financia o PENT anda a outra velocidade. Aqui os municípios têm mais competências na promoção de investimento em equipamentos, e melhoria de condições de vida”.</p>	<p>“Estes três aspetos estão interligados e não podem ser separados um do outro. O turismo tem, também, de ser um fator que permita o desenvolvimento local, e que possa, ao mesmo tempo melhorar as condições de vida, através da aposta em vários equipamentos inteligentes. Nós promovemos ações de informação, de formação, e outros encontros que permitam explicar que oportunidades de financiamento para empresas e municípios. Os residentes são, por ventura, o agente mais esquecido neste sector. Necessitam de ser valorizados, e perceber que podem beneficiar com o turismo. Ainda há muita passividade, e falta de interesse. Os municípios têm um papel importante a desempenhar neste aspeto.”</p>	<p>“Nós tentamos ao máximo informar e sensibilizar os agentes para as oportunidades de financiamento na área turística – estamos a ajudar à promoção de investimento em equipamentos, que por sua vez irão ajudar a promover o turismo. Quanto a ações mais interna da região, não tenho conhecimento. Parece-me que as pessoas ainda estão afastadas desta nova realidade” <i>(referindo-se ao setor turístico).</i></p>

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“A região tem apostado, ultimamente, em infraestruturas importantes: estradas, cais, museu do Douro. Em termos fluviais, penso, que não há grande coisa a melhorar. A nível local é preciso ter mais oferta. Haver programação, para fixar as pessoas. Ainda há muitas dificuldades – os residentes ainda não se sentem parte desta nova realidade, apesar de poderem beneficiar com isto tudo.”</p>	<p>“Penso que os três elementos estão interligados. A nível local, postamos na recuperação urbana, e requalificação e valorização do território. Acaba por valorizar as condições de vida dos residentes, que acabará por atrair mais investimento. Se a cidade tivesse um aspeto abandonado, descuidado, passará uma imagem negativa. Uma coisa leva à outra. Em termos de infraestruturas estamos agora a acabar alguns equipamentos culturais, que serão muito importantes para a promoção e valorização da cultura local. Será bom para os residentes, e para quem nos visita. Valoriza a região. ”</p>	<p>“Os três aspetos estão mutuamente associados. Promovemos o turismo investindo em equipamentos estratégicos, em rotas, e em programação cultural. Os residentes acabarão sempre por beneficiar. Mas para tal, precisam também de estar sensibilizados para o turismo. Precisam de ver aqui uma oportunidade. Para tal também temos de reter cá gente qualificada. Ainda falta concluir o corredor que liga a região ao Porto, que é muito importante.”.</p>

**Q.5.1 – De todos os stakeholders, qual poderá ser considerado como a prioridade da região?**

As respostas a esta questão dividem-se em dois grandes agentes: os residentes e as PME do setor turístico. De facto, parece-nos que, pelo testemunho dos agentes ouvidos, há uma crescente consciencialização para a necessidade de sensibilizar e integrar os residentes nas diferentes estratégias da região. Alguns agentes observam que há um desfasamento entre os

residentes e o turismo, devido, em parte à passividade existente, e falta de massa crítica. Da mesma forma, tal poderá acontecer com um maior apoio ao sector empresarial do turismo que acabará por ser, a médio-prazo, um elemento importante na criação de postos de trabalho e riqueza para a região.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
<p>“Podemos potenciar o turismo fluvial. Temos um desafio muito claro: criar programas que permitam às pessoas ficar cá durante uns dias. É também necessário fazer uma pedagogia na massa-crítica da região, no sentido de sensibilizar as pessoas em investir na região, e no turismo.”.</p>	<p>“As PME são responsáveis pelo aumento da oferta, no que toca à animação turística. É necessário trabalhar de forma próxima com estes agentes, de modo a sensibiliza-los para a necessidade de cooperação entre todos. Do nosso lado, apoiamos com comunicação e ações de formação para candidatura a financiamento.</p> <p>Os residentes são muitas vezes aos atores mais importantes, Contactam diretamente com os turistas, ajudam-nos, e são um ativo essencial. É necessário valorizar as pessoas, e sensibilizá-las para os desafios de amanhã.”</p>	<p>“As instituições privadas, por serem atores importantes para a região. É preciso valorizar e ouvir esses agentes. Penso que o sector público tem alguma responsabilidade no que toca à sensibilização e consciencialização, e sobretudo, haver uma organização.</p>

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“Os agentes económicos do sector turístico que estão no terreno necessitam de ser ouvidos e valorizados. É preciso apostar em formações, na qualidade e na excelência. Temos de preparar as nossas pessoas a receber o turismo, a ajudar.</p> <p>Os residentes, acabarão por beneficiar desta abordagem mais profissional, e mais técnica”.</p>	<p>“As pessoas são a parte mais importante. É preciso investir na valorização das pessoas, e sobretudo no “saber acolher” quem nos visita. É um problema que temos, ainda há alguma falta de civismo, que não dignificam nada a experiência de quem nos visita. Temos ainda uma atitude muito passiva, e temos de fazer um trabalho cá dentro, preparando quem está cá a ser um ator ativo. Temos de ser rigorosos, e temos de respeitar as pessoas que nos visitam, considera-las como ativos estratégicos. ”</p>	<p>“As PME ligadas ao setor. Os turistas acabarão sempre por vir, sobretudo por causa dos impulsos externos. As entidades públicas e privadas têm de manter uma oferta apelativa e de qualidade.”</p>
<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
<p>“As PME e os residentes: estão interligados. Precisamos de ambos. As PME fazem viver a região, os residentes fazem parte da experiência do turista, e têm de saber aproveitar essa realidade. Para isso é preciso qualificar as pessoas, reter cá jovens qualificados com energia, vontade e espírito crítico. Sem</p>	<p>“Os residentes são a prioridade. Se as pessoas não se sentem parte interessada, não poderão colher os frutos. É preciso qualificar, formar, saber receber. Os jovens não ficam na região. Não há estímulos. As escolas de hotelaria têm um papel importante a desempenhar, assim como a UTAD. A região</p>	<p>“Os residentes: é preciso envolve-los, e sensibilizá-los. Antes de construir uma casa, temos de ter uma alicerces. As pessoas são a nossa base. Para isso, as pessoas precisam de sentir que estão a beneficiar com isto. Por que não criar uma organização que desse apoio e voz a residentes que quisessem</p>

residentes não há turismo, não há Douro.”	precisa deles.”	investir, visitantes e empresários.”.
---	-----------------	---------------------------------------

<b>Hotel Folgosa Douro</b>	<b>Wonderful Events</b>
“Os residentes fazem viver a região. A desertificação é um problema grave. A região perde a alma, e todo o saber que tem construído nos últimos anos”.	“Os agentes do setor e os residentes. O primeiro porque ainda apresenta falhas na qualidade de serviço, e na qualificação dos recursos humanos. Precisamos de investir mais, e fixar pessoas com qualidade e formação, que possam trabalhar e desenvolver um bom serviço. Algumas unidades hoteleiras têm um grave défice de informação relativa à região. Os residentes precisam de ser mais ativos na valorização do acolhimento dos turistas. Mas para isso precisam de perceber que podem beneficiar com isto. As pessoas que moram cá dão pouco valor ao que têm, há pouca massa-crítica.”

#### **Q.5.2 – A região adota uma forma integrada de estratégia da marca?**

As respostas a esta pergunta foram bastante negativas e críticas à situação atual. A totalidade dos agentes, inclusive os agentes públicos, apontam ainda graves falhas no que se refere à integração de uma estratégia, na região. A maioria afirma que os agentes trabalham de uma forma isolada, havendo necessidade de sensibilizar os responsáveis públicos que gerem a marca, dos privados, no sentido de haver uma verdadeira coordenação e cooperação de estratégias.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
<p>“Penso que ainda há falhas. E não há muita integração. Mas este é um processo moroso ”.</p>	<p>“Não há uma estratégia concertada, muito por causa da falta de cooperação entre agentes, e desconfiança para com as entidades públicas. Precisamos de trabalhar mais, sobretudo a nível de programação e comunicação”.</p>	<p>“Não. Todos fazem o mesmo trabalho, não há uma linha mestra que seja partilhada. Há uma dispersão muito acentuada, na região. Mas já melhoramos bastante nos últimos anos.</p>

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“Penso que não. Na Douro Alliance tentamos integrar a comunicação das 3 cidades. A marca Douro não é da nossa responsabilidade, mas tentamos, sempre que possível, promover o Douro como um todo. A maioria das instituições está de costas voltadas, sobretudo na área do vinho; há muita desconfiança. Sabendo que a região tem no vinho o seu ativo mais importante, era importante que as instituições conseguissem estar juntas, e defender e promover a região a uma voz.”</p>	<p>“Penso que não há coordenação. Penso que, quem tem responsabilidades nesse âmbito, já tem um discurso minimamente estruturado – há alguma coerência. Há descoordenação, no entanto, os atores do eixo Douro, já se veem como parceiros e não como concorrentes.”</p>	<p>“Não. Há um conjunto de atividades parcelares, ocasionais que coincidem com a estratégia regional/nacional, mas em muitos casos, apontam para caminhos diferentes. No caso Douro, o problema centra-se na pulverização de entidades, (...) cada um trabalha por si, cada um, de forma individual, vai às mesmas feiras. Todos acham que podem fazer um mercado só por si, não é verdade.”</p>
<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
<p>“Não há estratégia. Não há integração. No setor dos vinhos tentamos organizarmos com outras quintas, até porque é o nosso nome que está em jogo, não podemos falhar. O turismo é algo secundário, que terá de vir, por arrasto da força que os nossos vinhos - marca Douro,</p>	<p>“Penso que não. Há entidades a mais. Aqui no Porto, sabemos com quem falar: com a ATP ou Porto e Norte. No Douro, não sei com quem falar. Ninguém assume responsabilidades. Cada um defende o seu quintal”.</p>	<p>“Não. Não há qualquer integração. Há instituições a mais”.</p>

têm lá fora”.		
<b>Hotel Folgosa Douro</b>	<b>Wonderful Events</b>	
“Não. Na minha opinião, existem locais, infraestruturas, e eventos que estão ser sobrevalorizados, em detrimento de outros. Não traz um crescimento sustentado para toda a região, que deveria de ser vista como um todo.”.	“Não. Não há integração de nada. Tentamos, nós, pequenas empresas, fazer os possíveis, no sentido de trabalharmos uns com os outros. Tentamos organizar um pouco a oferta, através da construção de redes de comunicação. Há muito a fazer (...)”.	

**Q.6.1– A região possui um Plano de Marketing e orçamento de comunicação adequado?**

**Q. 7 – A região tem alguma estratégia de comunicação? Como a definiria?**

A maioria dos entrevistados revelou desconhecer a existência de um plano de marketing, ou orçamento de comunicação. Alguns agentes públicos têm conhecimento da existência do plano, no entanto, revelam não conhecer o seu conteúdo. No que se refere à comunicação, é opinião de grande parte dos agentes é unânime: a estratégia de comunicação é fraca, ou inexistente, havendo uma fragmentação, e desorganização de toda a informação, quer seja ela, interna (para a região), ou externa (para promoção). Sentimos que este, é, de facto, um dos pontos que mereceu críticas mais vincadas.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
“Temos um plano de marketing, mas não temos um plano de comunicação. Temos um plano de atividades, que tenta cabimentar vários eventos, e necessidades. Não há uma estratégia predefinida. Temos um plano anual, mas estamos dependentes do orçamento de	“Há um plano de marketing, realizado para a Turismo Douro. A comunicação, a nível de CCDRN, é integrada na região Porto e Norte. A comunicação é o nosso ponto fraco: não há logo, <i>slogan</i> , há uma fragmentação acentuada. A própria comunicação à volta do Património Mundial é confusa. A	“Penso que há um plano de marketing, mas desconheço a situação. Penso que a região não tem estratégia de comunicação; aqui fazemos os possíveis para organizar o que temos, com o objetivo de promover, e disponibilizar

<p>estado. Temos parcerias com a ATP, responsável pela promoção externa; e com a <i>National Geographic</i> que também promove o Douro, através dos sites de destinos sustentáveis. Fazemos alguma promoção e comunicação na Galiza, mas a introdução de portagens reduziu os fluxos”.</p>	<p>região não tem uma estratégia de comunicação. Há certos eventos, que mobilizam mais atores, e que dão mais visibilidade. É necessário criar um logotipo, que identifique a região, um <i>slogan</i>, passar mensagens segmentadas. É prioritário.”</p>	<p>suportes claros e eficientes, a nível de Porto e Norte.”</p>
--	---	---

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“Não tenho qualquer tipo de conhecimento. A nível de Douro Alliance, temos uma estratégia que assenta no <i>online</i>, para comunicar as nossas ações. A região não tem estratégia. É visível: toda a gente faz o seu trabalho de forma isolada, e acabamos por atrair o público errado. Há falta de liderança. O Pólo deveria de ter assumido esse papel, sobretudo em termos de comunicação. Cada um tenta comunicar, como pode...”</p>	<p>“Há um plano de marketing, elaborado pelo Pólo Douro. Em termos de comunicação, não há muito financiamento. Tentamos planear, como podemos, a elaboração de brochuras, guias, etc. Há uma base de trabalho para uma estratégia. Não há plano. É preciso fortalecer a marca. O Douro já é reconhecido. Temos de apostar na comunicação e promoção dos nossos vinhos.”</p>	<p>“Há um plano de marketing, elaborado pela Turismo Douro, em termos de comunicação, não há estratégia. A comunicação é confusa. O Douro oferece muita coisa, há muitos produtos. Temos de selecionar alguns, e penso que não andamos a fazer as coisas certas. Os vinhos já começam a ter algum reconhecimento, e estamos, em boa parte, dependente deles para atrair as pessoas certas à região.”</p>

<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
<p>“Não tenho conhecimento de qualquer plano de marketing. Mas penso que não há nada. Há muita confusão. Não há estratégia para a região.</p>	<p>“Não tenho muito conhecimento. Ouvi falar de um plano de marketing, mas não sei muito acerca disso. Penso que não há estratégia. Aqui não recebemos nada, não temos informação sobre o Douro, não temo suportes. A informação está espalhada”.</p>	<p>“Não tenho qualquer tipo de conhecimento – se houver plano de marketing, está a ser muito mal gerida. Os privados são os únicos que vão segurando isso. Em termos de comunicação, cada um vai fazendo o que pode; há instituições a mais, a fazer o mesmo, e a fazer mal.”</p>
<b>Hotel Folgosa Douro</b>		<b>Wonderful Events</b>
<p>“A comunicação é pouca, e sem grande estratégia. Em termos de plano de marketing não temos notícia de nada. Temos aqui alguma informação, mas é muito pouca.</p>		<p>“Não tenho qualquer tipo de conhecimento. Se houver plano de marketing, aqui não nos apercebemos de nada. A região não tem estratégia: a informação é dispersa e confusa. Não há uma identidade visual, as brochuras são poucas e não se encontram. Sentimos uma grande distância em relação ao Polo”.</p>

### **Q. 7.1 – Que tipo de estratégias de comunicação-mix são utilizadas?**

#### **Q. 7.1.1 – Qual o público-alvo dessa comunicação?**

As respostas a estas perguntas denotam a existência de uma sensibilidade e preocupação na presença “online”, através de páginas internet, ou perfis em redes sociais. No entanto, e devido à falta de estratégia integrada, a gestão dessa comunicação é feita de uma forma rudimentar, quási-amadora, não havendo profissionais de marketing responsáveis pela gestão da comunicação. A presença em feiras de turismo é uma estratégia adotada por muitas das organizações entrevistadas. Para além disso, as *fam-trips*, e a aposta em reportagens em publicações internacionais de qualidade, através da organização de *press-trips*, são uma estratégia utilizada por algumas entidades, no sentido de promover a região, sem incorrer em

custos avultados. A comunicação é dirigida ao consumidor final (B2C), predominantemente, o mercado nacional, e os mercados tradicionais europeus. Algumas organizações indicam ainda, apostar na comunicação para profissionais da área, sobretudo, quando marcam presença em feiras de turismo (B2B).

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
<p>“Apostamos em <i>press-trips</i>, ou <i>fam-trips</i>. Tentámos estar na imprensa internacional da área, e como renome. Temos uma página internet, e estamos no facebook. Fazemos publicidade nos <i>mass-média</i>: rádio, e jornais. Temos algumas brochuras, e costumamos ir à BTL e à Feira de Ourense. Apostamos nos mercado nacional, e tradicional. Procuramos cada vez mais falar com o Brasil e EUA. E temos, os “opinion-makers” que são muito importantes para a região.”</p>	<p>“A presença na internet é fundamental, sobretudo, quando sabemos que os padrões de consumo estão muito diferentes, e necessitam dessas ferramentas para preparar visitas, viagens. Temos dois portais de acesso para o Douro. No entanto, necessitam de estar integrados no destino Porto e Norte, algo que não acontece agora. A nível regional há uma fragmentação muito acentuada: cada um tem o seu site, que está, na maior parte das vezes, desatualizado, ou mal construído. Estamos na BTL, e estivemos em Barcelona, o ano passado. Há algum material informativo, como brochuras, que podem ser encontradas no Aeroporto Sá Carneiro. Organizamos, todos os anos, <i>fam</i> e <i>press-trips</i>. Saímos há pouco tempo no <i>Le Monde</i>, no <i>El País</i>. Apostamos em públicos que</p>	<p>“Temos um site que está a ser reformulado, e que está traduzido em três línguas; lá colocamos todo o material que produzimos, em formato PDF. Temos uma agenda cultural, que organiza todos os eventos do Norte de Portugal, que está no <i>site</i>. Estamos na BTL. Temos dois públicos distintos: os consumidores finais, turistas, e os profissionais da área, que precisam de informação organizada e clara para vender o destino”</p>

	tenham interesse pelo enoturismo. E cada vez mais, apostamos, no Brasil. Os agentes de viagem e operadores são também um público que tentamos sensibilizar.”	
--	--	--

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“Tentamos desmaterializar tudo. Temos um <i>site</i> novo, dinâmico, traduzido em três línguas. Temos lá várias informações turísticas sobre as cidades. Estamos a desenvolver aplicações <i>mobile</i>. Temos uma <i>newsletter</i> mensal, estamos nas redes sociais. E estamos a desenvolver plataformas de visitas virtuais a locais importantes do eixo. Estamos também na BTL, com o nosso stand. A nossa informação <i>online</i> é destinada a possíveis visitantes, e claro, para os residentes. Nas feiras, concentramo-nos mais em contactar com os profissionais da área. Seria importante saber comunicar com um público de formação superior, informado, com interesse pelo</p>	<p>“Estamos no facebook, e temos um <i>site</i>. A região precisa de se afirmar <i>online</i>; sabemos que os comportamentos de compra são outros. As feiras são importantes para os profissionais da área, não tanto para organismos públicos. Temos de saber dirigir a nossa comunicação, de modo a atingir os grupos indicados – falta-nos dimensão. Produzimos algum material informativo sobre a cidade, para o posto de turismo. Temos de comunicar com o público médio, médio-alto, com interesse pelo vinho”.</p>	<p>“ Vamos a poucas feiras, mas apoiamos outras entidades regionais, e que acabam por nos representar. Temos brochuras, mapas, e estamos na internet e redes sociais, mas precisamos de renovar a nossa plataforma. Temos parcerias com a Escola de Hotelaria. Apostamos muito nas parcerias e redes. Penso que a região tem de saber comunicar com as pessoas ligadas ao vinho, (pessoas com um rendimento alto, com formação). Em termos locais, tentamos atingir vários públicos: cultural, religioso, e natureza, gastronomia”.</p>

enoturismo.”		
<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
<p>“Apostamos nos <i>opinion-makers</i>, <i>fam-trips</i>, convidamos, por vezes jornalistas que trabalham para revistas de vinhos. Estamos em algumas feiras de vinho. Desistimos da BTL, por ser demasiado caro, confuso, e sobretudo, porque não há organização dos agentes da região, Deveríamos de ir, todos, sob a marca Douro, e não cada um com o seu stand. O IVDP e a VINI incentivam a esta fragmentação. Temos um <i>site</i>, que precisa de ser reformulado, e estamos no Facebook. O nosso público-alvo é interessado pelo vinho; são pessoas com formação e interesse. Na maioria, público estrangeiro. Os agentes de viagem são outro público-alvo quando estamos presentes em algumas feiras internacionais”.</p>	<p>“Temos um site, bastante razoável, traduzido. Temos uma página no Facebook. Fizemos uma parceria com a <i>Ryanair</i>, e vamos à BTL. A ATP também nos inclui nas suas brochuras. Tentamos comunicar com o público nacional, do centro e sul do país. Na maior parte das vezes, contactam pela primeira vez, connosco, aqui, em Gaia. Em termos internacionais, lidamos muito com ingleses, e franceses. A maioria já sabe dos cruzeiros. A abordagem <i>face-to-face</i> resulta menos com eles. São mais reticentes”.</p>	<p>“Estamos nas redes sociais, temos um site, e tentamos aproveitar ao máximo, a publicidade em jornais, revistas da especialidade, e rádios. Tentamos estar presentes em algumas feiras e certames. O nosso público é maioritariamente nacional. Temos um mercado inglês bastante forte. O público alemão, e francês tem caído. O Brasil, e o Norte da Europa já começam a vir, e estão disponíveis para gastar algum dinheiro.”</p>

<b>Hotel Folgosa Douro</b>	<b>Wonderful Events</b>
<p>“Estamos presentes em feiras, e eventos sociais. Temos o nosso website, traduzido em inglês, e tentamos fazer parcerias com grupos, e agentes de viagem. Apostamos mais no mercado nacional, mas temos, durante a época alta, muitos estrangeiros, dos mercados tradicionais, alguns americanos e brasileiros.”</p>	<p>“Tentamos ter uma presença online, dinâmica e moderna. Estamos no Facebook, onde partilhamos várias notícias sobre a região, e atividades nossas. Temos pequenas brochuras que congregam a nossa oferta. Não vamos a feiras: é muito caro. Mas tentamos falar com a imprensa nacional, quando organizamos alguns eventos de maior destaque. Apostamos no público de Língua Portuguesa, que tem vindo a crescer na região. O mercado inglês e americano é sempre importante, e não o deixamos de parte”.</p>

#### **Q. 7.1.2 – Quais os produtos da marca Douro?**

Todos os agentes entrevistados apoiam-se no PENT para indicar os produtos da marca Douro, ou seja, Touring, Gastronomia e Vinhos e Turismo Cultural. A maioria dá especial ênfase ao vinho, sendo que o Sr. Presidente do Município de Lamego, acrescenta ainda o

*“turismo de natureza, e o turismo religioso, atendendo às especificidades do concelho”.*

*Eng.º Francisco Lopes, Presidente da Câmara de Lamego*

#### **Q.7.1.3 – A região tem implementado algum tipo de comunicação avançada/ inovadora?**

#### **Q. 7.2 – A região tem algum tipo de estratégia de criação de uma “*brand-consumer relationship*”?**

As respostas a estas perguntas são na sua grande parte negativas, havendo ainda muito a fazer no que toca a formas de comunicação inovadoras ou avançadas. Alguns agentes indicam propostas, ou caminhos futuros que podem ser seguidos: aposta no desenvolvimento de aplicações *mobile*, que permitissem auxiliar o visitante quando estivesse na região. Quanto à

“brand consumer relationship”, não podemos falar de estratégia regional. Os agentes privados, costumam, através de *direct marketing*, bases de dados, *opt-ins*, e estratégias ON e OFFline manter um relacionamento com os seus clientes, no sentido de criar alguma lealdade.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
<p>“Neste momento ainda não temos algo que possamos considerar inovador, no entanto, a parceria com a <i>National Geographic</i> é algo importante, que necessita de ser valorizada. Aqui, temos muito espaço onde apostar. Em termos de estratégias de relacionamento, não temos nada em concreto. Já tentámos fazer algumas coisas, mas ainda há alguns entraves.”</p>	<p>“Ainda temos muito a fazer nesse aspeto. Os próprios privados demonstram alguma vontade em apostar nessa área, no entanto, o clima económico é desfavorável. Há muitas oportunidades na área do <i>mobile</i>, e do mapeamento. São instrumentos importantes que melhoram a visita e a experiência.</p> <p>Em termos de instrumentos de relacionamento, não temos nada. Alguns agentes, a título individual, poderão ter adotado alguma estratégia, mas a nível regional não há nada.”</p>	<p>“Ainda há lacunas. O nosso novo <i>Welcome Centre</i>, no Porto, vai ter novas ferramentas e instrumentos inovadores. Pretendemos aumentar a interação entre o turista e o destino. Vamos integrar, em termos virtuais, as nossas novas lojas no Porto e Norte (com tablets, ecrãs táteis, aplicações <i>mobile</i>). Vamos ter também lugar para a promoção dos privados. Em termos de relacionamento, não temos nada, ainda.”</p>

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“Não temos, mas estamos a desenvolver, nas três cidades, aplicações mobile, e visitas virtuais. Queremos lançar o <i>Douro Alliance Card</i>, que permita juntar empresas dos três concelhos, no sentido de oferecer, descontos, promoções e incentivar à compra no comércio local. Teremos dois tipos de cartões B2C, e B2B. Estamos a criar uma plataforma empresarial comum.”</p>	<p>“Podemos apostar nessa área, sobretudo no <i>mobile</i>, ou até, através da criação de plataformas dinâmicas e interativas, que permitissem atuar como uma pequena amostra daquilo que é Douro. Em termos de estratégias de relacionamento, seria algo a pensar com os nossos empresários, e comércio tradicional.”</p>	<p>“Ainda há lacunas importantes. Ainda não temos nada em concreto. Seria interessante, promover algo que permitisse criar visitas virtuais, ou aplicações para o telefone. No que se prende com as estratégias de <i>brand consumer relationship</i>, não temos nada em concreto: mas seria interessante englobar a região toda, e criar um instrumento desses.”</p>
<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
<p>“Ainda não há nada. Andamos a apostar em festivais de cinema, a gastar dinheiro, sem grande lógica. Aqui enviámos newsletter, e promoções via <i>email</i>. Ficamos com os contactos dos nossos visitantes, e tentamos sempre, fazer uma pequena atenção”.</p>	<p>“Não temos qualquer conhecimento de instrumentos regionais que possam existir. Aqui, tentamos sempre ficar com os contactos dos clientes, no sentido de enviar ofertas, ou <i>newsletters</i>. Seria interessante algumas cidades aliarem-se e criarem um cartão de comércio, ou algo parecido”.</p>	<p>“Penso que ainda não há nada em concreto. Cada unidade faz o que pode. Tentamos fidelizar clientes, dando-lhes atenção, fazendo pequenos gestos, enviando <i>emails</i>, promoções específicas, segmentadas. Não é nada de muito profundo. Mas tentamos dirigir a comunicação.”</p>
<b>Hotel Folgosa Douro</b>	<b>Wonderful Events</b>	
<p>“Em termos de inovação não há nada. Pelo menos não tenho conhecimento de instrumentos inovadores.”</p>	<p>“Não há nada. Em termos de aplicações e mapeamento da região, seria importante</p>	

<p>Ainda há muito a fazer nesse campo. Em termos de relacionamento, enviamos <i>email</i>, promoções específicas, e tentamos sempre ficar com os contactos dos clientes. Fazemos pequenos gestos. Seria importante criar algo a nível regional.”</p>	<p>desenvolver algo: poderia ajudar os turistas a orientarem-se. Estamos a desenvolver uma nova experiência: uma visita virtual a uma quinta.</p> <p>Seria importante organizar os agentes. Por que não criar um cartão de fidelidade? Que não fosse só para os turistas, mas para os residentes? Fazer cartões diferentes para públicos diferentes. Assim como seria interessante, estabelecer ou criar locais onde se pudesse provar vinhos, para além das quintas. Na Régua há poucos sítios de qualidade”.</p>
--	--

**Q.8.1- A região desenvolve algum tipo de *merchandising* com certificados de origem?**

Todos os entrevistados referiram os produtos agrícolas: vinho, azeite, mel, espumante, amêndoa, como exemplos de produtos com certificados de origem. O responsável da CCDRN – Dr. Nuno Fazenda acrescentou ainda, que

“as entidades turísticas (no caso do Douro) não podem ter um papel a desempenhar, no que diz respeito à produção. Podem sim, aproveitar esses produtos, já existentes, e de grande qualidade, para a promoção do destino: pensar ao contrário. Cada instituição elabora, e manda produzir o que quer. Poderíamos apostar nessa área. Mas para tal, é necessário sensibilizar os agentes que todos são Douro – sejam produtores de mal, vinho, azeite. Essa consciência ainda não é muito visível”.

*Dr. Nuno Fazenda, Perito-Coordenador para a área do Turismo da CCDRN*

**Q.8.2 – A região promove eventos culturais e conceitos inovadores imateriais, por forma promover e fazer viver experiências únicas aos visitantes?**

As respostas dadas indicam que a região promove alguns eventos menores, de promoção da região, com vista a oferecer experiências únicas. Poderemos dizer que o Douro ainda não sabe

aproveitar esta oportunidade, estando num estado embrionário de desenvolvimento de atividades deste género. A maioria dos entrevistados referiu a necessidade de apostar em eventos que aproveitassem a riqueza gastronómica da região. Os certames, ou eventos ainda não têm a dimensão necessária para projetar o Douro a nível internacional, havendo pouco integração e coordenação de eventos no terreno, fazendo com que uma pequena minoria de atores beneficie desses acontecimentos.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
<p>“Temos uma riqueza patrimonial única. Publicámos um guia da natureza que reúne toda a riqueza da fauna e flora do Douro. As emoções são muito importantes. As empresas de animação turística têm um papel muito importante a desempenhar neste setor. Nós organizamos o Harvest Film e a meia-maratona do Douro, que aproxima o homem da natureza.”</p>	<p>“Temos alguns eventos no Coa, no entanto, as principais ações são levadas a cabo por entidades privadas – quintas, ou hotéis rurais. Apoiámos, através do Turismo Douro, a realização da Feira de Gastronomia de Lamego”.</p>	<p>“Ainda há muito a fazer nesse aspeto. Ainda não há eventos de grande projeção, que podemos selecionar como sendo estratégicos para a região. A nível regional ninguém se entende. Há muitas oportunidades.”</p>

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“Tentamos sempre que possível afirmar a identidade do eixo, e claro, da região. Temos em vista, vários projetos, mas precisamos, antes, de criar mobilidade entre as cidades, de modo a que um maior número de</p>	<p>“Há pequenos festivais de gastronomia pela região, mas com pouca projeção. Depois de termos as infraestruturas necessárias, poderemos apostar nessa área.”</p>	<p>“Ainda temos muita coisa para fazer nessa área. Ainda não sabemos mostrar o que temos de melhor. Aqui, em Lamego, levamos a cabo um Festival Gastronómico, e tentamos, sempre, promover os nossos produtos. É algo a</p>

<p>peçoas posso desfrutar desses eventos. Primeiro: apostar na mobilidade, e depois realizar eventos desse género.”</p>		<p>desenvolver.”</p>
<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
<p>“Não há quase nada. E quando há, fazem tudo ao mesmo tempo. Há uma feira gastronómica, em Lamego, que está subaproveitada. A Régua tem tudo para fazer uma fantástica feira de vinhos, onde pudesse aliar a gastronomia local, os doces típicos da cidade e da região.”</p>	<p>“Penso que não há nada. O que há, limita-se à oferta das quintas, e algum turismo rural”.</p>	<p>“Não há rigorosamente nada. Há um festival de gastronomia, em Lamego, e mais uns eventos organizados pelo Pólo. É uma pena. Com uma paisagem destas, com bom vinho, e boa comida, não se fazer nada...”</p>
<b>Hotel Folgosa Douro</b>		<b>Wonderful Events</b>
<p>“Penso que existem algumas formas de promover a região, mas infelizmente, nem todas as instituições, ou entidades, procuram promover a região como um todo. Penso que seria necessário que alguns eventos fossem mais acessíveis aos residentes da região/país.”</p>		<p>“A região tem muito que fazer. Temos imensos produtos agrícolas, e gastronomia de qualidade. Não temos uma feira de vinhos com projeção nacional. Há alguma rigidez por parte de certos agentes, que preferem estar na sua bolha, e não cooperar com outros. Nesse sentido, estamos a desenvolver uma aplicação que permitirá fazer uma visita a uma adega, uma visita virtual, em 3D, onde o turista poderá perceber os processos de produção de vinho. Pretendemos estimular a curiosidade do visitante (...).”</p>

**Q.9/Q9.1- A região promove algum tipo de parcerias de *networking* e cooperação com outras regiões, através de um departamento de relações externas? Pode dar exemplos dessa cooperação?**

Sendo esta uma área de maior responsabilidade das entidades públicas, optamos por não questionar as entidades privadas no que é relativo às redes de cooperação internacional. Pelas respostas obtidas, podemos concluir que já existe alguma cooperação com outras regiões internacionais, sendo que, os municípios, são os que demonstram estar mais sensibilizados para a necessidade de inserção em redes de cooperação pública nacionais, ou internacionais

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte – Touring</b>
“Cooperamos com a Galiza, e Castilha e Leão. Promovemos uma rota ibérica do património, e geminamos a meia-maratona do Douro com a maratona de Iguazú, no Brasil. Não temos nenhum departamento específico.”	“Criámos, em conjunto com Espanha a Rota do Património Mundial que envolve a região de Castilha e Leão. Através do Eixo-Atlântico tentamos criar métodos de cooperação, no sentido de falarmos com o público da Galiza.”	“Essas parcerias são feitas, nomeadamente, aquando da promoção, ou da construção de rotas temáticas. Fizemos algumas com Espanha.”

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
“Temos algumas iniciativas em preparação com o Eixo Atlântico, e Norte-Galiza.”	“O município está integrado em várias redes: a Douro Alliance, o Eixo Atlântico, a CIM Douro. No Turismo Douro há vários trabalhos desenvolvidos com outras entidades internacionais: a National Geographic desenvolveu uma rede de Destinos Sustentáveis.”	“Temos geminações com outras cidades, estamos em diversas Associações de Desenvolvimento Regional. Estamos inseridos na Associação de Municípios com Centros Históricos; Douro Alliance, CIMDouro, o Eixo Atlântico...”

**Q.9.2- A região promove, com os stakeholders, políticas de desenvolvimento sustentável, respeito da autenticidade e responsabilidade social?**

No que se refere às respostas obtidas a esta questão, observamos uma clara divisão de opinião entre agente públicos e privados, denotando que estes últimos não estão, na sua maioria, sensibilizados ou informados das ações que são levadas a cabo pelas entidades públicas, denotando uma falta de cooperação e informação entre agentes. No entanto, todos partilham da opinião relativa à necessidade de elaborar um trabalho mais profundo, e adotar mais medidas e estratégias eficientes, envolvendo os atores da região, inclusive, os residentes.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
<p>“Penso que já estamos a caminhar nesse sentido: fomos classificados como Destino Turístico de Excelência, e somos uma das Maravilhas da Natureza. Somos a primeira região Demarcada do mundo, isso é muito importante, mas temos de envolver os residentes nesta estratégia.”</p>	<p>“Tivemos uma ótima classificação nos Destinos de Excelência, e fomos destacados pela <i>National Geographic</i> como um Destino Sustentável. Acabámos agora de elaborar uma parceria de co-branding com a <i>National Geographic</i>, no sentido de criar um portal internet específico para o Douro.”</p>	<p>“Penso que ainda não. Sei que há alguns programas a decorrer, mas ainda nada de muito concreto ou visível. Há um potencial enorme no Douro: temos o Coa, o Douro Internacional, a região Demarcada...”</p>

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
<p>“Penso que não. Há muito por fazer, e estamos neste momento a finalizar um Plano de Mobilidade Sustentável para o território. Temos em marcha um projeto de eficiência energética, que está em fase-piloto, assim com prevemos criar, em breve, a Agência de Ecologia Urbana.”</p>	<p>“Falta muita coisa. Por força de estarmos numa região Património Mundial, estávamos na obrigação de ter um Plano de Salvaguardado e de Gestão e Proteção do Património – estes instrumentos apareceram, mas apareceram tarde, e completamente desvirtuados. Foram implementados de uma forma pouco profissional. Tentamos, ao máximo, sensibilizar os residentes, mas estamos a falar de hábitos, de formação: mudar comportamentos não é fácil.”</p>	<p>“Há problemas. Não temos sabido aproveitar essas dimensões. Se evoluímos um pouco, foi porque a comunidade europeia nos obrigou a tal. As pessoas deveriam ter mais consciência para a proteção do Bem. O Plano de Salvaguarda do Bem não é claro, e foi feito tarde e mal. Não há uma entidade que responda de firma direta e imediata pela manutenção desse Bem. É um problema nacional: ninguém é responsável por nada.”</p>
<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
<p>“A autenticidade é nossa marca de origem, o nosso ADN. Há muito para fazer no que toca aos residentes, que apesar de gostarem da região, são, porventura, os primeiros a não respeitá-la. Penso que se deve ao afastamento e desfasamento que existe</p>	<p>“Não tenho conhecimento de nada. No entanto, há lugares, junto ao rio, que estão num estado horrível: sujidade, entulho, etc. Tem havido progressos, mas, muitas vezes, são os próprios residentes a não respeitar a sua região, como acontece</p>	<p>“Penso que não. Há muito por fazer. Nós, aqui, não temos conhecimento de nada. Mas, no terreno, não se notam grandes diferenças. Há zonas cheias de entulho, e sujidade, mesmo junto ao rio. É deplorável.”</p>

<p>entre a população e os responsáveis. Todo o processo de candidatura ao Património Mundial foi feito longe das pessoas. As pessoas moram cá, têm cá as suas vidas. Foram os esquecidos do processo: a maior parte das pessoas não percebe os benefícios da classificação, bem pelo contrário.”</p>	<p>em muitos sítios, Deveriam ser o ator prioritário para a região.”</p>	
<p><b>Hotel Folgosa Douro</b></p>	<p><b>Wonderful Events</b></p>	
<p>“Não tenho conhecimento de políticas da região que vão de encontro ao desenvolvimento sustentável. Mas sinto que seriam necessários. Há muitos cancros, muito visíveis, em várias zonas.”</p>	<p>“Os residentes e organismos públicos do ambiente são os principais interessados. O rio está poluído. No verão há zonas que cheiram mal, onde se veem esgotos, e se desenvolvem algas que prejudicam todo o a vida do rio. Os residentes continuam a ter os mesmos comportamentos. Há algumas ETAR's, já se limpam algumas margens, mas ainda há pontos negros na região. Tentamos sempre, nos nossos programas, promover o contacto entre o homem e a natureza. Em termos de responsabilidade social, não sei o que fazem os outros atores.”</p>	

**Q.10- A região detém algum tipo de instrumento que permita monitorizar as diversas políticas, tendo o intuito a medição da satisfação dos stakeholders?**

Todos os entrevistados revelaram desconhecer ou não aplicar qualquer tipo de monitorização das diversas políticas, remetendo para organismos públicos superiores a responsabilidade por tais ações. Os únicos stakeholders alvo de avaliação, são os turistas, que, através de inquéritos de avaliação/satisfação, indicam as suas opiniões e fazem parte dos seus reparos.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
“Não temos qualquer tipo de instrumento desse género. Em termos de satisfação ouvimos somente os turistas/visitantes.”	“Temos alguns indicadores de avaliação, sobretudo ao nível do financiamento, e execução do QREN, número de visitantes, satisfação, etc”.	“Nós aqui, não temos qualquer tipo de competência direta nesse aspeto. Penso que a Entidade Regional do Porto e Norte vai fazendo algum trabalho referente a essa área”.

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
“Desconheço a existência de tais instrumentos. Penso que há muita falta de monitorização, há sobretudo falta de liderança.	“Temos alguns indicadores de avaliação, a nível local, no que se prende com a satisfação dos turistas. Fazemos esse trabalho em parceria com entidades públicas e privadas. ”	“Temos alguns indicadores de avaliação aos turistas. Tirando isso, não há mais nada”.

<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
“A nível local, passamos inquéritos de satisfação para perceber o que está bem ou mal. A nível regional, desconheço tal situação.”	“A nível de Porto e Norte recebemos relatórios <i>online</i> , com a avaliação de satisfação dos turistas, e o perfil de quem nos visita. Passamos pequenos questionários. No Douro, não sei o que se faz..”	“Não tenho conhecimento de nada. Mas, tenho a sensação de que não há nada”.
<b>Hotel Folgosa Douro</b>	<b>Wonderful Events</b>	
“Nós passamos questionários aos clientes, no Hotel, e no restaurante. Temos umas parcerias com alguns sites que permitem avaliar a satisfação dos nossos clientes.	“Aqui, na empresa, temos questionários de avaliação, recebemos, por vezes, uns	

Tirando isso, a nível regional, não sei que tipo de instrumentos existem”.	relatórios do Porto e Norte. A nível regional não tenho conhecimento do que se faz.
--	---

**Q.10.1- A região detém algum tipo de instrumento que permita medir os “branding indicators”**

À semelhança das respostas obtidas na questão anterior (Q.10), os agentes revelam deter poucos instrumentos de medição, sendo que estes, limitam-se, de uma forma transversal, a inquéritos de satisfação, aplicados, esporadicamente, por algumas entidades públicas. As entidades privadas revelam possuir pouca informação ou contacto com estes instrumentos, ou documentos que apresentem estudos relativos à temática.

<b>Agentes Públicos</b>		
<b>Turismo Douro</b>	<b>CCDR – N</b>	<b>Porto e Norte - Touring</b>
“Os nossos postos de turismo aplicam questionários de satisfação. Não temos mais nenhum tipo de instrumento. Alguns organismos a nível da região Norte e do turismo de Portugal fazem esse tipo de trabalho”.	“Fazemos, esporadicamente, inquéritos de satisfação, no sentido de avaliarmos a satisfação e notoriedade da marca. O Douro é reconhecido por grande parte do público nacional, sendo até, diferenciada da marca Porto e Norte. O Douro consegue ser reconhecido e identificado pelas características únicas”.	“O Turismo de Portugal, e os serviços centrais do Porto e Norte costumam levar a cabo estudos mais profundos sobre a marca. Mas não é algo frequente”.

<b>Douro Alliance</b>	<b>CM Peso da Régua</b>	<b>CM Lamego</b>
“Sabemos que há relatórios relativos à satisfação dos turistas na região. A Porto e Norte publica, mensalmente ou trimestralmente dados estatísticos interessantes. A nível de marca, desconheço a periodicidade desses estudos.”	“A região tenta, em parceria, com a Porto e Norte, levar a cabo avaliações periódicas. ”	“Avaliamos, periodicamente, a satisfação dos turistas. Quanto à marca é algo feito mais a nível do Norte, ou até nacional. A nível do Douro não há nada desse género”.
<b>Entidades privadas</b>		
<b>Quinta da Pacheca</b>	<b>Rota do Douro</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>
“Não tenho qualquer tipo de conhecimento. Mas deve haver algum tipo de trabalho de terreno, para avaliar essas dimensões.”	“O que fazemos aqui, são questionários de avaliação. A ATP e o Porto e Norte publicam alguns estudos. Relativamente ao Douro não temos grande informação.”	“Sabemos que há relatórios relativos à satisfação dos turistas. Aqui, no hotel, temos questionários de satisfação. De resto, não sei...”
<b>Hotel Folgosa Douro</b>	<b>Wonderful Events</b>	
“Temos questionários de avaliação da satisfação. Quanto à marca não lhe posso dizer, porque não tenho conhecimento do que se faz a nível regional.”	“Desconheço tal situação. O Porto e Norte realiza alguns estudos estatísticos. A nível regional não sei. Não tenho conhecimento.”	

### **Q. 11 – Análise SWOT**

Para facilitar a leitura simples da opinião dos agentes relativamente à gestão da marca Douro, e avaliar, deste modo, os itens que apontados pelos atores entrevistados, foi pedido a realização de uma pequena análise SWOT, que passamos a transcrever (o quadro apresentado espelha as respostas de todos os agentes, não havendo diferenciação no que toca à natureza da organização).

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- A paisagem;</li> <li>- Beleza da região;</li> <li>- Vinho de qualidade;</li> <li>- A força da marca “Vinho do Porto”;</li> <li>- As pessoas;</li> <li>- O rio navegável;</li> <li>- A classificação “Património da Humanidade”;</li> <li>- O clima ameno;</li> <li>- Produtos agrícolas de qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de qualificação dos recursos humanos;</li> <li>- Falta de liderança;</li> <li>- Falhas graves de comunicação do destino (interna e externa);</li> <li>- Falta de coordenação entre instituições;</li> <li>- Baixa densidade populacional;</li> <li>- Baixos índices de massa-crítica;</li> <li>- Desertificação acentuada;</li> <li>- Sazonalidade;</li> <li>- Rede de postos de turismo muito fraca, a necessitar de uma renovação;</li> <li>- Incoerências a nível de PENT e QREN;</li> <li>- Falta de programação e oferta integrada;</li> <li>- Pulverização de entidades;</li> <li>- Sinalização turística fraca ou deficitária;</li> <li>- Índice de envelhecimento da população;</li> <li>- Vinhos DOC com fraca notoriedade internacional;</li> <li>- O afastamento dos residentes das novas oportunidades no setor do turismo;</li> <li>- Fraco poder de compra dos residentes;</li> <li>- O egoísmo de alguns agentes.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescente sensibilização para a necessidade de cooperação (sobretudo no setor privado);</li> <li>- A nova lei do turismo, que prevê a constituição de um Conselho de Marketing e um maior papel dos privados;</li> <li>- A riqueza do território em termos de produtos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise económica;</li> <li>- Falta de confiança nas instituições;</li> <li>- As sucessivas mudanças de políticas e reformas (instabilidade);</li> <li>- A lei do turismo concentra o nível de decisão para o Porto e Norte, e o Douro deixa de ser classificado como “destino prioritário”;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- As pessoas (mais qualificação, mais investimento, e mais sensibilização)</li> <li>- Consciencialização das entidades públicas e privadas para os diferentes problemas;</li> <li>- A nova geração, mais qualificada, e mais preparada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacidade para preservação e manutenção do Bem Património Mundial;</li> <li>- Volatilidade dos mercados turísticos;</li> <li>- Abandono de terras,</li> <li>- A saída de jovens quadros qualificados para o estrangeiro.</li> </ul>
---	--

No sentido de organizarmos da melhor forma os dados obtidos através da análise qualitativa e quantitativa, apresentaremos, em capítulo próprio, as conclusões gerais da análise dos dois tipos de dados mencionados. No seguimento e âmbito do capítulo, passaremos, agora, à análise dos dados recolhidos através da aplicação dos inquéritos por questionário.

