

Cristina Isabel Faria Barros

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING TERRITORIAL
E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Cristina Isabel Faria Barros

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING TERRITORIAL E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

Dissertação de Mestrado na área científica de Geografia, especialidade de Ordenamento do Território e Desenvolvimento, orientada pelo Professor Doutor Rui Gama Fernandes da FLUC, e apresentada ao Departamento de Geografia da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Outubro de 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

CRISTINA ISABEL FARIA BARROS

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING TERRITORIAL E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

Dissertação de Mestrado na área científica de Geografia, especialidade de Ordenamento do Território e Desenvolvimento, orientada pelo Professor Doutor Rui Gama Fernandes da FLUC, e apresentada ao Departamento de Geografia da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Faculdade de Letras | Universidade de Coimbra

Outubro de 2011

.....

Barros, Cristina Isabel Faria

Planeamento Estratégico de Marketing Territorial e perspectivas de desenvolvimento na Região Autónoma da Madeira.

Com o apoio de:

CITMA - Centro de Ciência e Tecnologia da Madeira

Os melhores RUMOS para os Cidadãos da Região



**REGIÃO AUTÓNOMA DA
MADEIRA**



REPÚBLICA PORTUGUESA



**UNIÃO EUROPEIA
FSE**

*“Da minha aldeia vejo quanto da terra
se pode ver no Universo...
Por isso a minha aldeia é tão grande
como outra terra qualquer
Porque eu sou do tamanho do que vejo
E não do tamanho da minha altura...”*

Alberto Caeiro, em “O Guardador de Rebanhos”, 1914.

AGRADECIMENTOS

Foram alguns os obstáculos encontrados no decorrer deste trabalho, muitas vezes acompanhados pela desilusão e desânimo, outras vezes acalentado pela vontade de ultrapassar as barreiras e caminhar no sentido da concretização dos objectivos pretendidos. Os agradecimentos que se seguem são sinceros e expressam a minha homenagem a todos aqueles que deram o seu contributo para a concretização deste trabalho.

O primeiro agradecimento é dirigido ao orientador deste projecto de investigação, o Professor Doutor Rui Gama Fernandes, pelas conversas, sugestões e críticas, pelo acompanhamento atento em todas as fases do trabalho. A disponibilidade sempre demonstrada e o interesse testemunhado foram um verdadeiro incentivo para a continuidade deste trabalho.

Agradeço ao Centro de Ciência e Tecnologia da Madeira (CITMA), que no âmbito do Programa Operacional de Valorização do Potencial Humano e Coesão Social da Região Autónoma da Madeira concedeu todo o apoio financeiro para a realização do estudo aqui apresentado.

Um sincero agradecimento aos turistas e cidadãos da Região Autónoma da Madeira que despenderam um pouco do seu tempo a responder aos inquéritos e cujos contributos foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Às unidades hoteleiras e funcionários da Quinta Jardim da Serra, do Galo Resort Sport Hotel Galosol e do Hotel Melia Madeira Mare Resort & Spa, por terem colaborado neste estudo através da distribuição e ajuda ao preenchimento dos inquéritos aos turistas.

Ao Dr. Ricardo Beon e à Dona Matilde de Sousa da Associação de Promoção da Madeira, pela disponibilidade demonstrada e pela cedência de informações. À Dra. Dorita Mendonça da Secretaria Regional do Turismo e Transportes pela cedência de informação fundamental para a concretização deste trabalho, à Dra. Fátima Lemos da Direcção Regional de Estatística pela cedência de dados estatísticos não disponíveis nas publicações e à Direcção Regional de Informação Geográfica pela cedência de informação geográfica.

Agradeço a todos os meus amigos por toda a amizade, apoio afectivo e ânimo que me deram, tanto ao longo do trabalho como nos anos que nos conhecemos.

Aos meus pais e irmãos apresento a minha profunda gratidão, porque mesmo na distância estiveram sempre presentes, por tudo aquilo que me permitiram realizar, por acreditarem em mim e por todo o amor demonstrado, aqui fica o meu profundo agradecimento. Aos meus sobrinhos, André, Constança e Miguel, pelos sorrisos, pelo carinho e brincadeiras que sempre serviram de conforto neste percurso.

Por fim, um agradecimento especial ao Tiago, pela presença constante, atenta e preocupada, pelo ânimo que sempre me deu, principalmente nos momentos mais difíceis. Por tudo...

