



UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO EM MARKETING E CONSUMO

## PROJETO: PLANO DE MARKETING DA TURISMO CENTRO DE PORTUGAL

PARTE III: ANÁLISE SWOT

– REGIÃO CENTRO DE PORTUGAL –

Equipa do IPAM Lab

Project Leader & Researcher: Irina Saur-Amaral ([irina.amaral@ipam.pt](mailto:irina.amaral@ipam.pt))

Researcher: Manuel Gouveia ([manuel.gouveia@ipam.pt](mailto:manuel.gouveia@ipam.pt))

Researcher: Teresa Aragonez ([teresa.aragonez@ipam.pt](mailto:teresa.aragonez@ipam.pt))

Researcher: Sílvia Bandeira ([sbandeira@ipam.pt](mailto:sbandeira@ipam.pt))

Junior Researcher: Diogo Damas ([diogodamas@ipam.pt](mailto:diogodamas@ipam.pt))

*O presente relatório apresenta a análise SWOT realizada no âmbito do processo de construção do plano de marketing para a Turismo Centro de Portugal (TCP), desenvolvida com base nas primeiras duas partes do trabalho (Análise Interna e Externa e Estudos de Mercado). Os resultados obtidos ajudam a identificar os segmentos de mercado potenciais e correspondentes áreas de intervenção para o Plano de Marketing da Turismo Centro de Portugal.*

IPAM AVEIRO, JANEIRO DE 2014

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2. ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Pontos fortes .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Pontos fracos.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Ameaças .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4. Oportunidades .....</b>	<b>11</b>
<b>2.5. Posicionamento da marca Centro de Portugal .....</b>	<b>14</b>
<b>2.6. Análise dinâmica: diagnóstico das áreas que requerem intervenção .....</b>	<b>15</b>
<b>3. DISCUSSÃO: AÇÕES DECORRENTES DA ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>16</b>
<b>PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO E PRÓXIMOS PASSOS (PLANO DE MARKETING) .....</b>	<b>20</b>
<b>IPAM LAB - UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO EM MARKETING E CONSUMO .....</b>	<b>23</b>
<b>IDENTIFICAÇÃO DOS COLABORADORES.....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>26</b>

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 – Pontos fortes do Centro de Portugal .....	7
Tabela 2 – Pontos fracos do Centro de Portugal.....	9
Tabela 3 – Ameaças do Centro de Portugal .....	11
Tabela 4 – Oportunidades do Centro de Portugal.....	13
Tabela 5 – Posicionamento da marca Centro de Portugal.....	14

## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

No âmbito do processo de construção do plano de marketing para a Turismo Centro de Portugal (TCP), o presente relatório diz respeito à terceira etapa do projeto, sendo composta pela análise SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A análise SWOT é um importante instrumento no âmbito do planeamento estratégico e consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças).

Neste sentido, e tendo como ponto de partida a duas primeiras etapas do trabalho já apresentado, composto pela Análise Interna e Externa e Estudos de Mercado, segue-se a indicação dos caminhos a seguir na medida em que os resultados obtidos ajudam a identificar os segmentos de mercado potenciais e correspondentes áreas de intervenção para o Plano de Marketing da Turismo Centro de Portugal.

As enormes potencialidades do território Centro de Portugal, quer ao nível da sua cultura, história e tradição, bem como o fator posicionamento geográfico, estão em destaque nesta análise, verificando-se de forma clara, quais os pontos fortes e quais os que revelam maior fragilidade e exigem, por isso mesmo, uma atenção rápida e detalhada.

A presente análise começa por uma lógica tradicional da SWOT e contempla o posicionamento da marca Centro de Portugal, passando depois para uma análise dinâmica na qual são identificadas as principais áreas que necessitam maior atenção no plano de marketing. Concluimos com a discussão dos resultados obtidos que revela as principais linhas de atuação e das suas implicações para o Centro de Portugal.

## 1. INTRODUÇÃO

Os dados utilizados para a realização da análise SWOT apresentada neste relatório têm como origem:

- Relatório de Análise Interna e Externa (Parte I);
- Relatório de Estudos de Mercado (Parte II);
- Recolha de SWOT preenchidas pelos membros da Assembleia TCP, com base no desafio apresentado no dia 29 de outubro, no Centro de Arte e Espetáculos da Figueira da Foz (39 atores);
- Entrevistas presenciais e assíncronas com 85 atores de relevância para a Região Centro (representantes de câmaras municipais, entidades públicas e associações ligadas ao desenvolvimento local e regional, entidades gestoras de rotas turísticas, associações empresariais) recolhidas entre 2 de dezembro de 2013 e 23 de janeiro de 2014 no território da Região Centro e Lisboa (entrevista com Turismo de Portugal).
- Dados secundários sobre os segmentos de mercado identificados, devidamente referenciados.

A apresentação da análise começa por uma lógica tradicional da SWOT, apresentando os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades, passando depois para uma análise dinâmica que leva à identificação das principais áreas que requerem atenção no âmbito do plano de marketing.

## 2. ANÁLISE SWOT

### 2.1. Pontos fortes

A Região Centro de Portugal está dotada de um leque diversificado e complementar de recursos turísticos com potencial diferenciador, numa área considerada de grande dimensão para o território nacional, servida por excelentes acessibilidades rodoviárias face, por exemplo, à Espanha ou resto da Europa. Tem recursos endógenos caraterísticos que são fontes de vantagem comparativa: clima mediterrâneo, paisagem, rios e mar, património geológico e histórico.

Num território de acessibilidade fácil para os turistas com meios viários adequados, cruzado de leste a oeste em menos de duas horas pela A25 e de norte a sul em duas horas e pouco pela A1 ou pela IP2, e uma infraestrutura de autoestradas deveras competitiva, podem descobrir-se:

- infraestruturas científicas e tecnológicas;
- museus;
- equipamentos desportivos;
- artesanato;
- gastronomia e produtos endógenos;
- marcas de cultura, tradição e história;
- rotas de peregrinação espiritual (turismo mariano, judaico, pagão);
- património material e imaterial;
- aldeias singulares;
- cidades;
- natureza com potencial de experiências autênticas (praias litorais e fluviais, serras, rios, fauna e flora típica);
- hotelaria e restauração com alguns estabelecimentos de excelente qualidade e com notoriedade nacional e internacional;
- marcas de interesse turístico com notoriedade nacional e internacional.

Um ponto forte muito vincado é a acentuada identidade cultural, distintiva, que se concretiza, entre outros aspetos, na manifestação de traços específicos na forma como o é feito o acolhimento dos turistas pelos cidadãos residentes nas áreas de interesse turístico.

Ainda, muitos dos atores públicos e privados fazem parte de redes nacionais e internacionais com potencial de exploração para promoção ou criação/desenvolvimento de produtos turísticos): geminações, redes de cooperação nacional e internacional, ligações às comunidades de luso-descendentes, entre outros.

A síntese dos pontos fortes identificados está apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Pontos fortes do Centro de Portugal

<b>PONTOS FORTES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>oferta qualificada, diversa e complementar, com potencial diferenciador nacional e internacionalmente;</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>infraestruturas rodoviárias que permitem atravessar o Centro de Portugal em cerca de duas horas;</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>proximidade dos aeroportos de Francisco Sá Carneiro (Porto) e Portela (Lisboa);</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>fronteira direta com Espanha e excelente acessibilidade pela rede rodoviária;</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>algumas marcas com atratividade turística com muito boa notoriedade nacional e internacional;</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>turismo representa uma prioridade estratégica para muitas autarquias do Centro de Portugal;</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>contactos e redes com atores externos ao Centro de Portugal, com potencial de exploração para desenvolvimento de atividade turística sustentada.</b></li></ul>

## **2.2. Pontos fracos**

As fontes de vantagem comparativa (recursos turísticos) referidas nos Pontos Fortes caracterizam-se por uma exploração reduzida dos mesmos para a criação de vantagens competitivas sustentáveis, existindo um número reduzido de produtos estruturados competitivos para o mercado nacional e internacional.