## Capítulo VI

# **Resultado do Inquérito à População Residente**

---

Como referido no capítulo dedicado à justificação da metodologia, optamos por adotar uma metodologia mista, visando reforçar o estudo em causa, e os resultados obtidos.

Decidimos proceder à aplicação de inquéritos por questionário aos residentes da região Douro. Para tal, os questionários foram aplicados em vários concelhos da região, no sentido de podermos ter uma amostra diversificada, que abrangesse o maior número de pessoas, espelhando, deste modo, os contrastes e diferenças da própria região Douro. Os questionários foram realizados durante o mês de fevereiro de 2013, em dez concelhos da região: Alijó, Armamar, Lamego, Mesão Frio, Peso da Régua, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Tabuaço e Vila Real. Da recolha resultaram 130 (n=130) questionários válidos. Os questionários, divididos em três partes, que anexamos no apêndice do presente estudo, pretendem avaliar diversas dimensões da marca Douro, sendo que, também era pedido o preenchimento de quatro perguntas abertas, destinadas a conhecer a opinião dos residentes, acerca de aspetos positivos, e negativos que poderiam ser apontados à região; determinar a vantagem competitiva da região, e, finalmente, indicar três palavras que consideravam estar associadas e /ou representar a região do Douro. Foi utilizada uma escala de *Likert*, de 1 a 5, em que 1 – Discordo completamente, 2 – Discordo, 3- Neutro, 4- Concordo, e 5 – Concordo completamente. O tratamento de dados foi realizado com recurso à ferramenta estatística *IBM SPSS Statistics 21*.

### **6.1 - Variáveis demográficas:**

Do total dos inquiridos, obtivemos, num universo de 130 questionários (n=130), uma totalidade de 94 questionários respondidos por pessoas do sexo feminino, equivalente a 72,3% da totalidade dos inquiridos, sendo que, 36 questionários foram preenchidos por pessoas do sexo masculino, representando 27,7% da totalidade dos inquéritos recebidos.

No que toca à variável “educação”, destacamos que, 42, 3%, ou seja, 55 dos inquiridos revelaram possuir um nível de educação correspondente ao Ensino Secundário, 20,8%, correspondendo a 27 questionários afirmaram possuir formação equivalente ao terceiro ciclo;

17,7%, ou seja, 23 inquiridos informaram possuir um nível de formação superior, sendo que 10,8%, representando 14 inquiridos, indicaram ter um nível de formação equivalente ao ensino primário.

*Tabela 3. Habilitações Literárias dos inquiridos*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ensino Secundário	55	42,3	42,3	42,3
Terceiro Ciclo	27	20,8	20,8	63,1
Ensino Superior	23	17,7	17,7	80,8
Valid Ensino Primário	14	10,8	10,8	91,5
Segundo Ciclo	7	5,4	5,4	96,9
Mestrado/Doutoramento	4	3,1	3,1	100,0
Total	130	100,0	100,0	

No que diz respeito à residência dos inquiridos, a maioria afirma viver numa das três cidades da região – Eixo Douro (Peso da Régua, Lamego, e Vila Real), sendo que, a cidade de Peso da Régua foi indicado por 34 inquiridos, representando 26,2% da totalidade de inquéritos recolhidos; 24 inquiridos revelaram possuir residência em Vila Real, representando 18,5% do total de respostas, e 22 pessoas afirmam residir em Lamego, correspondendo a 16,9% da totalidade dos inquéritos. Com menor representação, destacamos Santa Marta de Penaguião, Tarouca, Murça, representando, ao todo, 3,1% da totalidade de respostas.

*Tabela 4. Concelho de Residência dos inquiridos*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Peso da Régua	34	26,2	26,2	26,2
Vila Real	24	18,5	18,5	44,6
Lamego	22	16,9	16,9	61,5
Pesqueira	10	7,7	7,7	69,2
Armamar	8	6,2	6,2	75,4
Mesão Frio	7	5,4	5,4	80,8
Valid Alijó	7	5,4	5,4	86,2
Tabuaço	7	5,4	5,4	91,5
Sabrosa	7	5,4	5,4	96,9
Santa Marta	2	1,5	1,5	98,5
Tarouca	1	,8	,8	99,2
Murça	1	,8	,8	100,0
Total	130	100,0	100,0	

Em relação ao estado civil, mais de metade dos inquiridos (78 respostas, equivalendo a 60% da totalidade de respostas) indicaram ser casados (as), sendo que 40 pessoas, representando 30,8% das respostas indicaram ser solteiros (as).

*Tabela 5. Estado Civil dos inquiridos*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Casado	78	60,0	60,0	60,0
Solteiro	40	30,8	30,8	90,8
Valid Divorciado	7	5,4	5,4	96,2
Viúvo	3	2,3	2,3	98,5
União de Facto	2	1,5	1,5	100,0
Total	130	100,0	100,0	

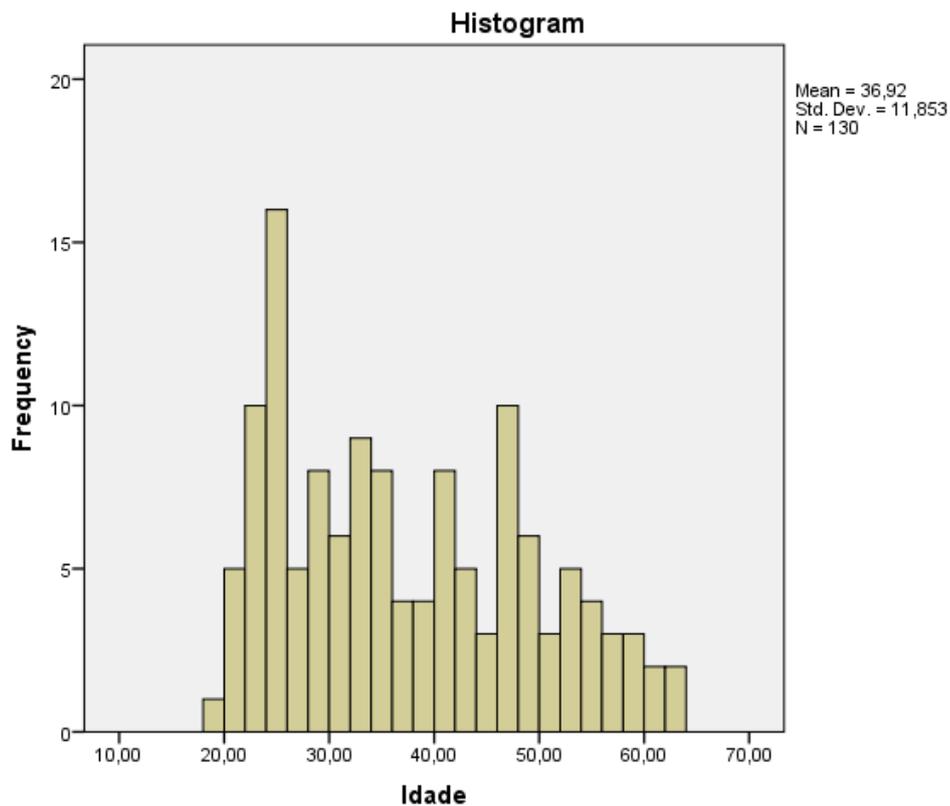
Relativamente à ocupação profissional dos inquiridos, 42,35, ou seja, 55 inquiridos indicaram trabalhar no setor dos serviços e comércio. 35 pessoas, equivalendo a 26,9% da totalidade de respostas, indicaram ser empresários locais.

Tabela 6. Profissão dos inquiridos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Serviços e Comércio	55	42,3	42,3	42,3
Empresário	35	26,9	26,9	69,2
outro	12	9,2	9,2	78,5
Desempregado	8	6,2	6,2	84,6
Valid Estudante	7	5,4	5,4	90,0
Trabalhador Agrícola	7	5,4	5,4	95,4
Funcionário Público	5	3,8	3,8	99,2
Profissao Liberal	1	,8	,8	100,0
Total	130	100,0	100,0	

No que se refere à idade, e não tendo sido construído para o efeito, qualquer escala de resposta para os questionários, destacamos que a média de idades se situa nos 37 anos, sendo que, a idade mínima é de 19 anos, e a máxima de 63 anos.

Fig.15- Idade dos Inquiridos



## 6.2- Análise descritiva das dimensões “Notoriedade, Imagem, Qualidade e Satisfação”

No que se refere à “**notoriedade**” esta é composta por quatro dimensões: “Características fáceis de recordar”; “O nome da região reconhece-se entre as outras regiões”; “O Douro é uma região da qual de ouve falar” e “O Douro é uma região fácil de visualizar mentalmente”.

Notamos, nos resultados obtidos, que as quatro dimensões apresentam resultados muito positivos, situando-se acima do ponto médio da escala, ou seja, nos 4,50 (de uma escala de 1 a 5).

Os inquiridos consideram que o Douro tem características fáceis de recordar (M=4,51; DP=0,68), que o nome da região consegue-se reconhecer entre as outras regiões (M=4,56; DP=0,65); entendem, ainda, que a região Douro é uma região da qual de ouve falar (M=4,50; DP=0,68) e, finalmente, consideram que a região é fácil de visualizar mentalmente (M=4,52; DP= 0,61). Com estes dados podemos então afirmar, que o Douro possui fortes índices de notoriedade por entre os residentes da região.

*Tabela 7. Perceção dos residentes sobre a notoriedade da região*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Características	130	1,00	5,00	4,5154	,68466
Reconhecer	130	1,00	5,00	4,5615	,64704
OuveFalar	130	1,00	5,00	4,5077	,68479
Visualizar	130	1,00	5,00	4,5231	,61273
Valid N (listwise)	130				

No que é relativo à “**imagem**”, foram avaliadas catorze dimensões. Tendo em conta os resultados obtidos, podemos concluir que, globalmente, os residentes possuem uma imagem positiva da região, sendo que, das catorze dimensões analisadas, doze apresentam valores de acordo ou cima do ponto médio da escala. As dimensões relativas à saúde e vida noturna apresentam os valores mais negativos.

De acordo com os valores apresentados, podemos concluir que residentes consideram que a região possui uma beleza natural (M=4,83; DP=0,41), que consideram as pessoas do Douro simpáticas (M=4,34; DP=0,78), dão especial destaque às bonitas zonas ribeirinhas e margens

do rio (M=4,32; DP=0,76), e consideram que a região possui atrações históricas interessantes (M=4,25; DP=0,81), e atrações culturais de interesse (M=4,12; DP=0,80).

No sentido oposto, os residentes atribuíram um valor mais negativo à existência de boas praias fluviais (M=3; DP=1,11), não consideram que a região possui estabelecimento de saúde (M=2,90; DP=1,13), e finalmente, não consideram que o Douro possui uma boa vida noturna e espaços de entretenimento (2,68; DP= 1,06)

*Tabela 8. Percepção dos residentes sobre a imagem da região<sup>2</sup>*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BelezaNatural	130	3,00	5,00	4,8308	,41556
Simpáticas	130	1,00	5,00	4,3385	,78310
Ribeirinha	130	1,00	5,00	4,3231	,76973
Históricas	130	1,00	5,00	4,2538	,80993
Culturais	130	1,00	5,00	4,1308	,80105
AtmosferaR	130	2,00	5,00	4,0769	,74309
Clima	130	1,00	5,00	3,9308	,79911
AtmosferaE	130	2,00	5,00	3,9077	,75170
Comerciais	130	2,00	5,00	3,5923	,98592
Divertimento	130	1,00	5,00	3,0308	1,21322
Estabilidade	130	1,00	5,00	3,0077	,86711
Praias	130	1,00	5,00	3,0000	1,11369
Saúde	130	1,00	5,00	2,9077	1,13059
Noturno	130	1,00	5,00	2,6769	1,05812
Valid N (listwise)	130				

Quanto à variável “qualidade”, os valores apresentados são, globalmente, inferiores às restantes variáveis analisadas. Foram utilizadas de dez dimensões para avaliação da “qualidade”. Nove apresentaram valores de acordo ou acima do ponto médio da escala, havendo uma única dimensão que apresenta valores negativos. Apesar dos valores serem mais baixos, globalmente, a opinião dos residentes é positiva. Destacam a gastronomia (M=4,49; DP=0,58), a segurança pessoal (M=3,85; DP=0,91), e consideram que existe uma boa comunicação entre as pessoas da região (M=3,65; DP=0,87). No sentido oposto, a alta qualidade de serviços (M=3,23; DP=0,93); e as boas infraestruturas (M=3,10; DP=1,04) receberam avaliações mais baixas,

<sup>2</sup> AtmosferaR: atmosfera relaxante. AtmosferaE: atmosfera emocionante.

apesar de estarem de acordo com o ponto médio da escala. Os residentes consideram ainda que a região não possui baixos preços no turismo, sendo a dimensão que apresenta valores mais negativos ( $M=2,84$ ;  $DP=0,93$ ).

*Tabela 9. Percepção dos residentes sobre a qualidade de vida da região<sup>3</sup>*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gastronomia	130	3,00	5,00	4,4923	,58728
SegurançaP	130	1,00	5,00	3,8538	,91594
Comunicação	130	2,00	5,00	3,6462	,87923
Limpeza	130	1,00	5,00	3,6000	,86804
Alojamentos	130	1,00	5,00	3,5923	,94579
Poluição	130	1,00	5,00	3,5385	1,07223
QualidadePreço	130	1,00	5,00	3,5385	,98951
AltaQualidade	130	1,00	5,00	3,3231	,93357
Infraestruturas	130	1,00	5,00	3,1077	1,04359
BaixosPreços	130	1,00	5,00	2,8385	,93015
Valid N (listwise)	130				

Por último, e no que diz respeito à satisfação, os valores são, globalmente positivos. Para a avaliação dessa variável, foram utilizadas duas escalas: a primeira avaliou três dimensões, utilizando a escala de *Likert*. A segunda escala, de 1 a 10, avaliou seis outras dimensões (satisfação global, orgulho/autoestima, felicidade, autoeficácia).

Das variáveis analisadas com recurso à escala de *Likert*, podemos concluir, que os residentes da região), consideram que o Douro é um destino a visitar ( $M=4,73$ ;  $DP=0,45$ ), pretendem recomendar a região ( $M=4,58$ ;  $DP=0,54$ ) e têm uma atitude positiva em relação à região ( $M=4,45$ ;  $DP=0,62$ ).

No que diz respeito às variáveis avaliadas com recurso à escala de 1 a 10, verificamos, que os residentes sentem orgulho em pertencer à região, uma vez que a medida de autoestima – “orgulho”, apresenta um valor de  $M=8,37$  ( $DP=1,98$ ); estão globalmente satisfeitos por viver na região Douro ( $M=7,82$ ;  $DP=2,28$ ), e consideram-se felizes por viver na região ( $M=7,68$ ;  $DP=2,37$ ).

<sup>3</sup> SegurançaP: segurança pessoal.

Tabela 10. Percepção dos residentes sobre a satisfação<sup>4</sup>

	N	Mean	Std. Deviation
Orgulho	130	8,3692	1,97715
SatisGlobal	130	7,8154	2,28166
Felicidade	130	7,6769	2,36648
Projeto	130	6,4000	2,87895
DestinoVisitar	130	4,7308	,44528
Recomendar	130	4,5769	,54082
Atitude	130	4,4462	,62334
LigaçõesAF	130	4,4308	3,23484
MudarEmigrar	130	3,6000	3,10189
Valid N (listwise)	130		

Após esta análise descritiva dos resultados obtidos, levamos a cabo o teste de correlações entre as variáveis “idade”, “imagem”, “satisfação” e “qualidade”. Para tal, foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman, uma vez que as variáveis são assumidas como “não-normais”, não podendo ser distribuídas de forma normal e intercaladas (são, no entanto, assumidas como sendo ordinais). O coeficiente de Spearman utiliza, para a expressão de correlações, valores que enquadrados numa escala -1 – 1 em que -1 equivale a uma correlação perfeita negativa, 0 equivale a uma correlação neutra, e 1 corresponde a uma correlação perfeita positiva.

No que se refere às correlações entre a idade e as dimensões da imagem (tabela 19), podemos afirmar, segundo os dados obtidos que não existe qualquer tipo de valor estatisticamente significativo, uma vez que nenhum dos valores apresentados. A única dimensão que apresenta um valor mais elevado “Beleza Natural”, regista um valor de  $p_{0,13}$ . Não existe, portanto, qualquer tipo de correlação entre a idade, e a imagem percebida.

Do mesmo modo, as correlações observadas entre a variável “idade”, e as dimensões da “qualidade” (tabela 20) revelam ser muito fracas, ou até nulas, não apresentando valores estatisticamente significativos. Poderemos, apenas, destacar a dimensão “Gastronomia”, como sendo a variável que apresenta um coeficiente mais elevado:  $p_{0,13}$ . Tais resultados indicam

---

<sup>4</sup> SatisGlobal: satisfação global; Projeto: projeto de vida; LigaçõesAF: ligações afetivas; MudarEmigrar: mudança de residência para outro local;

que, à semelhança do que aconteceu com as dimensões da imagem, a idade não revela ter qualquer tipo de correlação com a “qualidade”.

Procedeu-se à análise das variáveis “idade” e “satisfação” (tabela 21), no sentido de perceber se existia algum tipo de correlação entre estas variáveis, utilizando, de igual modo o coeficiente de correlação de Spearman. Neste caso também, os valores indicados demonstram a existência de correlações fracas, e até, negativas. Das dimensões analisadas, apenas as dimensões “gastronomia” e “poluição” se destacam com um coeficiente  $\rho 0,16$  respetivamente. Após análise dos dados, podemos, da mesma forma afirmar, que não existe qualquer tipo de correlação entre as duas variáveis. Deste modo, e tendo em conta as hipóteses desenvolvidas, não podemos confirmar que a idade tenha algum tipo de influência sobre a imagem, qualidade e satisfação. Rejeitamos, portanto, as hipóteses H1a, b e c.

No mesmo seguimento, procedeu-se ao teste de correlação com intuito de perceber se existe algum tipo de correlação entre a variável “satisfação” e “imagem”. Para tal, foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman. A maioria das dimensões relativas à “imagem” apresenta valores pouco significativos, e alguns negativos. A variável relativa ao “desejo de emigração”, apresentou dados negativos em todas as correlações, não sendo, por isso, integrada no seguinte quadro. Dos valores mais significativos, merecem destaque:

<b>Satisfação&gt; Imagem</b>	
Recomendar> Atmosfera Emocionante	$\rho 0,34$
Destino a visitar> Atrações Culturais	$\rho 0,39$
Atitude> Atmosfera Emocionante	$\rho 0,44$
Satisfação Global> Oportunidades de divertimento	$\rho 0,47$
Orgulho> Oportunidades de divertimento	$\rho 0,36$
Projeto de vida> Oportunidades de divertimento	$\rho 0,43$
Felicidade> Oportunidades de divertimento	$\rho 0,48$
Ligações Afetivas > Boa vida noturna	$\rho 0,11$

Foi realizado a mesma análise entre as dimensões das variáveis “satisfação” e “qualidade”. Como pode ser observado na tabela 22, os resultados do coeficiente de Spearman, são, geralmente, mais significativos do que em relação à variável analisada anteriormente “imagem” Globalmente, as correlações entre satisfação e qualidade são mais expressivas. No entanto, as mesmas duas variáveis – “Ligações Afetivas”, “Desejo de emigrar” apresentam números muito fracos ou negativos. Dos valores mais significativos, merecem destaque os seguintes:

<b>Satisfação&gt; Qualidade</b>	
Recomendar> Relação Qualidade/Preço	$\rho$ 0,47
Destino a visitar> Boa Gastronomia	$\rho$ 0,36
Atitude> Relação Qualidade/Preço	$\rho$ 0,40
Satisfação Global> Boa Comunicação	$\rho$ 0,53
Orgulho> Boa Comunicação	$\rho$ 0,44
Projeto de vida> Relação Qualidade/Preço	$\rho$ 0,41
Felicidade> Boa Comunicação	$\rho$ 0,52
Ligações Afetivas> Alta Qualidade de Serviços	$\rho$ 0,16

No seguimento dos resultados obtidos, e da subsequente análise de dados, poderemos afirmar que a satisfação tem um efeito moderado sobre a “imagem” e “qualidade”, uma vez que os valores apresentados revelam um coeficiente fraco de correlação, rejeitando-se, para ambos os casos a dimensão “Desejo de emigrar”. Destacamos ainda, que em ambos os casos, duas dimensões apresentam valores de correlação mais elevados – satisfação> imagem: “atmosfera emocionante” e “oportunidades de divertimento”. No caso da satisfação> qualidade: “Relação qualidade/preço” e “Boa comunicação entre as pessoas da região”.

Tabela 11- Coeficiente de correlação de Spearman (Idade / Imagem)

		Idade	Ribeirinha	Históricas	Culturais	Simpáticas	Noturno	Comerciais	BelezaNatural	Divertimento	Estabilidade	Saúde	Clima	AtmosferE	AtmosferaR	Praias
Idade	Correlation Coefficient	1,000														
Ribeirinha	Correlation Coefficient		1,000	,443**	,415**	,302**	,271**	,278**	,178*	,386**		,253**	,174*	,303**	,346**	,258**
Históricas	Correlation Coefficient			1,000	,574**	,223*	,335**	,223*		,336**		,231**	,198*	,293**	,425**	,256**
Culturais	Correlation Coefficient				1,000	,251**	,254**	,193*		,468**		,229**	,203*	,226**	,293**	,264**
Simpáticas	Correlation Coefficient					1,000	,197*	,387**	,197*	,195*		,255**	,345**	,284**		
Noturno	Correlation Coefficient						1,000	,408**		,646**	,200*	,420**	,248**	,253**	,311**	,420**
Comerciais	Correlation Coefficient							1,000		,417**	,178*	,321**			,182**	,200**
BelezaNatural	Correlation Coefficient								1,000					,211*	,246**	
Divertimento	Correlation Coefficient									1,000	,182*	,554**	,349**	,315**	,380**	,372**
Estabilidade	Correlation Coefficient										1,000	,253**		,226**		
Saúde	Correlation Coefficient											1,000	,194*	,245**	,269**	,277**
Clima	Correlation Coefficient												1,000	,740**	,557**	,185**
AtmosferE	Correlation Coefficient													1,000	,697**	,187**
AtmosferaR	Correlation Coefficient														1,000	,334**
Praias	Correlation Coefficient															1,000

Tabela 12. Coeficiente de correlação de Spearman (Idade / Qualidade)

		Idade	Gastronomia	Comunicação	QualidadePreço	Alojamentos	Infraestruturas	SegurançaP	BaixosPreços	AltaQualidade	Poluição	Limpeza
Idade	Correlation Coefficient	1,000										
Gastronomia	Correlation Coefficient		1,000	,206*	,299**	,319**		,264**		,242**	,281**	,218**
Comunicação	Correlation Coefficient			1,000	,477**	,364**	,396**	,414**	,391**	,335**	,402**	,335**
QualidadePreço	Correlation Coefficient				1,000	,637**	,500**	,444**	,479**	,571**	,438**	,455**
Alojamentos	Correlation Coefficient					1,000	,623**	,422**	,405**	,593**	,335**	,433**
Infraestruturas	Correlation Coefficient						1,000	,314**	,369**	,506**	,319**	,350**
SegurançaP	Correlation Coefficient							1,000	,237**	,338**	,371**	,273**
BaixosPreços	Correlation Coefficient								1,000	,427**	,293**	,295**
AltaQualidade	Correlation Coefficient									1,000	,432**	,469**
Poluição	Correlation Coefficient										1,000	,682**
Limpeza	Correlation Coefficient											1,000

Tabela 13. Coeficiente de correlação de Spearman (Idade / Satisfação)

		Idade	Recomendar	DestinoVisitar	Atitude	SatisGlobal	Orgulho	Projeto	Felicidade	MudarEmigrar	LigaçõesAF
Idade	Correlation Coefficient	1,000			,199			,190		-,351**	
Recomendar	Correlation Coefficient		1,000	,683**	,545**	,489**	,484**	,346**	,442**	-,335**	
DestinoVisitar	Correlation Coefficient			1,000	,591**	,330**	,363**	,238**	,292**	-,200	
Atitude	Correlation Coefficient				1,000	,499**	,422**	,397**	,503**	-,296**	
SatisGlobal	Correlation Coefficient					1,000	,780**	,567**	,788**	-,356**	
Orgulho	Correlation Coefficient						1,000	,536**	,819**	-,375**	-,173
Projeto	Correlation Coefficient							1,000	,730**	-,533**	
Felicidade	Correlation Coefficient								1,000	-,489**	
MudarEmigrar	Correlation Coefficient									1,000	,209
LigaçõesAF	Correlation Coefficient										1,000

Tabela 14. Coeficiente de correlação de Spearman (Satisfação/Imagem)

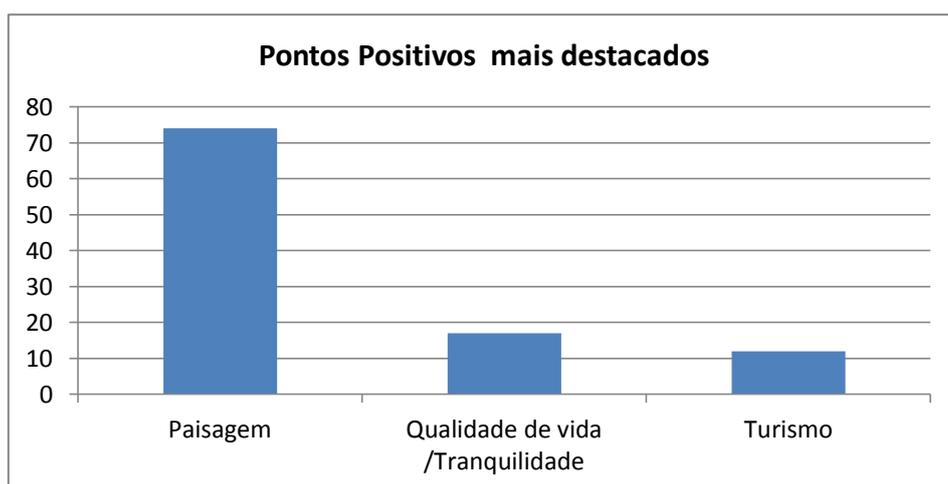
		Recomendar	DestinoVisitar	Atitude	SatisGlobal	Orgulho	Projeto	Felicidade	MudarEmigrar	LigaçõesAF	Ribeirinha	Históricas	Culturais	Simpáticas	Noturno	Comerciais	BelezaNatural	Diversão	Estabilidade	Saúde	Clima	AtmosferaE	AtmosferaR	Praias	
Spearman's rho	Recomendar	Correlation Coefficient	1,000	,683	,545	,489	,484	,346	,442	-,335															
	DestinoVisitar	Correlation Coefficient		1,000	,591	,330	,363	,238	,292	-,200															
	Atitude	Correlation Coefficient			1,000	,499	,422	,397	,503	-,296															
	SatisGlobal	Correlation Coefficient				1,000	,780	,567	,788	-,356															
	Orgulho	Correlation Coefficient					1,000	,536	,819	-,375	-,173														
	Projeto	Correlation Coefficient						1,000	,730	-,533															
	Felicidade	Correlation Coefficient							1,000	-,489															
	MudarEmigrar	Correlation Coefficient								1,000	,209	-,180	-,216												
	LigaçõesAF	Correlation Coefficient									1,000														
	Ribeirinha	Correlation Coefficient										1,000	,443	,415	,302	,271	,278	,176	,386		,253	,174	,303	,346	,258
	Históricas	Correlation Coefficient											1,000	,574	,223	,335	,223		,336		,231	,198	,293	,425	,256
	Culturais	Correlation Coefficient												1,000	,251	,254	,193		,468		,229	,203	,226	,293	,264
	Simpáticas	Correlation Coefficient													1,000	,197	,387	,197	,195		,255	,345	,284		
	Noturno	Correlation Coefficient														1,000	,408	,646		,200	,420	,248	,253	,311	,420
	Comerciais	Correlation Coefficient															1,000		,417	,178	,321		,182	,200	
	BelezaNatural	Correlation Coefficient																1,000				,211	,246		
	Diversão	Correlation Coefficient																	1,000	,182	,554	,349	,315	,380	,372
	Estabilidade	Correlation Coefficient																		1,000	,253		,226		
	Saúde	Correlation Coefficient																			1,000	,194	,245	,269	,277
	Clima	Correlation Coefficient																				1,000	,740	,557	,185
	AtmosferaE	Correlation Coefficient																					1,000	,697	,187
	AtmosferaR	Correlation Coefficient																						1,000	,334
	Praias	Correlation Coefficient																							1,000

Tabela 15. Coeficiente de correlação de Spearman (Satisfação/Qualidade)

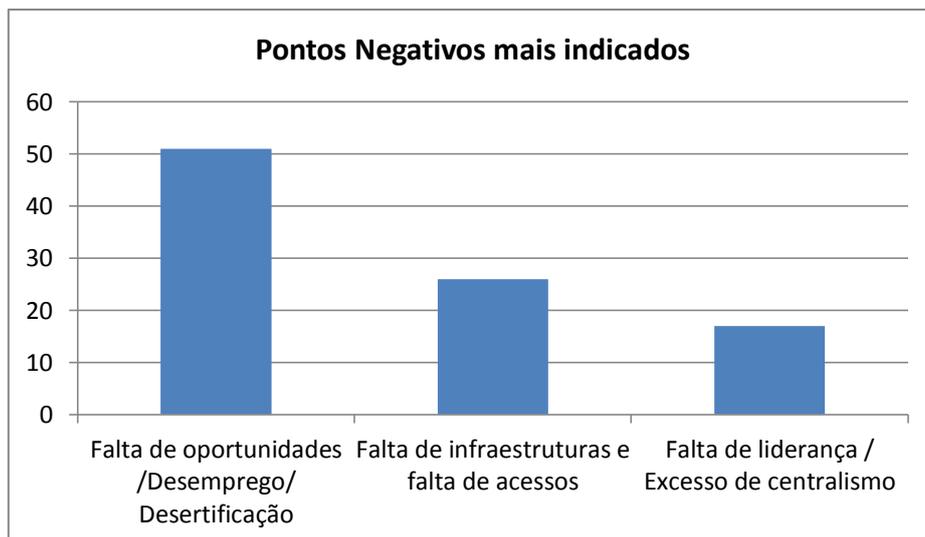
			Recomendar	Destino/Visitar	Atitude	SatisGlobal	Orgulho	Projeto	Felicidade	Mudar/Emigrar	LigaçõesAF	Gastronomia	Comunicação	QualidadePreço	Alojamentos	Infraestruturas	SegurançaP	BaixosPreços	AltaQualidade	Poluição	Limpeza
Spearman's rho	Recomendar	Correlation Coefficient	1,000	,683	,545	,489	,484	,346	,442	-,335		,406	,415	,472	,310	,312	,308	,255	,299	,373	,364
	Destino/Visitar	Correlation Coefficient		1,000	,591	,330	,363	,238	,292	-,200		,359	,248	,333	,292	,184	,235		,255	,273	,265
	Atitude	Correlation Coefficient			1,000	,499	,422	,397	,503	-,296		,282	,347	,400	,344	,361	,350	,185	,277	,378	,350
	SatisGlobal	Correlation Coefficient				1,000	,780	,567	,788	-,356		,264	,535	,472	,385	,409	,473	,222	,285	,402	,256
	Orgulho	Correlation Coefficient					1,000	,536	,819	-,375	-,173	,285	,442	,379	,260	,296	,383		,182	,382	,243
	Projeto	Correlation Coefficient						1,000	,730	-,533		,228	,366	,412	,374	,342	,326	,285	,234	,315	,293
	Felicidade	Correlation Coefficient							1,000	-,489		,265	,515	,455	,366	,336	,415	,212	,236	,439	,283
	Mudar/Emigrar	Correlation Coefficient								1,000	,209	-,274	-,315	-,222	-,259	-,266	-,256				-,246
	LigaçõesAF	Correlation Coefficient									1,000										
	Gastronomia	Correlation Coefficient										1,000	,206	,299	,319		,264		,242	,281	,218
	Comunicação	Correlation Coefficient											1,000	,477	,364	,396	,414	,391	,335	,402	,335
	QualidadePreço	Correlation Coefficient												1,000	,637	,500	,444	,479	,571	,438	,455
	Alojamentos	Correlation Coefficient													1,000	,623	,422	,405	,593	,335	,433
	Infraestruturas	Correlation Coefficient														1,000	,314	,369	,506	,319	,350
	SegurançaP	Correlation Coefficient															1,000	,237	,338	,371	,273
	BaixosPreços	Correlation Coefficient																1,000	,427	,293	,295
	AltaQualidade	Correlation Coefficient																	1,000	,432	,469
	Poluição	Correlation Coefficient																		1,000	,682
	Limpeza	Correlation Coefficient																			1,000

Ainda no âmbito do questionário, foi pedido aos inqueridos que indicassem quais eram na sua opinião, os pontos positivos e negativos da região, as vantagens competitivas da região, e finalmente, três palavras que associavam à região.

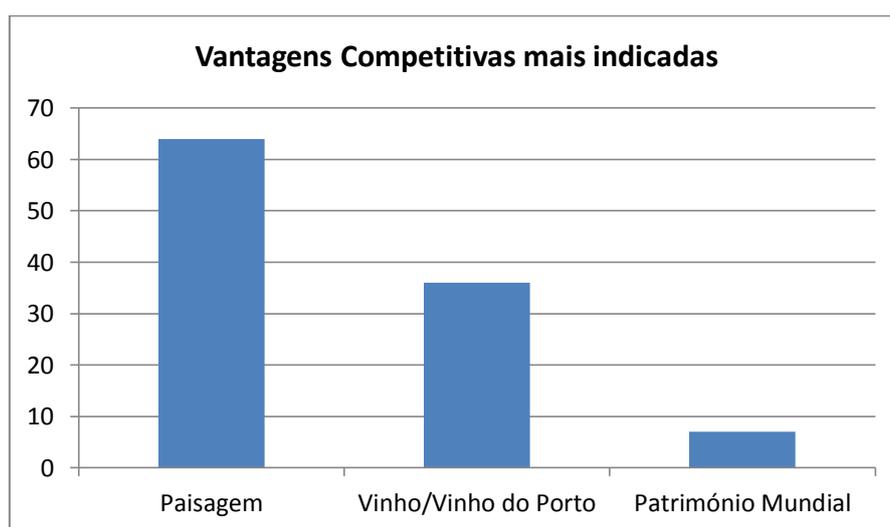
No caso dos pontos positivos, os inqueridos deram especial ênfase à beleza da paisagem, sendo, um aspeto recorrente nas respostas a esta questão. Os dados obtidos revelam ainda, que os residentes consideram que a região lhe proporciona uma boa qualidade de vida, destacando a tranquilidade das localidades, e os baixos índices de criminalidade. Para alguns inquiridos, o turismo é algo considerado como positivo para a região.



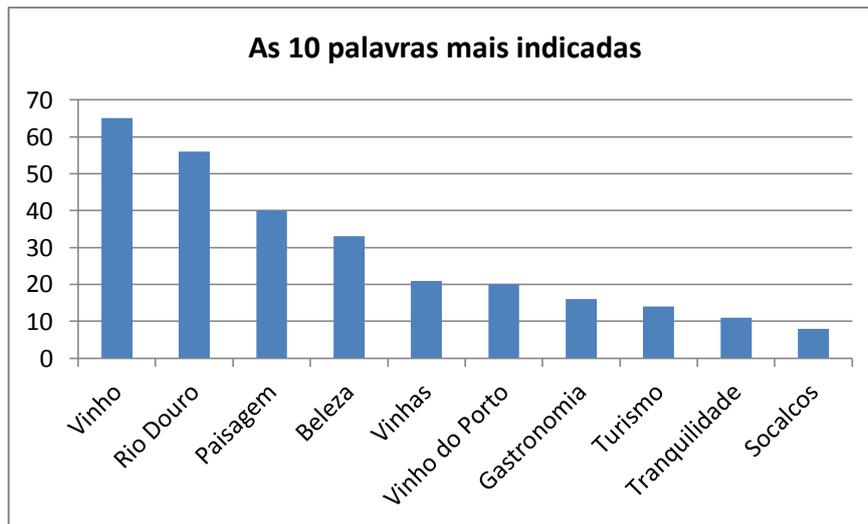
No que se refere aos pontos mais negativos apontados pelos inquiridos, a falta de emprego, de oportunidades para os jovens e a desertificação foi alvo de destaque por grande parte dos participantes. A falta de infraestruturas e falta de acessos, é ainda considerando por alguns como um dos pontos mais negativos da região, sendo destacado, por parte dos inquiridos, os estabelecimentos de saúde. Finalmente, alguns participantes revelaram considerar que a região tem falta de liderança e de voz, criticando ainda o excessivo centralismo e esquecimento por parte das instituições e responsáveis políticos.



Quando à vantagem competitiva que mereceu mais destaque por parte dos inquiridos, à semelhança do que foi observado aquando da avaliação dos pontos mais positivos da região, a paisagem recolheu o maior número de opiniões, sendo que, o vinho/vinho do Porto, foi destacado por parte de alguns inquiridos. A classificação da região como Património Mundial da Humanidade, recolheu algumas opiniões residuais. Para os residentes da região, a paisagem e o vinho/vinho do Porto são os principais fatores de diferenciação do Douro.



Finalmente, foi pedido aos inquiridos que indicassem três palavras representativas da região. A palavra “vinho” obteve o maior número de observações, sendo seguida das palavras “rio Douro”, “paisagem”, “beleza” e “vinhas”. Os residentes dão, deste modo, uma ênfase especial ao cenário e características paisagísticas próprias da região, dando uma especial importância a produto “vinho”.



### **6.3 – Conclusão**

No presente capítulo procedeu-se à aplicação do modelo concetual de análise da gestão da marca-destino Douro, no sentido de perceber e avaliar as dinâmicas e fragilidades presentes em todo o processo de gestão da marca. Para além da aplicação do modelo em questão, procuramos completar o presente estudo, testando as hipóteses desenvolvidas para a compreensão da existência ou não de correlações entre diversas variáveis e dimensões.

A análise dos dados obedeceu a um carácter misto, adotando, no entanto, uma abordagem predominantemente qualitativa, reforçada com uma análise quantitativa dos inquéritos por questionário, aplicados aos residentes da região.

Denotou-se, ao longo da análise qualitativa, as diversas fragilidades ainda existentes na gestão da marca Douro. É notória a falta de instrumentos e organismos técnicos responsáveis pela aplicação de estratégias de marketing eficazes. As entrevistas exploratórias permitiram-nos ainda, denotar a falta de cooperação institucional entre agentes públicos e privados, e entre agentes públicos. A falta de comunicação, e informação existente a vários níveis, provoca muitos ruídos, sendo este um fator extremamente negativo para a aplicação das mais diversas estratégias. A pulverização de instituições a ausência de uma estratégia integrada, a duplicação de esforços, e a desconfiança entre instituições causam graves ineficiências a nível de gestão da marca, influenciando negativamente o desempenho dos vários agentes. O desfazamento existente entre os diversos atores do setor turístico e os residentes, é um aspeto que merece alguma preocupação, uma vez que, e como analisado anteriormente, os locais são um elemento importante para a valorização de toda a experiência do visitante.

Os dados quantitativos revelaram ainda, que globalmente, os residentes da região têm uma opinião positiva no que concerne a notoriedade, a imagem, a qualidade e a satisfação em relação à região. Apresentam ainda níveis positivos de felicidade e de orgulho. No entanto, destacam alguns aspectos negativos, como a falta de infraestruturas, vias de acesso e equipamentos de saúde, a falta de espaços de entretenimento e noturnos, os preços praticados no turismo, entre outros.



## Capítulo VII

# Conclusão

---

O presente estudo de investigação, pretendeu avaliar o papel que os *stakeholders* do setor turístico desempenham na gestão de uma marca-destino (*destination-brand*), analisando para tal o caso da marca Douro. Para além disso, tentamos perceber de que forma os residentes da região percebiam a marca territorial, utilizando a aplicação de inquéritos por questionário em vários concelhos da região Douro. Para o presente estudo, foram elaboradas questões de investigação, para as quais procuramos adotar a metodologia adequada, em vista de apresentar respostas fidedignas e elucidativas.

O presente capítulo apresenta as conclusões gerais do estudo levado a cabo, analisando para tal, os aspetos que mais se destacam dos vários obtidos, seja através do método qualitativo ou quantitativo. Pretendemos, deste modo, tirar conclusões gerais reunindo, para tal, o melhor dos dois métodos de investigação. O presente capítulo está dividido em três secções, sendo que na primeira secção analisaremos as conclusões do estudo e as suas consequências práticas. Na segunda secção indicaremos algumas das limitações inerentes ao estudo, e encerraremos o capítulo com apontando várias sugestões de investigação para futuros trabalhos.

### **7.1– Conclusões gerais e suas implicações práticas**

#### **a) Competências a nível de gestão turística**

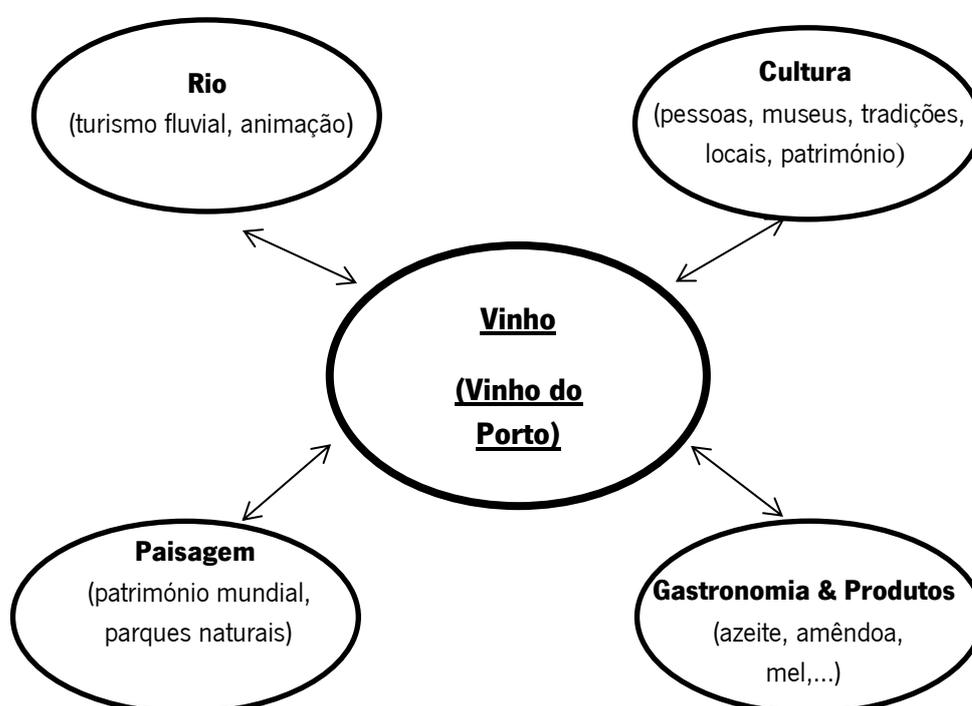
A pulverização de instituições afeta negativamente toda a gestão da marca Douro, uma vez que, por exemplo, a promoção interna e externa estão sob responsabilidade de diversas entidades e instituições. O território Douro tem, hoje, um Pólo de gestão turística que é alvo de algumas críticas, nomeadamente no que diz respeito à falta de ação, comunicação e coordenação de políticas. Parece-nos importante organizar o setor, atendendo às novas especificidades e realidades dos consumidores de produtos turísticos, ou seja, profissionalizando os diversas entidades, criando para tal, organismos que possam contar com recursos humanos qualificados na área do turismo e marketing. Para além disso, é necessário clarificar responsabilidades, e por ventura, reorganizar as instituições e delimitar claramente as competências de cada instituição. Neste momento, o Douro não tem uma comunicação ou estratégia integrada: existem dezenas de instituições a nível local, regional e nacional que desempenham as mesmas tarefas, criando,

assim, uma fragmentação desnecessária entre atores, levando a índices elevados de desconfiança. Parece-nos importante criar um plano que congregue os vários agentes da região, não esquecendo para tal, os residentes, que são, como vimos, uma parte essencial da experiência. É importante constituir uma verdadeira Organização de Gestão do Destino (DMO), que possa ser um elemento de promoção de coordenação e exemplo na gestão do destino.

### **b) Organização da oferta**

Apesar da existência de várias entidades e instituições, a oferta continua fragmentada e desorganizada, muito devido à falta de cooperação e coordenação entre as diversas entidades. A informação é escassa e é pouco clara. Pensamos ser necessário criar mecanismos que agilizem os vários atores, sensibilizando-os para a necessidade de colaboração em determinadas áreas. O turismo, no Douro, está muito dependente do turismo fluvial, nesse sentido, é importante que se criem estímulos e que se organize a oferta, no sentido de tentar tirar benefícios deste mercado. Para tal, é necessário que os diversos agentes da região estejam organizados, no sentido de poder falar a uma só voz. Para tal, parece-nos importante, a criação de um verdadeiro organismo regional, à semelhança do que se realiza em outras partes do mundo, que seja efetivamente responsável pela gestão do turismo, do marketing e da marca, a nível regional.