RESUMO

Num contexto em que se assiste à crescente concorrência global entre os territórios pela captação de recursos susceptíveis de incentivar o desenvolvimento (investimentos, moradores, turistas, eventos, entre outros), o planeamento estratégico ancorado a uma perspectiva de marketing territorial assume-se como uma ferramenta de gestão territorial extremamente útil e actual no processo de constituição de uma imagem eficaz do território, de modo a que se torne mais apelativa para os públicos pretendidos.

Face aos condicionalismos inerentes ao quadro de inserção territorial da Região Autónoma da Madeira (insularidade, ultraperiferia, descontinuidade territorial) e, em paralelo, às oportunidades de desenvolvimento que a mesma encerra, efectua-se um diagnóstico multi-sectorial e avalia-se a percepção dos residentes e turistas relativamente às dinâmicas de desenvolvimento, qualidade de vida e satisfação global do território.

Num último momento avalia-se de que maneira a Região Autónoma, enquanto destino turístico de qualidade reconhecida, tem projectado os seus produtos turísticos e através de que canais é difundida a imagem da Região. Por fim, é valorizado um instrumento de planeamento, procurando avaliar em que medida o planeamento estratégico de marketing territorial poderá contribuir para estruturar o território internamente e o integrar em espaços mais vastos, através de acções que assegurem a satisfação dos cidadãos, investidores e visitantes.

PALAVRAS-CHAVE

Planeamento Estratégico, Marketing Territorial, Insularidade, Ultraperiferia, Região Autónoma da Madeira, Turismo, Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT

In a context in which it is witnessed an increasing global competition among the territories for the gathering of resources that are likely to encourage the development (investments, inhabitants, tourists, events, among others), the strategic planning anchored to a territorial marketing perspective, assumes itself as a territorial management tool extremely useful and actual in the process of building an efficient image of the territory, in such a way that it becomes more appealing to the target groups.

Given the constraints inherent to the framework of territorial insertion of the Autonomous Region of Madeira (e.g., insularity, outermost region, territorial discontinuity), together with the challenges and opportunities of development that it encloses, it is carried out a multi-sectoral diagnosis and it is evaluated the perception of both the residents and the tourists to the dynamics of development, quality of life, and overall satisfaction of the territory.

As a final point, it is evaluated how the Autonomous Region of Madeira, as a world renowned tourism destination, has projected its tourism products and through which channels the image of the region has been disseminated. Finally, it is identified a planning tool, in an attempt to assess in which manner the strategic planning of territorial marketing can help on the internal structuring of the territory and on integrating it into broader spaces, through actions that ensure the satisfaction of citizens, investors, and visitors.

KEYWORDS

Strategic Planning, Territorial Marketing, Insularity, Outermost Region, Autonomous Region of Madeira, Tourism, Regional Development.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	vii
Resumo	ix
Abstract.....	xi
Índice de Figuras	xv
Índice de Quadros.....	xvii
Lista de Abreviaturas	xix
Notas Introdutórias.....	1
CAPÍTULO 1 - PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING TERRITORIAL.....	5
1. Planeamento Estratégico Territorial. Uma perspectiva para o planeamento e gestão de cidades e regiões	7
2. O Planeamento Estratégico e a operacionalização através do Marketing territorial	17
CAPÍTULO 2 - ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO NUMA REGIÃO INSULAR E ULTRAPERIFÉRICA - VALORIZAÇÃO NUMA PERSPECTIVA DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING TERRITORIAL.....	37
1. Insularidade e Ultraperiferia: as especificidades e oportunidades de desenvolvimento	39
2. Dinâmicas demográficas e socioeconómicas na Região Autónoma da Madeira: Diagnóstico e análise estratégica.....	44
2.1. Enquadramento territorial	44
2.2. População e território	50
2.3. Rede de acessibilidades e transportes.....	62
2.4. Educação e recursos humanos	64
2.5. Actividades económicas e emprego.....	66
2.6. Investigação, inovação e desenvolvimento	73
2.7. Estratégias de desenvolvimento de âmbito territorial.....	75
3. O turismo e a projecção nacional e internacional do destino Madeira	78
3.1. Enquadramento do turismo na Região Autónoma da Madeira.....	78
3.2. A oferta e a procura turística	79
3.3. Os eventos como instrumento de promoção e projecção da Região	83

