



**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado Turismo**

*Especialização Turismo e Desenvolvimento*

**Dissertação**

# **Évora: Sítio de Marca Turística?**

**Elaborado por:**

**Marta Ribeiro Estêvão**

Orientador:

Doutor António Pedro Sousa Marques

Co-orientador:

Doutora Leonor Borges Lopes Vacas de Carvalho

Évora

Maio 2013



**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado Turismo**  
*Especialização Turismo e Desenvolvimento*

**Dissertação**

# **Évora: Sítio de Marca Turística?**

**Elaborado por:**  
**Marta Ribeiro Estêvão**

Orientador:  
Doutor António Pedro Sousa Marques  
Co-orientador:  
Doutora Leonor Borges Lopes Vacas de Carvalho

Évora  
Maio 2013

## RESUMO

### Évora: Sítio de marca turística

A presente dissertação consistiu numa análise qualitativa à perceção do fenómeno turístico pelos atores que contribuem direta e indiretamente para o seu desenvolvimento na cidade de Évora. Os resultados deste diagnóstico permitiram, por sua vez, detetar as forças e as fraquezas do atual sistema turístico na cidade e averiguar o estágio de maturidade do mesmo com vista à criação de uma marca de destino.

Os resultados do presente estudo permitem concluir que o sistema turístico em Évora é frágil e instável. Para esta situação, contribui um considerável grau de inércia da Câmara Municipal de Évora e dos outros organismos públicos relativamente à sua responsabilidade de estruturar e promover o turismo como setor de atividade económica de elevado potencial e valor estratégico. Estas entidades têm tido um papel residual na promoção do destino e na mobilização dos diferentes atores na concertação de projetos comuns em prol do desenvolvimento turístico local.

Uma segunda conclusão central no estudo reside no facto de a classificação de Património da Humanidade da UNESCO não estar a ser potenciada em Évora como uma mais-valia no desenvolvimento económico e cultural. O setor público está a encarar este estatuto internacional de modo limitado, restringindo-se à necessidade de conservação do património material; por outro lado, os agentes privados e associativos defendem que a atratividade da cidade não se pode esgotar numa dependência face à sua monumentalidade, sem que se acrescentem outros elementos inovadores e vantagens competitivas. Estes agentes defendem assim uma maior complementaridade entre as atividades turísticas e culturais, a criação de novos produtos e serviços turísticos e a aposta em novas infraestruturas e equipamentos de apoio que diferenciem e reforcem a imagem da cidade. Os resultados do presente estudo levantam questões relevantes centradas nas diferenças de mentalidade e de práticas de gestão nos processos de desenvolvimento económico entre os setores público e privado.

**Palavras-chave:** turismo, marketing territorial e património da humanidade.

## **ABSTRACT**

### **Évora as a Place Brand**

This thesis is a qualitative research where one perceives the tourism phenomena with the participation of the key players which contribute directly and indirectly for its development in the city of Évora.

The results of this diagnosis have allowed a better understanding of the strengths and weaknesses of Évora's tourism system and its capacity to be involved in the creation of a place brand.

The main findings of this study enable to conclude that Évora's tourism system is fragile and unstable. For this situation contributes a considerable level of inertia by Évora's municipality and other public entities in what concerns its responsibility in structuring and promoting tourism as an economic activity of significant potential and strategic value.

These entities have had a residual role in promoting the destination as in mobilizing actors for common projects to enhance local tourism development.

Another important conclusion of this study is that Evora's UNESCO world heritage inscription is not being maximized as an added value for its economic and cultural development. On the other hand, private and associative actors argue that the city attractiveness cannot depend on its monumentality and be kept without innovative elements and competitive advantages. These players claim for more complementarity between tourism and cultural activities, creation of products and services and new infrastructures and support equipments, in order to differentiate positively the city image.

The results of this study raise relevant questions about the different mindset and management practices on development processes implemented by the public and private sectors.