*Fig. 16- Sugestão de estratégia para o turismo Douro, utilizando os produtos do Douro, com aposta central no vinho (elaboração própria)*



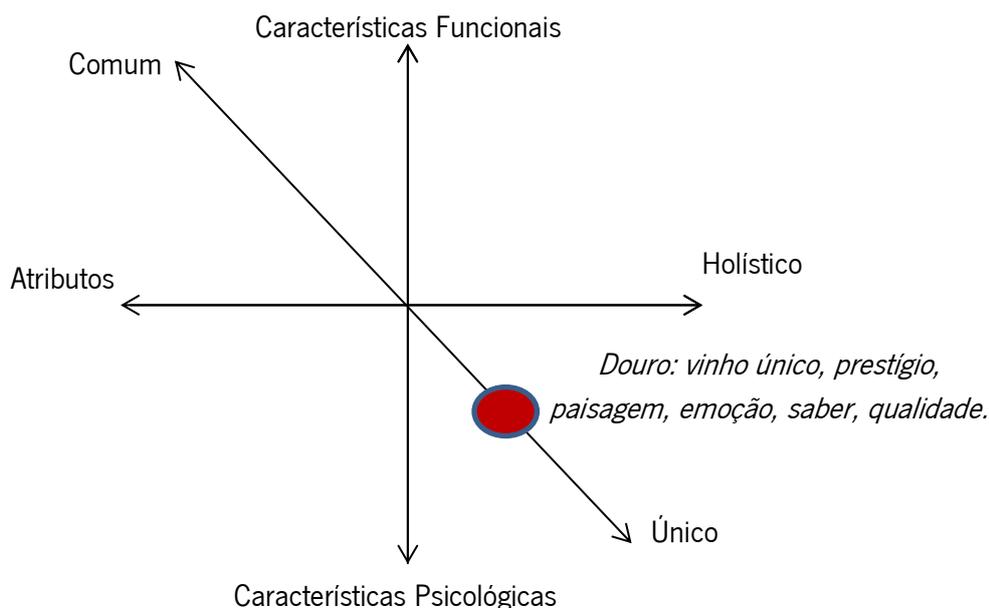
### **c) Eventos, Marca, Comunicação**

A região Douro é conhecida pela sua paisagem e pelos seus vinhos, nomeadamente, o vinho do Porto. Parece-nos importante saber aproveitar estes dois ativos, uma vez, que a própria marca Vinho do Porto, goza de uma grande notoriedade nacional e internacional. Acreditamos que a cooperação entre agente do setor dos vinhos e casa de turismo rural, seria uma mais-valia para a região. A região Douro ainda não é um destino de excelência para o enoturismo: algo que nos parece paradoxal. Muito se deve à falta de aposta na promoção efetiva da região como uma região de vinhos, com saber e tradição na área. É necessário adotar uma verdadeira marca Douro que possa ser partilhada pelas várias entidades. Neste momento, a região tem grandes debilidades a nível comunicacional. É importante corrigir este aspeto: garantindo uma presença, clara eficiente em diversos meios, combatendo, deste modo, a fragmentação existente. Parece-nos importante que a região desenvolva e promova eventos de qualidade como projeção regional e nacional, em parceria com diversos agentes locais, apostando no *core* da região: vinho e gastronomia, e paisagem.

### **d) Identidade, Posicionamento e Imagem**

A falta de uma organização mais profissional na gestão da marca Douro, espelha a falta de estratégia para a região. Os diversos contributos de atores públicos e privados revelam que a região ainda não soube, nos últimos anos, adotar uma verdadeira identidade, um posicionamento e uma imagem. Parece-nos urgente adotar uma estratégia que englobe e indique de forma clara e precisa, o que é o Douro, como destino. Não havendo posicionamento, a região encontra-se sem rumo, e sem objetivos, navegando de uma forma instável, e preocupante. Tendo em conta os contributos da literatura e utilizando a ferramenta apresentada por Echtner e Ritchie (2003), parece-nos que o destino Douro tem todo o interesse em apostar nas componentes da imagem “holísticas”, “única”, e “psicológica”.

Fig.17 – Imagem da marca Douro (elaboração própria)



#### **e) Cooperação entre agentes privados**

Apesar dos esforços e alguns progressos denotados no sentido de haver uma cooperação mais próxima entre agentes privados, é ainda necessário sensibilizar estes agentes no sentido de haver mais cooperação. Alguns agentes privados trabalham de uma forma isolada, tentando criar um mercado para o seu produto: parece-nos que tal abordagem é negativa, e prejudicará a região, como um todo, uma vez que a estratégia será fragmentada com este tipo de ações. Os agentes privados necessitam de apostar na oferta complementar, criando sinergias, comunicação e coordenação entre vários parceiros. É ainda necessário apostar em recursos humanos qualificados que na área do turismo e marketing. Parece-nos que a falta de organização, e estratégia é muito em parte, devido à gestão “pouco especializada e tradicional” que é realizada no seio de algumas empresas

#### **f) Comunicação-mix**

Num momento em que os hábitos de consumo e o próprio comportamento do consumidor está em permanente mutação, é necessário apostar em ferramentas de comunicação eficazes, nomeadamente, estando presente *online* com plataformas simples, eficazes, que adotem ferramentas únicas no que toca às reservas, pesquisa de informação, etc. Apesar de já existir alguma consciencialização para a necessidade de aposta no *online*, esta é ainda obsoleta.

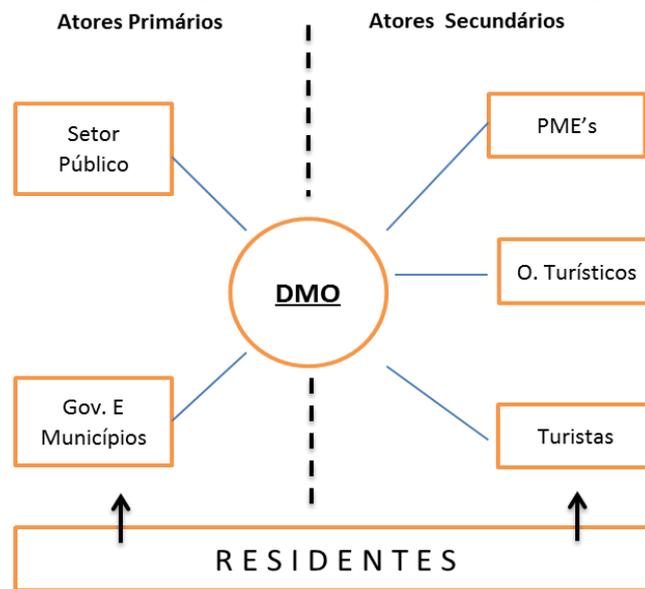
Muitos sítios não estão traduzidos, ou são de fraca qualidade, transmitindo uma imagem negativa da região, e prejudicando, logicamente, os agentes em questão. Os vários portais do Douro duplicam a informação, e são confusos. A própria presença nas redes sociais, é feita de uma forma amadora, não havendo um profissional responsável pela gestão desses conteúdos.

#### **g) Envolver os residentes**

Os residentes são uma parte importante na experiência dos turistas. É necessário saber envolvê-los em todo o processo: eles são, por ventura, responsáveis pelo maior número de contactos com os turistas. Os residentes são, neste momento, uma parte esquecida em todo o processo. No entanto, revelam ter uma atitude positiva em relação à região, e ao turismo. É necessário saber apostar e aproveitar esta realidade. Pensamos ser necessário criar estratégias que valorizem os residentes da região Douro, afirmando a sua cultura e tradições, criando eventos, que permitam sensibilizar os residentes para os benefícios do turismo – eventos *win-win* que aproximem residentes e turistas. Pensamos que os residentes são uma peça fundamental e basilar para a promoção e qualificação da região. Os agentes públicos têm a responsabilidade de fazer o necessário para adotar políticas que permitem fixar recursos humanos qualificados e massa-crítica capaz de adotar estratégias sustentadas e eficazes.

Acreditamos que um processo de implementação, e gestão da marca destino não pode ser levado a cabo, sem que a população local se sinta envolvida, e parte interessada de todas as dinâmicas envolvidas neste processo. As instituições pública, responsáveis pela elaboração e promoção de reformas e políticas para o setor, têm a responsabilidade de tentar, em conjunto, com os restantes agentes, promover uma cooperação e coordenação benéfica, que seja transversal a toda a região. Para tal, parece-nos importante a criação de um órgão, independente, profissional, responsável pela gestão da marca.

Fig. 18 – Modelo de gestão dos stakeholders para a região Douro



#### **h) Envolver os agentes que operam a partir do Porto**

Apesar de não termos conseguido recolher mais dados de agentes que operaram turisticamente a partir do Porto, realizando cruzeiros no Douro, parece-nos importante que a região coopere com estes agentes. Grande do fluxo turístico que passa pelo Douro, tem a sua origem no Porto/V.N. Gaia: é importante que a região saiba aproveitar estes agentes e diversos elementos para promover o destino. Notámos, aquando da recolha de dado, grande falta de informação em relação ao conhecimento da oferta, produtos e animação na região Douro. É importante que se consigam criar sinergias entre a região Douro e estas entidades, através de um diálogo mais próximo, utilizando, para tal, a estrutura de gestão do destino.

#### **J) Quadros-resumo do resultado das entrevistas:**

<b>Instituições</b>	<b>Município Peso da Régua</b>	<b>Município Lamego</b>	<b>Douro Alliance</b>	<b>Porto e Norte/ Touring</b>	<b>Turismo Douro</b>	<b>CDDR-N</b>
<b>Tópicos Avaliados</b>						
Departamento de marketing	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	Sim
Plano de Marketing Interno	Não tem	Não tem	Não tem	Sim	Em finalização	Sim
Q-1 Decisão Política Q-1.2 Fatores que levaram à decisão	Sim (PDTV D)	Sim (PDTV D)	Sim (PDTV D;PENT)	Sim (PDTV D;PENT)	Sim (PDTV D;PENT)	Sim (PDTV D;PENT)
Q-1.3- Orientação para o mercado	Sim	Sim	Sim	Sim	SIM	Sim
Q-1.3 .1 Análise SWOT						
Q-1.3.2 Fatores competitivos	Vinho, paisagem e pessoas	Vinho do Porto, Património Mundial, e paisagem	Paisagem, património mundial, e vinho.	Vinho e Paisagem	Paisagem, património mundial e vinho	Vinho, Património Mundial, Excelência
Q-1.3.2 Posicionamento definido	Em construção (segmento médio alto, premium, enoturismo)	Não	Não (destino de excelência, qualidade, sophisticacão, enoturismo)	Não	Sim (Destino de excelência, prestígio, relaxante)	Em construção (média-alta, formacão superior, enoturismo)
Q-1.3.3 Concorrentes	Alentejo e destino de enoturismo.	Alentejo e destinos de enoturismo.	Alentejo, Minho, destinos de enoturismo.	Alentejo, regiões vitolas.	Zonas vinhateiras, enoturismo.	Alentejo, região de Bordéus, e destinos enoturismo.
Q- 1.4 Participação dos stakeholders no plano de marketing	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Q-2.1 Existência de DMO Q-2.1.2 Instituição responsável	+/- (Turismo Douro e Porto e Norte)	Não	Sim (Turismo Douro)	Sim (Turismo Douro)	Sim (Douro Turismo – Ass. geral)	Não

Q-2.2 Integração dos stakeholders Q-2.3 Comunicação e proximidade entre stakeholders	Razoável. Comunicação frequente entre agentes públicos. Necessidade de melhorar comunicação.	Razoável. Dificuldades com agentes públicos. Necessidade de melhorar comunicação	Razoável. Comunicação frequente com atores públicos . Menos com privados- Necessidade de melhorar comunicação	Razoável. Dificuldade de comunicação com agentes públicos da região.	Satisfatória. Comunicação entre público e privado frequente. Necessidade de melhorar comunicação	Razoável. Comunicação difícil com privados. Necessidade de melhorar comunicação
Q-3 Pesquisa de mercado e posicionamento	Sim, mas melhoramentos necessários	Não. Necessidade de elaborar um estudo profundo.	Não. Demasiada confusão e duplicação.	Desconhece situação.	Sim. Necessidade de melhorar aspetos	+/- Necessidade de mais esforços.
Q-4.1 Identidade	Sim (destino único, imponente, autêntico)	Sim (sofisticado, qualidade de vinho, cultura)	Sim (Beleza, património, calma, segurança, vinhos)	Sim (vinho, majestosidade, cultura, autenticidade)	Sim (Vinho, tranquilidade, região humanizada com 2 patrimónios)	Sim (Destino único, património mundial, know-how no vinho)
Q-4.2 Slogan e logo	Não existe	Não existe	Não existe	Não existe	Não (O polo tem um)	Não existe
Q-4.3 Imagem	Destino calmo, autêntico, com património. Prestigiante.	Clima e atmosfera única, prestigiante.	Região com saber na área do vinho, de características rurais, e com uma paisagem única.	Destino calmo, paisagem e património autêntico, rico em cultura.	Região autêntica, rural. Região com saber na área do vinho.	Calmo, relaxante, seguro, autêntico, misterioso.
Q-5 A/B/C promoção turismo, equipamentos, qualidade de vida de residentes	Os três estão interligados. Investimento em equipamentos melhora qualidade de vida.	Necessidade de apostar nos 3, no sentido de melhorar a vida dos residentes.	Muitos investimentos nos últimos anos. Necessidade aposta nos residentes.	A promoção do investimento, ajuda a desenvolver o turismo. Pessoas estão afastadas.	Valorizar a região, valoriza os residentes. Falta de competência na área.	Necessidade de sensibilizar mais os privados para o financiamento. Residentes afastados.

Q-5.1- Stakeholder prioritário	Residentes	PME	PME	PME	PME e Residentes	PME e residentes.
Q-5.2 Estratégia integrada	Não existe.	Não existe	Não existe	Não existe.	Não existe.	Não existe.
Q-6.1 Plano de marketing e comunicação para a região	Há um plano de marketing. Não existe plano de comunicação.	Há um plano de marketing. Não existe plano de comunicação.	Desconhece	Desconhece.	Há um plano de marketing que ainda não está implementado. Não há plano de comunicação.	Há um plano de marketing. Não há plano de comunicação.
Q-7. Estratégia de comunicação	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.
Q-7.1 Tipos de estratégias de comunicação utilizadas	<i>Online</i> , brochuras, feiras.	Parcerias, <i>online</i> , brochuras.	<i>Online</i> . Feiras. Newsletter. Mobile.	<i>Online</i> , feiras, Welcome Centres.	Press e Fam trips. Feiras internacionais.	<i>Online</i> , feiras, brochuras, welcome centre, press trips.
Q-7.1.1 Público-alvo	Classe média, média alta. Com interesse no vinho.	Vários públicos, dependendo do produto.	Profissionais do turismo. Visitantes e residentes.	Turistas e profissionais da área.	Mercado tradicional, Braisl, EUA.	Público estrangeiro com interesse pelo enoturismo, e profissionais da área.
Q-7.1.2 Produtos marca	PENT	PENT	PENT	PENT	PENT	PENT
Q-7.1.3 Comunicação inovadora	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe. Aposta no mobile e interatividade.	Não existe.	Não existe.
Q-7.2 CRM	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.
Q-8.1 Produtos com origem certificada	Produtos agrícolas.	Produtos agrícolas e gastronómicos	Produtos agrícolas, gastronómicos.	Vinho, mel, azeite.	Produtos gastronómicos.	Produtos agrícolas.
Q 8.2 Eventos culturais inovadores e imateriais	Poucos. Necessidade de	Poucos, e com pouca visibilidade.	Poucos. Necessidade de	Poucos, fraca qualidade, e	Muito poucos.	Alguns no Coa ou realizados de

	maior aposta.		aposta na mobilidade.	visibilidade.		forma privada.
Q-9 Departamento de relações externas	Não existe.	Não existe.	Não existe.	A nível de touring não existe.	Não existe.	Sim.
Q-9.1 Parcerias regionais, internacionais	Algumas nacionais e internacionais.	Algumas nacionais e internacionais.	Algumas nacionais e ibéricas.	Algumas nacionais e ibéricas.	Algumas nacionais e ibéricas.	Algumas nacionais e ibéricas.
Q-9.2 Sustentabilidade, Responsabilidade Social e Autenticidade	Muito fraca	Muito fraca	Muito fraca	Muito fraca	Sim, mas pode fazer mais	Sim, mas pode fazer mais.
Q-10 Monitorização e Balanced Score Card	Muita fraca. Alguns inquéritos de satisfação.	Muito fraca. Alguns inquéritos de satisfação.	Desconhece.	Desconhece.	Não existe.	Indicadores a nível financeiro, e execução do QREN e perfil de visitantes.
Q-10.1 Branding Indicators	Apenas inquéritos de satisfação.	Apenas inquéritos de satisfação.	Pouco conhecimento. Inquéritos satisfação.	Desconhece.	Apenas inquéritos de satisfação.	Esporádicos. (notoriedade, imagem, etc).

<b>Instituições</b> <b>Tópicos Avaliados</b>	<b>Hotel Régua Douro</b>	<b>Rota Douro</b>	<b>Wonderful Events</b>	<b>Hotel Folgosa Douro</b>	<b>Quinta da Pacheca</b>
Departamento de marketing	Não	Não	Não	Não	Não
Plano de Marketing	Não	Não	Não	Não	Não
Q-1 Decisão Política	+/- fase embrionária	Desconhece decisão política. Acredita que haja uma marca Douro.	+/- marca em fase de construção	+/- falta de implementação de planos	Há uma marca, mas mal gerida.
Q-1.2 Fatores que levaram à decisão					
Q-1.3- Orientação para o mercado	Muita fraca. Necessário mais trabalho.	Fraco. Necessária mais comunicação.	Fraco.	Fraco. Muita confusão e descoordenação.	Fraco.
Q-1.3 .1 Análise SWOT	Desconhece	Desconhece	Desconhece	Desconhece	Desconhece
Q-1.3.2 Fatores competitivos	Autenticidade, simplicidade, hospitalidade. Paisagem e vinho.	Património Mundial, paisagem rica, história e vinho.	Vinho, património mundial, riqueza cultural, enoturismo.	Vinho e autenticidade	Paisagem património mundial, o vinho.
Q-1.3.2 Posicionamento definido	Fraco. Destino de excelência, sofisticado, enoturismo.	Pouco claro. Oferta única no turismo rural, qualidade no tradicional. Sofisticação.	Pouco claro.	Não existe.	Pouco claro e errado.
Q-1.3.3 Concorrentes	City Breaks, Alentejo, Dão-Lafões.	Alentejo, e regiões vitícolas – Bordéus.	Alentejo, e zonas vinhateiras.	Não há nenhum direto. (Alentejo)	Alentejo, regiões vitícolas europeias.
Q- 1.4 Participação dos stakeholders	Não.	Não.	Sim	Não	Sim
Q-2.1 Existência de DMO	Não.	Desconhece.	+/-	Desconhece	Não.
Q-2.1.2 Instituição responsável	Turismo Douro.	Turismo Douro	Turismo Douro e Porto e Norte	Turismo Douro	Turismo Douro.
Q-2.2 Integração dos stakeholders	Fraca.	Fraca, mas boa a nível do Porto.	Fraca.	Fraca	Fraca.

Q-2.3 Comunicação e proximidade entre stakeholders	Comunicação razoável entre privados. Fraca com o setor público.	Fraca comunicação com agentes da região.	Com os privados há boa comunicação. Fraca com o setor público.	Alguma, sobretudo entre privados.	Fraca, havendo alguma entre privados.
Q-3 Pesquisa de mercado e posicionamento	Não existe.	Não existe. Há muitas falhas.	Desconhece	Desconhece	Não existe.
Q-4.1 Identidade	Saber, autenticidade, bom vinho e gastronomia.	Tranquilidade, calma, hospitaleiro, destino único.	Vinho, saber, cultura, tranquilidade	Cultura única, com saber no vinho.	Autenticidade, paisagem clima, calma, segura, tranquila.
Q-4.2 Slogan e logo	Não existe.	Desconhece.	Não existe.	Não existe.	Não existe.
Q-4.3 Imagem	Região autêntica, rural, calma e surpreendente. Com rio, paisagens e produtos únicos	Destino único de excelência no enoturismo.	Património mundial deslumbrante, região vitícola, rica em saber e tradições.	Hospitalidade, enoturismo, e cultura.	Destino único e de grande qualidade no enoturismo. Um destino repleto de emoções, e relaxante.
Q-5 A/B/C promoção turismo, equipamentos, qualidade de vida de residentes	-	-	-	-	-
Q-5.1- Stakeholder prioritário	Residentes	Residentes	Residentes e PME	Residentes	Residentes e PME
Q-5.2 Estratégia integrada	Não existe.	Não existe.	Não existe	Não existe	Não existe.
Q-6.1 Plano de marketing e comunicação para a região	Desconhece.	Desconhece.	Desconhece	Desconhece	Desconhece
Q-7. Estratégia de comunicação	Não existe.	Não existe.	Não existe	Não existe	Não existe
Q-7.1 Tipos de estratégias de comunicação utilizadas	<i>Online, feiras, certames e press-trips.</i>	<i>Online, parcerias, feiras.</i>	<i>Online, publireportagens, mass-media.</i>	<i>Online, feiras, brochuras, e fam trips.</i>	<i>Online, fam e press trips, algumas feiras.</i>

Q-7.1.1 Público-alvo	Nacional, inglês, alemão e brasileiro.	Nacional, ingleses, e franceses.	Língua Portuguesa	Mercado nacional.	Pessoas com interesse pelo vinho, e agentes de viagens.
Q-7.1.2 Produtos marca	PENT	PENT	PENT	PENT	PENT
Q-7.1.3 Comunicação inovadora	Não existe.	Desconhece.	Não existe.	Não existe	Não existe
Q-7.2 CRM	Não existe a nível regional. A empresa tem algumas práticas de CRM.	Desconhece. A empresa tem algumas práticas de CRM.	Não existe.	Não existe. A empresa tem algumas práticas de CRM	Não existe. A empresa tem algumas práticas de CRM.
Q-8.1 Produtos com origem certificada	Agrícolas.	Agrícolas	O vinho.	O vinho.	O vinho, o mel, o azeite, a gastronomia.
Q 8.2 Eventos culturais inovadores e imateriais	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Pouco e muito fraco.
Q-9 Departamento de relações externas	-	-	-	-	-
Q-9.1 Parcerias regionais, internacionais	-	-	-	-	-
Q-9.2 Sustentabilidade, Responsabilidade Social e Autenticidade	Não	Desconhece	Muito fraco	Desconhece	Muito fraco
Q-10 Monitorização e Balanced Scored Card	Desconhece.	Desconhece	Desconhece.	Desconhece	Desconhece
Q-10.1 Branding Indicators	Poucos. Aplicação de inquéritos aos clientes.	Desconhece a nível de região Douro. Empresa aplica questionários.	Desconhece. Aplicação de inquéritos de satisfação.	Desconhece. Aplicação de inquéritos de satisfação,	Desconhece. Aplicação de inquéritos de satisfação.

## **7.2 – Limitações do estudo**

Como foi exposto no capítulo referente à metodologia, a escolha da nossa estratégia de investigação teve de ter em conta uma série de fatores científicos, mas também, outras limitações que foram aparecendo ao longo do estudo.

A maior limitação com que o estudo se deparou residiu no fator tempo, uma vez que por motivo de constrangimentos académicos, o prazo limite de sete meses para a realização do estudo, é manifestamente pouco, acabando por restringir e limitar o desenvolvimento de estudos mais aprofundados.

Sendo este campo de investigação alvo de poucos estudos, acabou por dificultar um pouco o nosso trajeto, sendo necessário rever e comparar, por certas vezes, certas possibilidades e instrumentos de pesquisa.

O facto do estudo se debruçar sobre uma área geográfica tão grande, acabou por condicionar a recolha de dados qualitativos, e quantitativos, obrigando-nos a concentrar a pesquisa em zonas mais próximas. A relutância em colaborar com o presente estudo foi visível por parte de algumas entidades privadas – a pesquisa qualitativa poderia ser mais completa se tivéssemos conseguido reunir com mais operadores turísticos e unidades hoteleiras. O facto de termos um estudo predominantemente qualitativo não nos permitiu elaborar uma pesquisa quantitativa mais aprofundada, uma vez que o fator tempo acabou por ser um elemento condicionador. Pelo facto do estudo ser desenvolvido em época baixa, não foi possível englobar a análise das opiniões dos turistas na presente investigação, uma vez que muitas unidades hoteleiras se encontravam encerradas fruto da sazonalidade. Do mesmo modo, os poucos turistas presentes durante a época baixa/inverno, são maioritariamente nacionais, o que limitaria a representatividade da nossa investigação.

## **7.3- Contributos e Sugestões para investigações futuras**

A presente investigação contribuiu para o estudo de uma área recente na literatura, sendo ainda alvo de alguma pesquisa e enriquecimento teórico. Do mesmo modo, o nosso estudo permitiu analisar uma zona territorial que está ainda a desenvolver os primeiros passos no setor turístico, sendo por isso um contributo para o debate e tomada de decisão das entidades responsáveis. Procuramos falar com diversos agentes, públicos privados, confrontando e comparando

contributos, no sentido de promover uma maior cooperação e coordenação de estratégias. A nossa investigação quantitativa é inovadora na região, e demonstrou resultados muito interessantes, que podem e devem ser aproveitados pelos responsáveis da área, no sentido de valorizar estes atores. Para além disso, confrontamos vários contributos da literatura, e apresentamos um novo modelo conceptual, que poderá facilitar a construção de estratégias de marketing no setor turístico.

O estudo deu ainda a oportunidade de construir e definir novas estratégias e rumos, analisando forças e fraquezas, ameaças e oportunidades da região. O turismo é um setor de grande importância para a economia portuguesa, e poderá ser um setor revolucionador de toda a região Douro. O turismo não se limita à dimensão económica, alargando-se a um variado leque de outras dimensões, que fazem deste, um setor único, com características únicas, e potenciador de novas atitudes e abordagens locais, regionais e nacionais.

Assim, e estando elencados as limitações do presente estudo, torna-se importante delinear novas pistas de investigação, que poderão ser apresentados no âmbito de futuras pesquisas académicas.

Uma primeira sugestão centra-se no *design* do estudo: um estudo de caso único limita, de certa forma, a recolha e análise de vários resultados. Seria, assim, interessante adotar um *design* teórico que permitisse a comparação e confrontação de práticas e dados no mesmo setor. Por outro lado, acreditamos que seria interessante envolver os turistas em estudos desta natureza, conseguindo, desta forma, confrontar e recolher dados de todos os *stakeholders* do setor turístico, através da adoção de um sistema metodológico misto.

Será também significativo o aperfeiçoamento do presente modelo concetual, utilizando-o em outros estudos, e adotando uma recolha de dados, seja ela qualitativa e/ou quantitativa, mais exaustiva.



## **APÊNDICES**



I

**Dados estatísticos: a região Douro e**  
**Turismo em Portugal**

## **A Região Douro**

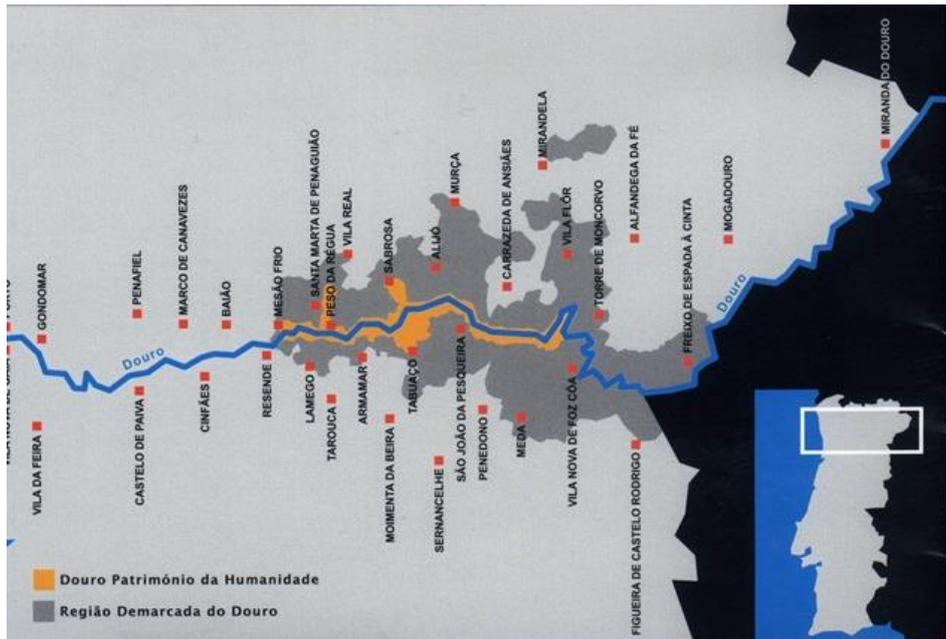
A região Douro, equivalente à sub-região estatística NUT III, situa-se no Norte de Portugal, ocupando uma área de 4.108,0 hectares, sendo que o seu território abarca quatro distritos (Bragança, Guarda, Vila Real e Viseu) e é constituída por dezanove concelhos: Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada À Cinta, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Sabrosa, St<sup>a</sup> Marta de Penaguião, S. João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Nova de Foz Côa e Vila Real. De acordo com os Censos 2011, a região possui cerca de 205 902 habitantes (o que equivale a uma perda de cerca de 15.000 habitantes face a 2001), sendo que os concelhos que apresentam maior número de habitantes são, por ordem crescente – Peso da Régua (17 131 habitantes), Lamego (26 691 habitantes) e Vila Real (51 850 habitantes).

*Fig. 19 – NUT III – Douro (www.maraonline.com)*



A Região Douro – NUT III congrega ainda a região Demarcada mais antiga do mundo (1756), célebre pela produção de um dos produtos portugueses mais conhecidos e apreciados mundialmente – o Vinho do Porto. O território Douro – NUT III, congrega ainda dois espaços classificados como Património Mundial da Humanidade pela UNESCO, sendo eles, o sítio Pré-históricos de Arte Rupestre do Vale do Rio Côa e de Siega Verde (classificado em 1998) e o Alto Douro Vinhateiro (classificado em 2001).

Fig. 20 – Região Demarcada do Douro e Zona Património Mundial (Turismo Douro)



Dentro da zona classificada como Douro Património da Humanidade, inserem-se treze concelhos de quatro distritos, totalizando uma área total de 24.600ha. Para gerir e garantir a sustentabilidade e preservação da área, foi criado um Programa Intermunicipal de Ordenamento do Território- ADV (PIOT), que também tem como funções ser um elemento de coordenação e de cooperação entre diversas redes e atores da região.

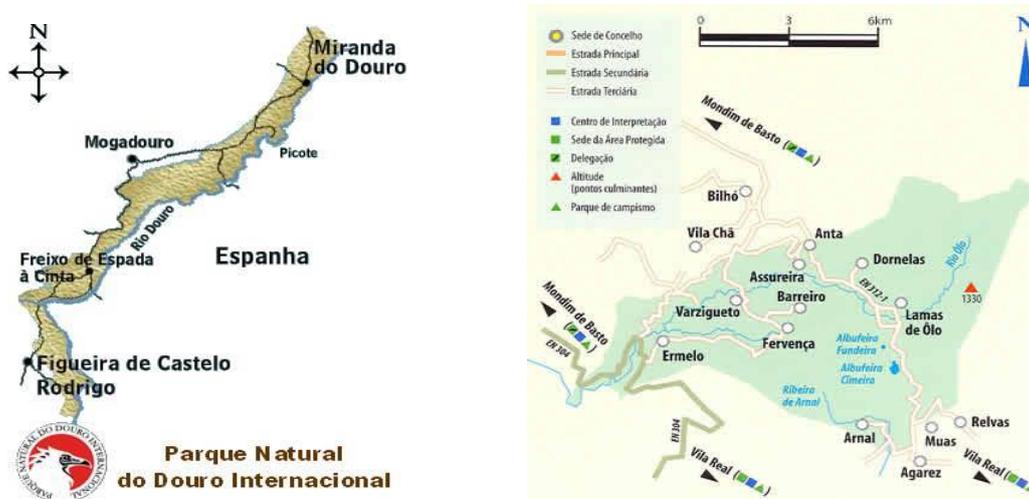
A região Douro é rica em produtos agrícolas de qualidade, e variedade de paisagem. É assim que, a região, é dividida internamente em três sub-regiões: Baixo-Corgo (onde a produção de vinha tem grande predominância, havendo, no entanto a alternância com a oliveira); Cima-Corgo (a vinha tem menos predominância em relação ao Baixo-Corgo) Douro Superior (a vinha tem pouco predominância, sendo que a oliveira e a amendoeira dominam esta zona da região).

Fig. 21 – Região Demarcada do Douro e Zona Património Mundial (Rota do Vinho do Porto)



Dentro da região Douro (NUT III), situam-se ainda dois parques naturais: Parque Natural do Douro Internacional, e o Parque Natural do Alvão.

Fig. 22 – Parque Natural do Douro Internacional e Parque Natural do Alvão ([www.icnf.pt](http://www.icnf.pt))



### Dados Demográficos

A região Douro – NUT III, tem sofrido nos últimos anos uma desertificação alarmante, apresentando saldos naturais e migratórios negativos (Censos 2011), e um envelhecimento muito acentuado, estimando-se que a população residente com mais de 65 anos possa vir a representar cerca de 22% do total da população da região, em 2020.

Como podemos ver no gráfico presente supra, em cerca de dez anos, a região Douro perdeu mais de 15.000 habitantes, representando uma variação negativa de 7,2%. Esta realidade vem contrariar as previsões mais otimistas, presentes em diversos relatórios que apontavam para uma população estimada, em 2010, de 215.761 habitantes (PTD Douro, 2008). Ora, como podemos ver, e em comparação com os números de 2011, a perda de população tem acelerado a um ritmo preocupante.

Tabela 16 – População residente, e população ativa (Fonte INE e NERVIR)

POPULAÇÃO	Área (km <sup>2</sup> )	População residente (N.º)			População ativa (N.º)		
		2001	2011	variação	2001	2.011	variação
PORTUGAL	92.090,10	10.356.117	10.560.760	2,0%	4.990.208	5.088.817	2,0%
NORTE	21.286,37	3.687.293	3.689.464	0,1%	1.775.015	1.776.060	0,1%
TMAD	12.280,10	445.186	410.277	-7,8%	171.086	158.543	-7,3%
DOURO	4.108,20	221.853	205.900	-7,2%	87.505	81.693	-6,6%
DISTRITO	4.307,80	223.729	206.660	-7,6%	87.201	81.087	-7,0%

Quanto ao índice de envelhecimento, e como podemos ver no quadro abaixo, a região Douro, apresenta dados muito preocupantes, que a médio e longo termo serão causadores de problemas de sustentabilidade da região.

*Tabela 17 – Índice de envelhecimento -elaboração própria (Fonte: INE, 2011)*

<b>Índice de envelhecimento – 2011</b>	
Portugal	127,8
Norte	113,2
Douro	175,5

No que se refere à população ativa, e às suas áreas de ocupação. Tem-se verificado nos últimos anos um crescente abandono do sector primário, a favor dos sectores secundários e terciários. Tal situação pode dever-se às mudanças tecnológica na agricultura, onde a mão-de-obra é, hoje, menos intensiva; ao abandono crescente de terrenos agrícolas, o que, poderá colocar em causa a própria paisagem da região (afetando a classificação Património Mundial), e o envelhecimento da população.

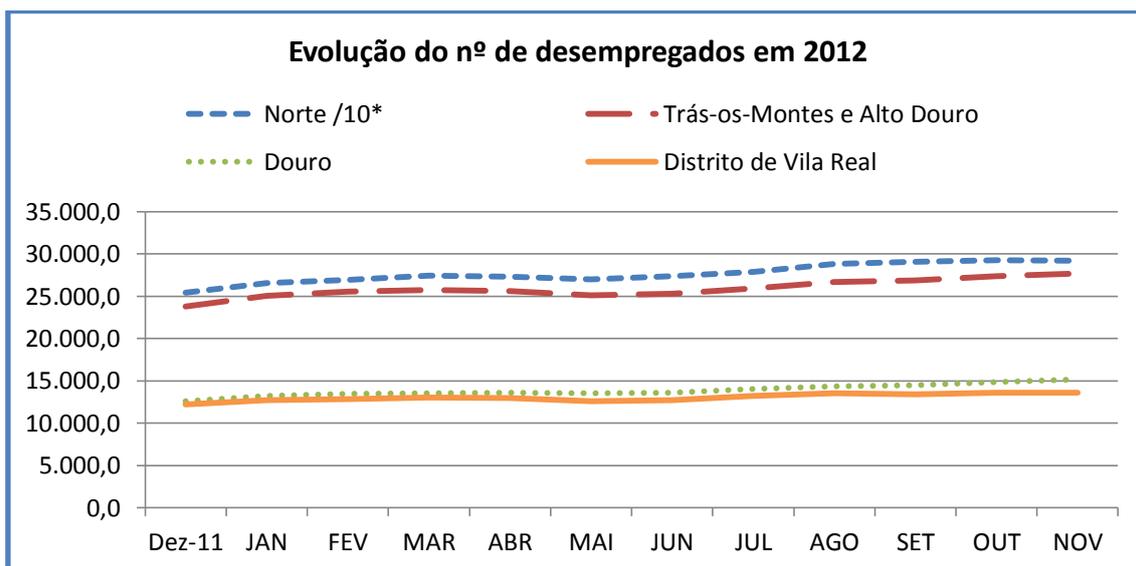
Como podemos verificar no quadro seguinte, a população ativa diminui em termos globais, sendo que o sector primário é o que regista uma maior queda, e o sector terciário o maior crescimento.

<b>População ativa por sector de atividade - 2001 e 2011</b>			
<b>2001 (total: 80.294)</b>		<b>2011 (total: 74.908)</b>	
Primário	16.752	Primário	10.616
Secundário	18.657	Secundário	14.741
Terciário	44.885	Terciário	49.551

*Tabela 18 – População ativa - elaboração própria (Fonte: INE, 2011)*

No que diz respeito à taxa de desemprego na região, esta tem evoluído, à semelhança do que tem acontecido a nível nacional e europeu. A região é também afetada pelo clima económico muito desfavorável, ressentindo-se das medidas das severas medidas de austeridade e dificuldades de financiamento. Segundo dados do INE a taxa de desemprego na região situa-se nos 17%,.

Fig. 23 – Evolução do desemprego. (Fonte: Observatório NERVIR, 2012)



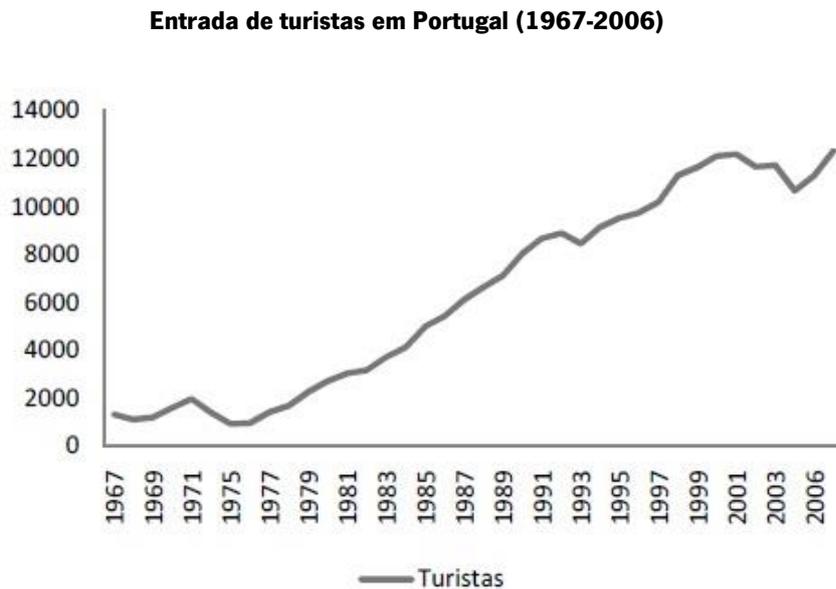
A região Douro enfrenta hoje um problema estrutural muito preocupante, comum às regiões do interior: a desertificação. A queda de população, e os saldos naturais negativos comprometem o desenvolvimento sustentável da região, a sua renovação, e a retenção de massa crítica, capaz de enfrentar as novas realidades e desafios no século XXI. Este é um fator importante, uma vez que, os novos comportamentos de compra do consumidor são voláteis, e estão em permanente alteração: é necessário acompanhar, adaptar e desenvolver estratégias que acompanhem essas mudanças. O abandono de terrenos agrícolas compromete, no futuro, a preservação da paisagem e do bem Património Mundial, sendo este um motivo de alarme e demonstrador da necessidade de adoção de políticas inteligentes que assegurem a fixação de população.

### **O Turismo em Portugal**

É no início da década de 60 do séc. XX quando o fenómeno turístico apresenta um crescimento intenso a nível mundial que, em Portugal, se começa a criar um ambiente de interesse por este sector.

Fig. 24- Entrada de turistas, em Portugal -

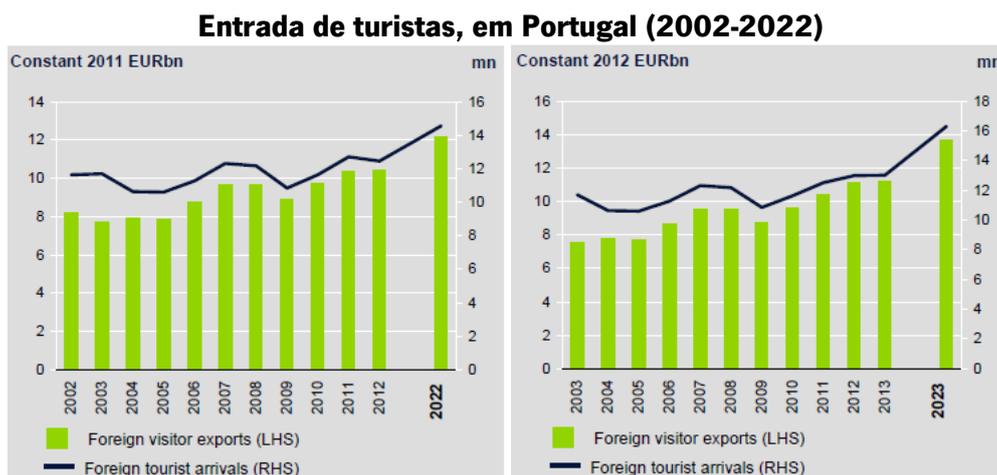
(Fonte: Estatísticas do Turismo, Direção Geral do Turismo, 2005)



Pelos dados apresentados pelo gráfico, podemos identificar um crescimento exponencial a partir do final da década de oitenta, altura em que Portugal entra para a Comunidade Económica Europeia. O turismo é um dos sectores mais importantes da economia, sendo responsável pela criação de milhares de postos de trabalho, e tendo um impacto importante na balança de pagamentos. Segundo dados da *World Travel and Tourism Council*, em 2012, o sector contribui em cerca de 15,8% para o PIB, sendo responsável por um contributo total de 18,5% para o emprego no país (cerca de 860.000 postos de trabalho).

Para 2012, esta instituição cifrou em cerca de 12.463.000 o número de visitas esperando para 2013, um crescimento de 0.6%, representando cerca de 13.000.000. Dentro de dez anos, espera-se que o número de entradas se situe nos 16.300.000 visitantes.

Fig. 25- Entrada de turistas, em Portugal - (Fonte: World Travel and Tourism Council)



No Plano Estratégico Nacional de Turismo, instrumento de estratégia para o turismo, são identificados dez produtos estratégicos que têm por objetivo, a diferenciação do destino “Portugal”: Sol e Mar, *Touring* Cultural e Paisagístico, *City Break*, Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Saúde e Bem-estar, Golfe, *Resorts* Integrados e Turismo Residencial, e Gastronomia e Vinhos.

O Turismo de Portugal, I.P., entidade responsável pela promoção do destino, tem adotado diversas estratégias de promoção, sendo que a comunicação para o mercado estrangeiro assenta no slogan: “Portugal, the beauty of simplicity”, enquanto que para o mercado nacional, a comunicação é baseada na promoção da riqueza dos diversos contrastes e experiências que o país oferece. O *slogan* “Um país que vale por mil”, pretende ser representativo da oferta variada e rica que o destino Portugal oferece.

Fig. 26- Campanha publicitária do Turismo de Portugal - (Fonte: [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt))



### **A Organização do Turismo, em Portugal**

Sob alçada do Ministério da Economia e Ministério dos Negócios Estrangeiros, o Turismo de Portugal organiza-se em duas grandes áreas: as organizações internas, e as agências de promoção externa. A organização do setor turístico, em Portugal, tem sido alvo de várias reformas, causador de certa instabilidade e incerteza. A última, datada de 2008, levou à extinção de vários polos, e à reorganização de várias novas entidades, como foi o caso do Pólo do Douro. Em 2012, foi apresentada nova lei de reforma, que prevê a extinção de polos criados pela lei de 2008, prevendo uma nova reorganização do território, em área turísticas correspondentes às NUT II, sendo que, segundo a lei, estas terão outras competências, nomeadamente na área da promoção uma vez, que as entidades de promoção externa serão, previsivelmente, fundidas com as Entidades Regionais de Turismo.