3.4. Planeamento turístico e estratégias de desenvolvimento turístico.....	91
4. Residentes e turistas. Percepção e envolvimento nas dinâmicas de desenvolvimento na Região Autónoma da Madeira.....	95
4.1. Inquérito aos residentes	95
4.2. Inquérito aos turistas	104
5. Diagnóstico estratégico para a Região Autónoma da Madeira - Análise SWOT	110
CAPÍTULO 3 - O Planeamento Estratégico de Marketing Territorial como instrumento de desenvolvimento para a Região Autónoma da Madeira.....	115
1. Actores locais e acções de comunicação, promoção e divulgação numa perspectiva de marketing territorial.....	117
2. A abordagem do planeamento estratégico de marketing territorial ao desenvolvimento de uma região insular e ultraperiférica.....	126
Considerações Finais.....	131
Referências Bibliográficas.....	135
Anexos.....	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Etapas de elaboração de um Plano Estratégico.....	13
Figura 2 - Evolução do marketing territorial.....	20
Figura 3 - Alguns objectivos do marketing territorial.....	23
Figura 4 - Recursos pelos quais os territórios competem.....	25
Figura 5 - Rede de actores locais a participar num processo de marketing territorial.....	26
Figura 6 - Os elementos da capacidade organizativa.....	27
Figura 7 - Desenvolvimento de produtos e imagens territoriais.....	32
Figura 8 - Política integrada de comunicação territorial.....	33
Figura 9 - O processo de marketing territorial estratégico.....	34
Figura 10 - Localização geográfica das Regiões Ultraperiféricas.....	41
Figura 11- Enquadramento geográfico do Arquipélago da Madeira.....	45
Figura 12 - Pico do Areeiro (1818 m) e Pico Ruivo (1862 m).....	46
Figura 13 - Vista geral sobre a ilha do Porto Santo; Pico Castelo (437 m) e Pico do Facho (518 m).....	46
Figura 14 - Ocupação do uso do solo na Ilha da Madeira.....	48
Figura 15 - Pormenor da Floresta Laurissilva, no interior da ilha da Madeira.....	49
Figura 16 - Enquadramento administrativo dos Concelhos da Região Autónoma da Madeira.....	51
Figura 17 - Evolução da população residente na Região Autónoma da Madeira, entre 1950 e 2011.....	52
Figura 18 - Densidade populacional nos concelhos da Região Autónoma da Madeira, em 2011.....	53
Figura 19 - Evolução da população residente nos concelhos da Região Autónoma da Madeira, entre 1991 e 2011.....	54
Figura 20 - População residente em 2011 nos concelhos da Região Autónoma da Madeira.....	55
Figura 21 - Variação da população residente por concelho na Região Autónoma da Madeira, entre 2001 e 2011....	56
Figura 22 - Taxa de natalidade, taxa de mortalidade e taxa de crescimento natural por concelho na Região, em 2009.....	58
Figura 23 - Estrutura da população residente na Região, segundo os grandes grupos etários, de 1991 a 2001.....	58
Figura 24 - Pirâmide etária da população residente na Região Autónoma da Madeira, entre 1991 e 2001.....	59
Figura 25 - Evolução do número de edifícios e alojamentos na Região Autónoma da Madeira, entre 2001 e 2011.....	61
Figura 26 - Evolução do número de edifícios nos concelhos da Região Autónoma da Madeira, entre 2001 e 2011.....	62
Figura 27 - Rede de Acessibilidades na ilha da Madeira.....	63
Figura 28 - População residente na Região Autónoma da Madeira segundo o nível de ensino atingido, em 2001....	64
Figura 29 - Taxa de analfabetismo por concelho, na Região Autónoma da Madeira, entre 1991 e 2001.....	65
Figura 30 - População empregada por sector de actividade económica na Região Autónoma da Madeira, entre 1991 e 2010.....	67
Figura 31 - Valor acrescentado bruto na Região Autónoma da Madeira, segundo a CAE-Rev.3, no ano de 2008....	71
Figura 32 - Exportações e Importações de e para a Região Autónoma da Madeira (euros) entre 2001 e 2010.....	72
Figura 33 - Estabelecimentos por categoria na Região, entre 1976 e 2009.....	81
Figura 34 - Evolução do número de hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros da Região, entre 1991 e 2009.....	82