**Keywords:** tourism, place brand and world heritage.

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação não seria possível sem o apoio, conhecimentos e conselhos de algumas pessoas às quais não posso deixar de agradecer.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Doutor António Pedro de Sousa Marques pela disponibilidade que demonstrou em ser orientador da minha dissertação e pelo entusiasmo e interesse manifestado em relação ao tema de investigação que escolhi analisar. A sua ajuda foi ainda muito valiosa no aconselhamento da metodologia a aplicar neste trabalho, que se revelou não só inovadora como muito ajustada aos objetivos de investigação.

Em segundo lugar gostaria de agradecer à Doutora Leonor Lopes Borges Vacas de Carvalho por me ter ajudado a dar maior consistência a este trabalho, através dos seus conhecimentos sólidos na área de marketing. A sua visão crítica revelou-se ainda essencial pela forma incansável como apresentou sempre sugestões oportunas para a melhoria deste trabalho.

Gostaria ainda de agradecer ao João Paulo Henriques, meu companheiro e grande amigo, pelo seu apoio incondicional e pelos vários momentos de troca de opiniões tão fundamentais para encontrar motivação em momentos de dúvida e amadurecer ideias para terminar de forma bem-sucedida esta dissertação.

Por último, o meu sincero agradecimento a todos os entrevistados pela disponibilidade e interesse demonstrado em contribuírem para elaboração deste estudo.

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DA CIDADE DE ÉVORA</b> .....	5
<b>CAPÍTULO II – O MARKETING TERRITORIAL: DA SUA CONCEPÇÃO À ACTUALIDADE</b> .....	7
2.1 O marketing territorial, a diplomacia pública e a identidade competitiva .....	9
2.2 O modelo europeu e norte-americano de marketing territorial.....	12
<b>CAPÍTULO III – AS DIFERENÇAS ENTRE O MARKETING CORPORATIVO E TERRITORIAL</b> .....	14
3.1 Diferenças entre o marketing territorial e o marketing corporativo.....	14
3.2 Os benefícios do marketing territorial.....	16
3.3 Contextos de implementação de uma estratégia de marketing territorial.....	18
3.4 A falácia do marketing territorial.....	21
3.5 O equilíbrio de uma marca territorial.....	24
<b>CAPÍTULO IV – O TURISMO COMO MOTOR DE ARRANQUE DO MARKETING TERRITORIAL</b> ..	26
4.1 <i>Case-studies</i> de estratégias de marketing territorial em Portugal.....	28
<b>CAPÍTULO V – CRIAÇÃO DE UM PLANO OPERACIONAL DE MARCA DESTINO</b> .....	34
5.1 O diagnóstico e meios.....	35
5.2 A análise das vantagens.....	35
5.3 O alinhamento.....	36
5.4 A articulação.....	36
5.5 A ativação.....	37
5.6 A adoção.....	38
5.7 A manutenção e relevância.....	39
<b>CAPÍTULO VI – A METODOLOGIA</b> .....	41
<b>CAPÍTULO VII – O MÉTODO DE REPRESENTAÇÃO DE ATORES</b> .....	43
7.1 Painel de Atores.....	44
7.2 Desafios e objetivos estratégicos.....	46
<b>CAPÍTULO VIII – ANÁLISE DAS RELAÇÕES DE PODER 1ª PARTE</b> .....	51
8.1 Análise das influências diretas e indiretas.....	51
8.2 Balanço líquido de influências.....	58
<b>CAPÍTULO XI – ANÁLISE DAS RELAÇÕES DE PODER 2ª PARTE</b> .....	61
9.1 Posições simples de atores e objetivos.....	61
9.2 Posições valorizadas de atores e objetivos.....	69
9.3 Divergências entre atores com posições valorizadas.....	76
9.4 Graus de conflitualidade e graus de mobilização.....	78
9.5 Posições valorizadas e ponderadas por relações de força entre atores e objetivos.....	88
9.6 Gráfico de distâncias líquidas entre atores.....	91