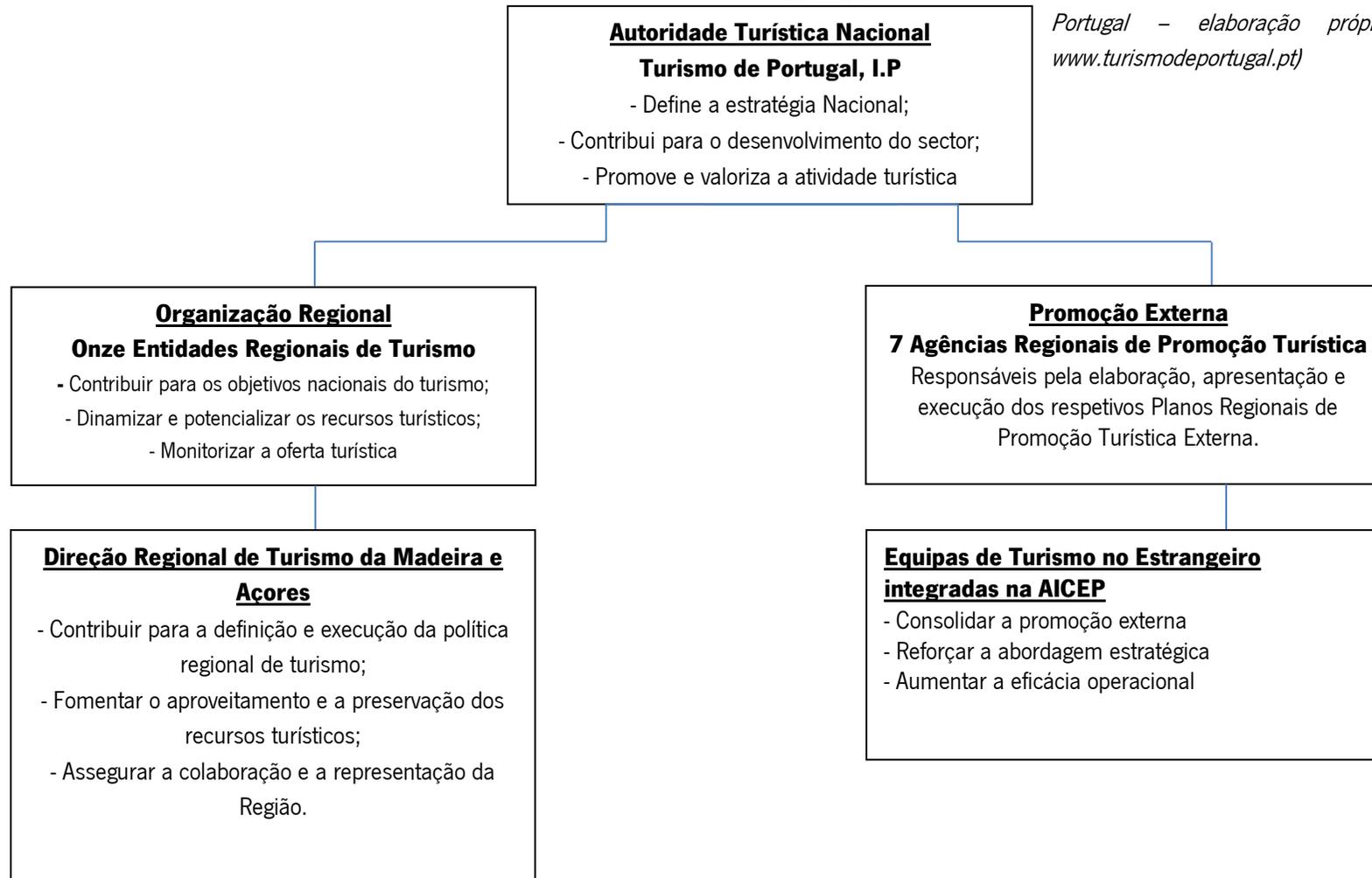


Fig. 27 : Organização do Turismo, em Portugal – elaboração própria (Fonte: [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt))

**Entidades Regionais de Turismo:** Turismo do Porto e Norte; Turismo do Douro; Turismo do Centro de Portugal; Turismo de Leiria-Fátima; Turismo da Serra da Estrela; Turismo do Oeste; Turismo de Lisboa e Vale do Tejo; Turismo do Alentejo; Turismo Terras do Grande Lago do Alqueva; Turismo do Alentejo Portugal; Turismo do Algarve;

**Agências Regionais de Promoção Turística:** Porto e Norte: ADE TURN – Associação de Turismo do Norte de Portugal; Centro de Portugal: Turismo do Centro; Lisboa Região: ATL – Associação Turismo de Lisboa, Visitors and Convention Bureau; Alentejo: Associação Turismo do Alentejo; Algarve ATA – Associação Turismo do Algarve; Açores ATA – Associação de Turismo dos Açores; Madeira :APRAM – Associação de Promoção Regional Autónoma da Madeira.

## **O Turismo no Douro**

A construção de barragens, e subsequente construção do canal de navegação do rio, revolucionou a economia da região, despoletando-a para a realidade do sector do turismo fluvial, sendo que, nos últimos anos, a número de unidades hoteleiras e passageiros em barco- hotel tem assistido a um crescimento muito acentuado. A título de exemplo, e segundo dados da Turismo Douro, em 2011, existiam na região Douro cerca de 2300 camas (em 2009, o número era de 1327) nas unidades hoteleiras, sendo, que destas, 1000 estavam instaladas em espaços rurais. A região ainda não consegue fixar os turistas, uma vez que a média de noites passadas no Douro situa-se em 1,8%, demonstrando ser um fator de preocupação, e sobretudo de alerta para a necessidade de criar oferta, e animação para os turistas que ficam alojados em hotéis. Em 2011, foram perto de 27 mil os turistas que viajaram a bordo dos barcos hotel. Entre barcos hotel, embarcações marítimo turísticas e embarcações de recreio, foram mais de 185 mil os turistas que navegaram, em 2011, acima de barragem de Crestuma-Lever.

*Tabela 19- Número de embarcações marítimo-turísticas – elaboração própria*

*(Fonte: [www.douro.iptm.pt](http://www.douro.iptm.pt))*

<b>Evolução do número de embarcações marítimo-turísticas</b>		
<b>Ano</b>	<b>Nr.º de embarcações</b>	<b>Lotação</b>
<b>2010</b>	55	4838
<b>2011</b>	63	5177
<b>2012</b>	74	5874

A evolução do turismo fluvial tem sido um dos motores para o crescimento e reconhecimento da região como destino turístico. No entanto, esta atividade ainda está muito dependente do mercado português, representando, em 2011, cerca de 80%. Este facto é de extrema relevância, uma vez que os passageiros nacionais optam, na sua maioria, por cruzeiros de um dia, (Porto-Régua-Porto), sendo o tempo de permanência e contacto com a região muito reduzido. Esta realidade faz com que a região não consiga retirar proveitos satisfatórios deste fluxo de turistas. No entanto, as diversas operadoras têm encetado esforços no sentido de internacionalizar o produto, e diversificar os mercados. Exemplo disso, é o crescimento verificado, nos últimos anos,

nos mercados dos Estados Unidos, Brasil, e Canadá. Pelo contrário, os mercados tradicionais têm estagnado, e até, em alguns casos, decrescido (IPTM – Douro, 2011).

Tabela 20- Turistas, por nacionalidade (Fonte: [www.douro.iptm.pt](http://www.douro.iptm.pt))

<b>Turistas por Nacionalidade (Geral)</b>			
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
ALEMANHA	1,08%	3,15%	2,69%
AUSTRÁLIA	0,00%	0,00%	0,08%
AUSTRIA	0,03%	0,00%	0,06%
BÉLGICA	0,00%	0,08%	0,41%
BRASIL	0,21%	0,15%	0,65%
CANADA	0,08%	0,03%	0,44%
CHINA	0,00%	0,19%	0,36%
CHIPRE	0,00%	0,00%	0,01%
DINAMARCA	0,31%	0,60%	0,85%
ESPAÑA	1,29%	1,16%	1,40%
ESTADOS UNIDOS DA AMERICA	1,34%	1,59%	3,23%
FINLANDIA	0,07%	0,05%	0,22%
FRANÇA	4,97%	4,01%	3,52%
HOLANDA	0,54%	1,09%	0,75%
ITÁLIA	0,00%	0,63%	0,71%
JAPÃO	0,00%	0,00%	0,05%
LITUÂNIA	0,00%	0,00%	0,09%
LUXEMBURGO	0,00%	0,28%	0,32%
MALTA	0,00%	0,00%	0,09%
NORUEGA	0,00%	0,15%	0,24%
NOVA ZELÂNDIA	0,03%	0,00%	0,06%
POLÓNIA	0,07%	0,21%	0,03%
PORTUGAL	86,22%	83,17%	80,58%
REINO UNIDO	3,66%	3,34%	3,11%
REP. DOMINICANA	0,04%	0,09%	0,00%
SUÉCIA	0,05%	0,07%	0,08%

Tabela 21 - Turistas em barco-hotel, elaboração própria (Fonte: [www.douro.iptm.pt](http://www.douro.iptm.pt))

<b>Ano</b>	<b>Turistas em Barco Hotel (2007- 2011)</b>				
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Total</b>	17724	20982	19711	22017	26454
<b>Variação</b>	-	19,38%	-6,06%	11,70%	20,15%

Tabela 22- Número total de turistas, elaboração própria (Fonte: [www.douro.iptm.pt](http://www.douro.iptm.pt))

Ano	Turistas (Total)				
	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Total</b>	172560	170011	185366	201320	185211
<b>Varição</b>	-	-1,48%	9,03%	8,61%	-8%

Segundo o Plano Estratégico Nacional para o Turismo, a região Douro oferece três produtos:

- **Turismo Histórico e Cultural (Touring);**
- **Turismo de Natureza;**
- **Gastronomia e Vinho – Enoturismo.**

A região Douro foi considerada um dos seis polos de prioridade estratégica para desenvolvimento, afirmando ainda que *“pelos conteúdos específicos e distintivos, justificam a sua criação para o desenvolvimento do mercado nacional e internacional. Estes polos de desenvolvimento permitem diversificar a oferta turística, mas é, no entanto, necessário assegurar a implementação de modelos de desenvolvimento sustentado”*.

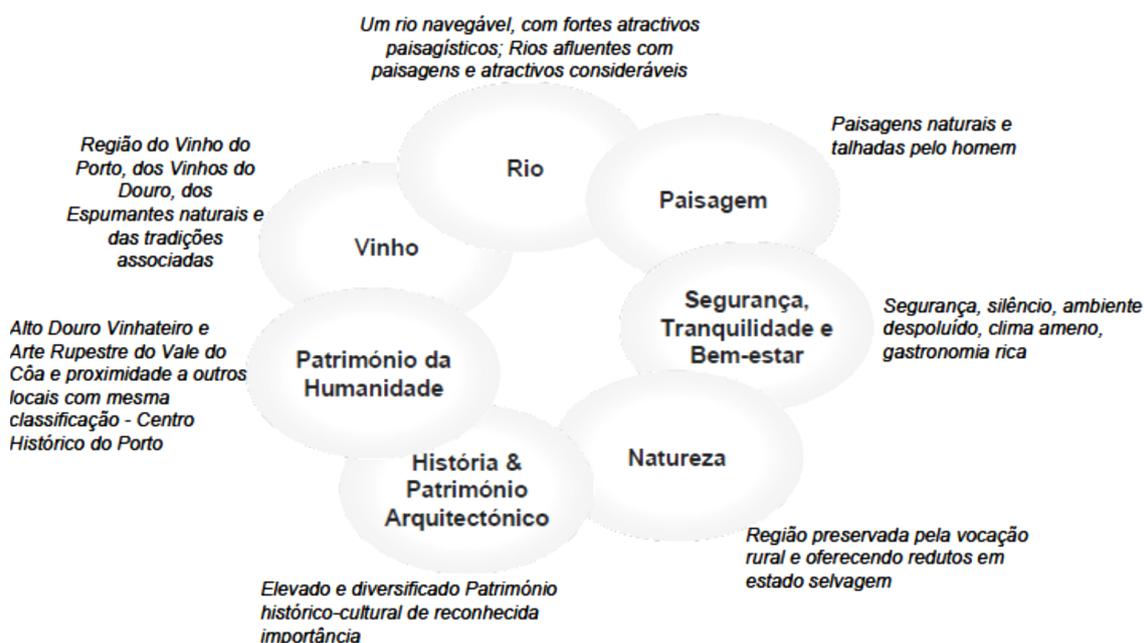
O PENT identifica ainda os seis fatores distintivos da região:

- Vinho do Porto e gastronomia
- Rio Douro e encostas com plantações de vinha
- Quintas e solares, e aldeias vinhateiras
- Património natural/arqueológico
- Cultura local
- *Cross-selling* com o Porto

Para além destes fatores, a região Douro ocupa uma posição relevante dentro do destino Porto e Norte, integrando, segundo o Plano de Marketing do Porto e Norte (2007-2015) o turismo de Natureza (aldeias vinhateiras, parques naturais, áreas protegidas, solares, e quintas rurais), o turismo náutico (uma via navegável com cerca de 200 km), o turismo de vinhos e gastronomia – enoturismo (a região produz vinhos há mais de 2000 anos, é a região Demarcada mais antiga do mundo, sendo responsável pela produção do famoso Vinho do Porto), o turismo histórico e cultural (as rotas do Património Mundial, o património edificado de Lamego, a riqueza cultural da região, produtos típicos de produção local).

Para além destes produtos, o Plano de Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro, identifica os recursos turísticos do Douro, passíveis de aproveitamento e valorização regional, que são integrados nos três produtos identificados acima:

*Fig. 28- Produtos turísticos da região Douro (Fonte:PDTVd)*



Sendo a região Douro conectada, pelo público, ao vinho, e à vinha (Brandia Central, 2009), parece-nos importante que a região saiba aproveitar de forma eficaz este recurso, no sentido de integrar a oferta dos diversos produtos, centralizando, no entanto, o aspeto do enoturismo. Barreto (1993, p. 9) afirma mesmo que o “Douro é vinho, e vinha. Pode ser rio, terra, região, cidade, ou vila, mas é sobretudo vinho”. Esta afirmação parece-nos nos ser bastante pertinente, e alerta para a necessidade de aposta no *core* da região, que é inexoravelmente, a produção e o conhecimento em volta de vinho. O Douro mantém uma ligação indissociável ao vinho: foi graças à produção de uvas, de vinhos de grande qualidade DOC e do Vinho do Porto, que a região soube, ao longo dos anos, apostar nesta fileira, desenvolvendo grandes marcas conhecidas internacionalmente.

A produção e cultura de vinho é responsável pela construção de uma paisagem única, viva e evolutiva (UNESCO), sendo portanto, um dos fatores com maior importância na classificação da região como Património da Humanidade. Deste modo, parece-nos que uma estratégia de maior aposta no saber da região, no que é relativo à produção de vinhos, configurará numa valorização

do turismo e do turista, no território, sendo necessário criar uma oferta integrada, construindo uma experiência única, à volta do vinho.

A região Douro, sofre, hoje de grandes debilidades demográficas, sendo que, a crescente desertificação, e índice de envelhecimento colocam em causa a sustentabilidade da região. É importante, para a região, saber aproveitar as novas potencialidades do setor turismo, no sentido de atrair investimento e qualificar recursos humanos. A região, tem no vinho, o seu ativo mais conhecido e importante, sendo que esta é detentora de um *know-how* único, construído ao longo de milhares de anos. O vinho do Porto é uma marca com notoriedade e prestígio. É necessário que a região saiba aproveitar e apostar de forma eficaz e partilhada, na promoção do turismo ligado ao vinho, completando a oferta, com outras atividades e produtos turísticos disponíveis na região.

II

**Entrevistas: guião e respostas dos stakeholders**



Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão

### **Guião da Entrevista**

A presente entrevista insere-se no estudo empírico que está a ser levado a cabo no âmbito de uma tese de dissertação de mestrado em Marketing e Gestão Estratégica, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. O presente estudo está enquadrado dentro da temática do marketing turístico, mais propriamente no chamado “destination branding”. O estudo pretende avaliar o papel desempenhado pelos variados stakeholders do sector turístico na criação e gestão de uma marca turística, avaliando também as sinergias entre ambos, e as falhas presentes.

De modo a contextualizar e enquadrar a presente entrevista, torna-se imprescindível esclarecer certos conceitos-chave que estarão presentes de um modo transversal ao longo do presente estudo:

- **“ Stakeholder”**: por “stakeholders”, e utilizando a definição que reúne mais consenso, indicada por Freeman (1984) entende-se “qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que podem afetar ou são afetados pelas atividades e objetivos de uma organização e que, assim, devem ser considerados como um elemento essencial na planificação estratégica e de gestão empresarial de qualquer atividade económica”. No caso do sector do turismo, utilizamos o contributo de Buhalis (2000) identificando os seguintes atores: *Residentes; Turistas; Setor Público e Governo; Operadores Turísticos, e Empresas de Turismo/PMEs*.
- **“Marketing”**: para definir o conceito de “marketing”, recorreremos ao contributo de Kotler (1986) que afirma que “*Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca*”.
- **“Marca”**: para Kotler (2000), marca é definida como “um nome, termo, símbolo, desenho, ou mesmo a combinação desses elementos que têm a importante função de identificar bens ou serviços de uma empresa com o objetivo de diferenciá-los da concorrência”.
- **“Douro”**: por Douro, entende-se a “Região Douro”, equivalente ao espaço ocupado pela sub-região estatística NUT III - Douro, que contempla os municípios de Alijó, Armamar, Carraceda de Ansiães, Freixo de Espada À Cinta, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Sabrosa, St<sup>a</sup> Marta de Penaguião, S. João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Nova de Foz Côa e Vila Real.

## **A ORGANIZAÇÃO**

- a) Qual a “missão, valores e visão” da organização?
- b) Existe algum departamento de marketing na organização, e conseqüentemente um Plano De Marketing? Quem é o responsável pela sua implementação e monitorização?
- c) Que elementos individuais diferenciam a sua organização/sector dos restantes agentes da região? Como poderá essa diferenciação contribuir para o destino “Douro” como um todo?

### **1- PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

Q.1- A região assumiu a decisão política de criar uma “destination brand”? (Se sim, que documentos e apoiam a decisão?)

Q.1.2- Se sim, que fatores levaram a essa opção?

Q.1.3- A região adotou uma estratégia de orientação para o mercado?

Q.1.3.1- Utilizou a ferramenta SWOT?

Q.1.3.2- Identificou os fatores competitivos da região? Quais são?

Q.1.3.3 - Definiu o posicionamento da região? Qual é?

Q.1.3.4- Quais os principais concorrentes da região?

Q.1.4- Os stakeholders turísticos (públicos e privados) da região, participaram na elaboração do plano? (Se não houver plano: os stakeholders participam de alguma forma na gestão da marca territorial?)

### **2- DESTINATION MARKETING ORGANIZATION**

Q. 2.1- A região possui uma DMO que participa nas decisões estratégicas, sendo responsável pela “branding strategy” e atividades de “marketing-mix”?

Q.2.1.2- Qual/quais a(s) instituição/instituições responsável/responsáveis pela gestão da marca, e quais as suas funções?

Q.2.2.- Qual o nível de organização/integração dos stakeholders na estrutura DMO?

Q.2.3- Qual o nível de integração/cooperação/comunicação entre diferentes? Ressente a necessidade de melhorar a comunicação entre stakeholders? O que poderia ser melhorado?

### **3- DESTINATION BRANDING STRATEGY**

Q3- A estratégia de *branding* para a região foi apoiada em pesquisas de mercado?

Q.3.1-O posicionamento da marca está em acordo com o posicionamento da região?

#### **4- CITY BRANDING IDENTITY**

Q.4.1- Qual a identidade da região?

Q.4.2- Qual o *slogan* e logo da região?

Q.4.3- Qual a imagem que se pretende transmitir?

#### **5- ACTION PLAN**

Q.5- De que forma a região incentiva : A) À promoção do turismo; B) Investimentos em equipamentos; C) Melhoria das condições de vida dos residentes?

Q.5.1- De todos os stakeholders, qual deles poderá ser considerado a prioridade da região?

Q.5.2- A região adota uma forma integrada de estratégia da marca?

#### **6- CITY MARKETING PLAN**

Q.6.1- A região possui um Plano de Marketing e orçamento de comunicação adequado?

#### **7- ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

Q.7- A região tem alguma estratégia de comunicação? Como a definiria?

Q.7.1- Que tipos de estratégias de comunicação-mix são utilizadas? (publicidade, eventos, RP, website, redes sociais, feiras, etc)

Q.7.1.1- Qual o público-alvo desta comunicação?

Q.7.1.2- Quais os produtos da marca Douro?

Q.7.1.3- A região tem implementado algum tipo de comunicação avançada/inovadora?

Q.7.2- A região tem algum tipo de estratégia de criação de “*brand-consumer relationship*”?

#### **8- INOVAÇÃO**

Q.8.1- A região/marca desenvolve algum tipo de *merchandising* com certificados de origem?

Q.8.2- A região promove eventos culturais e conceitos inovadores imateriais por forma a promover e fazer viver experiências únicas aos visitantes?

#### **9- EXTERIOR/NETWORKS**

Q.9- A região promove algum tipo de parcerias de *networking* e cooperação com outras cidades/regiões nacionais/internacionais através de um departamento de relações externas?

Q.9.1- Pode dar exemplos desta cooperação?

Q.9.2- A região promove, como os stakeholders, políticas de desenvolvimento sustentável, respeito da autenticidade da região e responsabilidade social? Exemplos?

## **10-MONOTORIZAÇÃO**

Q.10 - A região detém algum tipo de instrumento que permita monitorizar as diversas políticas, tendo o intuito a medição da satisfação dos stakeholders? (Balanced Scored Card)

Q. 10.1A região detém algum tipo de instrumento que permita medir os “branding indicators”, brand awareness, e brand image?

## **11-ANÁLISE SWOT**

**Instituição Entrevistada:** Câmara Municipal do Peso da Régua

**Responsável Entrevistado:** Sr. Vereador do Turismo, Eng.º Mário Montes

**Dia da entrevista:** 13 de dezembro de 2012

**Local:** Câmara Municipal do Peso da Régua

## **A ORGANIZAÇÃO**

### **a) Qual a “missão, valores e visão” da organização?**

Esta é uma abordagem moderna, e penso que a maioria das câmaras ainda não fizeram a adaptação necessária a esta nova realidade, de maneira a ser enquadrada nessa nova visão de gestão.

No entanto, posso dizer que a missão de uma autarquia local, terá que ser prestar um bom serviço público, dentro das nossas áreas e competências, aos seus munícipes, esta é a estrutura base de qualquer autarquia, na minha opinião.

Os valores estão expressos na lei de competência, a lei 169/2009, que define quais são os princípios pelos quais se deve reger uma autarquia: igualdade, equidade, e outros valores de origem constitucional.

No que toca à visão, que é aquilo que nós queremos para a organização no futuro, onde queremos que esteja, e esta vai de encontro àquilo que foi dito: prestar um serviço cada vez melhor aos nossos munícipes, valorizar o território, ser uma entidade que se preocupa pelo bem-estar das pessoas, e portanto, essa missão não pode deixar de estar associada ao que foi dito. A nossa visão é construir um município, e por aí, uma região como sendo um conjunto de produtos turísticos, com interesse, que tem de ser desenvolvido e valorizado.

### **b) Existe algum departamento de marketing na organização, e consequentemente um Plano De Marketing? Quem é o responsável pela sua implementação e monitorização?**

Não temos um plano de marketing neste momento, mas estamos a criar as bases para criá-lo, ou pelo menos, dar início à sua formulação durante este ano. Será um plano de marketing turístico. Em termos de estratégias, aprovámos o Plano Estratégico para o Município. Um documento, que em conjunto com outro, como o PDM, indica as linhas de orientação de desenvolvimento do concelho

**c) Que elementos individuais diferenciam a sua organização/sector dos restantes agentes da região? Como poderá essa diferenciação contribuir para o destino “Douro” como um todo?**

A nível local, apesar de termos características comuns a outros municípios, destaco essencialmente o facto de o concelho ser um ponto de encontro de vários eixos de comunicação: ferroviário, rodoviário, fluvial, que faz com que este concelho desempenhe um papel estratégico na região. Temos um interface de transportes, que faz com que convirjam uma série de fluxos turísticos, comerciais e serviços, que potenciam o movimento e desenvolvimento da cidade. Temos muitas instituições sediadas aqui, o que permite reforçar o peso da cidade, em termos de importância.

**PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

**Q.1- A região assumiu a decisão política de criar uma “destination brand”? (Se sim, que documentos e apoiam a decisão?)**

**Q.1.2- Se sim, que fatores levaram a essa opção?**

Penso que houve uma série de documentos, entre os quais, o PDVTV que afirmam a região como um destino turístico, que tem um conjunto de fatores necessário desenvolver, como a questão do Património Mundial, dos nossos Vinhos, do turismo fluvial, da paisagem. Assim sendo, a marca Douro são objeto de algum investimento, tem havido um crescimento grande nos últimos anos. Já tem havido algumas parcerias internacionais, que são de louvar. No entanto, a concertação entre os vários agentes públicos e privados não é eficaz. Foram criadas algumas estruturas que tentassem diluir algumas dificuldades, que, eventualmente, não conseguiram cumprir os seus objetivos. O caso da missão Douro, que tinha essa papel, de aproximação, e conjugação de atores, ser um eliminador de barreiras. No entanto só funcionou num sentido. Há ainda muito que fazer na gestão do território e na gestão das marcas turísticas. O polo Douro vai desaparecer, e parece-me que será uma derrota para a região, perdendo alguma preponderância. Mas isto também resulta do papel que as entidades locais desempenharam durante todo o processo: não conseguiram passar a sua mensagem, não se conseguiram entender junto dos interlocutores. Penso que foi uma oportunidade perdida. Uma oportunidade onde a região se pudesse afirmar, e expressar.

**Q.1.3- A região adotou uma estratégia de orientação para o mercado?**

**Q.1.3.1- Utilizou a ferramenta SWOT?**

NO PDTVD essas questões estão elencadas, assim como no PENT, no PORT.

### **Q.1.3.2- Identificou os fatores competitivos da região? Quais são?**

Destacaria, o vinho e a paisagem, e não podem ser separados. Os atores turísticos têm de perceber que não podem dissociar estas duas realidades. É uma oportunidade de valorizar localmente os nossos vinhos, e tentar, de certa forma, dar-lhe ainda mais valor. No entanto, os preços do vinho têm caído nos últimos anos. Isso é negativo, porque transmite uma imagem errada da qualidade do vinho que se produz aqui. Penso que as pessoas ainda não acordaram para isso. E temos de manter a paisagem que temos. Essa paisagem é construída pelos lavradores. Se não puderem, ou conseguirem produzir, a paisagem morre.

Destaco também as pessoas. Que são muitas vezes esquecidas. Não podemos adotar estratégias para a região se não tivermos em conta os residentes. Precisamos de fixar aqui gente. Sem elas, a região morre, não há ativos. Penso, que, a região não tem apostado neste aspeto. Temos um movimento circular de perda de população: Régua, Vila Real, Z. Metropolitana do Porto. Precisamos de travar esta realidade.

### **Q.1.3.3- Definiu o posicionamento da região? Qual é?**

No meu entender a região deverá posicionar-se no sentido de atrair pessoas de categoria média-alta/alta com níveis de formação superior, e interessadas pelo sector do vinho. Penso que, temos que fazer um estudo aprofundado sobre as razões pelas quais as pessoas vêm ao Douro. Pelo vinho? Pelo rio? Pelos barcos? E claro, diferenciar os mercados.

### **Q.1.3.4- Quais os principais concorrentes da região?**

Dependendo das razões pelas quais as pessoas se deslocam ao Douro, e como disse atrás, teremos vários concorrentes, diferentes entre si, e que competem connosco em sectores diferentes. Destaco o Alentejo, e destinos de enoturismo.

### **Q.1.4- Os stakeholders turísticos (públicos e privados) da região, participaram na elaboração do plano? (Se não houver plano: os stakeholders participam de alguma forma na gestão da marca territorial?)**

Sim, participamos. Com alguns contributos, e ideias.

## **2- DESTINATION MARKETING ORGANIZATION**

### **Q.2.1- A região possui uma DMO que participa nas decisões estratégicas, sendo responsável pela “branding strategy” e atividades de “marketing-mix”?**

#### **Q.2.1.2- Qual/quais a(s) instituição/instituições responsável/responsáveis pela gestão da marca, e quais as suas funções?**

Supostamente existem dois. Temos o Turismo Douro, e a Porto e Norte, que sobrepõem. Nós somos associados das duas. Essa gestão é feita de um modo pouco integrado, e descoordenado. O Turismo Douro é que terá um papel mais importante. Também publicou, alguns guias importantes para a região. Houve um levantamento exaustivo, e há trabalho feito. No entanto, falta-lhe capacidade interventiva no terreno.

**Q.2.2- Qual o nível de organização/integração dos stakeholders na estrutura DMO?**

Sempre que é necessário falamos com as instituições privadas e públicas. Temos uma relação próxima, mas, não temos um contacto diário. Mas falamos frequentemente com vários agentes.

**Q.2.3- qual o nível de integração/cooperação/comunicação entre diferentes stakeholders? Ressente a necessidade de melhorar a comunicação entre stakeholders? O que poderia ser melhorado?**

Com os stakeholders públicos temos uma relação bastante razoável, e tentamos colaborar sempre que necessário. Com os privados é mais complexo. Não é muito fácil de conseguir uma ligação próxima com os privados. Trabalhamos mais em reação, quando nos interpelam, ou quando é necessário algo, tentamos trabalhar com eles. Mas a ligação não é muito frequente.

Sim. Sem dúvida, sobretudo a nível público/privado. Não queremos interferir na gestão das empresas. Mas precisamos de estar mais próximos. Em termos públicos, também se passa o mesmo. É muito complicado, falar com algumas instituições.

**3- DESTINATION BRANDING STRATEGY**

**Q.3- A estratégia de branding para a região foi apoiada em pesquisas de mercado?**

**Q.3.1- O posicionamento da marca está em acordo com o posicionamento da região?**

O PDTVD traça as linhas gerais de uma estratégia. No sector turístico temos ainda o PENT que vai ser revisto e apresenta pesquisas de mercado. A marca Douro precisa de ser trabalhada; de modo a encontrarmos o posicionamento mais correto.

**4- BRANDING IDENTITY**

**Q.4.1- Qual a identidade da região?**

Poderei elencar um destino único, Património Mundial, de excelência, com um know-how fascinante no sector da produção de vinho. Destacaria a paisagem, o património mundial e o vinho. O único que é comum é o do Património Mundial. Seria importante uniformizar a comunicação.

**Q.4.2- Qual o slogan e logo da região?**

Há vários *slogans*, mas não há nenhum regional. Há vários, institucionais, mas não há nenhum regional. O único comum é o logo do Patrimônio Mundial. Não há. Seria importante uniformizar essa comunicação.

#### **Q.4.3- Qual a imagem que se pretende transmitir?**

Penso que seria importante transmitir uma imagem de um destino de excelência, autêntico, imponente, e ligado ao vinho, um destino calmo, com paisagem e patrimônio, autêntico, e rico em cultura.

### **5- ACTION PLAN**

#### **Q.5- De que forma a região incentiva:**

- a. À promoção do turismo;**
- b. Investimentos em equipamentos;**
- c. Melhoria das condições de vida dos residentes?**

Penso que os três elementos estão interligados. A nível local, tentamos apostar na recuperação da zona urbana, na requalificação e valorização do território. Que por sua vez, acabará por valorizar as condições de residência para quem cá está, e claro, acabará por ser apreciado por quem nos visita. Essa valorização acabará por atrair investimento. Se a cidade tiver um aspeto abandonado, descuidado, passará uma imagem negativa. Como lhe disse, penso que, uma coisa leva à outra, e temos de trabalhar assim: valorizar o território para quem mora cá, para quem nos visita e para quem quer investir. Em termos de infraestruturas, estamos, neste momento, a acabar o teatrinho, que fica no centro da cidade, muito perto da marginal. Esse equipamento poderá ter um papel muito importante na promoção e valorização da cultura local. Será bom para os residentes, e será mais uma oferta para quem nos visita. Depois deste ciclo concluído, poderemos avançar para outra etapa, a de promover e organizar eventos a nível local, como projeção regional e nacional.

#### **Q.5.1- De todos os stakeholders, qual deles poderá ser considerado a prioridade da região?**

As pessoas são a parte mais importante. É preciso investir na valorização das pessoas, e sobretudo na saber acolher quem nos visita. É um problema que temos. Continuamos a ver as pessoas com os mesmos comportamentos na rua, em termos cívicos, de comportamento, e passamos uma má imagem da cidade, e da região. São hábitos. Mas que têm de mudar. Se virmos um turista perdido não ajudamos. Ainda temos uma atitude muito passiva. Esperamos de braços cruzados. Temos de fazer um trabalho cá dentro, preparar quem está, serem um ator

ativo, e depois podemos acolher quem nos visita. Em alguns sítios, ainda se vê o turista como uma presa, que é preciso agarrar, e enganar. Há alguns estabelecimentos, que enfim, se aproveitam do desconhecimento dessas pessoas. É muito negativo. Temos de ter um comportamento diferente. Temos de ser rigorosos, e temos de respeitar essas pessoas, considera-las como ativos estratégicos.

#### **Q.5.2- A região adota uma forma integrada de estratégia da marca?**

Penso que não há coordenação. Mas penso que, quem tem responsabilidades nesse âmbito já tem um discurso minimamente estruturado- já podemos dizer que há alguma coerência. Há descoordenação, isso é certo. Mas os atores públicos, sobretudo do eixo, já se veem mutuamente como parceiros e não como concorrentes.

### **6- CITY MARKETING PLAN**

#### **Q.6.1- A região possui um Plano de Marketing e orçamento de comunicação adequado?**

Há um plano de marketing elaborado pelo polo turismo Douro. Em termos de comunicação, não há muito financiamento. Tentamos planear como podemos a elaboração de brochuras, de guias, etc. Mas estamos sempre dependentes do orçamento nacional

### **7- ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

#### **Q.7- A região tem alguma estratégia de comunicação? Como a definiria?**

Há uma base de trabalho, Ainda não há um plano, uma estratégia de comunicação entre todos. É preciso fortalecer a marca. Em termos nacionais, o Douro é identificado. Temos de apostar na promoção e boa comunicação dos vinhos. O IVDP devia de ser um ator importante, tem sob a sua alçada um nosso principal produto: o vinho.

#### **Q.7.1- Que tipos de estratégias de comunicação-mix são utilizados? (publicidade, eventos, RP, website, redes sociais, feiras, etc)**

Estamos no Facebook e temos uma página de internet. O Douro tem de ter uma presença clara, e afirmativa nas redes sociais e na internet. Até porque, sabemos que os comportamentos de compra são outros. Não sei até que ponto as feiras serão importantes. Aquelas que são destinadas aos profissionais da área, penso que serão ainda interessantes, as outras não. Temos de dirigir e saber segmentar a nossa comunicação de modo a atingir os grupos indicados, que queiram passar cá várias noites. Ainda nos falta dimensão. Acho que poderíamos atrair o turismo de eventos, porque não? Temos de trabalhar mais com o Porto. Fazer programas conjuntos, de modo a que possamos ficar interligados.

#### **Q.7.1.1- Qual o público-alvo desta comunicação?**

Pessoas com rendimento alto, de classe média, média-alta com interesse pelo vinho. E grupos que se enquadrassem no perfil desejado.

#### **Q.7.1.2-Quais os produtos da marca Douro?**

Os produtos da marca Douro, são aqueles identificados no PENT, ou seja, Touring, Gastronomia e Vinhos, e Turismo Cultural.

#### **Q.7.1.3- A região tem implementado algum tipo de comunicação avançada/inovadora?**

Podemos apostar nessa área. Sobretudo no que diz respeito ao mobile, ou até através de internet, criar plataformas dinâmicas, interativas que permitissem atuar como uma pequena amostra daquilo que é a Experiência no Douro.

#### **Q.7.2- A região tem algum tipo de estratégia de criação de “brand-consumer relationship”?**

Seria algo a pensar, juntamente com os nossos empresários, e comércio tradicional. Os municípios, em parceria com as associações comerciais poderão ser elementos fundamentais para a dinamização dessa estratégia.

### **8- INOVAÇÃO**

#### **Q.8.1- A região/marca desenvolve algum tipo de merchandising com certificados de origem?**

Em termos de produtos, temos o mais genuíno e autêntico que possa haver: os produtos agrícolas de grande qualidade.

#### **Q.8.2- A região promove eventos culturais e conceitos inovadores imateriais por forma a promover e fazer viver experiências únicas aos visitantes?**

Ainda temos muita coisa a fazer nesse aspeto. Há uns pequenos festivais de gastronomia pela região, mas com pouca projeção. Mas como lhe disse, estamos a passar para uma nova fase, de aposta nessa área.

### **9- EXTERIOR/NETWORKS**

#### **Q.9 A região promove algum tipo de parcerias de networking e cooperação com outras cidades/regiões nacionais/internacionais através de um departamento de relações externas?**

##### **Q.9.1- Pode dar exemplos desta cooperação?**

O município está integrado em várias redes. A Douro Alliance, o Eixo Atlântico, a CIM Douro. No Turismo Douro, há vários trabalhos com outras entidades: a National Geographic, que envolve numa rede, os destinos sustentáveis.

**Q.9 2- A região promove, como os stakeholders, políticas de desenvolvimento sustentável, respeito da autenticidade da região e responsabilidade social? Exemplos?**

Ainda falta muita coisa. Por força de estarmos englobados dentro de um espaço que é Património Mundial, estávamos na obrigação de ter um Plano de Salvaguarda e de Gestão e Proteção do património – estes instrumentos apareceram, mas apareceram tarde, e completamente desvirtuados, e implementados de uma forma pouco profissional. Há alguns exemplos de falta de preparação, e que acabaram por prejudicar a região, e as pessoas. Tentamos ao máximo sensibilizar as pessoas para a necessidade de respeitarem a sua região. Podemos fazer mais, mas estamos a falar de educação, de formação, de mudança de comportamentos. Não é algo fácil de mudar. Em termos regionais, o trabalho com a N. Geographic é um bom arranque. E penso que trará aspetos positivos.

**10- MONITORIZAÇÃO**

**Q.10 - A região detém algum tipo de instrumento que permita monitorizar as diversas políticas, tendo o intuito a medição da satisfação dos stakeholders? (Balanced Scored Card)**

Temos alguns indicadores de avaliação, a nível local. Tentamos avaliar, pontualmente, através de inquéritos, a opinião das pessoas, em parceria com agentes locais, privados e públicos.

**Q.10.1- A região detém algum tipo de instrumento que permita medir os “branding indicators”**

A região tenta, em parceria com a Porto e Norte, levar a cabo avaliações periódicas

**11-SWOT:**

**Força:**

As pessoas, a nossa população.

**Fraqueza:**

Falta de comunicação, e cooperação a diversos níveis, com agentes ligados ao turismo. Os pontos de decisão estão longe, e não conseguimos acompanhar. O centralismo é muito negativo. Muitas vezes já nem podemos passar pelo Porto, e temos de ir, falar diretamente com Lisboa, porque sabemos, à partida que é lá que se decidem as coisas. A nova lei de reorganização

turística é exemplo disso. Fomos ouvidos uma vez. Desde então já apareceram 2 ou 3 novas versões, e mais ninguém nos contactou. A própria região não encontrou, a nível interno, a capacidade de trabalhar em conjunto de se entender. Não conseguimos falar a uma voz. A desertificação.

**Oportunidades:**

As pessoas - devidamente enquadradas, sensibilizadas e orientadas, seriam uma mais-valia. É acolhedor, e saber receber. Mas precisa ainda de perceber que pode beneficiar com esta nova realidade.

**Ameaças:**

A falta de capacidade para mantermos a longo prazo esta paisagem, sobretudo devido à desertificação.

**Instituição Entrevistada:** Porto e Norte - Touring

**Responsável Entrevistado:** Sra. Administradora Delegada, Dra. Sofia Ferreira

**Dia da entrevista:** 18 de dezembro de 2012

**Local:** Sede da Delegação de Touring Cultural e Paisagístico (Guimarães)

## **A ORGANIZAÇÃO**

### **a) Qual a “missão, valores e visão” da organização?**

A nossa missão é muito clara: é trabalhar o território, como um todo, de forma coesa, no sentido de podermos, de acordo com cada produto turístico específico, neste caso o Touring, Turismo Paisagístico e Cultural e City Breaks, organizar a informação não só para o consumidor final, mas para quem vende. A nossa missão é trabalhar e disponibilizar informação, de modo a que quem vende o destino tenha uma informação organizada, estruturada e clara. Seguindo sempre uma lógica de respeito pela qualidade, profissionalismo e rigor.

### **b) Existe algum departamento de marketing na organização, e consequentemente um Plano De Marketing? Quem é o responsável pela sua implementação e monitorização?**

Nós seguimos as orientações do PENT. E há todo um instrumento de marketing que acompanha as diversas ações, e as diversas estratégias. Aqui, especificamente não temos nenhum, as temos um plano anual, onde prevemos as ações a realizar, o material a produzir, etc.

### **c) Que elementos individuais diferenciam a sua organização/sector dos restantes agentes da região? Como poderá essa diferenciação contribuir para o destino “Douro” como um todo?**

A Porto e Norte foi criada em 2008, quando a nova lei do turismo saiu. Essa lei conduziu a uma agregação de um conjunto de entidades regionais de turismo. O Douro tem o seu próprio polo, responsável pela gestão da marca. Trabalhamos o território todo, e trabalhamos a região por produtos, a Delegação trabalha no sentido de dinamizar a região toda.

A Turismo de Porto e Norte organizou-se de acordo com os produtos turísticos do território. E trabalhamos na dinamização desses produtos. Trabalhamos o território na sua globalidade. Apoiamos investidores e a captação de investimentos., organizamos sessões de informação em conjunto com a Turismo de Portugal.

## **1- PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

**Q.1- A região assumiu a decisão política de criar uma “destination brand”? (Se sim, que documentos e apoiam a decisão?)**

**Q.1.2- Se sim, que fatores levaram a essa opção?**

A marca Douro está a ser alvo de uma grande aposta. Aliás, a própria constituição do Pólo de Turismo é prova disso. O Douro é um destino estratégico e prioritário. O Turismo Douro, deverá, ser, por excelência, a entidade dinamizadora da região, e responsável pela gestão da marca Douro.

**Q.1.3- A região adotou uma estratégia de orientação para o mercado?**

**Q.1.3.1- Utilizou a ferramenta SWOT?**

A marca Douro está a ser alvo de grande aposta. A criação do Pólo é prova disso. É destino prioritário no PENT. Deverá ser o sector de aposta para o futuro. Os relatórios devem elencar esse tipo de instrumentos e análise.

**Q.1.3.2- Identificou os fatores competitivos da região? Quais são?**

Destacaria, o vinho e a paisagem, e não podem ser separados. Os atores turísticos têm de perceber que não podem dissociar estas duas realidades. É uma oportunidade de valorizar localmente os nossos vinhos, e tentar, de certa forma, dar-lhe ainda mais valor. No entanto, os preços do vinho têm caído nos últimos anos. Isso é negativo, porque transmite uma imagem errada da qualidade do vinho que se produz aqui. Penso que as pessoas ainda não acordaram para isso. E temos de manter a paisagem que temos. Essa paisagem é construída pelos lavradores. Se não puderem, ou conseguirem produzir, a paisagem morre.

**Q.1.3.3- Definiu o posicionamento da região? Qual é?**

Ainda há muito a fazer. A região precisa de pensar o seu papel no mundo. Penso que ainda não definiu, claramente esse aspeto.

**Q.1.3.4- Quais os principais concorrentes da região?**

A nível interno destaca o Alentejo. A nível internacional as regiões vitícolas.

**Q.1.4- Os stakeholders turísticos (públicos e privados) da região, participaram na elaboração do plano? (Se não houver plano: os stakeholders participam de alguma forma na gestão da marca territorial?)**

Nós, aqui na delegação de touring, não fomos ouvidos. Possivelmente a nível de direção.

## **2- DESTINATION MARKETING ORGANIZATION**

**Q.2.1- A região possui uma DMO que participa nas decisões estratégicas, sendo responsável pela “branding strategy” e atividades de “marketing-mix”?**

**Q.2.1.2- Qual/quais a(s) instituição/instituições responsável/responsáveis pela gestão da marca, e quais as suas funções?**

O Turismo Douro seria, por excelência a entidade indicada. Mas, tenho as minhas dúvidas, no que se refere à eficiência e eficácia da estrutura: há falta de meios humanos e financeiros.

**Q.2.2- Qual o nível de organização/integração dos stakeholders na estrutura DMO?**

Bastante fraca, há muita falta de coordenação, e cooperação.

**Q.2.3- Qual o nível de integração/cooperação/comunicação entre diferentes stakeholders? Ressente a necessidade de melhorar a comunicação entre stakeholders? O que poderia ser melhorado?**

Tentamos sempre ir para o terreno, e falar com quem podemos. Mas é complicado, as pessoas estão na sua realidade, e muitas vezes não se interessam muito por saber do que se passa fora da sua bolha. Ainda temos algumas dificuldades em trabalhar com públicos e privados.

Procuramos sempre, trabalhar em parceria com as Entidades diretamente competentes. Fazemos um levantamento da oferta, e organizamos a informação. Trabalhamos o património, no sentido de o orientar para o sector do turismo. Muita informação que é organizada por nós, vai no sentido de incentivar o tecido empresarial a vender os produtos, e a investir neles. Achamos muito importante este facto. Muitas vezes há falta de interesse ou investimento em algumas áreas por falta de conhecimento, ou informação. O nosso papel é esbater essas barreiras.

Fazemos muitas ações de apoio ao investidor e captação de investimento onde tentamos falar diretamente com os agentes privados.

Sim. Sem dúvida, é necessária mais coordenação e cooperação. Precisamos de falar com todos, delinear com clareza as competências de cada um, no sentido de podermos construir bons laços de trabalho a médio e longo prazo.

Tentamos sempre fazer as coisas em parceria com diversas entidades. Não é fácil, porque ainda há desconfiança, ou falta de interesse.

### **3- DESTINATION BRANDING STRATEGY**

**Q.3- A estratégia de branding para a região foi apoiada em pesquisas de mercado?**

**Q.3.1- O posicionamento da marca está em acordo com o posicionamento da região?**

A marca Douro já tem bastante notoriedade, sobretudo a nível nacional. A nível internacional ainda há lacunas. A nível territorial há poucos incentivos à fixação de turistas, há poucos eventos, há pouco oferta. Não sei até que ponto já pensamos em profundidade a questão do posicionamento. Mas é algo que deve estar sob a alçada do Turismo Douro.

#### **4- CITY BRANDING IDENTITY**

##### **Q.4.1- Qual a identidade da região?**

O vinho, a majestuosidade da paisagem, a cultura, o carácter autêntico.

##### **Q.4.2- Qual o slogan e logo da região?**

Não há. E é um aspeto negativo. Para identificar a região seria interessante termos uma identidade visual que pudesse ajudar-nos a comunicar.

##### **Q.4.3- Qual a imagem que se pretende transmitir?**

Penso que será importante transmitir a imagem de um destino calmo, com paisagem e património, autêntico, e rico em cultura. Uma imagem que prestigie quem nos visita.

#### **5- ACTION PLAN**

##### **Q.5 - De que forma a região incentiva: A) à promoção do turismo; B) Investimentos em equipamentos; C) Melhoria das condições de vida dos residentes?**

Nós tentamos ao máximo informar os agentes para as oportunidades de financiamento na área turística. Estamos a ajudar à promoção de investimento em equipamentos. Que por sua vez irão ajudar a promover o turismo. Quanto a ações mais internas da região, não lhe sei responder. Mas que me parece é que as pessoas que vivem na região ainda estão afastadas desta realidade.