Figura 35 - Hóspedes entrados nos estabelecimentos hoteleiros, por países de residência habitual, em 1991, 2001 e 2009.	83
Figura 36 - Cartazes Promocionais das Festas de Carnaval em 2010 e 2011.....	85
Figura 37 - Cartaz Promocional da Festa da Flor 2011 e aspecto do Tapete de Flores na Avenida Arriaga na Festa da Flor 2009.	86
Figura 38 - Cartaz promocional do Madeira Islands Open Golf 2011 e vista geral do Campo de Golf do Porto Santo.	86
Figura 39 – Cartaz Promocional do Festival do Atlântico 2011.	87
Figura 40 - Rally Vinho Madeira em 1985 e em 2011.....	88
Figura 41 - Festa do Vinho Madeira 2011.....	88
Figura 42 - Actividades no Festival Colombo 2011 no Porto Santo.....	89
Figura 43 - Cartaz e vídeo Promocional do Madeira Nature Festival 2011.	90
Figura 44 - Cartaz Promocional do Fim-de-ano 2011 e espectáculo pirotécnico no Funchal.	90
Figura 45 - Produtos vs Sazonalidade na Região Autónoma da Madeira.	92
Figura 46 - Modelo Turístico da Região Autónoma da Madeira.	93
Figura 47 - Distribuição dos indivíduos inquiridos, por sexo e grupo etário.....	95
Figura 48 - Distribuição espacial dos inquiridos por concelho de residência.....	96
Figura 49 - Habilitações literárias e situação profissional dos residentes inquiridos.	96
Figura 50 - Percepção relativamente à qualidade de vida na Região Autónoma da Madeira.	101
Figura 51 - Imagem dos residentes relativamente à Região Autónoma da Madeira.....	102
Figura 52 - Percepção dos residentes da importância dos eventos para a dinamização turística e económica da Região Autónoma da Madeira.	102
Figura 53 - Estrutura etária e estado civil dos turistas inquiridos.....	104
Figura 54 - Nível de instrução dos turistas inquiridos.	104
Figura 55 - País de residência dos turistas inquiridos na Região Autónoma da Madeira.....	105
Figura 56 - Conhecimento e motivações na escolha do destino Madeira.	105
Figura 57 - Elementos associados à Madeira antes de conhecer este destino turístico.	106
Figura 58 - Actividades praticadas ou intenção de as praticar pelos turistas inquiridos.....	106
Figura 59 - Aspectos que os turistas mais gostaram e nível de satisfação global com o destino.	107
Figura 60 - Intenção dos turistas em participar nos eventos da Região Autónoma da Madeira.....	108
Figura 61 - Campanha de promoção “Madeira as beautiful as ever” lançada após o temporal de Fevereiro de 2010.	121
Figura 62 - Campanha promocional na revista francesa Magazine Aigle Azur (Junho de 2011).	122
Figura 63 - Campanha promocional do destino Madeira na Plaza Castilla (Madrid), Julho de 2010.	123
Figura 64 – Promoção do destino Madeira na Avenida dos Aliados (Porto), Março de 2010.	123
Figura 65 - Presença do destino Madeira na internet e redes sociais.	125