O serviço ao turista e os produtos disponibilizados são dispersos e heterogéneos ao longo do território. Há, assim, assimetrias regionais no grau de desenvolvimento turístico, na qualificação dos recursos humanos relacionados com as atividades turísticas, que têm naturalmente impacto na qualidade do serviço oferecido aos turistas.

Os recursos humanos afetos ao turismo em muitas autarquias do Centro de Portugal requerem em muitos casos formação e qualificação específica para permitir o desenvolvimento dos produtos turísticos em que o território abrangido pela sua autarquia

participa. Assim, os recursos humanos nas autarquias apresentam uma heterogeneidade muito grande no que respeita ao turismo, em função dos recursos turísticos existentes no território ou em função da Delegação de Turismo em que se encontram inseridas.

As redes de colaboração existentes no território são escassas, e muitas vezes orientadas para a criação de rotas turísticas com base em financiamento não sustentável a médio-longo prazo. As redes de colaboração externas ao território, nacional e internacionalmente são igualmente reduzidas. O *cross-selling* no território é, também, muito reduzido.

Existe ainda uma reduzida capacidade de investimento por parte das autarquias na qualificação e estruturação da oferta, caso seja necessário, devido ao endividamento das mesmas, que afeta um número considerável dos cem municípios do Centro de Portugal. A desertificação de muitas regiões e o desemprego levam a que haja fragilidades ao nível do empreendedorismo local e da capacidade de investimento privado local.

No que respeita à imagem da marca Centro de Portugal, essa encontra-se ainda pouco consolidada, e foi afetada pelo novo alargamento do território que permitiu a inclusão de novos produtos turísticos mais desenvolvidos como o surf (Nazaré), o golfe (Oeste), e o turismo religioso (Fátima). A diversidade da oferta, tal como o insuficiente desenvolvimento dos produtos turísticos têm dificultado a aposta em poucos atributos diferenciadores da marca que pudessem ser trabalhados para criar uma imagem de marca consolidada e atrativa junto dos mercados potenciais.

Existem vários atores, de dimensão local, regional ou nacional, que promovem recursos turísticos ou produtos do Centro de Portugal, quer no território nacional, quer internacional. É frequente esses atores alinharem de forma insuficiente a promoção, procurando valorizar atributos distintos do Centro de Portugal, criando difusão e dispersão da imagem do Centro junto dos turistas atuais ou potenciais. Ademais, o domínio das comunidades online (turistas potenciais e operadores) está deficitário.

O mesmo alargamento da Região Centro de Portugal levou a existência de uma necessidade de integração dos novos atores e de consolidação de uma nova forma de governança da Turismo do Centro, que foi alvo de reestruturação. Ainda perduram situações em que parte de uma delegação de turismo afeta ao Centro de Portugal está sob alçada da CCDRC e outra sob alçada da CCDRL, ou em que uma parte do território é promovida pela agência de



promoção externa do Centro (Associação Turismo do Centro) e outra pela agência de promoção externa de Lisboa (ATL – Associação Turismo de Lisboa).

A síntese dos pontos fracos identificados está apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 – Pontos fracos do Centro de Portugal

<b>PONTOS FRACOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>poucos produtos turísticos desenvolvidos e estruturados que possam ser fonte de vantagem competitiva para os mercados alvo;</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>assimetrias regionais vincadas, quer no que respeita à qualificação da oferta, quer no que respeita à profissionalização da atividade turística junto das entidades públicas ou privadas envolvidas;</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>insuficientes redes de colaboração sustentáveis para o desenvolvimento de produtos turísticos diferenciadores e atividades de cross-selling no território e também com Porto e Norte e Lisboa e Vale do Tejo, em sintonia com a imagem desejada do Centro de Portugal;</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>dispersão da imagem de marca do Centro de Portugal e insuficiente conhecimento e incorporação dos seus atributos na promoção feita pelos outros atores públicos e privados que intervêm na promoção de todo ou parte do território abrangido, levando-os por vezes a competir na promoção dos seus recursos turísticos;</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>fragilidades ao nível da população e dos agentes privados que possam apoiar o desenvolvimento das atividades turísticas;</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>tendência nalguns dos atores de não ver a região Centro como uma, separando a região em litoral e interior, com uma visão que não favorece a colaboração entre o litoral visto como mais desenvolvido e o interior visto como desfavorecido e desertificado;</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>fragilidades nas autarquias, tanto ao nível da sua orientação para o setor turístico, quanto à sua disponibilidade e à qualificação dos recursos humanos relacionados com a atividade turística, como ao nível da capacidade de investimento na melhoria dos recursos turísticos ou na criação e desenvolvimento de produtos turísticos que abranjam os seus municípios;</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>processo de estabilização da estrutura de governança do Centro de Portugal e de integração dos novos territórios incluídos na reorganização realizada em junho de 2013, pontualmente dificultado pela dimensão do território.</b></li></ul>

### **2.3. Ameaças**

O mercado dos operadores turísticos é maduro e o poder negocial do Centro de Portugal é reduzido, devido ao insuficiente desenvolvimento e estruturação de produtos turísticos competitivos e verdadeiramente diferenciadores. Isso pode levar a que os operadores mantenham a sua atual posição e continuar a oferecer os produtos que incluem de forma muito limitada o Centro de Portugal.

O mercado dos turistas potenciais que organizam a sua própria viagem tem dinâmica própria e não se encontra controlado pelo Centro de Portugal, levando a que se possa criar uma imagem incorreta ou desfavorável sobre os atributos da marca Centro de Portugal.

A promoção nacional do destino Portugal tem apostado frequentemente nos aspetos fortes desse destino: produtos City Break (Lisboa, Porto) e Sol e Mar (Algarve), em detrimento dos aspetos menos desenvolvidos, com potencial diferenciador, o que não potencia o conhecimento de outros potenciais produtos do Centro de Portugal.

Os aeroportos de Portela e Francisco Sá Carneiro localizam-se noutras regiões de turismo, o que dificulta o acesso e promoção direta aos turistas que entram em Portugal por via aérea.

Redução do número de turistas do Centro de Portugal, devido à aposta no mercado interno, que está afetado pela crise económica e social.

Criação e manutenção de barreiras ao acesso de turistas no Centro de Portugal, como é o caso das portagens das SCUT (pelo custo, mas também pela dificuldade que os turistas estrangeiros vindos pela fronteira de Espanha encontram em facilmente aderirem ao serviço, de uma forma que não afete negativamente a sua experiência de viagem de curta duração ou de férias).

Criação e manutenção de taxaço que encarece os serviços turísticos, tal como: taxa turística, IVA na restauração.

Afastamento dos investidores externos ao Centro de Portugal devido à insuficiente capacidade de resposta (redes de colaboração com massa crítica suficiente para representar um interlocutor viável para grandes investimentos).

Existência de produtos concorrentes aos que o Centro de Portugal pode disponibilizar, nos próprios mercados-alvo dessa região: Portugal, Espanha, França, o que obriga à maior investimento na inovação ou à diversificação dos mercados-alvo.