##### **Q.5.1- De todos os stakeholders, qual deles poderá ser considerado a prioridade da região?**

As instituições privadas, por serem um ator importante para a região. É preciso valorizar, e ouvir esses agentes. E aí, penso que o sector público tem alguma responsabilidade, no que toca à sensibilização, à consciencialização. Mas para isso, é preciso haver organização, coordenação. Não podemos ter cinco entidades a fazer o mesmo. Temos de trabalhar em rede. Os municípios têm um papel importante a desempenhar.

##### **Q.5.2- A região adota uma forma integrada de estratégia da marca?**

Não. Todos fazem o mesmo trabalho. Não há uma linha mestra que seja partilhada. Há uma dispersão muito acentuada na região; mas já melhoramos bastante nos últimos anos.

#### **6- CITY MARKETING PLAN**

**Q.6.1- A região possui um Plano de Marketing e orçamento de comunicação adequado?**

Ouvi por alto que houve a apresentação de um Plano de Marketing, mas desconheço a situação.

**7- ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

**Q.7- A região tem alguma estratégia de comunicação? Como a definiria?**

Penso que não. Nós aqui fazemos todos os possíveis para organizar a informação, com o objetivo de promover, organizar, e disponibilizar suportes claros e eficientes a nível de Porto e Norte.

**Q.7.1- Que tipos de estratégias de comunicação-mix são utilizadas? (publicidade, eventos, RP, website, redes sociais, feiras, etc)**

Temos um site, que está a ser reformulado, e que está traduzido, onde está todo o material que elaboramos e produzimos. Temos uma agenda cultural que organiza todos os eventos no Norte de Portugal, que é muito útil. Estamos em feiras, sobretudo na BTL. O nosso papel é sobretudo organizar e produzir material informativo, disponível no nosso Welcome Center no Aeroporto, e na nossa futura loja no Porto.

**Q.7.1.1- Qual o público-alvo desta comunicação?**

Tentamos ter dois públicos distintos: o público que nos visita, traduzido em várias línguas, apresentado graças a diversos suportes, e os profissionais da área, que precisam desta informação, e que a utilizam para vender o destino Porto e Norte e todos os seus produtos.

**Q.7.1.2- Quais os produtos da marca Douro?**

Os produtos da marca Douro são aqueles identificados no PENT, ou seja, Touring, Gastronomia e Vinhos, e Turismo Cultural.

**Q.7.1.3- A região tem implementado algum tipo de comunicação avançada/inovadora?**

Penso que não. Ainda há lacunas. No nosso novo centro de acolhimento do Centro do Porto, vamos ter material inovador, altamente tecnológico, que será um meio de interação entre o turista e o destino. Estamos com muitas expectativas. Estamos a tentar integrar, em termo visuais, as nossas novas lojas de turismo interativas a nível de Porto e Norte. Vai cobrir o Norte todo, e vai ser um elemento importante para facilitar a comunicação e informação.

Essa plataforma interativa, que será adaptada a *smartphones*, também terá um lugar para a promoção dos privados. Nessas lojas vamos também vender produtos regionais de toda a região Norte.

**Q.7.2- A região tem algum tipo de estratégia de criação de “brand-consumer relationship”?**

Desconheço, mas seria uma boa ideia, fazer algo, até em parceria, com algumas empresas do Porto.

**8- INOVAÇÃO**

**Q.8.1- A região/marca desenvolve algum tipo de merchandising com certificados de origem?**

Penso que pode apostar, e aposta já no desenvolvimento de produtos locais de grande qualidade.

**Q.8.2- A região promove eventos culturais e conceitos inovadores imateriais por forma a promover e fazer viver experiências únicas aos visitantes?**

Ainda há muita coisa para fazer nesse aspeto. Ainda não há eventos com grande projeção que podemos seleccionar como estratégicos para a região. São muito poucos. É uma pena, porque há muitas oportunidades. Mas a nível regional, o que me parece, é que ninguém se entende. O problema é que se apostam em eventos que, apesar de poderem ser importantes a nível municipal, podem não ter qualquer tipo de relevância turística para os operadores.

**9- EXTERIOR/NETWORKS**

**Q.9 -A região promove algum tipo de parcerias de networking e cooperação com outras cidades/regiões nacionais/internacionais através de um departamento de relações externas?**

**Q.9.1- Pode dar exemplos desta cooperação?**

Essas parcerias são feitas, nomeadamente aquando da promoção, ou da construção de rotas. Fizemos algumas com Espanha.

**Q.9.2- A região promove, como os stakeholders, políticas de desenvolvimento sustentável, respeito da autenticidade da região e responsabilidade social? Exemplos?**

Penso que ainda não. Sei que há alguns programas a decorrer, mas ainda nada de muito concreto ou visível. Há um potencial enorme no Douro: temos o Coa, o Douro Internacional, a região Demarcada...

**10- MONOTORIZAÇÃO**

**Q.10- A região detém algum tipo de instrumento que permita monitorizar as diversas políticas, tendo o intuito a medição da satisfação dos stakeholders? (Balanced Score Card)**

Nós aqui não temos qualquer tipo de competência direta nesse aspeto. Mas a Entidade Regional de Turismo do Norte e *Norte* de Portugal vai fazendo o trabalho referente a essa área.

**Q.10.1- A região detém algum tipo de instrumento que permita medir os “branding indicators”?**

A Entidade Regional de Turismo do Norte e *Norte* de Portugal, e possivelmente o Turismo Douro, devem ter estudos publicados. Não temos responsabilidades nessa área.

**11-SWOT:**

**Força:**

A qualidade da paisagem. A qualidade do Vinho. A força da marca Vinho do Porto.

**Fraqueza:**

Falta de cooperação entre entidades. Incoerência a nível de PENT, de QREN, e apoios financeiros. Há uma multitude de atropelos e há uma falta de articulação entre estes programas todos. Pulverização de entidades.

**Oportunidades:**

A nova lei que prevê uma nova estrutura – o Conselho de Marketing, que prevê um maior papel dos agentes privados.

**Ameaças:**

As sucessivas mudanças de políticas, de reformas. A cada vez que muda o governo, mudam as estruturas.

**Instituição Entrevistada:** CCDR Norte

**Responsável Entrevistado:** Perito-Coordenador para a área do Turismo, Dr. Nuno Fazenda

**Dia da entrevista:** 12 de fevereiro de 2013

**Local:** Sede da CCDRN - Porto

## **A ORGANIZAÇÃO**

### **a) Qual a “missão, valores e visão” da organização?**

Missão e Valores- Serviço desconcentrado do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N) é uma instituição pública cuja atuação visa o desenvolvimento integrado e sustentável do Norte de Portugal, contribuindo para a competitividade e coesão do território nacional.

As CCDR têm por missão executar as políticas de ambiente, de ordenamento do território e cidades e de desenvolvimento regional, ao nível das suas respetivas áreas geográficas de atuação, e apoiar tecnicamente as autarquias locais e as suas associações.

### **b) Existe algum departamento de marketing na organização, e consequentemente um Plano De Marketing? Quem é o responsável pela sua implementação e monitorização?**

O plano de marketing existe desde 2008, e foi, aliás, realizado por uma universidade – o ISCTE, em Lisboa. A Implementação é feita a vários níveis, não havendo somente um único departamento responsável, mas sim vários departamentos, já que o âmbito de atuação da CCDRN é bastante alargado. Cabe à presidência, ou direção acompanhar a implementação dos objetivos traçados. No entanto, temos um Departamento de Marketing e Comunicação, que é responsável, em parte, pela criação e promoção de suportes, eventos, etc.

### **c) Que elementos individuais diferenciam a sua organização/sector dos restantes agentes da região? Como poderá essa diferenciação contribuir para o destino “Douro” como um todo?**

A CCDRN está sob alçada do ministério da Agricultura, e Direção do Ambiente da Região Norte. Quando falamos na região Douro, falamos mais concretamente da Estrutura de Missão Douro, criada com objetivo de poder acompanhar de perto a implementação de vários programas e planos para a região, como é exemplo, no sector turístico, o Plano de Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro, realizado por esta estrutura, que contou com o contributo e trabalho da

Missão Douro, e que foi lançado em 2007. Para além disso, esta Estrutura, atua como elo de ligação e coordenação entre a CCDRN e toda a região, sabendo que, no entanto, a Estrutura de Missão responde à CCDRN. Para além disso, a CCDR tem como principal objetivo, falando concretamente no sector turístico, o apoio a projetos e iniciativas sejam elas, privadas ou públicas, no sentido de estas poderem aproveitar os apoios comunitários, inscritos no QREN. Promovemos, de mesmo modo, a elaboração de uma Agenda Regional de Turismo, fazendo um levantamento de todas as iniciativas que poderão ser alvo de interesse e promoção turística, a partir do Porto, mais concretamente, a partir do Aeroporto Francisco Sá Carneiro, que é por excelência o nosso primeiro momento de comunicação com os turistas. Para além disso a CCDRN, atua também na área de qualificação dos Recursos Humanos, ligados ao sector turístico, e à própria qualificação do produto turístico, seja ele patrimonial ou cultural. Temos incentivado a qualificação da oferta hoteleira, através de formações para empresários, e funcionários; há aliás, um plano - o Pacto para a Empregabilidade da Região, que enquadra e descreve o âmbito destas ações. Levamos a cabo esforços no sentido de apostar na promoção turística e marketing do destino, que é no meu ver, a área que requiere ainda, muitos esforços, no entanto, penso que já fizemos um bom trabalho: aprovamos um Plano de Marketing para o Turismo Douro, reorganizamos os Polos Turísticos da Região (antigamente eram 3), e temos vários portais internet, nomeadamente, dois, que promovem a marca Douro. Levamos a cabo a aposta nas redes e cooperação, colaborando internamente com diferentes atores da região: CIM, Rota do Vinho do Porto; e atores internacionais: Centro Mundial da Excelência, National Geographic, Rota do Património Mundial, realizada com Espanha.

## **1- PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

**Q.1- A região assumiu a decisão política de criar uma “destination brand”? (Se sim, que documentos e apoiam a decisão?)**

**Q.1.2- Se sim, que fatores levaram a essa opção?**

Penso que já foram dados os primeiros passos para a criação dessa marca turística, aliás, hoje, a própria marca Douro goza de graus elevados de notoriedade. O Plano de Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro, o Plano de Marketing para o Turismo Douro são exemplos dos esforços realizados, nestes últimos anos no sentido de criar e construir uma estratégia consolidada para a região. Há, no entanto, muitos esforços por fazer, sobretudo no que diz respeito à comunicação e identidade visual. O Douro é um território muito vasto, recortado por

várias realidades, tradições, é preciso saber gerir os interesses de cada lugar, vila, ou cidade. No entanto, as competências, *latus sensus*, no domínio do turismo, são muito relativas: não sabemos bem onde começa e onde acaba – um assunto ligado à área da saúde, como é , a reorganização das urgências, pode vir a afetar o sector turístico, e afetar a própria experiência do visitante, o mesmo se aplica à outras áreas, sob a alçada de outros ministérios. Posso dar-lhe outro exemplo: a introdução de portagens na SCUTS, e a necessidade de adquirir o emissor Via Verde, que confunde imensa gente, e pode afetar a própria experiência. Quando falamos de pessoas, de visitantes, não é possível enquadrar de forma definitiva e certa os limites e competências do turismo, uma vez que esta área envolve outros sectores, e outras áreas, também elas importantes para a experiência do visitante. As próprias instituições regionais podem, também elas querer desenvolver algo na área do turismo, tendo legitimidade para tal: a Rota do Vinho do Porto tem 60 aderentes; o IVDP poderá interessar-se por desenvolver ações de promoção do *terroir*, do Vinho do Porto, a Estrutura de Missão poderá estar mais interessas em salvaguardar o território, a autenticidade.

### **Q.1.3 A região adotou uma estratégia de orientação para o mercado?**

#### **Q.1.3.1- Utilizou a ferramenta SWOT?**

Os vários planos existentes indicam de forma clara, sejam eles o PDTVD, o PENT, o PROT identificam bem os fatores que podem ser inseridos em cada uma das variáveis. No entanto, poderá faltar, em certos casos, a adoção de instrumentos, ou implementação de instrumentos que resolvam e solucionem esses pontos, esses fatores. O caminho que temos vindo a percorrer é curto, como lhe disse, o PDTVD foi lançado em 2007, e acaba este ano. É necessário perceber o que falhou, o que foi mal feito, e o que é necessário mudar. No entanto, penso que a região, já deu, passos importantes no sentido de sensibilizar os diversos atores para a importância de estar atento ao mercado – as pequenas e médias empresas, poderão ter mais dificuldades, sobretudo as mais recentes, mas há já atores no a operar na região que estão completamente sensibilizados para esse facto, como exemplo, posso dar os operadores fluviais. Há sobretudo necessidade de articular e cooperar entre todos, e sensibilizar os atores para esse facto, algo que não é simples. Muitos adotam uma atitude reservado, ou até de desconfiança em relação a certas iniciativas. Precisamos de trabalhar mais, e mais juntos, no sentido de adotar estratégias integradas, diminuindo o risco de sobreposição da oferta. Algo, que, por vezes, tem falhado.

#### **Q.1.3.2- Identificou os fatores competitivos da região? Quais são?**

O facto de ser uma região de características únicas e de concentrar um saber única na área da produção do vinho; a classificação de Património Mundial da Humanidade; o facto de ser um Destino de Excelência e ser, uma região marcada pela autenticidade.

#### **Q.1.3.3- Definiu o posicionamento da região? Qual é?**

No meu entender a região deverá posicionar-se no sentido de atrair pessoas de categoria média-alta, com níveis de formação superior, e interessadas pelo sector do vinho. No entanto, sabemos, hoje, que mais de 80% dos visitantes fogem destas características. Um posicionamento que permita à região ser identificada como sendo de qualidade superior; e onde as experiências ligadas ao Vinho, e à Vinha funcionassem como uma montra para a venda do produto.

#### **Q.1.3.4.Quais os principais concorrentes da região?**

Em termos nacionais, apontaria o Alentejo, e em termos internacionais a região de Bordéus, em França. E outras regiões vinícolas, europeias.

#### **Q.1.4- Os stakeholders turísticos (públicos e privados) da região, participaram na elaboração do plano? (Se não houver plano: os stakeholders participam de alguma forma na gestão da marca territorial?)**

Como disse mais acima, tentamos envolver as entidades públicas e privadas para as diversas ações. No entanto, este é um processo demorado, que encontra ainda muita rigidez por parte de vários agentes. No entanto, o Plano de Marketing do Turismo Douro contou com a auscultação de vários agentes: públicos e privados.

## **2- DESTINATION MARKETING ORGANIZATION**

### **Q.2.1- A região possui uma DMO que participa nas decisões estratégicas, sendo responsável pela “branding strategy” e atividades de “marketing-mix”?**

Neste momento não podemos afirmar que exista essa organização. E será, por ventura, necessária e de grande interesse para todos construir um órgão como esse – com competências alargadas, e que não seja limitado por um conjunto de leis, sobreposição de entidade; ou seja, um órgão menos formal a nível legislativo, ou se quiser, um órgão onde os privados não se sentissem limitados na sua ação, e pudessem ser devidamente envolvidos, e responsabilizados. Há já algumas comissões de acompanhamento, da RVDP, do Museu do Douro, no entanto não há nada formalizado. No entanto, será sempre necessário, na minha opinião, que esse organismo trabalho de forma próxima com o destino “Porto e Norte”, ou seja, na minha opinião, necessitamos sim, de um organismo desse mas para tal é fulcral mudar as ferramentas de

planeamento regional, no sentido de levar as instituições a trabalhar ao mesmo nível, que para mim seria a NUT II. Sei que esta afirmação não gera consenso, no entanto, não podemos deixar de ver e encarar a realidade: o Porto é uma porta de entrada, e é aí que temos de concentrar, em parte, a nossa atenção para a promoção do resto da região. É, claro, necessário atender às especificidades de cada sub-região, criando, por ventura, estruturas mais atentas a certas regiões. No entanto, é necessário que estas trabalhem sempre de forma próxima com os restantes organismos, que seria, neste caso, ao nível da NUT II.

**Q.2.1.2- Qual/quais a(s) instituição/instituições responsável/responsáveis pela gestão da marca, e quais as suas funções?**

O Turismo de Portugal, mas sobretudo o Porto e Norte, e o Turismo do Douro são, por excelências os organismos responsáveis pela gestão, organização e promoção dos destinos turísticos. No entanto, sabemos, que outras instituições, como disse anteriormente, também querem desempenhas um papel nessa área.

**Q.2.2. Qual o nível de organização/integração dos stakeholders na estrutura DMO?**

**Q.2.3- Qual o nível de comunicação entre diferentes stakeholders. Ressente a necessidade de melhorar a comunicação entre stakeholders? O que poderia ser melhorado? Ressente a necessidade de melhorar a comunicação entre stakeholders? O que poderia ser melhorado?**

Como disse atrás, esta cooperação tem sido difícil, no entanto, já notamos vários progressos, sobretudo de parcerias entre diversos atores de pequena e média dimensão que atuam na região. Penso que é necessário levar a cabo um trabalho de sensibilização, mas sobretudo, é necessário trabalharmos no sentido de verem na cooperação mais benefícios do que aspetos negativos. Como já referi, a desconfiança e rigidez para com agentes públicos é bastante grande, até porque estamos dependentes das orientações de cada governo, ou que cria instabilidade e desconfiança. É nesse sentido, que a criação de um órgão tipo DMO seria interessante e importante. Colaboramos, e temo sum diálogo próximo com agentes públicos da região. Os privados são, por ventura, os agentes mais complexos. É necessário explicar e sensibilizar para a necessidade de diálogo e colaboração: envolvendo mais os privados, atribuindo-lhes mais responsabilidades – os próprios custos de promoção são menores, se se aliarem, por exemplo. E a própria informação relativa a disponibilidade de financiamento, fundos europeus, acabará por ser mais eficiente- também neste aspeto necessitamos de passar uma mensagem mais clara, e mais rápida.

Sim, é necessário melhorar a comunicação. Não posso dizer-lhe concretamente quantas vezes contactamos com a entidade X ou Y, mas posso dizer-lhe que tentamos ter um contacto permanente com várias instituições, indo muitas vezes para o terreno, procurando sensibilizar os agentes locais (sobretudo privados). É necessário resolver os problemas de planeamento, no sentido de criar um planeamento integrado que possa envolver todos os agentes.

### **3- DESTINATION BRANDING STRATEGY**

#### **Q.3- A estratégia de branding para a região foi apoiada em pesquisas de mercado?**

##### **Q.3.1- O posicionamento da marca está em acordo com o posicionamento da região?**

O PDTVD traça as linhas gerais de uma estratégia. No sector turístico, temos ainda o apoio do PENT que vai ser revisto, brevemente. Como afirmei, precisamos de comunicar melhor, muito melhor. A marca Douro pode não estar a ser percebida de forma correta, muito devido aos grandes esforços que temos de levar a cabo, todos, conjuntamente, na promoção de um destino Douro como um todo, que oferece várias experiências. Cria uma marca umbrela clara, poderá ser uma estratégia, sempre, dentro do Destino Porto e Norte.

### **4- CITY BRANDING IDENTITY**

#### **Q.4.1- Qual a identidade da região?**

Poderei elencar um destino único, Património Mundial, de excelência, com um know-how fascinante no sector da produção de vinhos – um destino, calmo, relaxante, onde se pode aprender muito no sector do vinho.

O Douro, foi recentemente avaliado pelo Centro Europeu de Destinos de Excelência. E recebeu uma ótima classificação, por entre 133 destinos. Em termos de qualidade ambiental, autenticidade e integridade do bem. Podemos retirar aspetos positivos desta avaliação.

#### **Q.4.2- Qual o slogan e logo da região?**

Não há. Cada entidade tem o seu slogan, ou logótipo.

#### **Q.4.3- Qual a imagem que se pretende transmitir?**

Penso que será importante transmitir a imagem de um destino calmo, relaxante, seguro, autêntico, e rico em cultura, e até, direi, misterioso.

### **5- ACTION PLAN**

#### **Q.5- De que forma a região incentiva: A) à promoção do turismo; B) Investimentos em equipamentos; C) Melhoria das condições de vida dos residentes?**

Penso que esses três aspetos estão interligados e não podem ser separados um do outro. O turismo tem, também de ser um fator que permita o desenvolvimento local das vilas e cidades, e que possa, ao mesmo tempo, melhorar as condições de vida, através da aposta em vários equipamentos inteligentes. A CCDRN desenvolve um papel importante no sentido de promover ações de informação, de formação, e outros encontros que permitam explicar que oportunidades de financiamento existem para PME'S; a própria Missão Douro tem contactos próximos com as CIM, e municípios no sentido de desenvolver ações de informação e sensibilização para o aproveitamento de certos recursos financeiros inscritos no QREN. As pessoas têm de se sentir parte da experiência, e de ser envolvidas nas estratégias de turismo. Os residentes são, por ventura, o agente mais esquecido, e possivelmente, aquele que é mais valorizado pelos nossos visitantes. Os residentes necessitam de ser valorizados, e perceber que podem beneficiar como turismo. No entanto, todo este esforço tem de ser desenvolvido a um nível mais local. As pessoas continuam a olhar para o turismo como algo secundário, e adotando, por vezes, uma atitude passiva, quando, poderiam beneficiar desta nova realidade. Os agentes locais, são por excelência os principais responsáveis para a sensibilização dos residentes, trabalhando, claro está, em conjunto connosco e outras estruturas – é preciso explicar às pessoas de que forma podem aproveitar os benefícios desta nova realidade. O mesmo aconteceu aquando da classificação de Património Mundial – as pessoas sabem que existe, sabem que valorizou a região, mas não perceberam as consequências, ou as responsabilidades adjacentes a essa classificação. Possivelmente, porque o processo foi gerido numa lógica de UP- Down, onde as pessoas/residentes foram quase afastadas de todo o processo.

**Q.5.1- De todos os stakeholders, qual deles poderá ser considerado a prioridade da região?**

As micro e pequenas empresas, e a população residente. As micro e pequenas empresas no sentido de estas, serem responsáveis pelo aumento de oferta, no que toca a animação turística- é necessário trabalhar de forma próxima com estes agentes, de modo a sensibiliza-los para a necessidade de trabalharem e cooperarem, e do nosso lado, apostar na comunicação, no intuito de informar estes agentes das oportunidades de financiamento, outros projetos, nos quais possamos desenvolver uma papel de acompanhamento e ajuda. Temos reparado que muitos agentes não sabem, pura e simplesmente, onde ir buscar financiamento, há um desconhecimento total das oportunidades inscritas no QREN.

Os residentes: são, muitas vezes, os atores mais importantes. Contactam diretamente com os turistas, ajudam-nos, e são um ativo essencial para a própria região. É importante não esquecer que o Douro é o que é hoje graças aos homens e mulheres que construíram o que é hoje Património do Mundo. É necessário valorizar estas pessoas, e sensibiliza-las para os desafios de amanhã.

#### **Q.5.2- A região adota uma forma integrada de estratégia da marca?**

Penso que ainda há falhas neste aspeto. Não há uma estratégia concertada, muito, por causa, da falta de cooperação entre agente, e desconfiança para com as entidades públicas. Estamos a fazer esforços. E precisamos de trabalhar mais. Sobretudo ao nível de programação e comunicação. Não podemos deixar que se realizem 3 eventos de importância regional, como aconteceu recentemente, em três cidades diferentes, no mesmo dia: não tem logica, e acaba por ser prejudicial para as três localidades.

### **6- CITY MARKETING PLAN**

#### **Q.6.1- A região possui um Plano de Marketing e orçamento de comunicação adequado?**

O Plano de Marketing que existe hoje, foi realizado para a Turismo Douro. A comunicação, a nível de CCDRN, para a região DOURO é integrada na região Porto e Norte. Mas como lhe disse, a comunicação da região, é o nosso ponto fraco- não há logótipo, não há slogans, cada instituição tem o seu, cada município tem o seu, o que é negativo para aquilo que chamamos de *awareness* da marca. A própria comunicação à volta do Douro Património Mundial, é no meu entender, confusa. A apelção Alto Douro Vinhateiro confunde as pessoas, que não entendem o que é o “Alto Douro”. Foram colocados dezenas de painéis de indicação com essa denominação. Acredito, que seja necessária mais e melhor sinalização, mas que seja clara. Alto Douro Vinhateiro, para a maioria das pessoas, não significa nada. Douro Património Mundial, é, no meu entender a mensagem mais clara: a região é identificada de uma forma muito mais clara, rápida e eficaz.

### **7- ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

#### **Q.7- A região tem alguma estratégia de comunicação? Como a definiria?**

A região não tem estratégia de comunicação. Há certos eventos que mobilizam mais atores, e que podem, assim, ter mais visibilidade, como é o caso da maratona, mas tirando isso, há graves falhas neste domínio. É preciso adotar uma verdadeira estratégia de comunicação para a região, mobilizando todos, ou grande parte dos atores. É necessário criar um logótipo que

identifique a região, um slogan, e claro, passar mensagens segmentadas, e diferenciadas para cada tipo de público. É um aspeto prioritário.

#### **Q.7.1- Que tipos de estratégias de comunicação-mix são utilizados? (publicidade, eventos, RP, website, redes sociais, feiras, etc)**

No que diz respeito às formas de comunicação, temos percorrido um longo caminho, de trabalho e sensibilização junto das entidades regionais. A presença na internet é fundamental, sobretudo, quando sabemos, hoje, que os padrões e hábitos de consumo mudaram, e qualquer viagem é automaticamente alvo de pesquisa em motores de busca, ou sites. É importantes termos uma presença clara na rede. Temos hoje dois portais de acesso, traduzidos em várias línguas. No entanto, estes portais necessitam de estar integrados a nível regional com o destino Porto e Norte, algo que não ainda acontece. A nível regional, passa-se o mesmo: cada instituição, organismo, ou agente turístico tem o seu *site*, mas não trabalha, na maior parte das vezes, com outros portais: ora, um site de uma pequena empresa de animação não poderá vingar sozinho – terá necessariamente de criar alianças com outras empresas/portais. Há ainda, em certos casos um défice bastante acentuado, de presença *online*. Há ainda muitas empresas que não têm presença na internet, ou que têm uma presença quase simbólica ou que carece de traduções para outras línguas. Estes agentes têm de ter consciência que, uma vez que estão presentes na internet, necessitam de apostar nesta ferramenta: um *site* esquecido, obsoleto, ou pouco atrativo é prejudicial para a empresa e para a própria região – a mensagem que é transmitida é negativa. Quando sabemos que as reservas de viagens são, em grande parte, influenciadas por um contacto à priori com meios *online*, é importante sabermos apostar convenientemente nesta área. No que toca às redes sociais, ainda temos muito para fazer: há uma dispersão de identidades, organismos, presentes, mas que não seguem uma estratégia comum. A informação é dispersa, e confusa. Não há um logotipo, ou um *slogan* que ajude a identificar a região – isto é péssimo. Precisamos de adotar uma estratégia que possa diferenciar e segmentar a comunicação, através de uma abordagem multicanal, *on e offline*.

No entanto, continuamos a estar presente em feiras de promoção, na BTL, por exemplo, e estivemos o ano passado em Barcelona. Aqui, também é necessário fazer um esforço, no sentido de juntarmos todos os ativos da região debaixo da mesma marca, e evitar a pulverização de *stands*, ou entidades- é mais eficiente, acaba por ser mais barato para todos. O Turismo Douro, e a Porto e Norte produzem algum material informativo

(brochuras) que pode ser encontrado nos nossos *Welcome Centers* do Aeroporto, e em breve, no novo espaço que irá abrir no centro do Porto.

Organizamos, todos os anos, *fam-trips*, e convidamos jornalistas que escrevem para revistas de renome, no sector dos vinhos e turismo. Ainda há pouco tempo, o destino Douro foi destacado por uma revista de renome, na Suécia. No mesmo caso o “El Pais”, e o “Le Monde”, já dedicaram espaços à região. É muito importantes apostarmos neste tipo de comunicação: é importante para o Douro conseguir construir esse estatuto de destino de excelência: daí, seleccionarmos com cuidado os órgãos de comunicação, revistas, e jornalistas estrangeiros que convidamos para vir ao Douro.

#### **Q.7.1.1- Qual o público-alvo desta comunicação?**

Essencialmente, no que toca a feiras, e brochuras, público estrangeiro, que tem interesse pelo enoturismo. Um público que se insere na categoria- média/média alta, com formação superior. Os agentes de viagem e *fam trips* também são um público-alvo, sobretudo nas grandes Feiras internacionais.

#### **Q.7.1.2- Quais os produtos da marca Douro?**

Os produtos da marca Douro, são aqueles identificados no PENT, ou seja, Touring, Gastronomia e Vinhos, e o turismo de natureza.

#### **Q.7.1.3- A região tem implementado algum tipo de comunicação avançada/inovadora?**

Ainda temos muito que fazer neste aspeto. Os próprios privados mostram alguma vontade em apostar nesta área, no entanto, e como sabemos, o clima económico é desfavorável. Há muitas oportunidades na área o do mobile, do mapeamento. São instrumentos importantes que melhoram e experiência dos visitantes e a própria satisfação.

#### **Q.7.2- A região tem algum tipo de estratégia de criação de “brand-consumer relationship”?**

Em termos regionais não há qualquer tipo de instrumento de CRM. Alguns agentes, de modo individual, poderão ter adotado algum instrumento de promoções, de fidelização, o que é normal, mas a nível regional não existe nada.

### **8- INOVAÇÃO**

#### **Q.8.1- A região/marca desenvolve algum tipo de merchandising com certificados de origem?**

Há vários produtos com certificado de origem, mas aqui não podemos dizer que as entidades turísticas tenham algum papel a desempenhar, em termos de produção. Podem sim, aproveitar esses produtos, já existentes e de grande qualidade, para a promoção do destino: pensar ao contrário. Temos três produtos principais: o vinho, o mel, o azeite. Cada instituição elabora, e manda produzir o que quer. Poderíamos apostar nesta área. Mas para isso é necessário sensibilizar os atores para uma realidade que ainda custa a ser aceite: todo o território é Douro. Todos são Douro. Seja vinho, azeite, mel: são produtos do Douro. Seja, a cidade X ou a vila Y, todos são da região Douro. Há muito trabalho a fazer neste aspeto. Cada um tenta criar uma identidade própria, diferente, muitas vezes da região, o que dificulta, e muito o trabalho.

**Q.8.2- A região promove eventos culturais e conceitos inovadores imateriais por forma a promover e fazer viver experiências únicas aos visitantes?**

Temos alguns eventos no Côa, no entanto, as principais ações levadas a cabo são a nível privado, da responsabilidade de várias quintas, ou hotéis rurais. Apoiamos, através do Turismo Douro a realização da Feira de Gastronomia em Lamego.

**9- EXTERIOR/NETWORKS**

**Q.9- A região promove algum tipo de parcerias de networking e cooperação com outras cidades/regiões nacionais/internacionais através de um departamento de relações externas?**

**Q.9.1- Pode dar exemplos desta cooperação?**

Como já referi, criamos, em conjunto com Espanha, a Rota do Património Mundial que envolve a região de Castilha y Leon. Através do Eixo-Atlântico tentamos criar métodos de cooperação, no sentido de tocarmos o público da Galiza. Em termos de Porto e Norte há várias ações, desenvolvidas com a Galiza, no que toca ao Douro, ainda estamos a avaliar possibilidades de parcerias. A Rota do Património Mundial é um bom exemplo do que se pode fazer na região.

**Q.9.2- A região promove, como os stakeholders, políticas de desenvolvimento sustentável, respeito da autenticidade da região e responsabilidade social?**

Penso que sim. Como lhe disse tivemos uma ótima classificação nos Destinos de Excelência, e fomos destacados pela *National Geographic* como um Destino Sustentável. Aliás, levamos a cabo uma parceria com a *National Geographic*, no sentido de criar um portal internet, sob o domínio da NG, que é destinado aos Destinos Sustentáveis – Um parceria de *co-branding* que vai, de certeza, valorizar a região.

## **10-MONOTORIZAÇÃO**

**Q.10- A região detém algum tipo de instrumento que permita monitorizar as diversas políticas, tendo o intuito a medição da satisfação dos stakeholders? (*Balanced Score Card*)**

Temos alguns indicadores de avaliação, sobretudo ao nível do financiamento, e execução do QREN, e número de visitantes.

**Q.10.1- A região detém algum tipo de instrumento que permita medir os “branding indicators?”**

Fazemos, esporadicamente inquéritos de satisfação no sentido de avaliarmos a satisfação e notoriedade das marcas. A marca Douro é reconhecida por grande parte do público nacional, sendo até diferenciada da região Porto e Norte; o que é ótimo: mesmo com pouca comunicação, a região consegue, ser reconhecida e identificada pelas suas características únicas.

### **11-SWOT:**

#### **Força:**

Destacaria o facto de a região ser Património Mundial da Humanidade: é um ativo único, que deve ser aproveitado, e que só por si, diz muito quanto à autenticidade e qualidade da região. Destacaria, claro está, o saber-fazer no sector do vinho. O Douro tem de assumir como centro de excelência e de aprendizagem no sector vinícola – aí a UTAD teria um papel importante a desempenhar. Temos uma força única: o Vinho Do Porto, reconhecido pelo mundo todo, temos de saber aproveitar esta marca.

#### **Fraqueza:**

Apesar do trabalho realizado nos últimos anos, a região ainda não conseguiu, a nível internacional, construir uma notoriedade que a diferenciasse pelo seu carácter de excelência, e pela produção de vinho: o que é um paradoxo, sabendo que o Douro produz um dos vinhos mais conhecidos do mundo. Aí, a comunicação é essencial. A falta de coordenação entre entidades é muito negativa, e prejudica toda a região, sejam eles agentes públicos ou privados. Ficamos todos a perder. A sinalização turística é deficitária, ou errada. Algo que temos de resolver: não podemos querer ser um destino turístico, sem termos um trabalho de casa satisfatório. O índice de envelhecimento é um problema: jovens quadros, jovens qualificados não ficam na região. Temos falta de recursos humanos qualificados, tendo que, ir recrutar pessoas para outras regiões. É terrível. Sem pessoas, não há região, nem há património vivo. A falta de estratégia de comunicação.

**Oportunidades:**

O trabalho que foi desenvolvido nos últimos anos, é uma pequena amostra do que pode ser feito: apesar de tudo há jovens empreendedores que querem ficar. É preciso dar-lhes motivação. As redes sociais, a internet, o mundo global é uma oportunidade que não pode ser desaproveitada.

**Ameaças:**

A crise económica, a falta de confiança interna, e externa. As sucessivas mudanças de governo, de política e de estratégia. As sucessivas mudanças na organização do turismo são prejudiciais e criam desconfiança. Andamos a debater a revisão do PENT para 2015 o que é, na minha opinião, um erro: o QREN congrega um horizonte 2020. Não tem lógica. O PENT e a sua revisão, deveria de estar baseada e acompanhar o QREN 2020, até porque, os dois planos estão ligados. Andar a rever todos os anos um Plano, cria instabilidade, e é muitas vezes um desperdício de tempo e de recursos financeiros.

O próprio Governo dá sinais negativos para a região: o Douro é considerado um destino prioritário de ação, que lhe conferia uma multitude de apoios, e acabava até, por acelerar muitos processos. Na proposta de revisão do PENT, deixa de haver destinos prioritários. É negativo, e acaba por deitar tudo abaixo. Esperemos que o Governo reconsidere esta opção.

**Instituição Entrevistada:** Turismo Douro

**Responsável Entrevistado:** Sr. Presidente – Dr. António Martinho

**Dia da entrevista:** 20 de dezembro de 2012

**Local:** Sede da Turismo Douro, Vila Real

## **A ORGANIZAÇÃO**

### **a) Qual a “missão, valores e visão” da organização?**

A nossa missão é promover e captar fluxos turísticos para o Douro. Promover a região, ajudar quem está cá a fazer negócio, e criar oferta organizada que permita a quem nos visita, uma satisfação e um deslumbramento único.

### **b) Existe algum departamento de marketing na organização, e consequentemente um Plano De Marketing? Quem é o responsável pela sua implementação e monitorização?**

Acabámos agora o Plano de Marketing da Entidade. Mas não temos ainda um gabinete de marketing.

### **c) Que elementos individuais diferenciam a sua organização/sector dos restantes agentes da região? Como poderá essa diferenciação contribuir para o destino “Douro” como um todo?**

A Turismo Douro pelo facto de estar instalada aqui, consegue ter um contacto mais próximo com as pessoas, os empresários, e a região. Estamos próximos, e tentamos organizar eventos, e oferta. Estamos muito limitados em termos de recursos, mas tentamos fazer o nosso melhor.

Temos feito muito trabalho no sentido de aumentar a oferta hoteleira, e qualificar essa oferta. Aliás, nos últimos anos passamos de 1527 camas, em 2009, para 2382 camas em 2012. As empresas de animação turística também são muito importantes.

## **1- PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

**Q.1- A região assumiu a decisão política de criar uma “destination brand”? (Se sim, que documentos e apoiam a decisão?)**

**Q.1.2- Se sim, que fatores levaram a essa opção?**

A marca Douro é uma marca já consolidada no mercado interno. E está, aos poucos, a sê-lo a nível externo. A região Douro tem uma estratégia própria de desenvolvimento turístico, o PDTVD é um bom exemplo dessa estratégia. E estivemos a trabalhar com esse plano. O Douro é destino

prioritário no PENT, e a criação do Pólo Douro é demonstrador da importância desta região para o enriquecimento da oferta do nosso país.

#### **Q.1.3-A região adotou uma estratégia de orientação para o mercado?**

Nós tentamos sempre estar atentos ao que nos é pedido no mercado. Tentamos saber quais as necessidades e identificar falhas. É um trabalho complexo, porque sabemos que há muito para fazer, mas os recursos são muito limitados.

##### **Q.1.3.1- Utilizou a ferramenta SWOT?**

Os relatórios oficiais que possuímos utilizam esse tipo de instrumentos mais técnicos. Não poderei ser demasiado preciso, mas penso que a maioria das análises utiliza essas ferramentas .

##### **Q.1.3.2- Identificou os fatores competitivos da região? Quais são?**

A paisagem evolutiva, cultural e viva, e não podemos esquecer o Côa. O vinho. A diversidade da região, e o rico património edificado. Sem esquecer os dois parques naturais: Alvão e Internacional.

##### **Q.1.3.3- Definiu o posicionamento da região? Qual é?**

Nós somos um destino de excelência. Temos de nos posicionar com um destino de qualidade, onde destino relaxante e prestigiante, sobretudo a nível internacional. Que tenha interesse pelo vinho, pela paisagem e natureza.

##### **Q.1.3.4- Quais os principais concorrentes da região?**

A nível internacional, todas as zonas vinhateiras/ ligadas ao enoturismo.

#### **Q.1.4- Os stakeholders turísticos (públicos e privados) da região, participaram na elaboração do plano? (Se não houver plano: os stakeholders participam de alguma forma na gestão da marca territorial?)**

Nós pedimos à empresa que fosse para o terreno falar com diversos agentes: municípios, empresas hoteleiras, empresas de animação turística, e claro, quintas rurais.

## **2- DESTINATION MARKETING ORGANIZATION**

#### **Q.2.1- A região possui uma DMO que participa nas decisões estratégicas, sendo responsável pela “branding strategy” e atividades de “marketing-mix”?**

##### **Q.2.12- Qual/quais a(s) instituição/instituições responsável/responsáveis pela gestão da marca, e quais as suas funções?**

Há uma Assembleia Geral que reúne, e que tem representantes de vários organismos. No entanto, ainda há dificuldades na coordenação, porque é algo recente, e por ventura, seria preciso abrir mais aos privados mas por enquanto, é o que temos. E com a nova proposta de lei,

está previsto um Conselho de Marketing a nível de Porto e Norte. O Douro vai perder peso, e importância. Espero que saibamos reivindicar o que é nosso.

**Q.2.2- Qual o nível de organização/integração dos stakeholders na estrutura DMO?**

**Q.2.3- Qual o nível de integração/cooperação/comunicação entre diferentes stakeholders? Ressente a necessidade de melhorar a comunicação entre stakeholders? O que poderia ser melhorado?**

Temos uma boa relação com todos. O nosso trabalho pode não ser percebido ou compreendido por alguns, mas, como viu, temos pouca gente aqui, a trabalhar connosco para uma região tão grande. Temos uma relação muito próxima com a ATP para a promoção.

Tentamos colaborar com os privados, sempre que podemos. No Douro Film Harvest, colaboramos com a Quinta da Romaneira, onde ficou a Sra. Angelina Jolie.

Organizamos um Festival Gastronómico, em 19 concelhos. Esses restaurantes tinham pratos especiais, com produtos da região. É muito importantes fazermos este trabalho. No caso da *National Geographic* organizamos sessões com os privados da região.

Sim. O que nós precisamos é de meios. Porque sem meios não conseguimos fazer nada. É preciso sensibilizar mais as pessoas, para a necessidade de serem mais pró-ativas. Mas já fizemos um bom trabalho com aquilo que temos. Fizemos muitos progressos. Os privados podem fazer muita coisa, se virem a entidade pública a espicaçar, a desafiar, a ajudar.

Tentamos, sempre que podemos, colaborar com todas instituições. Temos um contacto frequente com a ATP, e com empresas privadas.

**3- DESTINATION BRANDING STRATEGY**

**Q.3- A estratégia de branding para a região foi apoiada em pesquisas de mercado?**

**Q.3.1- O posicionamento da marca está em acordo com o posicionamento da região?**

No Turismo Douro queremos atrair pessoas de um segmento bem específico, médio, medio-alto. E eles estão aí. Ainda há muito trabalho a fazer, mas isso também faz parte da sensibilização e preocupação dos agentes. Infelizmente não podemos fazer tudo, nem podemos. Podemos ajudar, desafiar, incentivar. Ainda podemos tirar muito proveito do turismo fluvial. A região tem vindo a aprender. E penso, que estamos no bom caminho.

**4- CITY BRANDING IDENTITY**

**Q.4.1- Qual a identidade da região?**

Os vinhos, a tranquilidade. Uma região vitícola, humanizada, com 2 patrimónios: Douro e Coa.

#### **Q.4.2- Qual o slogan e logo da região?**

O Pólo Douro tem um logo. Mas a região em si não tem, nem tem slogan

#### **Q.4.3- Qual a imagem que se pretende transmitir?**

Uma região autêntica, rural, calma e surpreendente. Uma região com saber na área do vinho.

### **5- ACTION PLAN**

#### **Q.5- De que forma a região incentiva : A) À promoção do turismo; B) Investimentos em equipamentos; C) Melhoria das condições de vida dos residentes?**

Nós aqui não temos grande papel nesse domínio. Tentamos sempre valorizar a região. Valorizar a região, é valorizar os residentes. Estamos mais condicionados pelas nossas competências. Nós aqui, trabalhamos mais a promoção, a organização de eventos regionais. Em termos de planos, e financiamento há vários instrumentos, mas há muita pouca coordenação e encaixe entre estes. O PENT anda a uma velocidade, o QREN que financia o PENT, anda mais depressa ou mais devagar.

Quanto a esta pergunta, diria que os municípios têm mais competências na promoção de investimento em equipamentos, e melhoria das condições de vida.

#### **Q.5.1- De todos os stakeholders, qual deles poderá ser considerado a prioridade da região?**

Podemos potenciar o turismo fluvial. Temos um desafio muito claro, em criar programas que permitam às pessoas ficar cá durante uns dias.

Temos de fazer uma pedagogia na massa-crítica da região, no sentido de sensibilizar as pessoas em investir na região, em investir no turismo. Mas não podem esperar que seja o Estado, ou o sector público a fazê-lo.

#### **Q.5.2- A região adota uma forma integrada de estratégia da marca?**

Penso que ainda há falhas. E não há muita integração. Mas este é um processo moroso.

### **6- CITY MARKETING PLAN**

#### **Q.6.1- A região possui um Plano de Marketing e orçamento de comunicação adequado?**

Temos um Plano de Marketing, mas ainda não temos um plano de comunicação. Temos um plano de atividades anual que tenta cabimentar os vários eventos.

### **7- ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

#### **Q.7- A região tem alguma estratégia de comunicação? Como a definiria?**

Em termos de comunicação ainda não temos uma estratégia predefinida. Temos um plano anual, mas estamos dependentes do orçamento de estado. Temo uma parceria com a ATP que é responsável pela promoção externa. E concluímos uma outra parceria com a National Geographic Society que desenvolveu um site específico (destinos sustentáveis) e está a construir um mapa completo da região que será vendido em 3000 postos de venda.

Apostamos na construção de eventos próprios de renome internacional, para os quais trouxemos figuras americanas, vencedoras de Óscares. Trouxemos cá o BB King, que foi alvo de notícia por revistas da especialidade. Também organizamos uma meia-maratona em parceria com a EDP. Aliás, já há motivações para vir ao Douro, sem passar pelo Porto: temos adegas e quintas com o prémio Pritzker.

Fazemos muita promoção na Galiza e Castilha e León, no entanto temos sentido uma redução de fluxos, devidos, em parte, à cobrança de portagens.

**Q.7.1- Que tipos de estratégias de comunicação-mix são utilizadas? (publicidade, eventos, RP, website, redes sociais, feiras, etc)**

Apostamos muito em press trips, ou fam trips. Saímos há pouco tempo no New York Times, isso é muito importante. Falamos com revistas da especialidade e convidamos pessoas ligadas a essa área.

Temos uma página internet, e estamos no facebook. Fazemos publicidade no mass-media, e tentamos, claro, ajudar os privados, patrocinando certos eventos, onde, por exemplo, nós ficamos responsáveis pelo apoio à divulgação: cartazes, flyers, notas de imprensa, etc.

E estamos também na BTL. Costumamos estar na Feira de Ourense.

**Q.7.1.1- Qual o público-alvo desta comunicação?**

Apostamos nos mercados tradicionais, mas estamos a procurar falar cada vez mais com o Brasil, e os Estados Unidos. Pessoas de formação superior, classe com poder económico: média-alta/alta.

E temos claro os fazedores de opinião que são muito importantes para a promoção do Douro.

**Q.7.1.2- Quais os produtos da marca Douro?**

Aqui destaco os produtos indicados no PENT.

**Q.7.1.3- A região tem implementado algum tipo de comunicação avançada/inovadora?**

Penso que não há nada nesse domínio, bem pelo contrário.