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Planeamento Tradicional e Planeamento Estratégico.....	11
Quadro 2 - As grandes linhas do Planeamento Estratégico Territorial.....	12
Quadro 3 - Recursos endógenos susceptíveis de influenciar a atractividade de um território.....	14
Quadro 4 - Potencialidades do marketing territorial.....	24
Quadro 5 - Mercados-alvo do marketing territorial.....	28
Quadro 6 - O que torna um território atractivo.....	29
Quadro 7 - Elementos atractivos para a dinamização turística de um território.....	30
Quadro 8 - Características dos pequenos territórios insulares.....	40
Quadro 9 - Alguns indicadores das Regiões Ultraperiféricas.....	42
Quadro 10 - Variação da população residente por concelho na Região Autónoma da Madeira, entre 1981 e 2011.....	56
Quadro 11 - Dinâmica natural na Região Autónoma da Madeira, de 1991 a 2009.....	57
Quadro 12 - Índice de envelhecimento, índice de dependência e estrutura etária nos concelhos da Região Autónoma da Madeira entre 1991 e 2001.....	60
Quadro 13 - Projecção da população residente nos concelhos da Região Autónoma da Madeira entre 2011 e 2031.....	61
Quadro 14 - Estabelecimentos de educação/ensino por concelho, segundo o nível de ensino ministrado e a natureza institucional, no ano lectivo 2008/2009.....	66
Quadro 15 - Indicadores síntese da dinâmica económica na Região Autónoma da Madeira, entre 2001 e 2010.....	67
Quadro 16 - População empregada por sector de actividade económica nos concelhos da Região, em 1991 e 2001.....	69
Quadro 17 - Empresas por município da sede, segundo a CAE-Rev.3, no ano de 2008.....	70
Quadro 18 - PIB <i>per capita</i> , por NUTS III, no ano de 2007.....	71
Quadro 19 - Comércio internacional declarado de mercadorias por município de sede dos operadores, em 2009.....	73
Quadro 20 - Indicadores de hotelaria por concelho, na Região Autónoma da Madeira, em 2009.....	80
Quadro 21 - Estabelecimentos, capacidade de alojamento e proveitos de aposento nos estabelecimentos hoteleiros por concelho em 2009.....	81
Quadro 22 - Calendário de eventos, festas religiosas e populares na Região Autónoma da Madeira.....	84
Quadro 23 - Nível de satisfação dos residentes inquiridos relativamente aos aspectos da qualidade de vida.....	97
Quadro 24 - Alguns dos pontos fortes da Região Autónoma da Madeira referidos pelos residentes inquiridos.....	98
Quadro 25 - Alguns dos pontos fracos da Região Autónoma da Madeira referidos pelos residentes inquiridos.....	99
Quadro 26 - Algumas palavras-chave da Região Autónoma da Madeira referidas pelos residentes inquiridos.....	101
Quadro 27 - Perspectivas de futuro para a Região Autónoma da Madeira.....	103
Quadro 28 - Palavras-chave associadas ao destino Madeira.....	108
Quadro 29 - Pontos fortes e pontos fracos identificados na Região Autónoma da Madeira.....	111
Quadro 30 - Oportunidades e Ameaças identificados na Região Autónoma da Madeira.....	112
Quadro 31 - Projectos da medida “Promoção e valorização da actividade turística” da Região Autónoma da Madeira, para o ano de 2011.....	119

LISTA DE ABREVIATURAS

APM - Associação de Promoção da Madeira

APRAM - Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira

CINM - Centro Internacional de Negócios da Madeira

DREM - Direcção Regional de Estatística da Madeira

DRTT - Direcção Regional do Turismo e Transportes Terrestres

DRAC - Direcção Regional dos Assuntos Culturais

INE - Instituto Nacional de Estatística

PDES - Plano de Desenvolvimento e Social da Região Autónoma da Madeira

PENT - Plano Estratégico Nacional de Turismo

PIDDAR - Plano e Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira

PNM - Parque Natural da Madeira

PNPOT - Plano Nacional de Política do Ordenamento do Território

POT - Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira

POTRAM - Plano de Ordenamento do Território da Região Autónoma da Madeira

PIB - Produto Interno Bruto

RAM - Região Autónoma da Madeira

SRTT - Secretaria Regional do Turismo e Transportes Terrestres

SWOT - Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

VAB - Valor Acrescentado Bruto

NOTAS INTRODUTÓRIAS

O interesse por temáticas relacionadas com o marketing territorial e as estratégias de desenvolvimento territorializadas é por nós testemunhado desde os primeiros anos de formação académica. Foi neste sentido que decidimos aprofundar estratégias recentes de desenvolvimento numa região pela qual temos profundos laços pessoais, mas que acima de tudo constitui um paradigma interessante de desenvolvimento e projecção territorial no contexto das regiões insulares e ultraperiféricas.

Actualmente assiste-se a um contexto de rápidas mudanças sociais e económicas com marcadas influências sobre os territórios. Neste sentido, o planeamento estratégico ancorado a uma perspectiva de marketing territorial tem assumido na Europa e, mais recentemente, no nosso país um papel fundamental na procura da definição de um projecto de desenvolvimento sustentado para os territórios, que contribua para os afirmar e elevar a sua posição competitiva.

À medida que a globalização se intensifica, os territórios tendem a competir cada vez mais uns com os outros por investimentos, negócios, visitantes, residentes, projecção mediática, influência, mercados, talento e eventos, desenvolvendo abordagens que lhes dêem destaque. Num mundo cada vez mais pautado pela complexidade e imprevisibilidade, a procura pelo desenvolvimento dos territórios exige o recurso a instrumentos de planeamento eficazes e que impliquem uma gestão e promoção dos territórios mais assertiva.