A síntese das ameaças identificadas está apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 – Ameaças do Centro de Portugal

AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"><li>operadores turísticos orientados para a oferta de outros destinos;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>comunidades de turistas que organizam a sua própria viagem orientados para a visita de outros destinos ou a agir de forma impulsiva com base em informação que não caracteriza devidamente a oferta do Centro de Portugal;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>promoção do destino Portugal que ainda inclui de forma insuficiente elementos relacionados com a oferta do Centro de Portugal, designadamente nos fatores de atratividade do “Destino Portugal”: história, cultura, tradição e diversidade;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>acesso limitado aos pontos de entrada dos turistas por via aérea;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>redução dos turistas provenientes do mercado português devido a dificuldades económicas;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>existência de barreiras à entrada do turista via Espanha que afetam a experiência do turista;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>existência de concorrência direta quer em Portugal, quer nos atuais mercados-alvo;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>reduzido interesse por parte dos investidores externos à região, em investir no Centro de Portugal.</li></ul>

#### 2.4. Oportunidades

A Organização Mundial de Turismo prevê um crescimento sustentado do turismo nos próximos anos de cerca de 3,3%, em média. Em 2013, verificou-se um crescimento dos principais mercados emissores para o destino Portugal: Alemanha, Reino Unido, França e Espanha (apesar da crise).

O novo PENT aponta para um posicionamento estratégico da marca “Destino Portugal” baseado em quatro fatores: clima e luz; hospitalidade / relações profundas; história, cultura e tradição; diversidade concentrada e multiplicidade de influências culturais e de subculturas regionais, que permite definir e potenciar os atributos da marca “Centro de Portugal” de forma devidamente ancorada e alinhada com este posicionamento.

O mercado português sentiu um aumento de interesse para o turismo científico e tecnológico, muito relacionado com a implementação das redes das Fábricas de Ciência Viva, museus com narrativas científicas lúdicas e com o crescimento dos brinquedos científicos dinamizados

sobretudo pela empresa portuguesa Science4you, que já tem 30% da sua produção orientada para exportação (Grécia, França, Brasil, Polónia, Cabo Verde, Angola e Moçambique).

O turismo religioso e espiritual tende a manter-se estável ou aumentar nos mercados-alvo e noutros mercados.

Aumentou o número de emigrantes portugueses que trabalham no exterior e que voltam a Portugal para férias ou viagens de curta duração. Aumentou também o número de lusodescendentes que procuram descobrir as suas raízes (fenómeno mais presente junto de lusodescendentes brasileiros).

Tem havido uma tendência crescente dos mercados mais desenvolvidos em orientar-se para turismo de natureza ou ecoturismo e para a promoção de um estilo de vida saudável. O mesmo acontece para turismo de saúde (bem-estar e médico).

O fenómeno da aviação *low-cost* mantém-se, permitindo acesso facilitado a mercados mais distantes, a um custo mais reduzido para os turistas, possibilitando mais consumo por parte dos mesmos noutras experiências turísticas.

As competições desportivas ligadas ao surf e de outras modalidades desportivas presentes no Centro de Portugal têm-se mantido ou aumentado, com preferência para zonas climáticas mais amenas, como é o caso do clima mediterrâneo.

O uso das redes sociais e, de uma forma geral, dos meios digitais em ambiente *desktop* e *mobile* tem-se expandido para um número muito elevado de consumidores dos países desenvolvidos. Criaram-se comunidades de consumidores online que partilham as suas preferências de viagem, que podem ser facilmente acedidas via Internet e existe um leque abrangente de aplicações *mobile* usadas com frequência pelos consumidores para encontrar e avaliar pontos de atração turística (Ex. *Foursquare*). Turismo de Portugal também orientou a sua promoção do destino Portugal de modo a comunicar pelos canais Google, YouTube e Facebook.

Nos países da Europa Central e Norte, determinados segmentos de consumidores tendem a procurar territórios com um clima mais favorável para segunda residência ou para se estabelecer (conceito de *lifestyle migration*). Turismo de Portugal e a Associação Portuguesa de Resorts têm estado envolvidas na promoção do turismo residencial.

O programa Golden Visa lançado pelo governo para colocar Portugal “na moda” junto dos investidores estrangeiros pode permitir potenciar investimentos no turismo. As ações realizadas pela AICEP fora de Portugal também têm divulgado as oportunidades relacionadas com o setor do turismo nos mais variados países.

A síntese das oportunidades identificadas está apresentada na Tabela 4.

Tabela 4 – Oportunidades do Centro de Portugal

<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>• Infraestruturas qualificadas para turismo científico e tecnológico;</b>
<b>• aumento do interesse pelo turismo religioso e espiritual;</b>
<b>• aumento do número de emigrantes (mercado da saudade);</b>
<b>• aumento do interesse pelo turismo de natureza e ecoturismo;</b>
<b>• aviação low cost mantém oferta de mercados mais longínquos;</b>
<b>• aumento do turismo ligado ao desporto e competições desportivas (surf e outras);</b>
<b>• generalização do uso das redes sociais e meios digitais;</b>
<b>• uso alargado de dispositivos móveis para orientação e avaliação de atrações turísticas no terreno;</b>
<b>• aumento do turismo residencial e lifestyle migration;</b>
<b>• existência de programas nacionais de atração de investidores (Golden Visa; ações AICEP)</b>

## 2.5. Posicionamento da marca Centro de Portugal

A marca Centro de Portugal surge com posicionamento assente em quatro vetores (Tabela 5).

Tabela 5 – Posicionamento da marca Centro de Portugal

Apostas prioritárias (atributos agregadores)	Apostas complementares (atributos com potencial diferenciador)
<p><b><u>Vetor 1: Cultura, História, Património</u></b></p> <p>Vetor orientado para a criação de uma imagem de marca relacionada com a <b>cultura distintiva do Centro de Portugal</b> (subculturas, hospitalidade e relações profundas, festas populares, tradições, artesanato e etnografia, gastronomia típica / produtos endógenos, autenticidade percecionada, entre outros), com a <b>história</b> (marcos históricos e arqueológicos relacionados com a pré-história, às invasões, entre outros, e as narrativas que lhes são associadas) e com o <b>património material</b> (edifícios de interesse patrimonial, aldeias típicas, castelos, linhas de Torres, entre outros) e <b>imaterial</b> (tradições típicas, fado), com destaque para o património reconhecido pela UNESCO e de importância nacional</p>	<p><b><u>Vetor 3: Turismo científico e tecnológico</u></b></p> <p>Vetor orientado para o estímulo de promoção da <b>comunicação lúdica da ciência e da tecnologia</b> para o público em geral e para o público em formação em particular (alunos nacionais e internacionais dos mais variados níveis de ensino, profissionais ativos ou inativos em regime de formação) com base na infraestrutura científica e tecnológica já existente, para a criação de uma <b>imagem de marca distintiva ao nível nacional e internacional relacionada com um atributo forte de Portugal</b></p>
<p><b><u>Vetor 2: Saúde, Bem-estar, Natureza</u></b></p> <p>Vetor orientado para a criação de uma imagem de marca relacionada com a <b>saúde numa perspetiva médica</b> (turismo relacionado com intervenções médicas nos hospitais da região e respetiva recuperação, turismo de prevenção e cura de doenças nas termas da região), com o <b>bem-estar do corpo</b> (turismo relacionado com um estilo de vida saudável – atividades desportivas de lazer ou de cariz profissional realizadas em terra, no ar ou na água), e <b>bem-estar espiritual</b> (turismo relacionado com o combate ao stress – atividades de spa, artes marciais, partilha de experiências com a família e amigos – e com o <b>turismo religioso</b> – mariano, judaico, pagão) e com a <b>natureza</b> (turismo relacionado com os recursos naturais abundantes no Centro – sol, praias litorais e fluviais, oceano, rios, serras, neve, céu azul, ar puro, paz, entre outros)</p>	<p><b><u>Vetor 4: Turismo residencial e lifestyle migration</u></b></p> <p>Vetor orientado para o aproveitamento de uma oportunidade de <b>atrair turistas estrangeiros de países desenvolvidos</b>, com capacidade de investimento e apreciadores do clima, da cultura e da gastronomia característica do Centro de Portugal, que possam ter visitas personalizadas e <b>experiências de conhecimento de zonas específicas da região</b> e que depois recebam <b>apoio para se estabelecer na região</b>.</p> <p>Permite <b>trabalhar a imagem de marca para o exterior</b>, focando na <b>qualidade de vida e nas características do Centro de Portugal</b> com base nos restantes três vetores (mas focando nos atributos agregadores, de forma preferencial), mas também <b>trabalhar a imagem de marca para o interior da região</b>, ajudando as autarquias a <b>combater a desertificação, fomentar o empreendedorismo e a identificação com a imagem de marca do Centro de Portugal</b></p>