<b>CONCLUSÃO</b> .....	95
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	99
<b>ANEXO A – MATRIZES DO PROGRAMA MACTOR</b> .....	102
<b>ANEXO B – SINOPSES DAS ENTREVISTAS</b> .....	108

## LISTA DE QUADROS

QUADRO Nº 1 – DIFERENÇAS ENTRE O MARKETING CORPORATIVO E TERRITORIAL.....	16
QUADRO Nº 2 – MODELO PARA O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE UMA MARCA DESTINO.....	35
QUADRO Nº 3 – DESAFIOS E OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS.....	46
QUADRO Nº 4 – PLANO DE INFLUÊNCIAS E DEPENDÊNCIAS ENTRE ATORES.....	54
QUADRO Nº 5 – CLASSIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS SEGUNDO O GRAU DE MOBILIZAÇÃO E CONFLITUALIDADE .....	79

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1 – INFLUÊNCIA E DEPENDÊNCIA DE ATORES.....	51
GRÁFICO Nº 2 – BALANÇO LÍQUIDO DE INFLUÊNCIAS.....	58
GRÁFICO Nº 3 – POSIÇÕES DE CONCORDÂNCIA E DIVERGÊNCIA EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS.....	61
GRÁFICO Nº 3.1 – POSIÇÕES DE DIVERGÊNCIA EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS.....	65
GRÁFICO Nº 4 – IMPLICAÇÕES DOS ATORES COM OS OBJETIVOS.....	69
GRÁFICO Nº 5 – POSIÇÕES DOS ATORES FACE À AMEAÇA DE RISCO DE ESTAGNAÇÃO DO DESTINO ÉVORA.....	71
GRÁFICO Nº 6 – GRAU DE IMPLICAÇÃO DOS ATORES INSTITUCIONAIS EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS.....	71
GRÁFICO Nº 7 – POSIÇÕES DO AGENTES HOTELEIROS FACE AOS OBJETIVOS.....	73
GRÁFICO Nº 8 – POSIÇÕES DAS EMPRESAS DE ANIMAÇÃO FACE AOS OBJETIVOS.....	74
GRÁFICO Nº 9 – POSIÇÕES DO AGENTES CULTURAIS FACE AOS OBJETIVOS.....	75
GRÁFICO Nº 10 – POSIÇÕES DA UNIVERSIDADE DE ÉVORA, DA COMISSÃO VITIVÍNICOLA REGIONAL DO ALENTEJO.....	75
GRÁFICO Nº 11 – Nº DE DIVERGÊNCIAS DOS ATORES FACE ÀS POSIÇÕES VALORIZADAS.....	76
GRÁFICO Nº 12 – GRAU DE MOBILIZAÇÃO DOS ATORES.....	89
GRÁFICO Nº 13 – POSIÇÕES DE OPOSIÇÃO FACE AO OBJETIVO 1.....	90
GRÁFICO Nº 14 – POSIÇÕES DE OPOSIÇÃO FACE AO OBJETIVO 10.....	90
GRÁFICO Nº 15 – POSIÇÕES DA COMISSÃO VITIVINICOLA REGIONAL DO ALENTEJO FACE AOS OBJETIVOS.....	91
GRÁFICO Nº 16 – DISTÂNCIA LÍQUIDA ENTRE ATORES.....	92

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

**AGIA** – Associação de Guias Intérpretes do Alentejo

**APDM** – Associação para a Promoção de Música e Dança

**AV** – Albergaria Vitória

**CENDREV** – Centro de Artes Dramáticas de Évora

**CME-DDE** – Câmara Municipal de Évora / Departamento de Desenvolvimento Económico

**CME-PT** – Câmara Municipal de Évora / Posto de Turismo

**CVRA** – Comissão Vitivinícola Regional do Alentejo

**DS** – Desafio Sul

**EH** – Évora Hotel

**HCE** – Hotel Convento do Espinheiro

**ME** – Museu de Évora

**RP** – Residencial Policarpo

**RT** – Rustitur

**UE** – Universidade de Évora