Tal como no meio empresarial, os territórios competem uns com os outros, estando também sujeitos às dinâmicas internas e externas que irão influenciar o desenvolvimento dos mesmos. Neste contexto, os territórios necessitam de um processo de gestão territorial que mobilize os agentes locais, maximize as suas potencialidades, promova e projecte uma imagem apelativa e atractiva no sentido de responder às necessidades e expectativas dos seus públicos-alvo, assim como melhore a qualidade de vida e competitividade dos territórios.

Neste contexto, pretende-se valorizar um instrumento recente de ordenamento do território, o planeamento estratégico, que se tem assumido como uma ferramenta capaz de fazer face aos problemas de desenvolvimento, nomeadamente no que se refere à escassez dos recursos e à mobilização efectiva e concertada dos actores locais. No entanto, julgamos que este instrumento só poderá trazer mais-valias se forem adoptadas estratégias de marketing territorial. Efectivamente, pretendemos salientar neste trabalho que o marketing territorial corresponde a uma perspectiva para pensar e planear o desenvolvimento dos territórios a partir do diagnóstico da situação actual, das expectativas e necessidades dos residentes, turistas e investidores, servindo para atrair mais recursos financeiros, talento, criatividade, melhorar a qualidade de vida e o sentimento de topofilia dos seus residentes, fomentando práticas de promoção territorial destinadas ao aumento da visibilidade e notoriedade dos lugares.

A Região Autónoma da Madeira apresenta uma grande visibilidade e notoriedade, não sendo excessivo afirmar que, a par das regiões metropolitanas de Lisboa e Porto, a Madeira é provavelmente a região portuguesa com maior notoriedade e projecção nacional e internacional. Este facto suscitou um grande interesse pela investigação, numa perspectiva de tentar compreender que estratégias de desenvolvimento recentes foram encetadas nesta região e de que forma a mesma projecta as suas imagens territoriais, adquire mediatismo e consegue atrair os seus públicos desejados.

O trabalho aqui apresentado estrutura-se em três capítulos. No primeiro capítulo, essencialmente teórico, abordamos a crescente concorrência e competição entre territórios em virtude da internacionalização e globalização económica e comunicacional, discutindo de que forma o planeamento estratégico de marketing territorial poderá ser uma resposta eficaz e resiliente, capaz de enfrentar os desafios do mundo actual, definindo visões e estratégias de desenvolvimento para os territórios. Neste capítulo analisa-se a evolução do marketing territorial, a forma como os territórios têm desenvolvido estratégias de marketing numa perspectiva de conquista de residentes, turistas, empresas, capazes de trazer mais-valias aos territórios. Num último momento abordam-se as vantagens de implementação de um plano estratégico de marketing territorial e define-se o processo de elaboração assente num conjunto de etapas estratégicas e metodológicas.

No segundo capítulo faz-se uma análise do quadro geográfico da Região Autónoma da Madeira, tentando compreender o seu posicionamento no contexto mundial, destacando as suas especificidades de desenvolvimento enquanto região insular e ultraperiférica. Reconhecendo a escassez de produção científica no domínio do Ordenamento do Território, das problemáticas e perspectivas de desenvolvimento da Madeira, pretende-se nesta parte do trabalho dar a conhecer as principais transformações da socioeconomia regional nos últimos anos. Para tal, e seguindo os pressupostos do planeamento estratégico de marketing territorial efectua-se um diagnóstico multi-sectorial do território com o intuito de se aferir as potencialidades e os constrangimentos ao seu desenvolvimento e perceber o posicionamento da região no contexto nacional, europeu e mundial.

Numa região em que o turismo constitui um dos principais motores da economia regional, representando cerca de 25% do PIB, tentamos enfatizar em maior pormenor os aspectos relacionados com este sector, nomeadamente a análise da procura turística e o mediatismo em torno realização de grandes eventos numa lógica de marketing territorial, na medida em que estes contribuem para a atracção crescente de turistas que procuram o carácter diferenciador e inovador destes eventos.

Numa dimensão que se pretende mais operacional, realizam-se inquéritos aos residentes e turistas da Região Autónoma da Madeira com o intuito de aferir os níveis de satisfação deste território como lugar para viver e visitar. A análise é complementada com uma matriz SWOT, a partir da qual se procura reconhecer a posição competitiva da Região, avaliando os seus pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças.