## 2.6. Análise dinâmica: diagnóstico das áreas que requerem intervenção

Pontos fortes x Ameaças	Pontos fracos x Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operadores comercializam um número limitado de produtos baseados nos pontos de atratividade do Centro de Portugal;</li> <li>• Imagem pouco definida das potencialidades do Centro de Portugal e das suas marcas com maior notoriedade;</li> <li>• Promoção do “Destino Portugal” ainda apresenta de forma limitada as potencialidades do Centro de Portugal e carece de presença nos pontos de acesso aéreo de Portela e Sá Carneiro;</li> <li>• Boa acessibilidade por vias rodoviárias afetada pela experiência menos favorável de portagens para os turistas estrangeiros que acedem à região via Espanha, em viatura própria;</li> <li>• Interesse das autarquias em apostar no turismo pode esbarrar no reduzido interesse dos investidores externos à região em investir no Centro de Portugal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos produtos turísticos estruturados e competitivos para oferecer aos operadores ou aos turistas, sem a devida exploração do <i>cross-selling</i>;</li> <li>• Assimetrias regionais vincadas e fragilidade dos atores associados ao desenvolvimento dos produtos turísticos podem levar à insatisfação dos turistas;</li> <li>• Promoção e comunicação distinta feita pelos vários atores do Centro ou que promovem recursos do Centro, levando à dispersão da imagem de marca;</li> <li>• Inexistência de redes de cooperação fortes, transversais ao nível do território e consequente falta de massa crítica a nível negocial;</li> <li>• Perceção incorreta sobre dimensão geográfica e fronteiras da Região Centro de Portugal, no caso dos turistas e operadores.</li> </ul>
Pontos fortes x Oportunidades	Pontos fracos x Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais recursos turísticos alinhados com o posicionamento estratégico da marca Destino Portugal;</li> <li>• Turismo residencial e <i>lifestyle migration</i> têm crescido e têm apoio crescente das autarquias;</li> <li>• Existência de marcas do Centro de Portugal com notoriedade elevada;</li> <li>• Contactos e redes externas dos vários atores do Centro de Portugal orientados para obtenção de massa crítica no exterior e atração de investidores estrangeiros;</li> <li>• Infraestruturas científicas e tecnológicas existentes no Centro de Portugal com características diferenciadoras e forte ligação com o sistema científico e tecnológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos turísticos ainda insuficientemente trabalhados e incorporados em produtos turísticos diferenciadores;</li> <li>• Cross-selling insuficiente dentro e fora do Centro;</li> <li>• A comunicação digital (redes sociais) ainda carece de melhorias e abordagens inovadoras;</li> <li>• Infraestruturas científicas e tecnológicas tendem a fazer promoção independente no mercado interno.</li> </ul>

### 3. DISCUSSÃO: AÇÕES DECORRENTES DA ANÁLISE SWOT

Os **pontos fracos e as ameaças** revelam as **áreas de maior fragilidade do Centro de Portugal**, que devem ser intervencionadas com prioridade de modo a registrar-se um crescimento na direção desejada. Caso isso não aconteça, serão as áreas de “ataque” por parte da competição e serão também as áreas que criarão barreiras fortes ao desenvolvimento.

No caso do Centro de Portugal, as ações devem ser orientadas para:

- criar/desenvolver de produtos estruturados com base nos recursos turísticos qualificados existentes no território, para oferecer aos operadores e aos turistas, de acordo com as suas necessidades e meios de informação, assentes em redes de colaboração transversais no território;
- desenvolver um plano de comunicação digital adequado aos produtos que se pretendem oferecer e ao posicionamento desejado da marca Centro de Portugal, dirigido aos operadores e aos segmentos de turistas, de acordo com as suas preferências de visualização, nos meios que habitualmente utilizam (incluindo comunidades virtuais);
- alinhar as ações de promoção dos vários atores do território de modo a que sejam orientadas para o posicionamento desejado da marca Centro de Portugal;
- reforçar, ao nível da promoção, as fronteiras geográficas do Centro de Portugal, para que estas sejam corretamente percecionadas pelos residentes, operadores e turistas.

Os **pontos fortes e as oportunidades** revelam as **áreas de maior potencial**, que devem ser desenvolvidas com prioridade de modo a que possa haver resultados que possam levar ao crescimento.

No caso do Centro de Portugal, as ações devem ser orientadas para:

- reforçar, na componente promocional, o alinhamento com o posicionamento estratégico da marca Destino Portugal nos fatores que privilegiam o posicionamento desejado para a própria marca Centro de Portugal;
- potenciar o trabalho com o mercado de luso-descendentes com base em ações concertadas dos atores internos do Centro de Portugal junto de atores externos;
- aproveitamento dos meios digitais para promover a construção de experiências turísticas personalizadas numa lógica de cocriação, potenciando a notoriedade de



marcas já estabelecidas, mas criando também experiências a partir de recursos turísticos diferentes;

- construir uma imagem de marca relacionada com o turismo científico e tecnológico, que representa uma oportunidade ainda inexplorada noutras regiões próximas do Centro.

As **ameaças podem não permitir o justo aproveitamento do potencial dos pontos fortes da região**, e devem levar a **criação de ações específicas de lobby e planos de contingência** para assegurar que, caso as mesmas ocorram, o seu efeito pode ser minimizado. Obrigam a **monitorização cuidada**.

No caso do Centro de Portugal, as ações devem ser orientadas para:

- monitorizar a oferta disponibilizada pelos operadores e sensibilizá-los através de ações de charme e negociação específica, para a inclusão dos produtos estruturados a desenvolver na sua oferta;
- monitorizar a imagem de marca do Centro de Portugal e a forma como a mesma é refletida nas redes sociais e meios digitais, de uma forma geral;
- desenvolver ações de lobby para que a comunicação da marca Destino Portugal reforce de forma regular as várias dimensões relacionadas com o seu posicionamento no novo PENT, mais especificamente aquelas que estão alinhadas com o posicionamento da marca Centro de Portugal;
- desenvolver ações que permitam a divulgação da marca Centro de Portugal nos aeroportos de Portela e Sá Carneiro, com uma visão de curta estadia complementar à estadia de *city break* nas cidades de Lisboa e Porto;
- desenvolver ações de sensibilização para a criação de procedimentos que possam facilitar a experiência de adesão temporária às portagens das SCUT na fronteira com Espanha e respetiva operação de pagamento, para turistas estrangeiros que viajam em carro próprio;
- desenvolver ações de charme junto de investidores estrangeiros que possam investir no desenvolvimento de atividades turísticas na região.

Os **pontos fracos podem impedir o aproveitamento das oportunidades**. Sendo aspetos de natureza interna do Centro de Portugal, devem ser alvo de ações concretas de melhoria, permitindo o **fortalecimento da capacidade de reação e agilidade da região**.