**Q.7.2- A região tem algum tipo de estratégia de criação de “brand-consumer relationship”?**

A região não tem. Já tentámos fazer, mas ainda há alguns entraves.

**8- INOVAÇÃO**

**Q.8.1- A região/marca desenvolve algum tipo de merchandising com certificados de origem?**

Temos o melhor de todos: os produtos agrícolas; vinho, mel, etc.

**Q.8.2- A região promove eventos culturais e conceitos inovadores imateriais por forma a promover e fazer viver experiências únicas aos visitantes?**

Temos uma riqueza patrimonial única. Publicámos um Guia da Natureza que reúne toda a riqueza da fauna e flora. É um guia muito importante. As emoções são muito importantes, e não precisamos de investir muito, a imponência da paisagem fala por si.

As empresas de animação turística têm um papel muito importante a desempenhar neste sector. Nós, aqui, tentamos apoiar como podemos, essas empresas. Mas diretamente, não temos nada em concreto.

**9- EXTERIOR/NETWORKS**

**Q.9- A região promove algum tipo de parcerias de networking e cooperação com outras cidades/regiões nacionais/internacionais através de um departamento de relações externas?**

**Q.9.1- Pode dar exemplos desta cooperação?**

Cooperamos com a Galiza, e Castilha e León, ainda agora promovemos uma rota ibérica. Geminamos a meia-maratona do Douro com a meia maratona do Iguazu, no Brasil. Mas não temos nenhum departamento de relações externas.

**Q.9.2- A região promove, como os stakeholders, políticas de desenvolvimento sustentável, respeito da autenticidade da região e responsabilidade social? Exemplos?**

Penso que já estamos a caminhar nesse sentido: fomos classificados como Destino Turístico de Excelência, e somos uma das Maravilhas da Natureza. Somos a primeira região Demarcada do mundo, isso é muito importante, mas temos de envolver os residentes nesta estratégia.

**10- MONITORIZAÇÃO**

**Q.10- A região detém algum tipo de instrumento que permita monitorizar as diversas políticas, tendo o intuito a medição da satisfação dos stakeholders? (Balanced Score Card)**

Não temos qualquer tipo de instrumento desse género. Em termos de satisfação ouvimos somente os turistas/visitantes.

**Q.10.1- A região detém algum tipo de instrumento que permita medir os “branding indicators”**

Os nossos postos de turismo aplicam questionários de satisfação. Não temos mais nenhum tipo de instrumento. Alguns organismos a nível da região Norte e do turismo de Portugal fazem esse tipo de trabalho.

**11-SWOT:**

**Força:**

A paisagem única e rica, e a beleza da região. O vinho.

**Fraqueza:**

Ainda não sabemos trabalhar em conjunto, Haver falta de sensibilização e coordenação.

**Oportunidades:**

Aproveitar e saber promover a riqueza do território do Douro. O Douro não é só vinho, não é só rio, não é só amêndoa, ou azeite, etc. Podemos e temos de saber aproveitar esta realidade, coordená-la e integrá-la.

A sensibilização dos privados e públicos em volta da necessidade de cooperar. De haver coesão.

**Ameaças:**

A nova lei do turismo é um problema. O Douro vai ser incluído num modelo de governança mais alargado vem diluir as potencialidades do destino e vem enfraquecer a marca. O trabalho desenvolvido tem dado uma grande ênfase à necessidade cooperação, à colaboração com vários agentes, ajudando-os, e percebendo os vários problemas. A distância não beneficiar estes destinos, que são nichos de mercado, são muito específicos. A marca Douro afirma a marca Porto e Norte, e afirma a marca Portugal.

**Instituição Entrevistada:** Douro Alliance - Eixo Urbano do Douro

**Responsável Entrevistado:** Coordenadora do Gab. Técnico – Dra. Conceição Silva

**Dia da entrevista:** 25 de janeiro de 2013

**Local:** Sede da Douro Alliance, Vila Real

## **A ORGANIZAÇÃO**

### **a) Qual a “missão, valores e visão” da organização?**

A principal ambição desta Rede Urbana é desenvolver uma cooperação estratégica entre os múltiplos atores urbanos que permita transformar o Eixo Urbano na Cidade do Douro, uma cidade multifacetada e tri-nucleada, que valorize a imagem de marca e o potencial económico instalado, capaz de dinamizar, de uma forma mais atrativa, eficiente e eficaz, aquilo que cada um dos três municípios tem de melhor.

Tendo em conta as potencialidades da região e a dimensão internacional da sua imagem e recursos, pretende-se ainda que, para além da Cidade do Douro, o Eixo se afirme como uma Cidade do Mundo.

Esta Rede de Cidades pode e deve ser nas próximas duas décadas um espaço: de identidade, sustentável, atrativo e competitivo, criativo e inovador.

### **b) Existe algum departamento de marketing na organização, e consequentemente um Plano De Marketing? Quem é o responsável pela sua implementação e monitorização?**

Não temos plano de marketing, até porque não achamos necessário visto que as nossas competências centram-se sobretudo no acompanhamento e desenvolvimento de apoios transversais ao eixo urbano – trabalhamos mais nos bastidores, digamos. Temos, contudo um documento importante – um Plano Estratégico, organizado e delineado que destaca as nossas competências, objetivos, metodologias de trabalho.

### **c) Que elementos individuais diferenciam a sua organização/sector dos restantes agentes da região? Como poderá essa diferenciação contribuir para o destino “Douro” como um todo?**

A Douro Alliance tem como principal objetivo ser um organismo de acompanhamento, de criação de redes, um motor de aceleração na aproximação das três cidades do eixo urbano. E somos também responsáveis, através destas redes, por facilitar a circulação entre as cidades, o que, de um modo indireto também é benéfico para o turismo. Temos um Gabinete de Turismo, cuja principal função é organizar a oferta das três cidades, fazendo um levantamento da oferta que há, e claro, realizando e apoiando a realização de eventos nas três cidades como o Rock Nordeste, em Vila Real, o Festival 8 Mãos, ou o Douro Sounds & Light na Régua. O nosso gabinete de turismo não tem uma competência formal; não há delegação direta de competências. É um gabinete de apoio, e que tenta trabalhar em conjunto com as 3 cidades. Nem sempre é fácil. Tentamos consolidar, e uniformizar a informação entre as três cidades.

## **1- PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

**Q.1- A região assumiu a decisão política de criar uma “destination brand”? (Se sim, que documentos e apoiam a decisão?)**

**Q.1.2- Se sim, que fatores levaram a essa opção?**

A marca Douro está assumida. O PDTVD é um instrumento estratégico que pretende fazer do Douro um destino único. É um dos polos estratégicos, está inscrito no PENT. A nossa preocupação, é a de aliar as três cidades, não esquecendo, no entanto as especificidades de cada uma. Elas precisam de trabalhar em conjunto. Este eixo urbano é responsável por cerca de 80% da população urbana da região – é um valor enorme! Há necessidades, há falhas, os movimentos pendulares entre cidades são numerosos; aliás o troço da A24 mais utilizado é o de Vila Real, Lamego, Régua.

**Q.1.3- A região adotou uma estratégia de orientação para o mercado?**

**Q.1.3.1- Utilizou a ferramenta SWOT?**

Tentamos, no âmbito das três cidades, estar mais atento às necessidades dos residentes. No entanto, tentamos aliar sempre a componente nos nossos programas. A região tem percorrido um percurso longo. 10 anos após a classificação de património, será, eventualmente, necessário parar para pensar. Pensar o que foi mal feito. Que problemas temos.

**Q.1.3.2- Identificou os fatores competitivos da região? Quais são?**

Destacaria a paisagem, e um ativo único: a classificação como Património Mundial, que não temos sabido promover de maneira eficaz, para os mercados-alvo. Temos uma região única, bonita, tranquila. Um conhecimento rico no que toca à produção de vinho. Por mais paradoxal

que possa aparecer, ainda não sabemos aproveitar o enoturismo. Em termos globais, representa uma parcela muito pequena no total de visitas que temos. Não pode ser.

#### **Q.1.3.3-Definiu o posicionamento da região? Qual é?**

A região tem de ser um destino de excelência. Posicionada como um destino de qualidade, de sofisticação, de modo a atrair pessoas da classe média-alta. Pessoas conhecedoras do sector do vinho. Não podemos massificar o Douro, nem podemos estar somente dependentes dos navios fluviais, que têm os seus pacotes de visita completamente fechados.

#### **Q.1.3.4- Quais os principais concorrentes da região?**

O Alentejo, e o Minho. A nível internacional, todas as zonas vinhateiras/ ligadas ao enoturismo.

#### **Q.1.4- Os stakeholders turísticos (públicos e privados) da região, participaram na elaboração do plano? (Se não houver plano: os stakeholders participam de alguma forma na gestão da marca territorial?)**

Não fomos consultados na construção do Plano de Marketing do Turismo Douro. Ainda há vários problemas no que toca a colaboração entre instituições. Cada um quer ser visto como o responsável por organizar / fazer tal ação, tal evento... Temos de pensar ao contrário.

## **2- DESTINATION MARKETING ORGANIZATION**

#### **Q.2.1- A região possui uma DMO que participa nas decisões estratégicas, sendo responsável pela “branding strategy” e atividades de “marketing-mix”?**

#### **Q.2.1.2- Se não existir DMO: qual/quais a(s) instituição/instituições responsável/responsáveis pela gestão da marca, e quais as suas funções?**

Por norma, o Pólo de Turismo Douro tem essas funções, de funcionar como entidade de promoção, e incentivo ao turismo. Sei que vai ser extinto. Não sei, sinceramente, em que beneficiamos em andar constantemente em reformas, e mais reformas. O trabalho do Turismo Douro foi complexo, e foi pouco visível. A falta de financiamento não facilitou, de todo, a vida ao Pólo. Quando mais de metade do orçamento vai para salários, é claro que resta pouco para apoiar iniciativas no sector turístico, no entanto, há outras ferramentas...

#### **Q.2.2- Qual o nível de organização/integração dos stakeholders na estrutura DMO?**

A Douro Alliance tenta sempre falar como máximo de entidades possível. É muito difícil. Há muito resistência e desconfiança. Tentamos trabalhar em rede, como fazemos com os postos de turismo. No entanto, e como já disse, não temos qualquer tipo de responsabilidade direta na gestão desses postos. Se um posto estiver encerrado ao domingo ou ao sábado, a responsabilidade é do município, e isso acontece frequentemente, infelizmente...

**Q.2.3- Qual o nível de integração/cooperação/comunicação entre diferentes stakeholders? Ressente a necessidade de melhorar a comunicação entre stakeholders? O que poderia ser melhorado?**

Há uma pulverização de organismos, isso é um facto. Até nós, por vezes, temos dificuldades em identificar as entidades que estão responsáveis por determinada área. Trabalhamos em colaboração com a Porto e Norte, no sentido de facultarmos informação e programação das três cidades. Com os privados, tentamos sempre, reunir informação, organiza-la e promove-la no nosso site, ou no nosso facebook. Não envolver as instituições nos processos de decisão é terrível, e extremamente negativo. Trabalhamos de perto com os vários municípios, e tentamos promover ações de formação, workshops na área do turismo, do financiamento, com a ASAE, e com o Turismo de Portugal. A adesão, por vezes, é fraca. As pessoas não sentem necessidade de participar em alguns eventos. Depois temos queixas, ou opiniões negativas, sobretudo na perda de oportunidades de financiamento. Não podemos fazer mais. Não foi porque não quis. Temos o apoio institucional do NERVIR em certas formações, no entanto, os processos são incrivelmente lentos. Cooperamos com as entidades sempre que podemos. Temos parcerias com a UTAD, a Escola de Turismo de Lamego, e Escolas Secundárias.

Temos uma boa relação com alguns agentes do sector privado. No entanto, ainda há muito rigidez e relutância em cooperar. Há sobretudo uma necessidade de clarificar as identidades de cada organismo. Quem faz o quê. É cansativo perder horas a tentar perceber quem tem competências sobre a matéria X ou Y. Há uma duplicação de entidades, de responsabilidade. Atrapalha o trabalho de todos. É preciso uniformizar a informação entre entidades, fazer com que ela passe de uma forma clara e eficaz, de modo a que possamos fazer com que ela chegue, em tempo útil às entidades privadas. Penso que a desconfiança em relação ao nosso trabalho tem a sua base nestes pormenores. Temos tido más experiências, no sector turístico, devido a esta situação. A informação não chega, ou chega com ruído e ninguém assume as responsabilidades. O turista fica com má imagem da região, e perdemos todos. Pela nossa natureza, temos um papel mais próximo junto das entidades públicas.

**3- DESTINATION BRANDING STRATEGY**

**Q.3- A estratégia de branding para a região foi apoiada em pesquisas de mercado?**

**Q.3.1- O posicionamento da marca está em acordo com o posicionamento da região?**

Penso que nada está claro, e tudo está confuso! Até para nós. Como lhe disse, é paradoxal, não conseguimos atrair pessoas ligadas ao enoturismo. Pessoas que fiquem cá uma semana, e que visitem a região. Têm-se perdido inúmeras oportunidades. Penso, sinceramente, que andamos a atrair as pessoas erradas. É tempo para pensar. Andamos a vender o Douro, ou andamos a vender viagens de barco no Douro? São coisas diferentes. Públicos diferentes. Produtos e naturezas diferentes...

#### **4- CITY BRANDING IDENTITY**

##### **Q.4.1- Qual a identidade da região?**

A beleza da paisagem, o maravilhoso património que temos, a calma e segurança, o vinho e os patrimónios mundiais são a nossa identidade

##### **Q.4.2- Qual o slogan e logo da região?**

Não há. E é uma falha tremenda. Ninguém vende um produto sem criar uma imagem, uma identidade corporativa. Todos conhecem o “I love NY”.

##### **Q.4.3- Qual a imagem que se pretende transmitir?**

Seria interessante transmitir uma imagem de uma região com saber na área do vinho, de características rurais, e com uma paisagem única.

#### **5- ACTION PLAN**

##### **Q.5- De que forma a região incentiva :A) À promoção do turismo; B) Investimentos em equipamentos; C) Melhoria das condições de vida dos residentes?**

A região tem apostado, ultimamente, em infraestruturas importantes: estradas, cais, museu do Douro. Em termos fluviais, penso, que não há grande coisa a melhorar. A nível local é preciso ter mais oferta. Haver programação, para fixar as pessoas. Ainda há muitas dificuldades – os residentes ainda não se sentem parte desta nova realidade, apesar de poderem beneficiar com isto tudo.

##### **Q.5.1- De todos os stakeholders, qual deles poderá ser considerado a prioridade da região?**

Os agentes económicos do sector turístico que estão no terreno. Apostas na formação, na qualidade, na excelência. No saber receber. No profissionalismo. Temos de preparar as nossas pessoas a receber o turismo, a ajudar. Os residentes, acabarão por beneficiar desta abordagem mais profissional, mais técnica.

##### **Q.5.2- A região adota uma forma integrada de estratégia da marca?**

Não. Na Douro Alliance, tentamos: integrar a comunicação. A marca Douro não é da nossa responsabilidade, mas tentamos sempre que possível, promover o Douro como um todo, apesar de estarmos responsáveis somente por 3 cidades. A maioria das instituições está de costas voltadas. Sobretudo na área do vinho: ninguém acredita ninguém, ninguém fala com ninguém. Que seja do IVDP, da Vini, da Casa do Douro, da Rota, e outros alguns municípios, há muita desconfiança. É muito negativo. Sabendo que a região tem no vinho o seu ativo principal, seria importante que estas pessoas conseguissem estar juntas, falar, e defender a região. Depois é natural que cada empresa, cada quinta, trabalhe por si.

## **6- CITY MARKETING PLAN**

### **Q.6.1- A região possui um Plano de Marketing e orçamento de comunicação adequado?**

Não tenho qualquer tipo de conhecimento. A nível de Douro Alliance, temos uma estratégia que assenta no *online*, para comunicar as nossas ações, estamos a desenvolver um vídeo promocional das três cidades, que será lançado em breve na internet. Acabamos por chegar a muito gente, do que se tivéssemos que organizar uma conferência, ou um evento. Para além do mais, temos poucos recursos para tal. Procuramos ser eficientes, e eficazes.

## **7- ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

### **Q.7- A região tem alguma estratégia de comunicação? Como a definiria?**

A Região não tem estratégia. É visível, e perceptível. Toda a gente tenta “disparar” para todo o lado, e acabamos por atrair o mercado, ou público errado. Há falta de liderança, e o Pólo Douro deveria de ser esse líder, sobretudo no que toca à comunicação. Basta ver o site: está desatualizado desde 2011 e só está disponível em Português. Estes dois factos falam por si. Há dois portais, que estão, um pouco desorganizados e cuja identidade responsável pela sua manutenção é desconhecida... Cada um tenta comunicar como pode.

### **Q.7.1- Que tipos de estratégias de comunicação-mix são utilizados? (publicidade, eventos, RP, website, redes sociais, feiras, etc)**

No nosso caso, e como lhe disse, tentamos desmaterializar tudo. Temos um site novo, dinâmico, traduzido em três línguas. Colocamos no site, vária informação turística sobre as três cidades. Estamos também a desenvolver aplicações mobile. Temos uma newsletter, mensal; estamos nas redes sociais. Estamos também a desenvolver uma plataforma de visitas virtuais a locais importantes das cidades: Santuário Dos Remédios, Cais da Régua e S. Leonardo de Galafura, Centro de Vila Real e Mateus.

Estamos também presentes em feiras, com o nosso stand. Estivemos na BTL.

**Q.7.1.1- Qual o público-alvo desta comunicação?**

Na BTL temos sobretudo contacto com profissionais do turismo. A nossa informação online é destinada a potenciais visitantes, e claro, para os residentes, porque grande parte do nosso trabalho tem em vista a melhoria da qualidade de vida das pessoas que habitam nestes eixos urbanos.

**Q.7.1.2- Quais os produtos da marca Douro?**

Identificaria aquele presente nos diferentes relatórios, em particular, aqueles presentes no PENT.

**Q.7.1.3- A região tem implementado algum tipo de comunicação avançada/inovadora?**

Em termos de inovação há muito a fazer. Já temos projetos nesse domínio, para as 3 cidades.

**Q.7.2- A região tem algum tipo de estratégia de criação de “brand-consumer relationship”?**

A região não tem, mas nós estamos a desenvolver, entre as cidades um cartão Douro Alliance Card, que permite juntar as empresas dos três concelhos, no sentido de oferecer descontos, promoções, e criar incentivos à compra no comércio local, e fidelizar essas pessoas. Teremos dois tipos de cartões: B2B, E B2C. Estamos portanto, a criar, neste momento, uma plataforma comum empresarial

**8- INOVAÇÃO**

**Q.8.1- A região/marca desenvolve algum tipo de merchandising com certificados de origem?**

Os únicos produtos que conheço são as agrícolas; vinho, mel, etc.

**Q.8.2- A região promove eventos culturais e conceitos inovadores imateriais por forma a promover e fazer viver experiências únicas aos visitantes?**

Como lhe disse, tentamos sempre que possível afirmar a identidade do eixo, e claro da região. Temos em vista vários projetos nesta área, mas precisamos antes, de criar maior mobilidade entre as cidades, de modo a que um maior número de pessoas possa disfrutar desses eventos. Primeiro, apostar na mobilidade, e segundo realizar os eventos. Penso que esta é a metodologia mais correta.

**9- EXTERIOR/NETWORKS**

**Q.9- A região promove algum tipo de parcerias de networking e cooperação com outras cidades/regiões nacionais/internacionais através de um departamento de relações externas?**

**Q.9.1- Pode dar exemplos desta cooperação?**

Na Douro Alliance, temos alguma cooperação com o Eixo Atlântico e Norte Galiza. A nível regional, penso que há alguma colaboração com a Galiza.

**Q.9.2- A região promove, como os stakeholders, políticas de desenvolvimento sustentável, respeito da autenticidade da região e responsabilidade social?**

**Exemplos?**

Penso que não. Há muito por fazer, no entanto, estamos neste momento a finalizar um plano de mobilidade sustentável para o território, onde cada município tem um representante. Temos um projeto eficiência energética que está em fase piloto, assim como prevemos a criação de uma Agência de Ecologia Urbana.

## **10-MONOTORIZAÇÃO**

**Q.10- A região detém algum tipo de instrumento que permita monitorizar as diversas políticas, tendo o intuito a medição da satisfação dos stakeholders? (Balanced Scored Card)**

Desconheço se existe tal instrumento. Mas penso que há pouca monitorização. A sobretudo falta de liderança.

**Q.10.1- A região detém algum tipo de instrumento que permita medir os “branding indicators”?**

Sabemos que há relatórios relativos à satisfação dos turistas na região. A própria Porto e Norte, publica mensalmente ou trimestralmente dados estatísticos interessantes.

## **11-SWOT:**

**Força:**

A paisagem única e rica, e a beleza da região. O vinho.

**Fraqueza:**

Falta de qualificação em certas áreas. Precisamos de gente qualificada que queira apostar na qualidade e excelência. Falta de liderança e diálogo entre instituições. Baixa densidade populacional e desertificação acentuada. Baixos índices de massa-crítica. Precisamos de reter gente de qualidade, que pense, que seja qualificada e que tenha ideias e visão para a região. A desertificação é um verdadeiro problema, e sê-lo-há mais se nada fizermos. A sazonalidade.

A rede de postos de turismo, precisa de ser renovada, e precisamos de criar um estilo, uma identidade comum a todas. Há postos fechados ao domingo. Há postos com fraquíssima informação.

**Oportunidades:**

Alguns atores locais já estão sensibilizados para a necessidade de colaboração. Já há bons exemplos no sector privado.

**Ameaças:**

A crise económica. A falta de confiança nas instituições.

**Instituição Entrevistada:** Câmara Municipal de Lamego

**Responsável Entrevistado:** Sr. Presidente, Eng.º Francisco Lopes

**Dia da entrevista:** 4 de janeiro de 2013

**Local:** Paços do Concelho, Lamego

## **A ORGANIZAÇÃO**

### **a) Qual a “missão, valores e visão” da organização?**

A nossa missão é responder com as melhores políticas e opções, às necessidades dos nossos concidadãos, no sentido de lhes oferecer uma melhor qualidade de vida; valorizando o território, as suas pessoas, e a sua cultura, sempre conscientes da necessidade de rigor, seriedade, qualidade e proximidade para com os nossos residentes.

### **b) Existe algum departamento de marketing na organização, e consequentemente um Plano De Marketing? Quem é o responsável pela sua implementação e monitorização?**

A nossa estratégia cruza-se com a promoção geral da Entidade Douro, enquanto destino virado para a cultura, excelência da paisagem, património edificado e os produtos de excelência: vinhos, espumantes. Não temos nenhum plano. Fazemos com um plano de atividade que integram a estratégia mais vasta que integram a promoção da região.

### **c) Que elementos individuais diferenciam a sua organização/sector dos restantes agentes da região? Como poderá essa diferenciação contribuir para o destino “Douro” como um todo?**

Em Lamego focamos essencialmente a nossa atividade na promoção do turismo cultural: património, eventos e festividade de génese muito tradicional (Sra. Dos Remédios, Semana Santa, Lazaram, Feira Gastronómica e da Bôla, Feira Medieval). A gastronomia e os vinhos são fundamentais para a promoção da região.

## **1- PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

**Q.1- A região assumiu a decisão política de criar uma “destination brand”? (Se sim, que documentos e apoiam a decisão?)**

**Q.1.2- Se sim, que fatores levaram a essa opção?**

Temos uma série de documentos, dos quais o PDTVD que integram e apontam direções. O turismo fluvial revolucionou a região, e sentimos que podíamos mostrar esta região ao mundo.

Havia procura. Por ventura, ainda não conseguimos atrair as pessoas certas: as ligadas ao vinho. Gastou-se muito dinheiro, sem lógica qualquer, e sem atender às necessidades da região. É preciso reformar esse plano, NÃO É. Antes desse plano tivemos A AIVTDouro, o ProDouro. Houve sempre programas equivalentes. Portanto, este plano acaba por ser um pouco desenquadrado. É uma ilusão.

### **Q.1.3 - A região adotou uma estratégia de orientação para o mercado?**

Penso que já há algum trabalho, mas o mais duro resta a fazer.

#### **Q.1.3.1- Utilizou a ferramenta SWOT?**

No PDTVD essas questões estão elencadas, assim como no PENT, no PORT.

#### **Q.1.3.2- Identificou os fatores competitivos da região? Quais são?**

Em termos de fatores competitivos, destacaria o prestígio do Vinho do Porto, e é o que dá alguma visibilidade à região, a partir do momento em que começou a associar o Porto ao Douro. Não havia esse reconhecimento. A classificação de Património, a crescente oferta hoteleira de qualidade, e algum trabalho de marketing que tem sido feito permitiu dar visibilidade. Paisagem, Rio, Vinho.

#### **Q.1.3.3- Definiu o posicionamento da região? Qual é?**

Eu penso que a região ainda não se soube posicionar, e continua a atrair, possivelmente o público errado, ou pelo menos, o menos indicado. Há muitos excursionistas, que chegam, ficam uma hora ou duas na cidade,. E vão embora. A maioria não gasta nada, e aqueles que gastam, por ventura, acabam por não compensar os gastos que se tem em manutenção, por exemplo, de alguns locais. Não podemos estar dependentes deste “turismo”. Recebemos, e acolhemos estas pessoas, mas este não será o futuro para a região. Temos de apostar em outros segmentos, urgentemente. Eles vêm cá por que razão? Pelo Douro? Por Lamego? Pela Senhora dos Remédios? O mesmo se passa no turismo fluvial: as pessoas vêm cá, para andar de barco? Para ver a região? Beber vinho? Quais são as motivações? Há um nicho de mercado que vem pela cultura, pela natureza. A oferta não é visível, não está estruturada.

#### **Q.1.3.4- Quais os principais concorrentes da região?**

Destaco o Alentejo, e destinos de enoturismo.

### **Q.1.4- Os stakeholders turísticos (públicos e privados) da região, participaram na elaboração do plano? (Se não houver plano: os stakeholders participam de alguma forma na gestão da marca territorial?)**

Sim, participamos, com alguns contributos, e ideias.

## **2- DESTINATION MARKETING ORGANIZATION**

**Q.2.1- A região possui uma DMO que participa nas decisões estratégicas, sendo responsável pela “branding strategy” e atividades de “marketing-mix”?**

**Q.2.1.2- Se não existir DMO: qual/quais a(s) instituição/instituições responsável/responsáveis pela gestão da marca, e quais as suas funções?**

Não há DMO. O Pólo que deveria desempenhar tal cargo, não o faz, porque, há outras entidades, divididas que trabalham nesse sentido. Há dezenas de entidades que fazem o mesmo trabalho: a Missão Douro, o Museu do Douro, os Municípios, etc...

**Q.2.2- Qual o nível de organização/integração dos stakeholders na estrutura DMO?**

É razoável. Mas há imensos problemas, sobretudo a nível público. Cada um organiza a sua festa, o seu evento, e não fala com os outros agentes. Os privados não sentem confiança nestas instituições.

**Q.2.3- qual o nível de integração/cooperação/comunicação entre diferentes stakeholders? Ressente a necessidade de melhorar a comunicação entre stakeholders? O que poderia ser melhorado?**

Como lhe disse o principal problema do sector público é a confusão que está instalada. A pulverização de entidades, que se sobrepõem umas às outras. Mas, tentamos falar, e cooperar dentro do possível com todas. Estamos inseridos em várias redes de cidades, nacionais, e internacionais, e temos geminações com outras cidades.

Quanto aos privados, já tentamos, em parceria com a Douro Azul, promover programas que incluíssem a visita ao Teatro Ribeiro Conceição. Assistiam a um concerto e iam embora. Mas não resultou, as pessoas não se sentiram muito atraídas com esse programa, metade dos visitantes ficavam numa esplanada. Vamos agora, tentar criar um novo circuito, à volta do Castelo, e da zona medieval. Vai demorar muito a ser estruturada. Os únicos agentes que têm beneficiado como turismo será o Palácio de Mateus, a Quinta do Seixo e pouco mais. Ainda adotamos uma atitude muito passiva.

A nível local, e a cada evento, consultamos a associação de empresários, a Escola de Hotelaria, com a Associação de Desenvolvimento Regional. Tentamos falar com o máximo de entidades privadas. O Festival de Gastronomia é um bom exemplo. Apoiamos as entidades na organização. Estamos a desenvolver um novo mapa da cidade em parceria com a SONAE/Continente.

O plano intermunicipal do Douro Vinhateiro, não vincula os privados; está errado. E isso acontece porque é necessário reformar todos os PDM locais...

Sim sentimos necessidades em melhorar a comunicação. É preciso organizar a região. Só assim é que vamos conseguir sensibilizar e ter força para falar com outras entidades e outros agentes. Tentamos falar com todos. A nível local temos uma relação próxima com os representantes empresariais. A nível regional, é mais complexo. Nunca sabemos bem com quem temos de falar. O mais fácil é falar com todas as instituições, e esperar, para ver, quem se autoassume com responsável ou parceiro.

### **3- DESTINATION BRANDING STRATEGY**

**Q.3- A estratégia de branding para a região foi apoiada em pesquisas de mercado?**

**Q.3.1- O posicionamento da marca está em acordo com o posicionamento da região?**

Penso que ainda não refletimos sobre isso. Daí eu afirmar que é necessário perceber quais as motivações das pessoas que nos visitam. Mas eu tenho uma opinião crítica. Como lhe disse, penso que ainda estamos um pouco perdidos e desorganizados. Precisamos de gente com qualidade, com visão, a tratar destes assuntos. Gente que percebe da área e que possa, sem problemas, falar com todos.

### **4- CITY BRANDING IDENTITY**

**Q.4.1- Qual a identidade da região?**

Uma região sofisticada, com qualidade no sector dos vinhos. Que aposta na sua cultura e no seu património.

**Q.4.2- Qual o slogan e logo da região?**

Não Há. No máximo penso que poderíamos aproveitar o logo do Património Mundial, que ninguém usa, pelo menos num primeiro tempo. Mas penso que não é relevante. Antes disso, precisamos de organizar a região.

**Q.4.3- Qual a imagem que se pretende transmitir?**

Uma região com um clima, com uma paisagem e oferta cultura e atmosfera única, algo prestigiante.

### **5- ACTION PLAN**

**Q.5- De que forma a região incentiva : A) À promoção do turismo; B) Investimentos em equipamentos; C) Melhoria das condições de vida dos residentes?**

Os três aspetos têm que estar ligados. Promovemos o turismo, investindo em equipamentos estratégicos, e em rotas e programação. Os residentes acabarão por beneficiar. Mas para tal, precisam de estar sensibilizados para o turismo. Precisam de ver aqui uma oportunidade. Para tal também precisamos de reter cá gente qualificada. Que perceba estes sinais.

**Q.5.1- De todos os stakeholders, qual deles poderá ser considerado a prioridade da região?**

As PMEs ligadas ao sector. Sem dúvida. Os turistas acabarão sempre por vir, sobretudo por causa dos impulsos externos . As entidades públicas e os privados têm de manter uma oferta apelativa, e de qualidade. É para eles que temos de dirigir o essencial da nossa ação.

**Q.5.2- A região adota uma forma integrada de estratégia da marca?**

Não. Há um conjunto de atividades parcelares, ocasionais, que em alguns casos coincidem com a estratégia regional/nacional, mas em muitos casos, apontam para caminhos completamente diferentes. No que diz respeito ao turismo, o problema da gestão da marca Douro, prende-se essencialmente com a pulverização de entidades. Isto sempre se discutiu, e também foi por isso que se fez a reforma das regiões de turismo, no sentido de englobar os municípios na gestão dessas mesmas estruturas, no sentido de evitar as chamadas “gestões autónomas”, onde cada um trabalha por si, cada um vai de forma individual vai às mesmas feiras. Todos acham que podem fazer um mercado só por si, o que não é verdade. Não funciona. Continuamos a ter a tal pulverização.

O turismo no Douro nasceu num circuito fechado. Nasce num nicho. Nasce num momento em que a região não tinha quase nada para oferecer. Quando os cruzeiros vêm, porque conseguem fazer, ou criar uma oferta num sítio onde não há nada. Foi assim que nasceu o Turismo no Douro. Daí ter nascido ao contrário. Temos de ser nós a mudar, e a transformar isto.

**6- CITY MARKETING PLAN**

**Q.6.1- A região possui um Plano de Marketing e orçamento de comunicação adequado?**

Há um plano de marketing elaborado pela turismo Douro. Em termos de comunicação, não há qualquer estratégia. Cada um faz por si.

**7- ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

**Q.7- A região tem alguma estratégia de comunicação? Como a definiria?**

Confusa. Muito confusa. O Douro oferece muita coisa, há muitos produtos. Temos de seleccionar alguns, e penso, sinceramente, que não andamos a fazer as coisas mais certas. Precisamos de

apostar nos vinhos, e na paisagem – a classificação Património Mundial, foi muito importante. Os vinhos já começam a ter algum reconhecimento, e estamos, em boa parte, dependente deles para atrair as pessoas certas à região..

#### **Q.7.1- Que tipos de estratégias de comunicação-mix são utilizados? (publicidade, eventos, RP, website, redes sociais, feiras, etc)**

Vamos a poucas feiras, mas vamos indiretamente, com outras entidades locais, empresariais. E até vamos fazendo em parceria com outras entidades regionais locais, ou com a Galiza. Temos brochuras, mapas, e estamos presentes na Internet e Redes Sociais, mas neste aspeto, precisamos de renovar a plataforma. Temos parcerias com a Escola de Hotelaria. Apostamos muito nas parcerias em rede: aproveitando as plataformas das diversas Associações das quais fazemos parte.

##### **Q.7.1.1- Qual o público-alvo desta comunicação?**

Pessoas com rendimento alto, de classe média-alta. Pessoas com formação superior. E grupos que se enquadrassem no perfil desejado. Penso que seria importante apostar nesse público.

Em termos locais tentamos atingir vários públicos: pessoas que vêm pela cultura, outros, pela gastronomia, outros pelas rotas e natureza...

##### **Q.7.1.2- Quais os produtos da marca Douro?**

Os produtos da marca Douro, são aqueles identificados no PENT, ou seja, Touring, Gastronomia e Vinhos, e Turismo Cultural. Temos produtos para promover a região todo o ano. E é sempre a mesma coisa: toda a gente faz tudo na mesma altura, durante a época alta. Há momentos em que há dezenas de pequenos eventos a acontecer em simultâneo! Depois estamos de finais de outubro até maio à espera que aconteça algo! Temos de organizar isto.

##### **Q.7.1.3- A região tem implementado algum tipo de comunicação avançada/inovadora?**

Podemos apostar nessa área. Sobretudo no que diz respeito ao mobile, ou até através de internet, criar plataformas dinâmicas, interativas que permitissem atuar como uma pequena amostra daquilo que é a Experiência no Douro.

#### **Q.7.2- A região tem algum tipo de estratégia de criação de “brand-consumer relationship”?**

Não, não tem. Seria interessante, englobar a região e criar uma ferramenta dessas que possa incentivar à compra.

## **8- INOVAÇÃO**

#### **Q.81- A região/marca desenvolve algum tipo de merchandising com certificados de origem?**

Em termos de produtos, temos o mais genuíno e autêntico que possa haver: os produtos agrícolas, o vinho, o espumante, o mel, a bôla...

**Q.8.2- A região promove eventos culturais e conceitos inovadores imateriais por forma a promover e fazer viver experiências únicas aos visitantes?**

Ainda temos muita coisa a fazer nesse aspeto. Ainda não sabemos mostrar o que temos de melhor. Aqui, em Lamego, levamos a cabo um Festival Gastronómico, e tentamos sempre promover os nossos produtos. É algo a desenvolver: há muito potencial.

**9- EXTERIOR/NETWORKS**

**Q.9- A região promove algum tipo de parcerias de networking e cooperação com outras cidades/regiões nacionais/internacionais através de um departamento de relações externas?**

**Q.9.1- Pode dar exemplos desta cooperação?**

O município está integrado em várias redes. A Douro Alliance, o Eixo Atlântico, a CIM Douro. Temos geminações com outras cidades. Estamos em diversas Associações Regionais.

**Q.9.2- A região promove, como os stakeholders, políticas de desenvolvimento sustentável, respeito da autenticidade da região e responsabilidade social?**

**Exemplos?**

Penso que há problemas. Não temos sabido promover tais dimensões. Só evoluímos um pouco, porque muitas diretivas europeias e nacionais nos obrigaram a ter um comportamento diferente. As pessoas devem e deveriam de ter mais consciência em proteger o bem. Os residentes não estão sensibilizados. O Plano de Salvaguarda do Bem não é claro, e foi feito tarde e mal. Não há uma entidade que responda de forma direta e imediata pela manutenção do bem. É um problema nacional. Não há responsabilidade por nada.

**10- MONITORIZAÇÃO**

**Q.10- A região detém algum tipo de instrumento que permita monitorizar as diversas políticas, tendo o intuito a medição da satisfação dos stakeholders? (Balanced Scored Card)**

Temos alguns indicadores de avaliação, a nível local.

**Q.10.1- A região detém algum tipo de instrumento que permita medir os “branding indicators”?**

Avaliamos, periodicamente, a satisfação dos turistas. Quanto à marca é algo feito mais a nível do Norte, ou até nacional. A nível do Douro não há nada desse género.

## **11-SWOT**

### **Força:**

A paisagem, o rio. O património Mundial.

### **Fraqueza:**

Falta de Comunicação. Falta de Integração. Falta de programação e integração da oferta. A sazonalidade, é grave. Ainda se faz pouco pela capacidade efetiva de receber os turistas, e de lhes oferecer um programa apelativo, formatado, organizado. Não gastam porque não têm oportunidades para gastar, não há estímulos. Não sabemos vender. A falta de sensibilização dos residentes para a necessidade de proteção do bem. Os instrumentos de gestão da região estão

### **Oportunidades:**

Temos de saber manter o destino interessante. Construir uma oferta e um produto consistente, genuíno e autêntico. A consciencialização das entidades públicas e privadas para estes diversos problemas...

### **Ameaças:**

Volatilidade dos mercados turísticos. A oferta é imensa. Há o perigo dos mercados turísticos se desinteressarem pela região.

A nova lei orgânica. Andamos a perder tempo. Queremos manter a marca, e manter os produtos turísticos. A lei prevê o inverso. É preocupante, podemos perder poder e visibilidade. As mudanças na paisagem, sobretudo devido à falta de pessoas, à desertificação.

**Instituição Entrevistada:** Hotel Régua Douro \*\*\*\*

**Responsável Entrevistado:** Sr. Diretor Comercial, Dr. Ricardo Esteves

**Dia da entrevista:** 27 de dezembro de 2012

**Local:** Hotel Régua Douro

## **A ORGANIZAÇÃO**

### **a) Qual a “missão, valores e visão” da organização?**

O objetivo do nosso hotel é promover um bom serviço, satisfazendo os nossos clientes, ao mesmo tempo que valorizamos o território e os produtos da nossa região. Tentámos englobar a oferta num todo, numa experiência única.

### **b) Existe algum departamento de marketing na organização, e consequentemente um Plano De Marketing? Quem é o responsável pela sua implementação e monitorização?**

Não temos um plano de marketing, mas temos um plano de atividades. O responsável comercial trata de toda a área de marketing

### **c) Que elementos individuais diferenciam a sua organização/sector dos restantes agentes da região? Como poderá essa diferenciação contribuir para o destino “Douro” como um todo?**

O que nos diferencia é o facto de já estarmos instalados aqui há mais de dez anos. Fomos das primeiras unidades a abrir, conhecemos a região, o mercado. Estamos na Régua, onde há uma interface de transportes e um corredor rodoviário muito importante. Estamos a dois passos de outras cidades, de quintas.

## **1- PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

**Q.1- A região assumiu a decisão política de criar uma “destination brand”? (Se sim, que documentos e apoiam a decisão?)**

**Q.1-2 Se sim, que fatores levaram a essa opção?**

Acredito que haja uma marca Douro, e acredito que tenha potencial. Está numa fase embrionária, e tem muito mais para dar. Em termos de vontade política, penso que fica aquém do que pode ser feito. Efetivamente, deve haver mais empenho e mais trabalho na parte da divulgação e promoção.

### **Q.1-3- A região adotou uma estratégia de orientação para o mercado?**

Penso que ainda há muito a fazer. Os postos de turismo precisam e muito de ser valorizados, as próprias quintas ainda não estão preparadas para acolher os visitantes, ou alteram as horas de abertura – há muita gente que ainda não está preparada para receber visitantes. O enoturismo tem muito caminho para fazer. Há péssima sinalização, a própria cidade não tem informação de qualidade, as pessoas andam perdidas, é preciso repensar um pouco isto tudo. Portanto, para mim a região ainda não está orientada para o mercado.

#### **Q.1.3.2- Identificou os fatores competitivos da região? Quais são?**

Destacaria a autenticidade, a simplicidade, a hospitalidade das pessoas. A paisagem natural, a qualidade do vinho.

#### **Q.1.3.3-Definiu o posicionamento da região? Qual é?**

A região tem de ser um destino de excelência. Posicionada como um destino de qualidade, de sofisticação, de modo a atrair pessoas da classe média-alta. Pessoas conhecedoras do sector do vinho. Não podemos massificar o Douro, nem podemos estar somente dependentes dos navios fluviais, que têm os seus pacotes de visita completamente fechados.

#### **Q.1.3.4-Quais os principais concorrentes da região?**

Por mais estranho que possa ser, penso que a nível nacional os city breaks, o Alentejo são os nossos principais concorrentes. Dão, Lafões também está muito bem em termos de produtos.

### **Q.14- Os stakeholders turísticos (públicos e privados) da região, participaram na elaboração do plano? (Se não houver plano: os stakeholders participam de alguma forma na gestão da marca territorial?)**

Não fomos consultados.

## **2- DESTINATION MARKETING ORGANIZATION**

### **Q.2.1- A região possui uma DMO que participa nas decisões estratégicas, sendo responsável pela “branding strategy” e atividades de “marketing-mix”?**

#### **Q.2.1.2- qual/quais a(s) instituição/instituições responsável/responsáveis pela gestão da marca, e quais as suas funções?**

Por norma, o Pólo de Turismo Douro tem essas funções, de funcionar como entidade de promoção, e incentivo ao turismo. Mas não acredito em nenhuma das organizações. As instituições estão muito politizadas. Enquanto for assim, não funciona. Estive em Barcelona, e os únicos locais promovidos eram a Madeira, Algarve, e Lisboa. Mais nada. Não consigo acreditar numa instituição que promova estes únicos destinos. Não pode acontecer.

**Q.2.2- Qual o nível de organização/integração dos stakeholders na estrutura DMO? stakeholders?**

Sempre que é pedido, tentamos colaborar. Mas há muitos problemas, sobretudo com o público. Há muito desconfiança, e é normal. E quando falo de comunicação, falo em ajuda ao empresário: alertar para mudanças nos impostos, na contabilidade, oferecer serviços mais baixos. É necessário haver um guia que nos possa ajudar.

**Q.2.3- Qual o nível de integração/cooperação/comunicação entre diferentes? Ressente a necessidade de melhorar a comunicação entre stakeholders? O que poderia ser melhorado?**

Criamos algumas sinergias com algumas entidades oficiais. Agora, de facto, não há uma agenda, uma estratégia plenamente definida, anual, de médio e longo-prazo, onde estivessem elencados objetivos a atingir. Aquando das vindimas tentamos colaborar uns com outros. Na maior parte das vezes são as entidades privadas que tomam iniciativa, que promove, divulga... Temos uma boa relação entre privados. Temos parcerias com a Douro Azul, tentámos colaborar com algumas empresas de animação. Tem de haver abertura. Mesmo entre privados. Temos de pensar como um todo. Ainda há alguma falta de cooperação entre todos. Há desconfiança, e demasiado sigilo...

Sim. Claramente. É sobretudo necessário que se credibilize as instituições.

**3- DESTINATION BRANDING STRATEGY**

**Q.3- A estratégia de branding para a região foi apoiada em pesquisas de mercado?**

**Q.3.1- O posicionamento da marca está em acordo com o posicionamento da região?**

Penso que nada está claro... A região pode ser muito boa em vários pontos: podemos ter clientes de aventura, religioso, pedestre, cultural. Temos várias rotas, vários destinos culturais. Penso que não estratégia neste aspeto. No meu entender, temos de nos posicionar como um destino de excelência, seguro, tranquilo, ligado aos vinhos e à majestosidade da paisagem.

**4- CITY BRANDING IDENTITY**

**Q.4.1- Qual a identidade da região?**

Uma região com saber, autêntica, onde o vinho e a gastronomia são de grande qualidade

**Q.4.2- Qual o slogan e logo da região?**

Não há logos. Penso que seria muito importante. Aliás, ninguém vende um produto sem criar um logo, ou identidade corporativa. Penso que o Douro seria uma marca guarda-chuva de um conjunto de outras submarcas, ou subprodutos.

#### **Q.4.3- Qual a imagem que se pretende transmitir?**

Uma região autêntica, rural, calma e surpreendente. Com rio, paisagens e produtos únicos. Uma região com saber na área do vinho.

### **5- ACTION PLAN**

#### **Q.5.1- De todos os stakeholders, qual deles poderá ser considerado a prioridade da região?**

Os locais. É preciso envolver as pessoas nisto, sensibilizá-las para esta nova realidade. Antes de construir uma casa, temos de ter uns alicerces, umas bases. As pessoas são as nossas bases. Precisam de ser representadas. Para isso, porque não, criar uma organização que desse apoio a residentes, os visitantes e os empresários - uma organização que desse representatividade e desse resposta e voz a estes agentes.

#### **Q.5.2- A região adota uma forma integrada de estratégia da marca?**

Não. Não há qualquer integração. Há instituições a mais.

### **6- CITY MARKETING PLAN**

#### **Q.6.1- A região possui um Plano de Marketing e orçamento de comunicação adequado?**

Não tenho qualquer tipo de conhecimento. Mas se houver uma estratégia de comunicação, está a ser muito mal gerida. Os privados são os únicos que vão segurando isto.

### **7- ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

#### **Q.7- A região tem alguma estratégia de comunicação? Como a definiria?**

Não há. Não há um plano, não há estratégia. Cada um vai fazendo o que pode. Há demasiadas instituições a fazer o mesmo. Se reparar, os principais eventos promovidos pelas entidades ocorrem durante o mês de vindima. Não precisamos dessa ajuda, ou promoção. Ai os hotéis estão cheios. Não tem lógica. É preciso dividir os eventos durante o ano todo.