Num último capítulo, e reconhecendo a vocação essencialmente turística da Região Autónoma da Madeira, avalia-se as estratégias de promoção turística que a Região tem desenvolvido nos últimos anos e os canais privilegiados para a projecção da imagem da Madeira. No final, discute-se algumas potencialidades da aplicação de um processo de planeamento estratégico de marketing territorial nesta região, abordando algumas vantagens potenciadoras de desenvolvimento neste território.

A metodologia utilizada baseou-se numa recolha exaustiva de documentação e bibliografia de referência nas áreas do planeamento estratégico e marketing territorial. Para além desta, procedeu-se à recolha de informação estatística de diversas fontes, como o Instituto Nacional de Estatística, a Direcção Regional de Estatística da Madeira e a Direcção Regional do Turismo da Madeira. Efectuou-se também uma recolha de bibliografia referente à Região Autónoma da Madeira, salientando-se os documentos de carácter estratégico produzidos pelo Governo Regional, uma vez que são poucos os estudos que se debruçam sobre as dinâmicas de desenvolvimento numa perspectiva territorial, como aquela que se tenta apresentar neste trabalho. A produção de cartogramas serviu, no essencial, para auxiliar a manipulação de informação geográfica disponível e facilitar a leitura dos dados estatísticos, tendo sido utilizado o ArcGIS 10. Por fim, foram realizados inquéritos aos residentes e turistas, procedendo-se ao tratamento estatístico das principais questões realizadas. Foram também realizadas entrevistas formais e conversas informais com os responsáveis pela promoção turística da região, recolhendo-se vários depoimentos que permitiram completar a análise efectuada.



- CAPÍTULO 1 -
PLANEAMENTO ESTRATÉGICO
DE MARKETING TERRITORIAL

CAPÍTULO 1 - PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING TERRITORIAL

1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO TERRITORIAL. UMA PERSPECTIVA PARA O PLANEAMENTO E GESTÃO DE CIDADES E REGIÕES

“Num ambiente de grande complexidade, o planeamento estratégico surge como uma metodologia prospectiva que integra as múltiplas variáveis e determinantes. Num Mundo de recursos financeiros escassos, o planeamento estratégico é a técnica que hierarquiza prioridades e faz a selecção das acções-chave para a mudança”.

(FERREIRA, 2005: 126)

Nas últimas décadas assistiu-se a um conjunto de fenómenos que obrigaram à revisão dos modelos tradicionais do planeamento e gestão territorial. A tendência progressiva para a urbanização; a abertura e democratização das sociedades; o aumento do ritmo, amplitude e incerteza das mudanças tecnológicas, geopolíticas e económicas; a crescente complexificação dos mercados e o reforço da concorrência entre empresas e territórios em virtude da internacionalização e globalização económica e comunicacional, vieram revelar os limites do planeamento convencional para responder aos desafios e necessidades dos novos tempos, determinando a urgência de se passar do *plano* como produto para o *planeamento* como processo (FERREIRA, 2005: 124).

Efectivamente, a crescente complexificação dos sistemas urbanos, o ritmo e a amplitude das alterações socioeconómicas, implica uma grande racionalização dos investimentos, uma maior responsabilização por parte de quem gere o território, assim como respostas flexíveis e resilientes de planeamento e gestão territorial. Neste sentido, numa época em que os fenómenos sociais, culturais, económicos e territoriais assumem grande complexidade, diversidade e mutações aceleradas, o planeamento estratégico apresentou-se como um novo paradigma de planeamento e gestão susceptível de fazer face aos problemas do desenvolvimento, nomeadamente no que se refere à escassez dos recursos e à mobilização dos agentes. Assim, além de visar conduzir a acção pública a longo prazo, actua a curto prazo, através de intervenções operacionais devidamente enquadradas por objectivos estratégicos. É por isso que, a esta integração de várias escalas e de vários horizontes temporais, alguns autores designam a substituição do “planeamento estratégico” pela “gestão estratégica”.

O conceito de planeamento estratégico tem as suas origens nas actividades militares, sendo que a palavra de origem grega *stratego* deriva da combinação das palavras *stratos* (exército) e de *ego* (líder). A estratégia consistia num pensamento que permitia hierarquizar e classificar intervenções para garantir a vitória dos exércitos sobre os inimigos. Estas estratégias foram reconhecidas mais tarde no contexto

empresarial e passaram a integrar as acções de planificação e gestão das grandes empresas e organizações.