No caso do Centro de Portugal, as ações devem ser orientadas para:

- promoção da criação de redes de colaboração entre os atores do território com objetivos concretos e moderação pela entidade regional do turismo, com vista a criação e desenvolvimento de produtos estruturados com base nos recursos turísticos qualificados que existem no território;
- aposta na formação e utilização do canal digital para promoção da imagem de marca Centro de Portugal e dos produtos estruturados, de forma alinhada entre os vários atores do território, quer para o mercado interno, quer para o mercado externo;
- aposta na construção de produtos estruturados assentes na infraestrutura científica e tecnológica, promovendo o envolvimento das instituições de ensino superior presentes no território quer para o desenvolvimento de produtos específicos e cross-selling, quer para a criação de narrativas lúdicas para a comunicação da ciência.

Em suma, as ações podem ser sintetizadas da seguinte forma:

<b>Pontos fortes x Ameaças</b>	<b>Pontos fracos x Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• alinhamento com o posicionamento estratégico da marca Destino Portugal;</li> <li>• explorar o mercado de luso-descendentes;</li> <li>• aproveitamento dos meios digitais;</li> <li>• promover produtos relacionados com o turismo científico e tecnológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criação/desenvolvimento de produtos estruturados com base nos recursos turísticos qualificados;</li> <li>• desenvolvimento de um plano de comunicação digital adequado;</li> <li>• alinhamento das ações de promoção dos vários atores do território;</li> <li>• consolidação da geografia da Região Centro de Portugal;</li> </ul>
<b>Pontos fortes x Oportunidades</b>	<b>Pontos fracos x Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolver novas parcerias com operadores;</li> <li>• monitorizar a imagem de marca nos meios digitais;</li> <li>• desenvolver ações de promoção e cross-selling nos aeroportos de Portela e Francisco Sá Carneiro;</li> <li>• desenvolver ações de lobby para melhoria dos procedimentos de adesão às portagens das SCUT na fronteira com Espanha;</li> <li>• atrair investidores estrangeiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criar redes de colaboração entre os atores do território;</li> <li>• recorrer ao canal digital para promoção da imagem de marca Centro de Portugal;</li> <li>• construir produtos estruturados assentes na infraestrutura científica e tecnológica existente.</li> </ul>

No âmbito do Plano de Marketing, cada ação identificada será alvo de análise cuidada, desenvolvimento de objetivos estratégicos (horizonte temporal de 3 anos) e operacionais (horizonte temporal de um ano). Serão apontadas ações específicas para cada mercado (Portugal, Espanha, mercado dos lusodescendentes, países da Europa Central e do Norte), em função dos fatores críticos de sucesso identificados. Serão também identificados os contributos de cada delegação de turismo para o cumprimento de cada uma dessas ações.

## PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO E PRÓXIMOS PASSOS (PLANO DE MARKETING)

Terminada a terceira etapa do processo de construção do plano de marketing para a Turismo Centro de Portugal – SWOT – podemos concluir que o Centro de Portugal é um território de enorme potencial contudo, as ameaças podem não permitir o justo aproveitamento do potencial da região e os pontos fracos podem impedir o aproveitamento das oportunidades.

Importa então destacar os pontos identificados como **pontos fracos e as ameaças** e que por essa razão devem ser intervencionados com prioridade de forma a tornarem-se oportunidades e não “fonte de ataque” e que são:

- **criar/desenvolver produtos estruturados** com base nos recursos turísticos qualificados existentes no território, para oferecer aos operadores e aos turistas, de acordo com as suas necessidades e meios de informação, assentes em redes de colaboração transversais no território;
- **desenvolver um plano de comunicação digital** adequado aos produtos que se pretendem oferecer e ao posicionamento desejado da marca Centro de Portugal, dirigido aos operadores e aos segmentos de turistas, de acordo com as suas preferências de visualização, nos meios que habitualmente utilizam (incluindo comunidades virtuais);
- **alinhar as ações de promoção** dos vários atores do território de modo a que sejam orientadas para o posicionamento desejado da marca Centro de Portugal;

No que concerne aos **pontos fortes e oportunidades**, que entendemos ser igualmente uma prioridade de modo a conduzir ao crescimento são:

- **reforçar**, na componente promocional, **o alinhamento com o posicionamento** estratégico da marca Destino Portugal nos fatores que privilegiam o posicionamento desejado para a própria marca Centro de Portugal;
- **potenciar o trabalho com o mercado de luso-descendentes** com base em ações concertadas dos vários atores internos do Centro de Portugal e contactos com atores externos;
- **aproveitar os meios digitais** para promover a construção de experiências turísticas personalizadas numa lógica de cocriação, potenciando a notoriedade de marcas já

estabelecidas, mas criando também experiências a partir de recursos turísticos diferentes;

- **construir uma imagem de marca** relacionada com o turismo científico e tecnológico, que representa uma oportunidade ainda inexplorada noutras regiões próximas do Centro.

Destaque ainda para o facto de as ameaças poderem não permitir o justo aproveitamento dos pontos fortes do Centro de Portugal, sendo por isso necessário que as ações sejam orientadas para:

- **monitorizar a oferta** disponibilizada pelos operadores e sensibilizá-los através de ações de charme e negociação específica, para a inclusão dos produtos estruturados a desenvolver na sua oferta;
- **monitorizar a imagem de marca** do Centro de Portugal e a forma como a mesma é refletida nas redes sociais e meios digitais, de uma forma geral;
- **desenvolver ações de lobby** para que a comunicação da marca Destino Portugal reforce de forma regular as várias dimensões relacionadas com o seu posicionamento no novo PENT, mais especificamente aquelas que estão alinhadas com o posicionamento da marca Centro de Portugal;
- **desenvolver ações que permitam a divulgação da marca** Centro de Portugal nos aeroportos de Portela e Sá Carneiro, com uma visão de curta estadia complementar à estadia de city break nas cidades de Lisboa e Porto;
- **desenvolver ações de sensibilização para a criação de procedimentos** que possam facilitar a experiência de adesão temporária às portagens das SCUT na fronteira com Espanha e respetiva operação de pagamento, para turistas estrangeiros que viajam em carro próprio;
- **desenvolver ações de charme** junto de investidores estrangeiros que possam investir no desenvolvimento de atividades turísticas na região.

Em contraponto, os pontos fracos podem impedir o aproveitamento das oportunidades, pelo que as ações devem ser orientadas para:

- **promover a criação de redes de colaboração** entre os atores do território com objetivos concretos e moderação pela entidade regional do turismo, com vista a criação e desenvolvimento de produtos estruturados com base nos recursos turísticos qualificados que existem no território;
- **apostar na formação e utilização do canal digital** para promoção da imagem de marca Centro de Portugal e dos produtos estruturados, de forma alinhada entre os vários atores do território, quer para o mercado interno, quer para o mercado externo;
- **apostar na construção de produtos estruturados** assentes na infraestrutura científica e tecnológica existente, promovendo o envolvimento das instituições de ensino superior presentes no território quer para o desenvolvimento de produtos específicos e cross-selling, quer para a criação de narrativas lúdicas para a comunicação da ciência.

Em suma, as enormes potencialidades do Centro de Portugal devem ser valorizadas e trabalhadas de forma concertada e estratégica, por todos os atores do território, de forma a conseguir, numa clara união de sinergias e potencial, que as ameaças agora identificadas consigam, depois de realizadas as ações propostas, revelar-se oportunidades e tenha como fruto o crescimento desejável.