#### **Q.7.1- Que tipos de estratégias de comunicação-mix são utilizados? (publicidade, eventos, RP, website, redes sociais, feiras, etc)**

Estamos nas redes sociais, temos um site, e tentamos aproveitar ao máximo, temos publicidade em jornais, revistas da especialidade, rádios. Tentamos estar presentes em algumas feiras e certames.

#### **Q.7.1.1- Qual o público-alvo desta comunicação?**

O público nacional. Temos o mercado inglês que é muito forte. Estamos a crescer a nível de grupo no mercado alemão. O mercado francês tem caído. Temos crescido muito no mercado Brasileiro. Os nórdicos vêm muito para provar vinho, e estão disponíveis a gastar algum.

#### **Q.7.1.2- Quais os produtos da marca Douro?**

Indico, essencialmente, aqueles presentes no PENT.

#### **Q.7.1.3- A região tem implementado algum tipo de comunicação avançada/inovadora?**

Penso que não nada de inovador neste momento...

#### **Q.7.2- A região tem algum tipo de estratégia de criação de “brand-consumer relationship”?**

Penso que não. Cada unidade faz o que pode. Nós tentamos ao máximo fidelizar os nossos clientes. Dar atenção, procura-lo, mandar *emails*, newsletter. Não é nada de muito profundo. Mas temos alguma segmentação: por faixas etárias, ou tipo de clientes, individual, ou grupo. Vamos fazendo uma pequena atenção a cada cliente.

### **8- INOVAÇÃO**

#### **Q.8.1- A região/marca desenvolve algum tipo de merchandising com certificados de origem?**

Essa pergunta só pode remeter-me para o setor agrícola, ou seja, vinho, espumante, azeite, etc.

#### **Q.8.2- A região promove eventos culturais e conceitos inovadores imateriais por forma a promover e fazer viver experiências únicas aos visitantes?**

Não há rigorosamente nada. Há um festival de gastronomia, em Lamego, e mais uns eventos organizados pelo Pólo. É uma pena. Com uma paisagem destas, com bom vinho, e boa comida, não se fazer nada...

### **9- SUSTENTABILIDADE**

#### **Q.9.2- A região promove, como os stakeholders, políticas de desenvolvimento sustentável, respeito da autenticidade da região e responsabilidade social?**

##### **Exemplos?**

Penso que não. Há muito por fazer. Nós, aqui, não temos conhecimento de nada. Mas, no terreno, não se notam grandes diferenças. Há zonas cheias de entulho, e sujidade, mesmo junto ao rio. É deplorável.

### **10.MONITORIZAÇÃO**

**Q.10- A região detém algum tipo de instrumento que permita monitorizar as diversas políticas, tendo o intuito a medição da satisfação dos stakeholders? (Balanced Score Card)**

Não tenho conhecimento. Penso que estamos a falar de abordagem muito vanguardista para a região.

**Q.10.1- A região detém algum tipo de instrumento que permita medir os “branding indicators”**

Sabemos que há relatórios relativos à satisfação dos turistas na região. Aqui, no hotel, temos questionários de satisfação em cada quarto. De resto, não sei...

**11. SWOT:**

**Força:**

As pessoas O vinho. A paisagem única e rica, e a beleza da região. Aqui na Régua, temos uma baía fantástica. Por que não fazer uma regata?

**Fraqueza:**

Falta de cooperação e de diálogo. A descredibilização das entidades. Alguma mentalidade antiquada de alguns empresários... Há algum egoísmo entre cada agente. É preciso criar uma organização que possa colmatar este aspeto.

**Oportunidades:**

As novas gerações: mais qualificadas, mais preparadas.

**Ameaças:**

A falta de confiança, o esquecimento da região.

**Instituição Entrevistada:** Quinta da Pacheca

**Responsável Entrevistado:** Diretora Geral – Dra. Catarina Pimentel

**Dia da entrevista:** 28 de janeiro de 2013

**Local:** Quinta da Pacheca, Lamego

## **A ORGANIZAÇÃO**

### **a) Qual a “missão, valores e visão” da organização?**

Aqui na Quinta da Pacheca ainda não seguimos essa abordagem mais complexa do mundo empresarial. No entanto, posso dizer-lhe rapidamente, que temos uma missão concreta: de produzir vinhos de qualidade, no sentido de criarmos valor para o consumidor e claro, para a própria região. Tentamos envolver os nossos visitantes no ambiente de “Quinta””, num ambiente rural, único, onde possam aprender um pouco sobre a produção de vinhos, e sobre a atenção e dedicação, diria quase, amor, com o qual tratamos cada casta, cada produção. É este o nosso ADN. Quanto aos valores: qualidade, respeito pela autenticidade, pela natureza, e preservação do ambiente e do território. Desde sempre, a Quinta Da Pacheca soube aliar o Homem e a Natureza: conseguimos produzir vinhos únicos, de grande qualidade. Contamos com o saber das nossas pessoas, e respeitamos esse valor e riqueza.

### **b) Existe algum departamento de marketing na organização, e consequentemente um Plano De Marketing? Quem é o responsável pela sua implementação e monitorização?**

Não, sendo uma empresa familiar, as tarefas são distribuídas conforme disponibilidade, Temos pessoas que estão mais adstritas a certas áreas: restauração, alojamento, produção de vinho. Mas acabamos, todos, por fazer um pouco de cada coisa. Claro que a direção tem responsabilidades comerciais mais importantes, mas, como lhe disse, sendo uma empresa familiar, tentamos falar e colaborarmos entre todos no momento da tomada de decisão.

### **c) Que elementos individuais diferenciam a sua organização/sector dos restantes agentes da região? Como poderá essa diferenciação contribuir para o destino “Douro” como um todo?**

Pela sua história, e qualidade, pelo seu saber-fazer, a Quinta da Pacheca sempre foi reconhecida pela sua qualidade, e por saber satisfazer os seus consumidores. Tentamos, inovar, apresentando novos produtos, no entanto, não queremos construir um “modernismo barato”, ou

seja, aliamos a inovação, o novo, ao tradicional. É o nosso core, e é facto pelo qual somos distinguidos. Sabemos acolher quem nos visita, e temos um serviço próximo das pessoas: não queremos tornar a quinta num ponto de massas. Perderia todo o interesse. Valemos pela nossa autenticidade, ruralidade.

## **1- PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

**Q.1- A região assumiu a decisão política de criar uma “destination brand”? (Se sim, que documentos e apoiam a decisão?)**

**Q.1.2- Se sim, que fatores levaram a essa opção?**

Sou extremamente crítica em relação àquilo que se tem feito em relação à marca Douro. O vinho do Douro já soube construir o seu lugar a nível nacional, apesar de concorrer com os vinhos Alentejanos. A nível internacional ainda somos pouco conhecidos. Tentamos convidar jornalistas, opinion-makers. Recebemos, mesmo em época baixa, algumas pessoas que fazem reportagens sobre a região. O destino Douro, para a maior parte das pessoas significa uma viagem de barco, ou até uma excursão. Apesar de também termos que valorizar estas pessoas, penso que, andamos a fazer as coisas ao contrário. As pessoas vêm ao Douro para quê? Para visitar a região, as vilas e cidades conhecer quintas, adegas, ou vêm fazer um passeio de barco? Temos de saber o que queremos. E parece-me que a região, e apesar das unidades hoteleiras serem cada vez mais, e cada vez mais, são aquelas que fecham durante 5 ou 6 meses por ano – um verdadeiro problema – continua a ver passar os barcos. Se for por aí, falar com pessoas, e outros agentes, verá que o retorno real, do turismo é quase insignificativo. As pessoas ficam nos barcos, comem nos barcos, dormem nos barcos. Assim não vale a pena: gastamos imenso em manutenção de infraestruturas (sobretudo fluviais), como na Régua, e os retornos são poucos ou nenhuns. Interessa perguntar, de uma vez por todas: quem são os turistas que queremos? Que gente queremos atrair?

**Q.1.3- A região adotou uma estratégia de orientação para o mercado?**

Aquilo que eu acho, sinceramente, é que a região anda um pouco perdida. Ninguém sabe muito bem que “mercado” quer atrair... Estamos muito dependentes do turismo fluvial. É um problema grave, porque, como lhe disse, o retorno é quase nulo. Acho que seria tempo de nos organizarmos todos, e falarmos abertamente e sinceramente de modo a termos uma estratégia comum. É um processo complexo. Há muita desconfiança, e cada um que trabalhar por si.

Nesta região as pessoas não gostam de trabalhar em conjunto. É mau para todos. Perdemos todos.

**Q.1.3.2- Identificou os fatores competitivos da região? Quais são?**

Temos um lugar único. Temos um clima único. Destacaria a Paisagem Património Mundial, e claro, o vinho – que aparece cada vez mais como secundário aquando das visitas. A oferta não está organizada, a Rota do Vinho do Porto não tem conseguido fazer um bom trabalho. Há coisas, que para mim, são irracionais: o posto de acolhimento estar fechado às 17h, ou estar fechado ao fim de semana, isto para nem falar do fraco material informativo que têm.

**Q.1.3.3- Definiu o posicionamento da região? Qual é?**

Eu continuo a achar que andamos a atrair as pessoas erradas. O turismo da lancheira não pode ser o turismo que queremos! Até, porque não é turismo! Não gastam, não visitam. Temos de atrair pessoas com conhecimentos de vinho, interessados, dispostos a gastar, a ficar uma semana na região para visitar quintas, falar com enólogos. Gente formada, média-alta. Isto também não vai lá enquanto os nossos vinhos não forem reconhecidos lá fora. Enquanto o vinho do Douro, não for reconhecido, não vamos conseguir chamar cá estas pessoas. Está tudo interligado. E aí, o IVDP, a Vini Portugal têm muita culpa na “despromoção” dos vinhos. Ninguém ouve ninguém. Há uma confusão tremenda nas instituições. Cada um faz por si, e prejudica-nos a todos.

**Q.1.3.4- Quais os principais concorrentes da região?**

Em termos nacionais, apontaria o Alentejo, e em termos internacionais a região de Bordéus, em França. E outras regiões vinícolas, europeias.

**Q.1.4- Os stakeholders turísticos (públicos e privados) da região, participaram na elaboração do plano? (Se não houver plano: os stakeholders participam de alguma forma na gestão da marca territorial?)**

Quanto ao Plano de Marketing, participamos com um pequeno contributo, mas não sei como está isso. Já foi apresentado? Não sei, não sabemos de nada. Ninguém sabe de nada. Já participei em vários estudos, para universidades. Não há informação. Cada um fica no seu canto. As pessoas continuam a achar que ficando nos seus gabinetes, resolvem a situação. Não pode ser! Há que falar com os produtores, com as quintas, vir para o terreno!

**2- DESTINATION MARKETING ORGANIZATION**

### **Q.2.1- A região possui uma DMO que participa nas decisões estratégicas, sendo responsável pela “branding strategy” e atividades de “marketing-mix”?**

Com certeza que não. Não há qualquer órgão que oiça os agentes que estão no terreno. Vamos falando, ocasionalmente, uns com os outros, sobre diversos problemas, mas na prática não há nada! Teríamos todo o gosto em colaborar. Há imensa gente a fazer estudos sobre o Douro, por que não se colocam em prática?? De que serve os estudos estarem arrumados nas universidades? De que serve termos gente, a investigar, a estudar, se depois não se retira nada de útil desses estudos? O Pólo Douro vai tentando fazer o que pode, mas aí também sou bastante crítica. Digo-lhe sinceramente, que não senti qualquer mudança ou benefício com a criação do Turismo Douro. Nada. Não recebemos nada deles, ninguém fala connosco. Eu continuo sem perceber qual o trabalho desenvolvido pelo Pólo... Uma maratona? Uma amostra de cinema, que beneficia 0,5% da região? Que traz mais prejuízos que benefícios. Fale com os agentes e veja: veja os benefícios desses eventos, que custam uma fortuna- que é dinheiro publico, e o retorno, posso dar-lhe a certeza, é próximo do nulo. Temos falhado na formação e retenção de quadros; é um verdadeiro problema. É extremamente complicado encontrar pessoas qualificadas na área do turismo, que sejam da região; isto, apesar de termos uma escola de hotelaria, aqui perto. Não estamos a aproveitar esses jovens. A maior parte acaba por sair da região, e ir para o Porto, Serra da Estrela, etc. O mesmo se passa com os guias-intérpretes! Somos obrigados a recrutar-los no Porto! É extremamente contra produtivo. A maioria não é da região; não conhece muito bem a história, a cultura, da região, o que acaba por afetar toda a experiência, que acaba por ficar completamente automática. Quando as pessoas vêm cá, querem saber curiosidades sobre a região, o porquê das vinhas estarem em socalcos, em patamares, etc. Isso tem de fazer parte da experiência: mostrar como trabalhamos, mostrar a autenticidade da região.

#### **Q.2.1.2- Qual/quais a(s) instituição/instituições responsável/responsáveis pela gestão da marca, e quais as suas funções?**

Abordamos mais um assunto, sensível, direi eu. Entramos no território do desconhecido, da confusão. Supostamente, o Pólo Douro tem essa responsabilidade. Trabalho palpável, sentido por nós, é pouco, ou quase pouco. Faltam pessoas qualificadas neste polo: na área do turismo e marketing, que saiba fazer as coisas, preparar o trabalho e o terreno para que a região possa beneficiar com os fluxos turísticos. A criação do Pólo foi uma oportunidade perdida. Agora que foi anunciada a extinção, parece-me que se lembraram de fazer mais umas coisas. O turismo Douro

não tem recursos para fazer um bom trabalho. Sendo assim, não tem lógica andar a gastar dinheiro com um Pólo, que não tem capacidade para cumprir objetivos. Os lugares têm de deixar de ser políticos. Temos de lá ter gente técnica, que percebe da área, e que não tenha que se preocupar com “politiquices”. Não tem qualquer lógica. Aliás, esse é um dos fatores pelos quais há, hoje, uma tremenda desconfiança em relação ao Pólo. Tentamos trabalhar com a ATP, que, ainda é, a Associação com quem falamos mais e que promove a Quinta. Pagamos quotas, mas sentimos que há um trabalho de casa feito. Há muitas lacunas, mas é o que temos.

### **Q.2.2- Qual o nível de organização/integração dos stakeholders na estrutura DMO?**

Como lhe disse, há uma falta de cooperação tremenda. Há uma falta de diálogo permanente. Só nos ligam aquando de feiras de turismo: que é outro problema grave de organização. Ninguém sabe muito bem o que se passa, e quem faz o quê. Há uma pulverização de entidades, com competências confusas, que se duplicam, que se atropelam. É claro, que perante este panorama, e sabendo que, pelo meio há imensas intrigas políticas, os agentes privados tentam, ao máximo não se envolverem nestes problemas.

### **Q.2.3- qual o nível de integração/cooperação/comunicação entre diferentes stakeholders? Ressente a necessidade de melhorar a comunicação entre stakeholders? O que poderia ser melhorado?**

Entre entidades privadas, tem havido cooperação, e até sinto que, cada vez mais, os agentes privados tentam trabalhar entre si, sem passar pelo público. Falamos de modo frequente com outras quintas (aquelas que apostam no enoturismo, hotéis rurais, etc), e alguns operadores turísticos, que trazem visitantes do Porto, que, sejamos francos, não gastam quase nada aqui, porque o objetivo da visita não é conhecer vinhos: é ver a paisagem e ir embora. São turistas que aproveitam uma promoção, ou um desconto para vir cá. Se fosse para ir para outra região qualquer, iam na mesma. Há um bom exemplo de cooperação: os Douro Boys, é a união de três quintas, que promovem conjuntamente os seus vinhos, o seus know-how, e já foram, até, distinguidos em várias revistas. É um bom exemplo para todos nós. E é por aí que temos de ir. Primeiro promover o vinho, construindo uma notoriedade e reputação, e através destes fatores, atraí-los para o Douro.

Temos de ter gente qualificada que saiba vender a região. E aí os nossos colegas do Porto têm muita responsabilidade. Tenho a sensação que a maioria não sabe vender a região; aliás, não sabe o que é a região. O que eles vendem é a viagem de barco. Não importa que seja no Douro, no Tejo, no Mondego. A maioria dos operadores do Porto desconhece a região, nem tem

informação sobre a região. É negativo, e passa uma mensagem terrível. Temos de falar com eles, e colaborar com eles de um modo ativo. Não podemos ficar aqui, à espera que chegue um barco, ou um autocarro. Temos de nos organizar e pressionar.

Sim, é necessário melhorar a comunicação. É sobretudo necessário credibilizar as instituições públicas, que sofrem de um grau elevado de desconfiança e descrédito. Toda a gente olha para essas entidades como agentes que dificultam a ação de todos nós. Um bom exemplo, é o caso do IPTM, que teima em não agilizar a exploração do rio. Há uma burocracia terrível. Temos um plano de água fantástico, uma baía enorme é totalmente subaproveitada: beneficia os grandes grupos. Os locais não conseguem aproveitar o rio. E as próprias entidades públicas não conseguem incentivar ou organizar aqui eventos náuticos de excelência, ou feiras que promovam o *terroir*. Há um afastamento muito acentuado, entre a região e as pessoas, e quando digo pessoas, digo responsáveis públicos, políticos, locais. O caso mais flagrante é na Régua. Não há um evento local de dimensão média nacional que promova os nossos produtos. Em vez disso, organizam um Festival de Francesinhas. Acho que disse tudo.

### **3- DESTINATION BRANDING STRATEGY**

#### **Q.3- A estratégia de branding para a região foi apoiada em pesquisas de mercado?**

##### **Q.3.1- posicionamento da marca está em acordo com o posicionamento da região?**

Posicionamento? Qual? Há algum? Como lhe disse, andamos a atrair as pessoas erradas. Andamos a apostar em algo que não é benéfico em termos absolutos, para a região. Não há estratégia. Se não há estratégia, não há marca, não há posicionamento.

### **4- CITY BRANDING IDENTITY**

#### **Q.4.1- Qual a identidade da região?**

Destacaria, a autenticidade, a paisagem única, a calma, o lazer, e a sensação de segurança e tranquilidade. Uma região rica em história e património, e claro, em vinhos

#### **Q.4.2- Qual o slogan e logo da região?**

Não há. Nós temos o nosso logótipo, que é aquele que também vai nos rótulos das garrafas, Tirando isso, em termos turísticos, não há nada. Cada um faz o seu, mas não há nenhum regional.

#### **Q.4.3- Qual a imagem que se pretende transmitir?**

Penso que será importante transmitir a imagem de um destino de excelência no enoturismo. É aí que temos de apostar. Um destino relaxante, seguro, autêntico, e rico em cultura, e repleto de emoções.

## **5- ACTION PLAN**

### **Q.5.1- De todos os stakeholders, qual deles poderá ser considerado a prioridade da região?**

As PME e os residentes. Estão interligados. E precisamos de ambos. Os residentes, porque fazem parte da experiência do turista, e têm de saber aproveitar esta nova realidade. Para isso é preciso qualificar pessoas. É preciso reter pessoas cá, jovens, qualificados. Gente com energia e vontade. Se não houver residentes, não há turismo, nem futuro para a região. A região, perdeu nos últimos dez anos uns 10 ou 15 mil habitantes. É assustador.

### **Q.5.2- A região adota uma forma integrada de estratégia da marca?**

Com certeza que não. Não há estratégia. Não integração de nada. No sector dos vinhos tentamos organizarmo-nos, com outras quintas. Até porque o nosso nome está em jogo, e a própria região também. Não podemos falhar, e temos de ter vinhos de extrema qualidade, e inovadores. É o nosso core. O turismo é algo secundário, que terá de vir, como já disse, por arrasto da força que os nossos vinhos – , têm lá fora.

## **6- CITY MARKETING PLAN**

### **Q.6.1- A região possui um Plano de Marketing e orçamento de comunicação adequado?**

Eu não tenho conhecimento de qualquer plano. Mas não me parece que haja alguma coisa. Basta ver os suportes, mapas, redes sociais, internet: é uma confusão. Não um sentido lógico.

## **7- ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

### **Q.7- A região tem alguma estratégia de comunicação? Como a definiria?**

Não posso definir uma estratégia que não existe...

### **Q.7.1- Que tipos de estratégias de comunicação-mix são utilizadas? (publicidade, eventos, RP, website, redes sociais, feiras, etc)**

Apostamos em *opinion-makers*, *fam-trips*, e convidamos, por vezes, jornalistas que trabalham para revistas de vinhos internacionais, de qualidade e renome. Ficam cá alojados, e nós próprios vamos com eles aos diferentes lugares, e fazemos papel de guias. Tirando isso, estamos em algumas feiras de vinho. Desistimos da BTL, porque é muito caro, confuso, e não há retorno. Cada quinta tem o seu stand. Cada instituição pública tem a sua “barraca”. Aquilo parece uma feira de tasquinhas. Não tem lógica. Ou vamos todos juntos, debaixo da marca ou stand Douro, ou não vamos. Por isso, preferimos não ir, e não investir. O próprio IVDP e a Vini Portugal incentivam, , de certo modo, esta fragmentação. É, no mínimo, irracional. Temos de

estar juntos, lado a lado. Pouparamos todos, e beneficiamos todos. Temos um site, que está a precisar de um grande reforma, sabemos disso. E estamos no facebook, onde partilhamos alguma informação sobre a quinta.

#### **Q.7.1.1- Qual o público-alvo desta comunicação?**

Essencialmente, no que toca a feiras, e brochuras, público estrangeiro, que tem interesse pelo enoturismo. Um público que se insere na categoria- média/média alta, com formação superior. Os agentes de viagem e famtrips também são um público-alvo, sobretudo nas grandes Feiras internacionais.

#### **Q.7.1.2- Quais os produtos da marca Douro?**

Os produtos da marca Douro, são aqueles identificados no PENT, ou seja, Touring, Gastronomia e Vinhos, e

#### **Q.7.1.3- A região tem implementado algum tipo de comunicação avançada/inovadora?**

Não há rigorosamente nada... Pelo menos, não tenho conhecimento...

#### **Q.7.2- A região tem algum tipo de estratégia de criação de “brand-consumer relationship”?**

Não há nada. Andamos a brincar aos festivais de cinema, e falta muito nesta área. Nós, aqui, enviámos newsletter e promoções via *email*. Ficamos com os contactos dos nossos visitantes, e tentamos, sempre que podemos, fazer com que eles regressem, fazendo uma pequena atenção no preço de jantares, dormidas, etc.

### **8- INOVAÇÃO**

#### **Q.8.1- A região/marca desenvolve algum tipo de merchandising com certificados de origem?**

Há vários produtos com certificado de origem, mas aqui não podemos dizer que as entidades turísticas tenham algum papel a desempenhar, em termos de produção. Podem sim, aproveitar esses produtos, já existentes e de grande qualidade, para a promoção do destino: pensar ao contrário. Temos três produtos principais: o vinho, o mel, o azeite. Em termos de *merchandising* - brindes, t-shirts, etc, não temos nada em concreto. Cada instituição elabora, e manda produzir o que quer. Poderíamos apostar nesta área. Mas para isso é necessário sensibilizar os atores para uma realidade que ainda custa a ser aceite: todo o território é Douro. Todos são Douro. Seja vinho, azeite, mel: são produtos do Douro. Seja, a cidade X ou a vila Y, todos são da região

Douro. Há muito trabalho a fazer nestes aspeto. Cada um tenta criar uma identidade própria, diferente, muitas vezes da região, o que dificulta, e muito o trabalho.

**Q.8.2- A região promove eventos culturais e conceitos inovadores imateriais por forma a promover e fazer viver experiências únicas aos visitantes?**

Não há quase nada. E quando há, as três cidades mais importantes, organizam tudo para o mesmo dia. Como é possíveis não verem que acabam por sair prejudicadas ao promover este tipo de coisas? Há uma feira gastronómica, em Lamego, que está subaproveitada. Uma cidade rica em enchidos, presuntos, espumante, bôla, tem tudo para fazer uma feira gastronómica, aliada ao rico património que tem. A Régua tem tudo para fazer uma fantástica feira de vinhos, onde pudesse aliar a gastronomia local, os doces típicos: os ferreirinhas, os rebuçados, etc.

**9- EXTERIOR/NETWORKS**

**Q.9.2- A região promove, como os stakeholders, políticas de desenvolvimento sustentável, respeito da autenticidade da região e responsabilidade social?**

**Exemplos?**

A autenticidade é a nossa maca de origem. É o nosso ADN. Há muito por fazer no que toca aos residentes, que apesar de gostarem da região, são, por ventura, os primeiros a não respeitá-la. Penso que este facto se deve, sobretudo, ao afastamento, e ao desfasamento que existe entre a população e os responsáveis políticos. Não forma as pessoas que quiseram a região, como candidata a Património Mundial, foram as elites. Que fizeram um trabalho enorme, mas esqueceram-se que há pessoas aqui, que vivem, e dependem da região de terrenos, de vinhas, etc. Esses são a parte mais interessada, e foram os esquecidos em todo o processo. Passados dez anos, maior parte das pessoas não se perceberam dos benefícios em ser-se Património Mundial. Bem pelo contrário, há uma série de regras rigorosas a cumprir, que afetam o simples dia-a-dia de um residente.

**10- MONOTORIZAÇÃO**

**Q.10- A região detém algum tipo de instrumento que permita monitorizar as diversas políticas, tendo o intuito a medição da satisfação dos stakeholders? (Balanced Scored Card)**

A nível local, passamos alguns inquéritos de satisfação. A nossa preocupação reside, sobretudo, nas pessoas que ficam cá hospedadas. Aí é tudo mais personalizado, e próximo. As pessoas são francas, e nós percebemos se estão satisfeitas ou não. É um ambiente familiar, autêntico.

**Q.10.1- A região detém algum tipo de instrumento que permita medir os “branding indicators?”**

Não tenho qualquer tipo de conhecimento. Mas deve haver algum tipo de trabalho de terreno, para avaliar essas dimensões.

**11-SWOT:**

**Força:**

Os Durienses, por continuarem a trabalhar, e a fazer muito por esta região, apesar de serem tratados como Portugueses de segunda. As pessoas têm orgulho em ser de cá, e temos de pegar nisso, no sentido de sensibilizar os residentes para a necessidade de trabalharem uns com os outros, e de respeitarem a sua própria região.

A riqueza de paisagem e produtos. Temos tudo. Um clima fantástico: temos vinho, maçãs, noz, amêndoa, azeite, património edificado, temos o Côa. Temos tanta coisa, e está tudo tão desorganizado...

**Fraqueza:**

O facto de as pessoas não se sentirem parte de toda esta realidade. O desfasamento existente entre a região, e os poder públicos. É muito mau, e afeta-nos todos. A falta de qualificação, é terrível. Não temos gente qualificada nas áreas do turismo, línguas, marketing. Os poucos que temos vão embora. Não se sentem valorizados cá. E precisamos muito deles. Aí falhamos todos. E falham sobretudo, aqueles que não criam incentivos à fixação desta massa crítica que é tão necessária para podermos pensar de forma inteligente e estratégica toda a região. E claro, o completo descrédito que as instituições regionais têm. Ninguém acredita neles.

**Oportunidades:**

Casos de sucesso de cooperação entre entidades privadas, como os Douro Boys.

**Ameaças:**

A falta de confiança interna, e externa. E claro, o desnorte deste Governo, que não tem estratégia para o país, e muito menos para o sector agrícola.

**Instituição Entrevistada:** Rota do Douro

**Responsável Entrevistado:** Coordenadora Geral – Dra. Gabriela Vieira

**Dia da entrevista:** 24 de janeiro de 2013

**Local:** Sede da Rota do Douro, V.N. de Gaia

## **A ORGANIZAÇÃO**

### **a) Qual a “missão, valores e visão” da organização?**

Esta é uma abordagem que ainda não foi adotada pela empresa. Somos uma pequena empresa, criada em 1999, que controla 4 embarcações, que fazem cruzeiros, aqui no Porto, e no Douro – cruzeiros diários na sua maioria. O nosso objetivo é proporcionar um ótimo serviço a bordo, no sentido de satisfazer os nossos clientes, construindo, uma experiência única.

### **b) Existe algum departamento de marketing na organização, e consequentemente um Plano De Marketing? Quem é o responsável pela sua implementação e monitorização?**

Existe um departamento comercial que trata da venda de pacotes junto de agências de viagens, e que é também responsável, pela promoção, elaboração de material informativo, e claro, pela estipulação de preços. Não temos, contudo, nenhum documento estratégico, a médio e longo prazo. Tendo em conta que a empresa não é muito grande, seria para nós muito dispendioso em termos de tempo e recursos efetuar um plano, que seria, à partida, necessário reformular quase todos os anos. Temos experiência, conhecemos o mercado, e temos pessoal qualificada a trabalhar connosco. Temos sabido enfrentar os novos desafios, apesar do clima económico, vamos adaptando a nossa oferta à procura, e tivemos, no ano passado um crescimento de 10% no total de passageiros. É um bom sinal, de que, quando querem, as empresas conseguem adaptar-se, sem terem, necessariamente, de perder muito dinheiro. Tivemos, obviamente, de reduzir certos preços, mas no geral, estamos satisfeitos com o nosso desempenho, tendo em conta o clima económico extremamente negativo.

### **c) Que elementos individuais diferenciam a sua organização/sector dos restantes agentes da região? Como poderá essa diferenciação contribuir para o destino “Douro” como um todo?**

Nós levamos milhares de passageiros a conhecer o Douro, todos os anos. Somos uma pequena empresa, flexível, que como lhe disse, consegue adaptar-se facilmente à procura. Penso que a

proximidade no relacionamento com os clientes é fundamental: temos um sentido de serviço muito apurado, mas não deixamos de ser autênticos, e até, por vezes, temos uma relação quase familiar com clientes. Isso é importante. Quanto ao Douro, fazemos cruzeiros diários, que incluem, por vezes, provas em quintas. No entanto, a maior parte das vezes, a subida é de barco, até à Régua, e a descida de comboio, com serviço de almoço a bordo. Não temos muita proximidade com os agentes da região, nem com as instituições Durienses. Trabalhamos mais a nível local, com outros colegas e empresas do Porto. No entanto, tentamos, quando é possível, estabelecer parcerias com algumas adegas, quintas, etc.

## **1- PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

**Q.1- A região assumiu a decisão política de criar uma “destination brand”? (Se sim, que documentos e apoiam a decisão?)**

**Q.1.2- Se sim, que fatores levaram a essa opção?**

Desconheço qualquer decisão política. No entanto, o Douro é uma marca reconhecida, pela sua paisagem, pelas vinhas, sobretudo no mercado nacional. O mercado internacional ainda não está sensibilizado para o Douro, como região, como região produtora de vinhos, é tudo muito abstrato. Os turistas que querem provar vinhos, ficam por Gaia, aqui têm as caves todas, e não necessitam de ir até à Região. A maioria fá-lo por se tratar de um passeio, ou por apreciar a natureza.

**Q.1.3- A região adotou uma estratégia de orientação para o mercado?**

A região está mais atenta aos diferentes mercados, no entanto, e como lhe disse, não trabalhamos com muita proximidade, com os agentes. Sentimos ainda alguma falta de apoio em certas áreas, nomeadamente oferta em termo de animação. Não há estímulos, ou eventos que permitam mobilizar as pessoas a ficarem mais tempo na região. Vamos fazendo o que podemos, com o que temos. Há muito potencial, mas é necessária alguma organização na região... Ninguém percebe muito bem, quem faz o quê...

**Q.1.3.2- Identificou os fatores competitivos da região? Quais são?**

Para mim, o facto de ser Património Mundial, de ter uma paisagem única, rica em história é um aspeto importante. E claro, a produção de vinhos, que é o core da região; nomeadamente o Vinho do Porto.

**Q.1.3.3- Definiu o posicionamento da região? Qual é?**

A região tem de se posicionar como sendo única na oferta de turismo rural, de qualidade, que misture tradicional a sofisticação. Há muitas unidades hoteleiras a abrir no Douro, mas, penso,

sinceramente, que não é por aí que lá vamos. O Douro não pode ser um Algarve, nem tornar-se massificado. Os turistas que têm dinheiro, sabem onde querem gastá-lo: em espaços rurais, quintas. É aí que temos de apostar.

#### **Q.1.3.4- Quais os principais concorrentes da região?**

O Alentejo, e possivelmente, outras regiões vinícolas.

#### **Q.1.4- Os stakeholders turísticos (públicos e privados) da região, participaram na elaboração do plano? (Se não houver plano: os stakeholders participam de alguma forma na gestão da marca territorial?)**

Quanto a esse plano de Marketing não fomos contactados. Somos parceiros da ATP, e trabalhamos com eles de um modo próximo. Com as instituições Durienses, é raro termos qualquer tipo de contacto, quer seja do Pólo Douro, ou do IVDP, ou Rota do Vinho do Porto.

### **2- DESTINATION MARKETING ORGANIZATION**

#### **Q.2.1- A região possui uma DMO que participa nas decisões estratégicas, sendo responsável pela “branding strategy” e atividades de “marketing-mix”?**

##### **Q.2.1.2- Se não existir DMO: qual/quais a(s) instituição/instituições responsável/responsáveis pela gestão da marca, e quais as suas funções?**

Não tenho qualquer tipo de opinião. Como disse, trabalhamos com a ATP, e o Porto e Norte, e claro, com outras empresas locais. Tentamos ajudar-nos, e dividir trabalho. Estamos todos no mesmo ramo. Sinto que no Douro as coisas são mais complicadas. Há falta de coordenação, cooperação, de liderança. É extremamente complicado conseguir contactar uma simples quinta para marcar uma visita. A própria Rota do Vinho Do Porto não consegue ajudar-nos. Não sei o que se passa... A nível local penso que seja o Turismo Douro. Para ser sincera, não tenho muito conhecimento do tipo de trabalho que essa instituição desenvolve.

#### **Q.2.2- Qual o nível de organização/integração dos stakeholders na estrutura DMO?**

Aqui no Porto, temos uma relação próxima, entre todos. Conversamos e debatemos os problemas, que são comuns a todos, de um forma simples e direta. As instituições públicas são morosas, muitas vezes, no que se prende com a resolução de pequenos problemas, que são, para nós, grandes barreiras. Tentamos, muitas vezes, remediar situações, mobilizando meios que são nossos.

#### **Q.2.3- Qual o nível de integração/cooperação/comunicação entre diferentes stakeholders? Ressente a necessidade de melhorar a comunicação entre stakeholders? O que poderia ser melhorado?**

Não trabalhamos muito com entidades da região Douro. Temos umas pequenas parecerias com quintas. Nada de muito profundo. Para além das parcerias que temos com a ATC Porto Tours, com várias Agências de viagens, onde distribuímos o nosso produto, elaboramos uma parceria com a Ryanair, para podermos estar presentes “a bordo” em folhetos informativos, em certos voos que vêm do mercado francês, e inglês.

Sim, é necessário melhorar a comunicação. Sobretudo com a região. Aqui, sentimos-mos um pouco afastados da realidade do Douro. Não nos chega muita informação. A pouca que temos, é muitas vezes veiculada através de meios de comunicação social. As entidades públicas regionais têm de perceber que necessitam de falar connosco: nós somos, muitas vezes, os primeiros por vender a região. Se não sabemos a oferta da região, não saberemos vender o produto, como é óbvio. Alguma informação chega, por vezes, de alguns colegas da região, que têm algumas parcerias connosco. Tirando isso, e sendo muito sincera, não temos grande ligação à Região.

### **3- DESTINATION BRANDING STRATEGY**

#### **Q.3- A estratégia de branding para a região foi apoiada em pesquisas de mercado?**

##### **Q.3.1- O posicionamento da marca está em acordo com o posicionamento da região?**

Como lhe disse, penso, que a região falha muito em termo de comunicação, e informação. Na minha opinião, a região Douro tem de saber atrair dois tipos de mercado: um segmento premium – informado, com formação, que vem para descobrir o Douro Produtor de Vinho. E um segmento médio, que está mais interessado em explorar a região, conhecer as vilas, e aldeias, e disfrutar da tranquilidade da paisagem.

### **4- CITY BRANDING IDENTITY**

#### **Q.4.1- Qual a identidade da região?**

Destacaria, a tranquilidade, a calma, um destino único, hospitaleiro.

#### **Q.4.2- Qual o slogan e logo da região?**

Não conhecemos qualquer tipo de suporte.

#### **Q.4.3- Qual a imagem que se pretende transmitir?**

Penso que será importante transmitir a imagem de um destino de excelência no enoturismo.

### **5- ACTION PLAN**

#### **Q.5.1- De todos os stakeholders, qual deles poderá ser considerado a prioridade da região?**

Os residentes são, para mim, a prioridade. Se as pessoas não se sentem parte interessada, não poderão colher frutos deste sector. É muito simples. Para isso é preciso qualificar, formar, saber receber. As Escolas De hotelaria têm um papel importante a desempenhar. A UTAD também. Os jovens não ficam na região. Não há estímulos, nem políticas de fixação. Naturalmente saem. Não se sentem valorizados, nem sentem que são necessários à região. Isso é falso. São necessários. E cada vez mais. Com a região a desertificar-se, não sei, sinceramente, que população e que jovens teremos daqui a dez anos...

#### **Q.5.2- A região adota uma forma integrada de estratégia da marca?**

Não. Há entidades a mais. Como lhe disse, aqui no Porto, sabemos com quem falar. Eu falo com a ATP ou a Porto e Norte. No Douro não sei com quem falar. Ninguém assume responsabilidades. Cada um defende o seu quintal. A região acaba por sair prejudicada. (Estou a falar do sector turístico, claro).

### **6- CITY MARKETING PLAN**

#### **Q.6.1- A região possui um Plano de Marketing e orçamento de comunicação adequado?**

Não tenho qualquer tipo de conhecimento. Vi, por alto, uma notícia referente a um Plano de Marketing. Para lhe ser sincera, não prestei atenção.

### **7- ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

#### **Q.7- A região tem alguma estratégia de comunicação? Como a definiria?**

Estratégia? Não há. Aqui não nos chega informação. Nada. Como vê não temos um único mapa, uma brochura do Douro. Se é normal, não sei. Mas nós aqui somos uns pontos de atração de clientes para o Douro. Não temos qualquer suporte. Há uns sites, mas a maioria deixa muito a desejar. A informação está espalhada por muito sítio: acaba por não haver informação. É um paradoxo.

#### **Q.7.1- Que tipos de estratégias de comunicação-mix são utilizados? (publicidade, eventos, RP, website, redes sociais, feiras, etc)**

Temos um site, bastante razoável, com várias línguas. Temos uma página facebook. Como lhe disse, fizemos uma parceria com a Ryanair, e vamos todos anos à BTL em stand próprio. A ATP também nos inclui nas suas brochuras.

##### **Q.7.1.1- Qual o público-alvo desta comunicação?**

A nível nacional, lidamos muito com público do centro e sul do país. Na sua maioria deparam-se com a empresa e os nossos serviços, quando estão aqui, em Gaia. Os nossos guias e

colaboradores, através de uma campanha face to face, conseguem chamar muitos clientes. Durante o Verão conseguimos, através desta estratégia, que nos sai barata, falar com o máximo de clientes. Em termos internacionais, lidamos muito com ingleses, e franceses. Na sua maioria já visitaram o site, ou sabem que podem fazer cruzeiros aqui. São mais reticentes a este tipo de abordagem face to face. Por norma, vêm directamente à loja, falar connosco, graças, a alguns expositores que temos na rua.

#### **Q.7.1.2- Quais os produtos da marca Douro?**

Gastronomia e Vinhos, e Touring Paisagístico são, para mim, os principais.

#### **Q.7.1.3- A região tem implementado algum tipo de comunicação avançada/inovadora?**

#### **Q.7.2- A região tem algum tipo de estratégia de criação de “brand-consumer relationship”?**

Não tenho conhecimento. Aqui, na Rota do Douro, tentamos ficar com o máximo de contactos possíveis, no sentido de enviar ofertas, ou newsletters. Mas a região está muito atrasada nesse aspeto. Era interessante algumas cidades aliarem-se, e criarem um cartão do comércio, ou algo do género.

### **8- INOVAÇÃO**

#### **Q.8.1- A região/marca desenvolve algum tipo de merchandising com certificados de origem?**

Os únicos produtos que conheço são as agrícolas; vinho, mel, etc.

#### **Q.8.2- A região promove eventos culturais e conceitos inovadores imateriais por forma a promover e fazer viver experiências únicas aos visitantes?**

Penso que não há nada. O que há, limita-se à oferta das quintas, e algum turismo rural.

### **9- EXTERIOR/NETWORKS**

#### **Q.9.2- A região promove, como os stakeholders, políticas de desenvolvimento sustentável, respeito da autenticidade da região e responsabilidade social?**

#### **Exemplos?**

Não tenho conhecimento de nada. No entanto, há lugares, junto ao rio que estão num estado horrível: Sujos e com entulho. Tem havido progressos. Mas, muitas vezes, os próprios residentes são os primeiros a não respeitar a própria região, como acontece em muitos sítios. Mais um facto para que os residentes sejam, o agente prioritário.

### **10- MONITORIZAÇÃO**

**Q.10- A região detém algum tipo de instrumento que permita monitorizar as diversas políticas, tendo o intuito a medição da satisfação dos stakeholders? (Balanced Score Card)**

Quanto á região Douro, não sei. A nível de Porto e Norte recebemos relatórios *online*, com as avaliações de satisfação e perfil do turista. É o que nos interessa, uma vez que atuamos no Porto. A nível de empresa, passamos uns pequenos questionários, no sentido de perceber a opinião e satisfação das pessoas em relação ao nosso produto.

**Q.10.1- A região detém algum tipo de instrumento que permita medir os “branding indicators?”**

O que fazemos aqui, como lhe disse são questionários de avaliação. A ATP e o Porto e Norte publicam alguns estudos. Relativamente ao Douro não temos grande informação.

**11- SWOT:**

**Força:**

A paisagem única e rica, e a beleza da região.

**Fraqueza:**

Falta de RH qualificados no sector. Os residentes, que veem ainda o turismo como algo estranho, não sabendo aproveitar oportunidades. Os preços praticados em certos hotéis: chegam, por vezes a preços do Algarve. E sabemos, que no Douro, a oferta em animação e oportunidades de lazer é incomparavelmente mais pobre. Falta de liderança na região.

**Oportunidades:**

A boa vontade de certos empresários, que acreditam na região, e vão, a custo de muito trabalho tentando valorizar a região.

**Ameaças:**

As sucessivas reformas do turismo. Todos os quatro anos mudam a organização. Cria instabilidade e desconfiança.

**Instituição Entrevistada:** Douro Wonderful Events

**Responsável Entrevistado:** Diretor Geral – Sr. Francisco Guedes

**Dia da entrevista:** 19 de janeiro de 2013

**Local:** Sede da empresa – Peso da Régua

## **A ORGANIZAÇÃO**

### **a) Qual a “missão, valores e visão” da organização?**

Ainda não adotamos internamente essa filosofia de gestão. É uma pequena empresa, e tentamos, todos, cada um à sua maneira, contribuir para melhorar o nosso desempenho, satisfazendo os clientes, e apostando em eventos que possam trazer visibilidade à região. Mas, a nossa missão, é essencialmente, promover o contacto entre os turistas e a cultura, a tradição da região, estando sempre atentos a padrões de qualidade elevados. Somos uma empresa pequena que consegue adaptar-se aos pedidos, e à procura. Tentamos, em cada atividade, promover uma experiência única ao visitante. Há pormenores que podem fazer toda a diferença: nem que seja oferecer um prato gastronómico para prova, durante uma atividade (sobretudo ao ar livre). As pessoas apreciam, e muitas acabam por comprar alguns produtos.

### **b) Existe algum departamento de marketing na organização, e consequentemente um Plano De Marketing? Quem é o responsável pela sua implementação e monitorização?**

Não temos plano de marketing. Temos uma estratégia, e tentamos segui-la. Como sabe, o clima económico é extremamente complicado. Um plano de marketing é dispendioso, e acredito, que no caso de termos um, já teria sofrido dezenas de adaptações. A gestão é feita no dia-a-dia. Por mais estratégias que sejamos, é impossível, adotar estratégias, ou planos de médio e longo prazo. Temos problemas todos os dias, que são, na sua maioria, responsabilidade de terceiros. Há ainda alguma falta de compromisso; noto isso na região. Daí termos, algumas vezes, alguns problemas operacionais no terreno. Nesta região estamos ainda muito dependentes do poder local e regional, que é, e tem de ser, um dinamizador.

### **c) Que elementos individuais diferenciam a sua organização/sector dos restantes agentes da região? Como poderá essa diferenciação contribuir para o destino “Douro” como um todo?**

A nossa empresa de animação nasceu no ano 2000, e tem como principal função ser dinamizadora da região, oferecendo animação a quem a procura: num primeiro momento

estávamos mais focalizados no todo-o-terreno. Neste momento já diversificamos a nossa oferta: temos passeios de barcos, provas e visitas a quintas, exploração do terreno e da região. A nossa oferta é flexível e abrangente. Se alguém chegar aqui e procurar algo específico que não temos, fazemos todos os possíveis para podermos organizar um programa no mais breve espaço de tema. Penso que seja isso que nos diferencia. Temos uma técnica de turismo que trabalha connosco o ano todo, e contratamos sazonalmente uma ou duas colaboradoras locais.

## **1- PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

**Q.1- A região assumiu a decisão política de criar uma “destination brand”? (Se sim, que documentos e apoiam a decisão?)**

**Q.1.2 Se sim, que fatores levaram a essa opção?**

Penso que a marca Douro ainda está a tentar perceber o seu ADN. A sua identidade. As pessoas ouvem falar do Douro. A nível interno, as pessoas já sabem o que é o Douro, sobretudo o Douro – turismo fluvial; a nível externo é diferente. Muitos estão perdidos, e esperam muito mais quando chegam cá. Os estrangeiros que ouvem falar da marca Douro, são, por norma, pessoas informadas, formadas, e que querem perceber ainda mais de vinho. Acho que não estamos a dar uma resposta eficiente para a esse tipo de mercado. Estamos demasiado dependentes do turismo fluvial, que, acaba por ser um turismo de passagem, visto que os turistas que passam pela Régua, na sua maioria, ficam apenas 2 ou 3 horas. É muito pouco.