A próxima etapa do presente projeto prende-se com a definição dos objetivos, nos quais se começa a definir a estratégia e o caminho a seguir, bem como a identificação dos segmentos-alvo, a definição do posicionamento e todos os elementos do marketing mix (ou marketing operacional), seguindo-se a elaboração do plano de comunicação, os planos de ação a calendarização e a indicação dos resultados esperados.

## **IPAM LAB – UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO EM MARKETING E CONSUMO**

### **WHO WE ARE**

Somos uma unidade de investigação científica orientada para o mercado que integra todos os professores do IPAM – The Marketing School (Lisboa, Porto e Aveiro) e investigadores convidados com competências distintas.

### **PEOPLE & PORTFOLIO**

A nossa equipa de investigadores é única e muito qualificada, contando com mais de 40 professores doutorados e especialistas com experiência empresarial, um portfolio de mais de 80 publicações científicas desde 2010 e uma vasta gama de projetos de investigação científica aplicada para as empresas e para outras organizações, realizados em Portugal e Espanha.

### **MANAGEMENT**

IPAM Lab é gerido por uma equipa de três professores doutorados (Irina Saur-Amaral – irina.amaral@ipam.pt -, Diretora do IPAM Lab Aveiro; Nuno Farinha - nfarinha@ipam.pt -, Coordenador do IPAM Lab Lisboa; e Pedro Ferreira – pferreira@ipam.pt -, Coordenador do IPAM Lab Porto).

### **VALUE-ADDED ACTIVITIES**

A marca IPAM Lab foi adotada em janeiro 2012, respeitando aquilo que foi sempre o ADN da investigação no IPAM: valor acrescentado para empresas, alunos, sociedade.

Atuamos em todas as áreas-chave/tendência associadas ao marketing e ao comportamento do consumidor, recorrendo a quatro pilares de atuação:

### **Academic Research**

Atividades de investigação para a comunidade científica (projetos de investigação científica em parceria com unidades de investigação de excelência, artigos científicos com revisão por pares em revistas internacionais, comités de avaliação científica nacionais/internacionais), desenvolvendo a carreira científica de cada um dos nossos investigadores.

### **Research Studies**

Estudos de investigação aplicada, com componente empírica de grande dimensão, que focam em aspetos relevantes para as empresas e para a sociedade em geral. As abordagens qualitativas e quantitativas são combinadas de forma personalizada em cada estudo de modo a equilibrar o aproveitamento dos modelos científicos com as restrições de campo, numa lógica de eficiência de custos e rigor científico.

### **Junior Research**

Projetos de investigação desenvolvidos por e com os alunos, integração das atividades de investigação com as aulas das escolas IPAM (laboratórios de marketing e trabalhos de mestrado), formação em métodos de investigação científica. Recolha de dados empíricos e apoio metodológico para teses.

### **Research Transfer & Innovation Services**

Projetos de consultadoria em empresas, focados nas necessidades específicas de cada organização, em todas as áreas do marketing e comportamento do consumidor. Usamos ciência e novas metodologias para aumentar a competitividade através da inovação e de processos eficazes de trabalho. Os nossos objetivos: criar valor e oferecer resultados chave-na-mão de aplicação imediata. Resolvemos problemas reais.



## **IDENTIFICAÇÃO DOS COLABORADORES**

### **IPAM Lab – Unidade de Investigação em Marketing e Consumo – Aveiro**

**Irina Saur-Amaral** – Diretora do IPAM Lab, responsável por componentes relacionadas com a análise qualitativa, construção da SWOT e análise dos resultados; líder do projeto e responsável pela execução global do projeto e pela componente científica do estudo;

**Manuel Gouveia** – Investigador do IPAM Lab de Aveiro, responsável por componentes relacionadas com a análise qualitativa, construção da SWOT e análise dos resultados;

**Teresa Aragonez** – Investigadora do IPAM Lab de Aveiro, responsável por componentes relacionadas com a análise qualitativa, construção da SWOT e análise dos resultados;

**Sílvia Bandeira** – Investigadora do IPAM Lab de Aveiro, responsável pelo aconselhamento técnico e análise dos resultados da SWOT;

**Diogo Damas** – Investigador júnior do IPAM Lab de Aveiro, responsável por componentes relacionadas com a análise dos resultados da SWOT e infográficos;

### **Turismo Centro de Portugal**

**Pedro Machado** – Presidente da Turismo Centro de Portugal

**Silvia Ribau** – Colaboradora da Turismo Centro de Portugal

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICEP. (2014) Portugalglobal: Pense Global, Pense Portugal. *Turismo: Sector estratégico para a economia*. Porto: AICEP.
- IPAM Lab. (2014). *Análise qualitativa das entrevistas síncronas e assíncronas com os atores do território (plano de marketing TCP)*. Digital - Content Analysis. IPAM Lab Aveiro. Unpublished Work.
- IPAM Lab. (2014). *Análise Interna e Externa (plano de marketing TCP)*. Digital Report. IPAM Lab Aveiro. Unpublished Work.
- IPAM Lab. (2014). *Estudos de Mercado: Perfil do Turista Português e Perfil do Turista Espanhol (plano de marketing TCP)*. Digital Report. IPAM Lab Aveiro. Unpublished Work.
- Turismo de Portugal. (2013). Plano Estratégico Nacional do Turismo: Revisão e Objetivos 2013 - 2015. Lisboa: Turismo de Portugal.
- World Tourism Organization. (2014). International tourism exceeds expectations with arrivals up by 52 million in 2013. Retrieved 30-1, 2014, from <http://media.unwto.org/press-release/2014-01-20/international-tourism-exceeds-expectations-arrivals-52-million-2013>

## ANEXOS

Mapa de entrevistas presenciais realizadas (2 de dezembro de 2013 e 23 de janeiro de 2014)

<b>Dia</b>	<b>Local</b>	<b>Nome</b>	<b>Função/Instituição</b>
2-12-2013	Aveiro, Sede TCP	Adriano Azevedo	Conselho de Marketing TCP
4-12-2013	Ourém	Francisco Vieira	ACISO
4-12-2013	Fátima	Alexandre Pereira	Fátima Hotels
9-12-2013	Aveiro, Sede TCP	José Gaspar	CVR Tejo
10-12-2013	Covilhã	Miguel Lopes Bernardo	AECPB
10-12-2013	Belmonte	Dalila Dias	Aldeias Históricas
11-12-2013	Figueira da Foz	Domingos Silva	Casino Figueira
11-12-2013	Leiria	Raul Castro	CM Leiria; CIM Região Leiria
12-12-2013	Batalha	Cíntia Silva	CM Batalha
12-12-2013	Aveiro, Sede TCP	Jorge Rodrigues	ADIRN
12-12-2013	Aveiro, Sede TCP	Pedro Machado	TCP
16-12-2013	Cantanhede	António Santos	ADELO
16-12-2013	Aveiro, Sede TCP	Duarte Soares	Privetur
16-12-2013	Aveiro, Sede TCP	João Pinto Barbosa	Termas de Portugal
17-12-2013	Abrantes	Pedro Saraiva	Tagus Ribatejo
17-12-2013	Tomar	Maria do Céu Albuquerque	CIM Médio Tejo; CM Abrantes
17-12-2013	Cadaval	José Coutinho	Leader Oeste
17-12-2013	Torres Vedras	Vasco d'Avillez	CVR Lisboa
17-12-2013	Nazaré	Licínio Santana	Clube Naval da Nazaré
18-12-2013	Coimbra	João Casaleiro, António Martins	CCDRC
18-12-2013	Coimbra	Jorge Loureiro	Comissão Executiva TCP
18-12-2013	Coimbra	Paulo Fonseca	Comissão Executiva TCP
18-12-2013	Coimbra	José Arimateia	Comissão Executiva TCP
18-12-2013	Coimbra	Luís Veiga	Comissão Executiva TCP
20-12-2013	Tondela	Nuno Martinho	CIM Dão-Lafões
23-12-2013	Sangalhos	Jorge Sampaio, Bruno Bidarra	Rota da Bairrada
3-1-2014	Aveiro	José Ribau Esteves	CIRA; CM Aveiro
6-1-2014	Figueira da Foz	João Ataíde	CIM Coimbra; CM Figueira da

<b>Dia</b>	<b>Local</b>	<b>Nome</b>	<b>Função/Instituição</b>
			<b>Foz</b>
6-1-2014	Águeda	Edson Santos	CM Águeda
7-1-2014	Murtosa	José Vieira da Cunha	CM Murtosa
7-1-2014	São Pedro de Sul	Pedro Mouro	CM São Pedro de Sul
7-1-2014	Tondela	Pedro Adão	CM Tondela
7-1-2014	Montemor		CM Montemor
7-1-2014	Figueiró dos Vinhos	Marta Brás	CM Figueiró dos Vinhos
8-1-2014	Castelo Branco	Luis Correia	CM Castelo Branco
8-1-2014	Castelo Branco	António de Aragão	NERCAB
8-1-2014	Idanha-a-Nova		CM Idanha-a-Nova
8-1-2014	Alenquer	Rui Costa	CM Alenquer
8-1-2014	Torres Vedras	Carlos Miguel	CIM Oeste; CM Torres Vedras
9-1-2014	Sobral de Monte Agraço	Sérgio Bogalho	CM Sobral de Monte Agraço
9-1-2014	Nazaré	Walter Chicarro	CM Nazaré
9-1-2014	Tomar	Anabela Freitas	CM Tomar
10-1-2014	Fornos de Algodres	Alexandre Lote	CM Fornos de Algodres
10-1-2014	Viseu	Odete Paiva	CM Viseu
10-1-2014	Vagos	Paulo Sousa	CM Vagos
10-1-2014	Mealhada	Rui Marqueiro	CM Mealhada
13-1-2014	Anadia	Jorge Simões	CM Anadia
13-1-2014	Penacova	Humberto Oliveira	CM Penacova
13-1-2014	Coimbra	Ivo Pimentel	Fundação Bissaya Barreto
13-1-2014	Miranda do Corvo	Miguel Baptista	CM Miranda do Corvo
14-1-2014	Ferreira do Zézere	Eudilo Antunes	CM Ferreira do Zézere
14-1-2014	Vila do Rei	Paulo César	CM Vila do Rei
14-1-2014	Pombal	Ana Gonçalves	CM Pombal
15-1-2014	Porto de Mós	Albino Januário	CM Porto de Mós
15-1-2014	Constância	Daniel Martins	CM Constância
15-1-2014	Entroncamento	Jorge Faria	CM Entroncamento
15-1-2014	Mação	Vasco Estrela	CM Mação

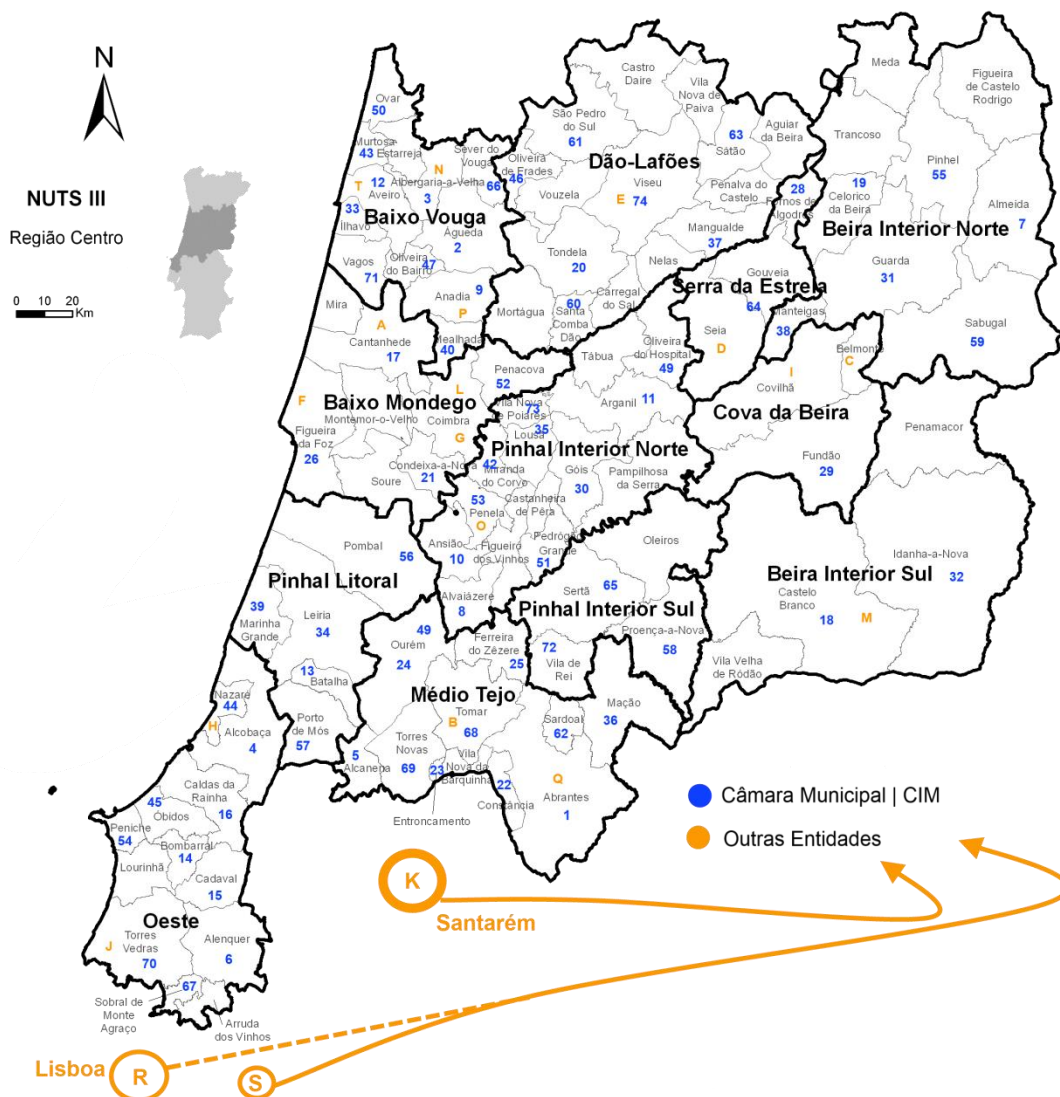
<b>Dia</b>	<b>Local</b>	<b>Nome</b>	<b>Função/Instituição</b>
16-1-2014	Óbidos	Cláudio Rodrigues	CM Óbidos
16-1-2014	Torres Novas	Elvira Sequeira	CM Torres Novas
16-1-2014	Fundão	Paulo Fernandes	CM Fundão
16-1-2014	Manteigas	José Cardoso	CM Manteigas
16-1-2014	Seia	João Maria Amaral	Artesãos Serra da Estrela
17-1-2014	Pinhel	Rui Ventura	CM Pinhel
17-1-2014	Mangualde	Maria José Coelho	CM Mangualde
17-1-2014	Sátão	Zélia Silva	CM Sátão
17-1-2014	Marinha Grande	Álvaro Marques Pereira	CM Marinha Grande
20-1-2014	Lisboa	Lídia Monteiro, António Padeira	Turismo de Portugal
21-1-2014	Sabugal	Delfina Leal	CM Sabugal
21-1-2014	Guarda	Victor Amaral	CM Guarda
21-1-2014	Celorico da Beira	José Luis Cabral	CM Celorico da Beira
22-1-2014	Proença-a-Nova	João Manso	CM Proença-a-Nova
22-1-2014	Sertã	Cláudia André	CM Sertã
22-1-2014	Cantanhede	João Gomes, Elisabete Maralheiro	CM Cantanhede
22-1-2014	Vila Nova de Poiares	João Miguel Henriques	CM Vila Nova de Poiares
22-1-2014	Penela	Luís Matias, Ivânia Monteiro	CM Penela, Rede Castelos Mondego
23-1-2014	Arganil	Ricardo Pereira Alves	CM Arganil