**Q.1.3- A região adotou uma estratégia de orientação para o mercado?**

Ainda está a dar os primeiros passos. Sentimos que há uma falta de coordenação a vários níveis. Há dezenas de entidades que fazem o mesmo, e que, no final, não fazem nada. Como disse, penso que a região ainda está a tentar conhecer a sua identidade. Abriram dezenas de unidades hoteleiras. Eu pergunto: como fazem para trabalhar? Numa região em que a programação e animação turística é muito pouca, para não dizer nenhuma, é quase impossível fixar cá as pessoas. Aliás, sabemos que em muitos casos as pessoas só ficam cá uma noite. Muitas que previam ficar 4 ou 5, reduzem para 2 ou 3. Será que já paramos para pensar, e perceber o porquê disto acontecer?

**Q.1.3.2- Identificou os fatores competitivos da região? Quais são?**

O vinho, a região património mundial, a riqueza cultural. Apostar no enoturismo. Ainda não conseguimos atrair o mercado do enoturismo... É um paradoxo.

**Q.1.3.2- Definiu o posicionamento da região? Qual é?**

Temos condições a médio prazo para atrair um segmento mais alto. Seremos um destino de grande qualidade e excelência, reconhecido pelo seu carácter único. Mas para isso temos de fazer muito: a oferta é desorganizada, a animação e programação é mal gerida, há pouca, e muitas vezes de má qualidade, faltam quadros qualificados da região no sector do turismo, os transportes públicos são um problema grave: entre Lamego, Régua, e Vila Real, não há autocarros diretos! Aliás, há meia dúzia deles durante o dia, com horários que não servem a população, e já nem falo dos turistas.

#### **Q.1.3.3.-Quais os principais concorrentes da região?**

Em Portugal diria o Alentejo. A nível internacional, todas as zonas vinhateiras/ ligadas ao enoturismo.

#### **Q.1.4- Os stakeholders turísticos (públicos e privados) da região, participaram na elaboração do plano? (Se não houver plano: os stakeholders participam de alguma forma na gestão da marca territorial?)**

Sim, foi uma coisa muito superficial. Demos umas ideias, mas nada de muito aprofundado.

### **2- DESTINATION MARKETING ORGANIZATION**

#### **Q.2.1- A região possui uma DMO que participa nas decisões estratégicas, sendo responsável pela “branding strategy” e actividades de “marketing-mix”?**

##### **Q.2.12.- Se não existir DMO: qual/quais a(s) instituição/instituições responsável/responsáveis pela gestão da marca, e quais as suas funções?**

Penso que os responsáveis por essa área seja o Pólo de Turismo Douro, e possivelmente o Porto e Norte.

#### **Q.2.2- Qual o nível de organização/integração dos stakeholders na estrutura DMO?**

Nós tentamos cooperar com o máximo de entidades possíveis. Aliás, muitos dos serviços que oferecemos são desenvolvidos em parceria com outras empresas de animação, quintas, etc. Temos uma relação de confiança entre todos. E isso é importante.

#### **Q.2.3- qual o nível de integração/cooperação/comunicação entre diferentes stakeholders? Ressente a necessidade de melhorar a comunicação entre stakeholders? O que poderia ser melhorado?**

Entre outros agentes privados, como já lhe disse, temos uma boa relação, sobretudo no que toca ao desenvolvimento de programas em conjunto. Também colaboramos, quando possível, com algumas empresas de turismo fluvial. Aliás, vamos, este ano, lançar uma embarcação no Douro,

um barco Rabelo, que terá como objetivo envolver as pessoas em outros programas, e descobrir, assim, a região, e quem sabe, ficar cá mais uns dias.

Com o sector público, é outra realidade. Para ser sincero, tento não necessitar muito de falar com o público, porque sabemos que a decisão arrasta-se, atrasa-se e a empresa é a prejudicada. Não temos grandes relações com o Pólo, ou a Douro Alliance. Quando precisam de informação, nós damos o que é necessário. Sei que a Douro Alliance andou a fazer um levantamento, e nós colaboramos com eles, foi uma coisa muito simples. Com o Turismo Douro, como lhe disse, a comunicação é pouca ou inexistente. Temos tido algum apoio do município, em certas ocasiões, coisas quase simbólicas, mas que ajudam sempre.

Sim. Claramente. Sobretudo entre as entidades de gestão de turismo da região e os agentes locais. É preciso consciencializar as pessoas para a necessidade colaboração, e cooperação. É preciso uniformizar a informação, e a comunicação. Neste momento, estamos ainda na fase de “cacofonia”. . Temos uma relação próxima, séria, e de confiança com outros colegas do ramo da animação. Ainda agora colaboramos com mais duas empresas para o Pai Natal da Régua. Para o Festival do Chocolate falamos com agentes locais, pequenos empresários da cidade. A ideia até foi bem aceite. Foi o primeiro evento, e mais do que lucro, quis sobretudo mostrar que era possível por algumas gentes a trabalhar no mesmo sentido, na mesma direção. Foi um trabalho muito cansativo, mas que teve boa recetividade. Aprendemos com os nossos erros, foi o primeiro ano, e em 2013, tenho a certeza que irá correr muito melhor.

### **3- DESTINATION BRANDING STRATEGY**

#### **Q.3- A estratégia de branding para a região foi apoiada em pesquisas de mercado?**

##### **Q.3.1- O posicionamento da marca está em acordo com o posicionamento da região?**

Não sei responder. Não tenho dados. Mas, na minha opinião, não há estratégia, nem nunca houve!

### **4- CITY BRANDING IDENTITY**

#### **Q.4.1- Qual a identidade da região?**

O vinho, tranquilidade, cultura, e saber.

#### **Q.4.2- Qual o slogan e logo da região?**

Não há. E é uma falha tremenda.

#### **Q.4.3- Qual a imagem que se pretende transmitir?**

Uma região vitícola única, rica em saber e tradições, um Património mundial Deslumbrante e Fascinante. Uma região com saber na área do vinho.

## **5- ACTION PLAN**

### **Q.5.1- De todos os stakeholders, qual deles poderá ser considerado a prioridade da região?**

Destacaria dois: os agentes que trabalham no sector e os residentes.

O primeiro, e apesar de continuar a negar a realidade, e é perceptível que o faça, ainda apresenta muitas lacunas no que diz respeito à qualidade de serviço, e à qualificação dos recursos humanos. Precisamos de investir mais em formação, e sobretudo, precisamos de fixar cá pessoas com qualidade e formação, que possam trabalhar e desenvolver um bom serviço. Não é a primeira vez que oiço aqui queixas relativas à falta de profissionalismo de certos atores. Muitas unidades hoteleiras têm um défice de informação incompreensível: não têm um único panfleto ou brochuras sobre a região. Isso demonstra uma coisa: falta de preparação e pouco sentido de serviço.

Os residentes, precisam de ser mais ativos na valorização do acolhimento do turista. Mas para isso, as pessoas têm de perceber que podem beneficiar com isto tudo. Não podem ficar, fechadas, em casa, de braços cruzados, adotando uma atitude comodista, de braços cruzados: é claro que assim não vamos lá. Se não criarmos estímulos, ou dermos vontade às pessoas para gastar cá o seu dinheiro, elas não o farão. Noto que as pessoas, apesar de viverem cá, ainda não dão o valor merecido à própria região, e à sorte que têm por terem um local assim. Muito por culpa de formação, massa-crítica, valorização, e claro, pelas sucessivas políticas centralizadoras do Governo que esqueceram o interior.

### **Q.5.2- A região adota uma forma integrada de estratégia da marca?**

Não. Não há estratégia, não integração de nada. Tentamos, nós, pequenas empresas, fazer os possíveis no sentido de trabalharmos uns com os outros. Tentamos, organizar um pouco a oferta, através da construção de redes de comunicação. Há muito a fazer, ainda temos de sensibilizar muitas pessoas.

## **6- CITY MARKETING PLAN**

### **Q.6.1- A região possui um Plano de Marketing e orçamento de comunicação adequado?**

Não tenho qualquer tipo de conhecimento. Se tiver, então, nós aqui, não nos apercebemos de nada...

## **7- ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

### **Q.7- A região tem alguma estratégia de comunicação? Como a definiria?**

A Região não tem estratégia. A informação é dispersa, e confusa. Não há uma identidade visual, não há um logo, um slogan, uma organização na informação. Não há uma newsletter; as brochuras são poucas, e reservadas para o Porto e Norte. O Pólo de Turismo está em Vila Real. Não tem lógica. Deveria de estar mais centrado no coração da região. Apesar de estar a apenas 25 km, sentimos uma grande distância. Só falam connosco quando precisam de algo. Não acompanham, não se interessam pela nossa atividade, nem propõem ajuda (por vezes, nem precisamos de financiamento, precisamos de uns conselhos, de modo a podermos decidir da melhor forma). Não sei o que faz o Pólo. Foi uma oportunidade perdida. Organizam dois eventos por ano, onde gastam milhares de euros. Não precisamos que o Polo invista em festas de cinema, em locais pequenos, sem projeção. Precisamos que o Pólo trabalhe para a região, e para os agentes da região, tentando chegar a todos. Os que vão conseguindo trabalhar e ter bons números não o devem ao Pólo. Nem pensar. Devem-no ao trabalho, dedicação e esforço de quem está à frente das empresas.

Não há um site claro da região. Há vários sites; ninguém sabe muito bem quem é o administrador ou responsável. O site do Turismo Douro não é atualizado há algum tempo...

#### **Q.7.1- Que tipos de estratégias de comunicação-mix são utilizadas? (publicidade, eventos, RP, website, redes sociais, feiras, etc)**

Aqui na Wonderful Events, tentamos ter uma presença *online* dinâmica e moderna. O nosso site é dinâmico, e está traduzido. Estamos no Facebook onde partilhamos notícias e eventos da região, assim como promoções nossas. Temos aqui pequenas brochuras que congregam a nossa oferta. Aliás, nós, aqui na Wonderful Events tentamos ser um ponto de informação: o porto de turismo local está muito mal gerido, e tem um ar de quasi-abandono. Como vê, temos mais informação que o próprio posto de turismo, sobre toda a região. Aliás, quando é necessário, preferimos ser nós a fazer de posto de informação, e evitar enviar os turistas para o “verdadeiro” posto de turismo.

Quanto a feiras, é impossível. É demasiado dispendioso, e não temos meios. Tentamos chamar cá a comunicação social nacional quando organizamos alguns eventos, foi o caso do Festival de Chocolate e na inauguração do Maior Pai Natal Iluminado do Mundo – uma parceria entre três empresas da região. O sector público não gastou um cêntimo com esse evento.

#### **Q.7.1.1- Qual o público-alvo desta comunicação?**

Essencialmente público nacional e de Língua Portuguesa, que tem vindo crescer na região. No entanto, o mercado inglês e americano é sempre importante, e não o deixamos de parte.

#### **Q.7.1.2- Quais os produtos da marca Douro?**

O vinho, a paisagem, a cultura...

#### **Q.7.1.3- A região tem implementado algum tipo de comunicação avançada/inovadora?**

Ainda há muito a fazer. Sobretudo na área do mobile e mapeamento. Seria muito interessante desenvolver aplicações para a região, que facilitassem a vida aos turistas.

#### **Q.7.2- A região tem algum tipo de estratégia de criação de “brand-consumer relationship”?**

A região não tem qualquer estratégia nesses ramos. Falta organização entre vários agentes. Por que não criar um cartão de fidelidade para a região? Que não fosse só para os turistas, mas sobretudo para os residentes. Os turistas poderiam comprar um cartão diferente, que oferecesse descontos em atividades ligadas ao turismo, restauração, etc. São públicos diferentes. Mas seria uma boa ideia.

Assim como, seria interessante estabelecer ou criar locais onde se pudesse provar vinhos, para além das quintas. Aqui na Régua, há, no máximo, dois ou três sítios onde pode provar vinho. Não entendo porquê. Estamos na região demarcada, e na Régua é quase impossível encontrar um local com qualidade, onde se possa provar, conhecer, aprender sobre vinho, sem que tenha que comprar uma garrafa antes. Falta um espaço desses, com qualidade, um espaço temático, e que fosse uma montra da região. Aí conseguiríamos fidelizar as pessoas através do vinho. E isso é muito importante, porque o vinho, trará, novamente, as pessoas à região.

### **8- INOVAÇÃO**

#### **Q.8.1- A região/marca desenvolve algum tipo de merchandising com certificados de origem?**

Aqui tentamos vender um pouco de tudo o que oferece a região. Temos os agrícolas de grande qualidade; vinho, mel, nozes, compotas, azeite, etc. E claro, algum artesanato, feito por umas Senhoras aqui da cidade.

#### **Q.8.2- A região promove eventos culturais e conceitos inovadores imateriais por forma a promover e fazer viver experiências únicas aos visitantes?**

A região ainda tem muito que fazer nesse sentido. Temos imensos produtos agrícolas, e gastronomia de qualidade. Não conseguimos ter uma feira de vinhos com projeção nacional. Se

não conseguimos promover o que é nosso, quem o fará? Há alguma rigidez por parte de certos agentes, que preferem estar na sua bolha, e não cooperar com outros. Não sei o porquê de tanta desconfiança.

Estamos a desenvolver uma aplicação inovadora, que permitirá fazer uma visita 3D a uma adega, de modo a perceber os processos de produção de vinho. Será uma visita virtual, que terá como objetivo, criar uma experiência inovadora, e claro, estimular a curiosidades dos visitantes, no sentido, de quererem depois, visitar no terreno, uma Quinta.

## **9- EXTERIOR/NETWORKS**

**Q.9.2- A região promove, como os stakeholders, políticas de desenvolvimento sustentável, respeito da autenticidade da região e responsabilidade social? Exemplos?**

Aí os residentes e os organismos públicos do ambiente são o público a sensibilizar. O rio está poluído. É preciso fazer alguma coisa, sobretudo aqui, na baía da Régua, no Verão há zonas escandalosas, onde se veem os esgotos a céu aberto. É muito mau. Os residentes continuam a deitar entulho nas margens: por falta de civismo e respeito pela região.

A região já desenvolveu algumas políticas no sentido de tentar resolver estes problemas: já há ETARs'. Já se limpam algumas margens, mas ainda há pontos negros terríveis na região. Mas a lógica é a do cada um por si. Não há uma estratégia integrada. Nós, tentamos sempre que possível, realizar eventos que proporcionem o contacto entre o Homem e a Natureza. Temos muitos programas nesse sentido. Mas a nível regional, e em termos de responsabilidade social, não conheço nada.

## **10-MONOTORIZAÇÃO**

**Q.10- A região detém algum tipo de instrumento que permita monitorizar as diversas políticas, tendo o intuito a medição da satisfação dos stakeholders? (Balanced Score Card)**

A nível de empresa, temos questionários de satisfação. A nível regional, não sei. Não tenho conhecimento.

**Q.10.1- A região detém algum tipo de instrumento que permita medir os “branding indicators”**

Desconheço tal situação. O Porto e Norte realiza alguns estudos estatísticos. A nível do Douro não sei.

## **11-SWOT:**

**Força:**

A paisagem única e rica, e a beleza da região. O vinho e o rio.

**Fraqueza:**

Falta de qualificação em certas áreas. Precisamos de gente qualificada. A falta de comunicação entre entidades. A fraca sinalização.

**Oportunidades:**

As parcerias entre agentes privados.

**Ameaças:**

A crise económica. A saída de jovens quadros para o estrangeiro, que dificultará ainda mais o nosso trabalho a nível regional.

**Instituição Entrevistada:** Hotel Folgosa Douro\*\*\*

**Responsável Entrevistado:** Departamento Comercial – Dr. Telmo Azevedo

**Dia da entrevista:** 18 de dezembro de 2012

**Local:** Hotel Folgosa Douro, Armamar

## **A ORGANIZAÇÃO**

### **a) Qual a “missão, valores e visão” da organização?**

A nossa missão é fazer com que as nossas infraestruturas sirvam de satisfação aos clientes que procurem qualidade de serviços em tempos de crise, isto é, prestar ótimos serviços, tendo em conta que as estrelas do hotel não são sinónimo da sua qualidade, isto é, pelo contrário, pois conseguimos prestar serviços de grande qualidade sendo “apenas” um hotel 3 estrelas.

### **b) Existe algum departamento de marketing na organização, e consequentemente um Plano De Marketing? Quem é o responsável pela sua implementação e monitorização?**

Não temos um plano de marketing. Temos um plano de atividades, e pedimos aconselhamento a empresas com conhecimento da área. Não temos formalmente um gabinete de marketing.”

### **c) Que elementos individuais diferenciam a sua organização/sector dos restantes agentes da região? Como poderá essa diferenciação contribuir para o destino “Douro” como um todo?**

O Hotel Folgosa Douro surge como uma resposta á procura de qualidade mas com preços mais em conta, isto é, qualidade de serviços a preços correspondentes a situação económica “global”. Pensamos que assim o ”Douro” poderá ter uma oferta mais igualitária, pois não estamos a falar de centrar toda a atenção numa pequena parte da região e/ou de algumas instituições.

## **1- PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

**Q.1- A região assumiu a decisão política de criar uma “destination brand”? (Se sim, que documentos e apoiam a decisão?)**

**Q.1.2- Se sim, que fatores levaram a essa opção?**

Há uma marca Douro. Há planos para a região. Sinto, sobretudo que esses planos não estão a ser implementados. Há uma falta de estratégia interna

**Q.1.3- A região adotou uma estratégia de orientação para o mercado?**

A região tem feito um trabalho no sentido de perceber qual é o seu mercado. Penso há trabalho a fazer.. Precisamos de integrar a oferta, e posicionar a região como única, autêntica, e com vinhos de grande qualidade

**Q.1.3.2- Identificou os fatores competitivos da região? Quais são?**

O vinho e a nossa autenticidade são fatores que destaco, e que necessitam de ser mais valorizados.

**Q.1.3.3- Definiu o posicionamento da região? Qual é?**

Não há um posicionamento claro. Temos de melhorar algumas infraestruturas. Há falta de organização

**Q.1.3.4- Quais os principais concorrentes da região?**

Penso que não há um concorrente direto. Mas o Alentejo, poderá ser o que temos de mais parecido. E outras regiões de vinho a nível internacional

**Q.1.4- Os stakeholders turísticos (públicos e privados) da região, participaram na elaboração do plano? (Se não houver plano: os stakeholders participam de alguma forma na gestão da marca territorial?)**

Não existiu uma contribuição direta por parte da nossa instituição, mas ainda assim participamos em várias das ações levadas a cabo pelo Turismo do Douro.

**2- DESTINATION MARKETING ORGANIZATION**

**Q.2.1- A região possui uma DMO que participa nas decisões estratégicas, sendo responsável pela “branding strategy” e actividades de “marketing-mix”?**

**Q.2.1.2- Qual/quais a(s) instituição/instituições responsável/responsáveis pela gestão da marca, e quais as suas funções?**

Penso que os responsáveis por essa área seja o Pólo de Turismo Douro. No entanto, não conheço qualquer tipo de estrutura parecida a uma DMO.

**Q.2.2- Qual o nível de organização/integração dos stakeholders na estrutura DMO?**

Penso que seja fraca, ou quase inexistente.

**Q.2.3- Qual o nível de integração/cooperação/comunicação entre diferentes stakeholders? Ressente a necessidade de melhorar a comunicação entre stakeholders? O que poderia ser melhorado?**

Existe alguma comunicação e cooperação entre stakeholders. Penso que ainda há falta de cooperação, e sobretudo, mau uso de verbas no sector público. Existe alguma comunicação entre os stakeholders, assim como cooperação.

Estamos a falar de empréstimo de materiais/serviços, uso de referências de locais, para que sejam referidos outros locais da região e outras opções.

Sim, todos beneficiariam se houvesse uma melhoria na comunicação entre *stakeholders*.

### **3- DESTINATION BRANDING STRATEGY**

#### **Q.3- A estratégia de branding para a região foi apoiada em pesquisas de mercado?**

##### **Q.3.1- O posicionamento da marca está em acordo com o posicionamento da região?**

Não tenho ideia do que está decidido. Aqui não temos informação. Vamos fazendo o nosso trabalho. Mas penso que que a região deveria apostar na hospitalidade, e riqueza da paisagem.

### **4- CITY BRANDING IDENTITY**

#### **Q.4.1- Qual a identidade da região?**

Uma região com uma cultura única, com grande saber no sector do vinho.

#### **Q.4.2- Qual o slogan e logo da região?**

Em termos de logos não conheço. No que diz respeito a slogans posso referir um “Douro, terra de emoções”, mas não sei quem é o criador da frase

#### **Q.4.3- Qual a imagem que se pretende transmitir?**

Como disse, uma região com muita cultura, uma paisagem única, bom vinho, e boas pessoas.

### **5- ACTION PLAN**

#### **Q.5.1- De todos os stakeholders, qual deles poderá ser considerado a prioridade da região?**

Os residentes fazem viver a região. A desertificação é um problema grave. A região perde a alma, e todo o saber que tem construído nos últimos anos

#### **Q.5.2- A região adota uma forma integrada de estratégia da marca?**

Não. Na minha opinião, existem locais, infraestruturas, e eventos que estão ser sobrevalorizados, em detrimento de outros. Não traz um crescimento sustentado para toda a região, que deveria de ser vista como um todo.

### **6- CITY MARKETING PLAN**

#### **Q.6.1- A região possui um Plano de Marketing e orçamento de comunicação adequado?**

Não tenho conhecimento...

## **7- ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

### **Q.7- A região tem alguma estratégia de comunicação? Como a definiria?**

A comunicação é pouco, e sem grande estratégia. Em termos de plano de marketing não temos notícias de nada. Temos aqui alguma informação, mas é muito pouca, e pouco clara.

#### **Q.7.1- Que tipos de estratégias de comunicação-mix são utilizadas? (publicidade, eventos, RP, website, redes sociais, feiras, etc)**

Estamos presentes em feiras, e eventos sociais. Temos o nosso website, traduzido em inglês, e tentamos fazer parcerias com grupos, e agentes de viagem.

##### **Q.7.1.1- Qual o público-alvo desta comunicação?**

Apostamos mais no mercado nacional, mas temos, durante a época alta, muitos estrangeiros, dos mercados tradicionais, alguns americanos e brasileiros.

##### **Q.7.1.2- Quais os produtos da marca Douro?**

A cultura, o vinho, a paisagem, o turismo fluvial...

##### **Q.7.1.3- A região tem implementado algum tipo de comunicação avançada/inovadora?**

Em termos de inovação não há nada. Pelo menos não tenho conhecimento de instrumentos inovadores. Ainda há muito a fazer nesse campo.

#### **Q.7.2- A região tem algum tipo de estratégia de criação de “brand-consumer relationship”?**

Em termos de relacionamento, enviamos *email*, promoções específicas, e tentamos sempre ficar com os contactos dos clientes. Fazemos pequenos gestos. Seria importante criar algo a nível regional.”

## **8- INOVAÇÃO**

### **Q.8.1- A região/marca desenvolve algum tipo de merchandising com certificados de origem?**

Aqui tentamos vender um pouco de tudo o que oferece a região. Temos os agrícolas de grande qualidade; vinho, mel, nozes, compotas, azeite, etc. E claro, algum artesanato, feito por umas Senhoras aqui da cidade.

#### **Q.8.2- A região promove eventos culturais e conceitos inovadores imateriais por forma a promover e fazer viver experiências únicas aos visitantes?**

Penso que existem algumas formas de promover a região, mas infelizmente, nem todas as instituições, ou entidades, procuram promover a região como um todo. Penso que seria necessário que alguns eventos fossem mais acessíveis aos residentes da região/país.

## **9- EXTERIOR / NETWORKS**

**Q.9.2- A região promove, como os stakeholders, políticas de desenvolvimento sustentável, respeito da autenticidade da região e responsabilidade social?**

**Exemplos?**

Não tenho conhecimento de políticas da região que vão de encontro ao desenvolvimento sustentável. Mas sinto que seriam necessários. Há muitos cancros, muito visíveis, em várias zonas

## **10. MONITORIZAÇÃO**

**Q.10. A região detém algum tipo de instrumento que permita monitorizar as diversas políticas, tendo o intuito a medição da satisfação dos stakeholders? (Balanced Scored Card)**

Nós passamos questionários aos clientes, no Hotel, e no restaurante. Temos umas parcerias com alguns sites que permitem avaliar a satisfação dos nossos clientes. Tirando isso, a nível regional, não sei que tipo de instrumentos existem

**Q.10.1- A região detém algum tipo de instrumento que permita medir os “branding indicators”**

Como disse, temos questionários de avaliação da satisfação. Quanto à marca não lhe posso dizer, porque não tenho conhecimento do que se faz a nível regional

## **11. SWOT:**

**Força:**

Paisagem, localização, o vinho.

**Fraqueza:**

Fraco poder económico dos residentes, desertificação, abandono das terras, falta de oportunidades para os jovens.

**Oportunidades:**

Os novos empresários da região; a nova geração, mais preparada e qualificada. Os novos mercados.

**Ameaças:**

A recessão económica, a fuga de jovens para o exterior. A falta de confiança económica.

## Referências:

Aaker, D. (1991), "Managing brand equity: capitalizing on the value of brand name", *The Free Press*, Nova Iorque.

Aaker, D. (1992), "The Value of Brand Equity", *Journal of Business Strategy*, Vol. 13 (4), pp.27 – 32.

Aaker, J. L. (1997), "Dimensions of brand personality". *Journal of Marketing Research*. Vol.3 (4). pp. 347-56.

Almeida, C. (2004), "O marketing das cidades", *Gestão e Desenvolvimento*, Vol. 12, pp.9-45.

Arandes, J. (2008), "La imagen de marca de las ciudades", *Provincia*. Vol. 19 (enero-junio), pp.91-120.

Ashworth, G., e Kavaratzis, M., (2009), "Beyond the logo: Brand management for cities". *Journal of Brand Management*. Vol. 16, 8. Pp. 520-31.

Azevedo, A. (2009), "Are you proud to live here?" A resident oriented place marketing audit (attachment, self-esteem and identity) Paper submetido para o European Marketing Academy, Nantes, França, 26 a 29 de maio de 2009.

Azevedo, A. (2011), "A sustainable and inclusive city: a new city marketing audit tool", Paper submetido para o 51º ERSA – *European Regional Science Association International Congress*, Barcelona, Espanha, 30 de agosto – 3 de setembro de 2011.

Baker M.J., e Cameron, E. (2008), Critical Success Factors in Destination Marketing, *Tourism and Hospitality Research*, Vol.8, pp. 79-97.

Balakrishnan, M., (2009), "Strategic branding of destinations: a framework", *European Journal of Marketing*, Vol. 43 (5). Pp. 611-29;

Baloglu, S., Brinberg, D., (1997), "Affective images of tourism destinations", *Journal of Travel Research*, Vol.35 (4), pp.11-15.

Bandura, A. (1997), "Self-efficacy: the exercise of control", Nova Iorque, Freeman.

Barreto, A. (1993), *Douro*, Lisboa: Edições Inapa.

Berthon, P, Pitt, L, Katsikeas, C. e Berthon, P (1999). "Executive Insights: Virtual Services Go International: International Services in the Marketspace" *Journal of International Marketing*, Vol. 7 (3), pp. 84 – 105.

Blain, C., Levy, S.E. e Ritchie, J.R.B. (2005), "Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations", *Journal of Travel Research*, Vol. 43, pp. 328-38.

Bonham, C., Mak, J., (1996), "Private versus public financing of state destination promotion", *Journal of Travel Research*, Vol.35 (2), pp.3-10.

Bornhorst. T., Ritchie, J. R. B.; Sheehan, L. (2009), "Determinants of tourism success for DMOs and destinations: an empirical examination of stakeholders perspectives". *Tourism management*, Vol. 25. pp. 572–89.

Bryman. A., (1988), "Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? " *Qualitative Research*, Vol. 6(1), pp. 97–113.

Buhalis, D. (1999), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, Vol. 21, (1), pp. 97-116.

Buhalis, D., e Cooper, C., (1998), "Competition or co-operation: The needs of Small and Medium sized Tourism Enterprises at a destination level", in E., Laws, Faulkner, B., e Moscardo, G., (ed.), *Embracing and managing change in Tourism*, Routledge, London.

Burrell, G., e Morgan, G. (1979), "Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life". Londres, Heinemann.

Brandia Central (2009), “Estudo de avaliação da atratividade dos destinos turísticos de Portugal Continental para o mercado interno”.

Butler, R.W. (1980), “The concept of the tourist area life-cycle of evolution: implications for management of resources”. *Canadian Geographer*. Vol. 24 (1), pp. 5-12.

Cadwell, N., Freire, J. (2004), “The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model”, *The Journal of Brand Management*, Vol. 12, (1). pp. 50-61.

Cai, L. (2002), “Cooperative Branding for Rural Destinations”. *Annals of Tourism Research*, Vol. 29 (3),pp. 720-42.

Calantone, R.J., Di Benedetto, C.A., Hakam, A. e Bojanic, D.C. (1989), “Multiple multinational tourism positioning using correspondence analysis”. *Journal of travel research*, Vol. 28, pp. 25-32.

Campbell, J.D., e Fairey, P. (1985), Effects of self-esteem, hypothetical explanations, and verbalization of expectancies on future performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, pp. 1097–1111.

Cardoso, P. e Ortiz, A. (2012), “A marca cidade avaliada pelos seus residentes: as dimensões do seu valor e a sua influência na satisfação”, *Cadernos de Estudos Mediáticos*. Vol. 9, pp. 15-28.

Castañeda, A., Frías, D. Rodríguez, M. (2007), “The influence of the Internet on destination satisfaction”, *Internet Research*, Vol. 17 (4), pp.402 –20.

CCDRN (2008), “Agenda regional de turismo: Plano de Ação para o Desenvolvimento Turístico do Norte de Portugal”.

CCDRN – Missão Douro (2008), “Plano de Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro – 2007-2013”.

CIM-Douro (2008), “Programa Territorial de Desenvolvimento do Douro – 2007-2013”.

Clarke, J. (2000), Tourism brands: An exploratory study of the brands box model. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 6(4), pp. 329– 45.

Clarkson, M. B. E. (1995a), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Social Performance". *Academy of Management Review*. Vol. 20 (1), pp. 92-117.

Crompton, J.L. (1979), "Motivations for Pleasure Vacations", *Annals of Tourism Research*, Vol. 6 (4), pp. 408-24.

Crompton, J. L. (1979), "An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location upon the Image. *Journal of Travel Research* , Vol.18 (4), pp.18-23.

Crompton, J L, Fakeye, P C, e Lue, C. C. (1992), "Positioning: The Example of the Lower Rio Grande Valley in the Winter Long Stay Destination Market" *Journal of Travel Research*, Vol. 31. pp. 20-26.

de Chernatony L. e McWilliam G. (1989) The Varying Nature of Brands as Assets. Theory and Practice Compared. *International Journal of Advertising*, 8, 339–349

de Chernatony, L. e McWilliam, G. (1989), "The strategic implications of clarifying how marketers interpret 'brands'", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, pp. 153-71.

de Chernatony, L. e Dall'Olmo Riley, F. (1998), "Modeling the components of a brand", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 (11/12), pp. 1074-90.

de Chernatony, L. e Segal-Horn, S. (2001), "Building on Services' Characteristics to Develop Successful Services Brands", *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, pp. 645-69.

Direção Geral do Turismo (2005) "Estatísticas do Turismo – INE".

Donaldson, T. e Preston, L. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *The Academy of Management Review*, Vol. 20 (1), pp. 65-91.

Easterby-Smith, Mark, Thorpe, Richard, e Lowe A. (1991), "Management Research: an Introduction", Sage: Londres.

Eastman, Wayne N. e Bailey, James R. (1996), "Epistemology, action, and rhetoric: past and present connections," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32, Issue 4, pp. 455-61.

Echtner, C e Ritchie, J.R. (2003), "The Meaning and Measurement of destination Image", *The Journal of Tourism Studies*, Vol. 14 (1), pp. 37-48.

Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research. *Academy of Management Review* Vol. 14 (4): pp.532-50.

Fayos-Sola, E., (1996), "Tourism policy: a midsummer night's dream?", *Tourism Management*, Vol.17(6), pp.405-12.

Fournier, S. (1998), "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *The Journal of Consumer Research*, Vol. 24 (4), pp. 343-73.

Framke, W. (2002), "The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 2 (2),pp. 92-108

Freire, J. (2006) "Other tourists: a critical factor for a geo-brand-building process", *Place Branding*, Vol. 2, 1. pp. 68-83.

Freeman. R e Philips. R., (2002). "Stakeholder Theory: a libertarian defense ", *Business ethics quarterly*, Vol. 12 (3), pp. 331-49.

Garcia, J.A., Gómez, M., Molina, A. (2012), "A destination-branding model: an empirical analysis based on stakeholders", *Tourism Management*, Vol. 33, pp. 646-61.

Gardner e Levy (1955), "The Product and the Brand", *Harvard Business Review*, Vol. 33, pp. 33-39.

Gartner, W., (1986), "Image formation process", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 2 (2/3), pp. 191-215.

Gilmore, F. (2002). "A Country—Can it be Repositioned? Spain -The Success Story of Country Branding". *Brand Management*, Vol. 9(4-5), pp. 281-93.

Gunn, C. (1988). "Vacationscapes: Designing tourist regions". Van Nostrand Reinhold, Nova Iorque.

Hakala U., Lemmetyinen, A. (2011), "Co-creating a nation brand "bottom up", *Tourism Review*, Vol. 66, pp.14-24.

Hidalgo, M. e Hernandez, B. (2001), "Place attachment: conceptual and empirical questions", *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 21, pp.273-81.

Fink, A. (1998), "Conducting research literature reviews: From paper to the Internet". Thousand Oaks, CA: Sage.

Frankfort-Nachmias, C., e Nachmias, D. (1992), "Research methods in the social sciences" (4ª edição). Nova Iorque, St. Martin's Press.

Guba and Lincoln, (1994), "Competing paradigms in qualitative research." In N.K. Denzin and Y.S.Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Ca, Sage.

Gummesson, E. (1988). "Qualitative methods in management research". Lund, Noruega, Studentlitteratur, Chartwell-Bratt.

Greaves N., Skinner H., (2010), "The importance of destination image analysis to UK rural tourism", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 28 (4), pp.486 – 507.

Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo. (2008) “Estudo conducente à estratégia de marketing e definição da identidade da marca para o turismo do Porto e Norte de Portugal 2007-2015”.

Hall, D. (2002), “Brand development, tourism and national identity: The re-imagining of former Yugoslavia”, *The Journal of Brand Management*, Vol.9, pp. 323-34.

Hampton, R.D., Guy, B.S., e Sinkula, J.M. (1987), “Consumer images of financial institutions: A comparative study of banks versus savings and loans”. *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 2, pp. 83 - 100.

Hankinson, G. (2001), “Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities. *Brand Management*, Vol. 9, (2), pp. 127-42.

Hankinson, G. (2004), “Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands”. *Journal of Vacation Marketing*, Vol.10 (2), pp. 109–21.

Hankinson, G. (2004), “The brand images of tourism destinations: A study of the saliency of organic images”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 13, (1), pp. 6–14.

Hankinson, G. (2005), “Destination brand images: a business tourism perspective”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, pp. 24-32.

Hartley, J. F. (1994). “Case studies in organizational research”. In *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*, edited by C. Cassell and G. Symon, pp.209–29. Londres, Sage.

Hem, L. E.; Iversen, N. M., (2004), “How to develop a destination brand logo: a qualitative and quantitative approach ”, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 4 (2) pp. 83-106.

Hosany, S., Ekinci, Y., Uysal, M., (2007), “Destination image and destination personality”, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 1, pp. 62-81.

Howie, F. (2003), "Managing the Tourist Destination", Londres, Continuum.

Hunt, J.D. (1975), "Image as a factor in tourism development", *Journal of Travel Research*, Vol. 13, pp. 1-7.

IBM - Statistical Package for the Social Sciences, 21.

Kamakura, Wagner A. e Gary J. Russell (1991), "Measuring Consumer Perceptions of Brand Quality with Scanner Data: Implications for Brand Equity" *Marketing Science Institute Report*, vol. 91, p. 122.

Kapferer, J-N. (1992). "Strategic Brand Management", Londres, Kogan.

Kavaratzis, M., Ashworth, G., (2005), "City Branding : an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? ", *Journal of Economic and Social Geography*, Vol. 96, pp.506-14.

Kavaratzis, M., Ashworth, G., (2008) "Place marketing: how did we get here and where are we going?", *Journal of Place Management and Development*, " , Vol. 1, (2). Pp.150-65.

Kay, M. (2006) "Strong brands and corporate brands", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (7/8), pp.742 – 60.

Keller, K. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing consumer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22.

Knox, S, Bickerton, D. (2003), "The six conventions of corporate branding", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (7/8), pp.998 – 1016.

Konecnik, M., Ruzzier, M. (2006), "The influence of previous visitation on costumer's evaluation of a tourist destination", *Managing Global Transitions*, Vol. 4 (2), pp. 145-65.

Kotler, P. e Armstrong G. (1991), “Princípios de marketing”. Englewood Cliffs, Editora Prentice-Hall.

Kotler, P., Makens, J. C., e Bowen, J. (1999). “Marketing for hospitality and tourism” (2º edição). Upper Saddle River, Nova Jersey, Prentice Hall.

Leisen, B. (2001), "Image segmentation: the case of a tourism destination", *Journal of Services Marketing*, Vol. 15 (1), pp. 49 – 66.

Lucarelli, A., Olof Berg, P. (2011), “City branding: a state-of-the-art review of the research domain”, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 4 (1). Pp. 9-27.

Lopes, S. (2011), “Destination image: Origins, Developments and Implications”, *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 9, pp. 305-15.

Lovelock, C. H. (1991), *Services Marketing* (2ª Edição). Englewood Cliffs, Nova Jersey, Prentice-Hall Inc., p.112.

Maxwell, J. A. (1996), *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA, Sage.

Medway, D., e Warnaby, G. (2008). “Alternative perspectives on marketing and the place brand”. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, (5/6), pp. 641-53.

Mill, R. e Morrison, (1992), *The Tourism System: an Introductory Text*, (2ª edição). Nova Jersey, Prentice-Hall.

Moreira, P. (2010), “Gestão de marcas-cidade: o caso do Porto Turismo”, *Tese de Dissertação em Marketing, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto*.

Morgan, N., A. Pritchard, e R. Piggot. (2002), “New Zealand, 100% pure: The creation of a powerful niche destination brand”. *Journal of Brand Management*. Vol. 9 (4/5), pp. 335–54.

NERVIR (2012), “Infografia Empresarial – Trás-os-Montes e Alto Douro”, Vila Real.

Oliveira, E. (2010), “Territórios, Marcas e Competitividade: A região Minho e a sua projeção internacional”, *Tese de Dissertação em Marketing e Gestão Estratégica, Escola de Economia e Gestão*, Universidade do Minho, Braga.

Pakerson, B. e Saunders J. (2005), “City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities?”, *Place Branding*, Vol. 1(3), pp. 242-64.

Palmer, A. e McCole, P. (2000), “The role of electronic commerce in creating virtual tourism destination marketing organizations”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12 (3), pp. 198-204.

Papadopoulos, N. (2004), “Place branding: Evolution, meaning and implications”, *Place Branding*, Vol. 1, (1). pp. 36-49.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2ª edição.). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

Pereira. R. (2009), “Towards an understanding of epistemology of the brand concept and its use in tourism”, Universidade do Algarve, *III Congresso Internacional de Turismo de Leiria e Oeste*.

Pereira, J. (2010), “A cidade como marca: um instrumento de desenvolvimento sustentável”, *Tese de Dissertação em Marketing e Gestão Estratégica, Escola de Economia e Gestão*, Universidade do Minho, Braga.

Phelps, A. (1986). “Holiday destination image: the problem of assessment”, *Tourism Management*, Vol. 7 (3), Pp. 168-80.

Pike, S. (2004), “Destination Marketing Organizations: Bridging Theory and Practice”, *Advances in Tourism Research*, Reino Unido, Elevier.

Pike, S. (2005), "Beyond products brand management: Tourism destination branding complexity", *Journal of product and brand management*, Vol. 14, pp. 4/5.

Pike, S. (2005), "Tourism destination branding complexity", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 14, (4) pp. 258-59.

Portaria n.º. 1150/2008 de 12 de Outubro "Estatutos da Entidade Regional de Turismo do Pólo de Desenvolvimento Turístico do Douro".

Prebensen, N. (2007), "Exploring tourists' images of a distant destination". *Tourism Management*, Vol. 28, pp. 747- 56.

Preble, J. (2005). "Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management". *Business and Society Review*. Vol. 110 (4), pp. 407-31.

Rainisto, S. (2009). "Place Marketing and Branding: Success Factors and Best Practices". Saarbrücken, Alemanha, LAP Lambert Academic Publishing.

Rainisto, S. (2003), "Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States", Dissertação de Doutoramento, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.

Rana, S., Perry C. (2005), "Research design and data analysis in realism research", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (11/12), pp. 1104-209.

Reynolds, W.H. (1965), "The role of the consumer in image building". *California Management Review*, pp. 69-76.

Ries, A. e Trout, J. (1981), "Positioning, The battle for your mind", Warner Books, Nova Iorque, McGraw-Hill Inc.

Ritchie, J. R. Brent, e Robin J. B. Ritchie (1998), "The Branding of Tourism Destinations: Past Achievements and Future Challenges". *Proceedings of the 1998 Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism, Destination Marketing: Scopes and Limitations*, editado por Peter Keller. Marraquexe, Morocos: International Association of Scientific Experts in Tourism, pp. 89–116.

Ritchie, J. e Crouch, I. (2003), "The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective", Wallingford, Reino Unido, CABI Publishing

Robson, J., e Robson, I. (1996). "From shareholders to stakeholders: Critical issues for tourism marketers", *Tourism Management*, Vol. 17(7), pp. 533-40.

Sautter, E. T. e Birgit Leisen. (1999), "Managing Stakeholders: a Tourism Planning Model". *Annals of Tourism Research*, 26 (2), pp.312-28.

Simeon, R. (2006), "A conceptual model linking brand building strategies and Japanese popular culture", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 24 (5), pp. 463-76.

Skinner, H. (2008), "The emergence and development of place marketing's confused identity", *Journal of Marketing Management*, Vol. 24 (9-10), pp. 915-28.

Stake, Robert E. (2000). "Case studies. In Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*" Thousand Oaks: Sage, pp.435-53.

Starik, M (1994), "The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory" *Business and Society*. Vol. 33, pp. 89-95.

Strauss, A. (1987), *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, Reino Unido, Cambridge University Press.

Stoney, C. e Winstanley, D. (2001), "Stakeholding: Confusion or Utopia: mapping the conceptual terrain. *The Journal of Management Studies*. Vol. 38 (5), pp. 603-26.

Tasci A.D.A., Gartner, W.C. (2007) "Destination image and its functional relationships", *Journal of Travel Research*, Vol. 45(4). pp 413-25.

Thakor, M. V. e C. Kohli (1996), "Brand Origin: Conceptualization and Review". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 13 (3), pp. 27-4.

Trueman, M., Klemm, M. e Giroud, A. (2004), "Can a city communicate? Bradford as a corporate brand", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 9 (4), pp. 317-30.

Tsiotsou, R., Ratten, V. (2010), "Future research directions in tourism marketing", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 28 (4). pp. 533- 44.

Turismo de Portugal, I.P. (2007) "Plano Estratégico Nacional do Turismo".

Wang, Y. (2008), "Collaborative Destination Marketing: Understanding the Dynamic Process", *Journal of Travel Research*, 47 (2), pp.151-66.

Ward, S.V. (1998), *Selling Places: The Marketing of Towns and Cities*, Londres: Routledge.

Weible, C. (2006). "An Advocacy Coalition Framework Approach to Stakeholder Analysis: Understanding the Political Context of California Marine Protected Area Policy", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 17, pp. 95–117.

Woodside, A. and Lysonski, S. (1989), 'A general model of traveller destination choice', *Journal of Travel Research*, Vol. 27. pp. 8-14.

World Travel and Tourism Council (2012) "Travel and Tourism: Economic Impact in Portugal", Londres.

World Travel and Tourism Council (2013) "Travel and Tourism: Economic Impact in Portugal", Londres.

Xie, H. e Boggs, D.J. (2006). “Corporate branding versus product branding in emerging markets: A conceptual framework”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 24 (4), pp. 347-64.

Yin, R. (1993). “Applications of case study research”. Newbury Park, CA: Sage Publishing.

Yin, R. K. (1994), “Case Study Research: Design and Methods” (2ª Edição) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Yin, R. K. (2005), “Introducing the world of education. A case study reader”. Thousand Oaks: Sage Publications.

Zenker, S. e Petersen S. (2010), “Resident-city identification: translating the customer relationship management approach into place marketing Theory”, *50ª European Regional Science Association Congress*, Jonkoping, Suécia - Agosto 2010.

Zineldin, M. (2004), “Co-opetition: the organization of the future”, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 22(7), pp. 780–90.

### **Endereços eletrônicos :**

URL: [http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos\\_quadros](http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos_quadros) (CENSOS 2011 – consultado entre janeiro e março de 2013).

URL : <http://www.douro.iptm.pt/pt/index.aspx> (IPTM - Douro, consultado entre fevereiro e março 2013).

URL : <http://www.douro-turismo.pt/> (Turismo do Douro – consultado entre outubro e dezembro 2012).

URL: <http://www.icnf.pt/portal/naturaclas> (Instituto de Conservação da Natureza e Florestas – Consultado entre janeiro e março de 2013).

URL: <http://www.maraoonline.com> (Marão Online, consultado em março de 2013)

URL: <http://www.pordata./> (PORDATA – Dados Demográficos – consultado entre janeiro e março de 2013)

URL : <http://www.portoenorte.pt/> (Porto e Norte, consultado entre outubro de 2012 e janeiro de 2013).

URI: <http://www.rdvp.pt> (Rota do Vinho do Porto, consultado entre janeiro e março de 2013)

URL : <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/produtostur%C3%ADsticos/Pages/ProdutosTur%C3%ADsticos.aspx> (Turismo de Portugal, consultado entre novembro 2012 e fevereiro 2013).

URL: <http://whc.unesco.org/en/list/> (The World Heritage List – UNESCO, consultado entre fevereiro e março de 2013).