### Mapa de entrevistas assíncronas e contributos para SWOT

<b>Nome</b>	<b>Função/Instituição</b>
Francisco Vieira	Associação empresarial Fátima-Ourém
Maria do Céu Albuquerque	CM Abrantes
Delfim Bismarck	CM Albergaria-a-Velha
---	CM Alcanena
António Baptista Ribeiro	CM Almeida
Manuel Joaquim Pereira Lourenço	CM Alvaiázere
Célia Marques	CM Alvaiázere
Jorge Simões	CM Anadia
Amélia Freire	CM Ansião
Cíntia Silva	CM Batalha
José Manuel Gonçalves Vieira	CM Bombarral
José Bernardo	CM Cadaval
Hugo Oliveira	CM Caldas da Rainha
José Luís Saúde Cabal	CM Celorico da Beira
Nuno Moita da Costa	CM Condeixa-a-Nova
Daniel Martins	CM Constância
João Ataíde	CM Figueira da Foz
Marta Brás	CM Figueiró dos Vinhos
Marta Brás	CM Figueiró dos Vinhos
Maria de Fátima Rodrigues Gonçalves	CM Góis
Fátima Gonçalves	CM Góis
Victor Amaral	CM Guarda
Fernando Fidalgo Caçoilo	CM Ílhavo
Paulo Costa	CM Ílhavo
Anabela Neves	CM Leiria
Luís Miguel Correia Antunes	CM Lousã
Luís Antunes	CM Lousã
Luis Antunes	CM Lousã
Vasco Estrela	CM Mação
Miguel Baptista	CM Miranda do Corvo
Emílio Torrão	CM Montemor-o-Velho
Celeste Afonso	CM Óbidos

<b>Nome</b>	<b>Função/Instituição</b>
Luís Manuel Martins de Vasconcelos	<b>CM Oliveira de Frades</b>
Cristina Maria Madeira Calvo	<b>CM Oliveira do Bairro</b>
---	<b>CM Oliveira do Bairro</b>
Ricardo João Ferreira Soares Capelo	<b>CM Oliveira do Hospital</b>
José Francisco Rolo	<b>CM Oliveira do Hospital</b>
---	<b>CM Ovar</b>
Bruno Gomes	<b>CM Pedrógão Grande</b>
António Correia	<b>CM Peniche</b>
Ana Gonçalves	<b>CM Pombal</b>
Mário Silva	<b>CM Santa Comba Dão</b>
Mário Silva	<b>CM Santa Comba Dão</b>
Carlos Figueiredo	<b>CM São Pedro do Sul</b>
Pedro Lourenço	<b>CM São Pedro do Sul</b>
António Miguel Cabedal Borges	<b>CM Sardoal</b>
António Coutinho	<b>CM Sever do Vouga</b>
Pedro Adão	<b>CM Tondela</b>
Paulo César	<b>CM Vila do Rei</b>
Odete Paiva	<b>CM Viseu</b>
Vasco d'Avillez	<b>CVR Lisboa</b>
José Castro	<b>Naturtejo</b>

### Infográfico da distribuição geográfica dos contributos recebidos



#### Câmaras Municipais e CIM's

- |                          |                      |                      |
|--------------------------|----------------------|----------------------|
| 1. Abrantes (CM; CIM)    | 7. Almeida           | 13. Batalha          |
| 2. Águeda                | 8. Alvaiázere        | 14. Bombarral        |
| 3. Albergaria-a-Velha    | 9. Anadia            | 15. Cadaval          |
| 4. Alcobça               | 10. Ansião           | 16. Caldas da Rainha |
| 5. Alcanena (médio Tejo) | 11. Arganil          | 17. Cantanhede       |
| 6. Alenquer              | 12. Aveiro (CM; CIM) | 18. Castelo Branco   |



- |                                      |                          |                            |
|--------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 19. Celorico da Beira                | 36. Mação                | 56. Pombal                 |
| 20. CIM Dão Lafões<br>(Tondela)      | 37. Mangualde            | 57. Porto de Mós           |
| 21. Condeixa-a-Nova                  | 38. Manteigas            | 58. Proença-a-Nova         |
| 22. Constância                       | 39. Marinha Grande       | 59. Sabugal                |
| 23. Entroncamento                    | 40. Mealhada             | 60. Santa Comba Dão        |
| 24. Fátima-Ourém                     | 41. Miranda do Corvo     | 61. São Pedro Sul          |
| 25. Ferreira do Zêzere               | 42. Montemor-o-Velho     | 62. Sardoal                |
| 26. Figueira da Foz (CM;<br>CIM)     | 43. Murtosa              | 63. Sátão                  |
| 27. Figueiró dos Vinhos              | 44. Nazaré               | 64. Serra da Estrela       |
| 28. Fornos de Algodres               | 45. Óbidos               | 65. Sertã                  |
| 29. Fundão                           | 46. Oliveira de Frades   | 66. Sever do Vouga         |
| 30. Góis                             | 47. Oliveira do Bairro   | 67. Sobral de Monte Agraço |
| 31. Guarda                           | 48. Oliveira do Hospital | 68. Tomar                  |
| 32. Idanha-a-Nova                    | 49. Ourém                | 69. Torres Novas           |
| 33. Ílhavo                           | 50. Ovar                 | 70. Torres Vedras (CM;CIM) |
| 34. Leiria (CM; CIM)                 | 51. Pedrógão Grande      | 71. Vagos                  |
| 35. Lousã - Pinhal Interior<br>Norte | 52. Penacova             | 72. Vila de Rei            |
|                                      | 53. Penela               | 73. Vila Nova de Poiares   |
|                                      | 54. Peniche              | 74. Viseu                  |
|                                      | 55. Pinhel               |                            |

#### **Outras Entidades**

- |   |  |   |
|---|--|---|
| A. ADELO - Cantanhede                                     | H. Clube Naval da Nazaré                 | O. Rede Castelos e<br>Muralhas do Mondego –<br>Penela |
| B. ADIRN - Tomar  | I. AECBP - Covilhã                       | P. Rota da Bairrada – Curia                           |
| C. Aldeias Históricas<br>Belmonte                         | J. CVR Lisboa – Torres<br>Vedras         | Q. Tagus Ribatejo –<br>Abrantes                       |
| D. Artesãos Serra da<br>Estrela - Seia                    | K. CVR Tejo – Santarém                   | R. Associação Termas de<br>Portugal - Lisboa          |
| E. Associação Turismo do<br>Centro de Portugal -<br>Viseu | L. Fundação Bissaya<br>Barreto - Coimbra | S. Turismo de Portugal -<br>Lisboa                    |
| F. Casino Figueira -<br>Figueira da Foz                   | M. NERCAB - Castelo<br>Branco            | T. Turismo Centro de<br>Portugal - Aveiro             |
| G. CCDRC - Coimbra  | N. Privetur - Alquerubim                 |   |