Num contexto de mercado aberto, alargado e competitivo, as técnicas com recurso à previsão, prospectiva e ao desenho de “cenários de evolução” ganham predominância sobre os clássicos processos de projecção de tendências, mais ou menos lineares (FERREIRA, 2005: 114).

A adopção do planeamento estratégico à gestão dos territórios é facilmente compreensível se se comparar a administração de um determinado território à administração empresarial, uma vez que a primeira possui, tal como uma empresa, competências de gestão com um grau de complexidade crescente e sujeito a mudanças tendencialmente difíceis de prever. Além disso, na actualidade, o forte dinamismo do ambiente geopolítico, social, económico, cultural, tecnológico e administrativo produz implicações de grande magnitude para o desenvolvimento urbano, as quais, por seu lado, obrigam à transformação e renovação dos instrumentos tradicionais de planeamento, implicando uma maior participação dos agentes locais. Esta importação dos métodos utilizados pelas empresas à gestão territorial procurou “racionalizar a acção pública urbana através da definição e implementação de um projecto comum e de objectivos de valorização, afirmação e inovação enquadrados por uma estrutura organizativa, de participação, obtenção de consensos e constante avaliação” (CABRAL *et al.*, 1996).

A aplicação do planeamento estratégico à gestão e planificação territorial conheceu os primeiros contornos na década de 80 nos Estados Unidos, no sentido de enfrentar os problemas resultantes da reestruturação económica das cidades e para atrair mais recursos humanos qualificados. Segundo FERRÃO (2000), estes planos de “primeira geração” resultaram essencialmente em planos de marketing, que pretendiam “vender” as cidades americanas.

Na Europa, a aplicação desta filosofia de planeamento revelou-se de extrema importância na medida em que os planos normativos, excessivamente rígidos, já se revelavam incapazes de responder às novas solicitações da economia global. Segundo FERREIRA (2005: 116), a primeira experiência de reflexão estratégica territorial ocorreu em Birmingham no ano de 1986, utilizando fundos europeus, a cidade apostou numa profunda reconversão urbanística e das infra-estruturas económicas. A partir deste momento sucederam-se experiências nas cidades de Roterdão e Amesterdão, na Holanda. Mais tarde, e aproveitando um grande evento internacional, os Jogos Olímpicos de 1992, desenvolveu-se um exercício interessante em termos de planeamento estratégico na cidade de Barcelona. Este evento serviu para a realização de profundas transformações de modernização urbana, ao mesmo tempo que projectou a imagem de uma cidade renovada, atractiva e competitiva.

Segundo GÜELL (2000), esta primeira geração de planos teve um cariz voltado para o desenvolvimento, sustentado pelo ambiente de euforia dos finais dos anos 80. O contexto de crise económica que ocorreu entre 1992-1995, obrigou os gestores públicos a virar as atenções para os recursos e factores endógenos

das cidades e dos territórios envolventes, dando origem a uma “segunda geração” de planos estratégicos, com uma maior maturidade metodológica e maior sofisticação dos instrumentos de análise.

Actualmente estamos na terceira geração de planos estratégicos, que se vão afirmando como planos-processo, sendo vistos como novos instrumentos de governabilidade urbana (FERRÃO, 2000). Estes novos planos, para além de abordarem o território de uma forma sistémica, devem estar preparados para uma articulação com os instrumentos de gestão territorial normativos. De acordo com FONSECA (2005: 23), os planos estratégicos deverão definir as linhas de desenvolvimento territorial, fruto de consensos alargados, competindo aos planos normativos a implementação dessas mesmas medidas¹.

Em Portugal, as primeiras reflexões estratégicas ocorreram em Lisboa e Évora, embora em contextos diferentes. Em Lisboa, o processo marcado por uma liderança política forte e contando com o apoio de técnicos envolvidos no Plano Estratégico de Barcelona, viria a revelar-se como um importante contributo para o processo de mudança política no Município, motivando uma participação e envolvimento dos principais actores da cidade. Para além disso, pela primeira vez foram discutidas publicamente as questões e problemas urbanos, e fez-se a articulação com os restantes instrumentos de planeamento de carácter normativo.

Em Évora, a oportunidade de concretização de um Plano Estratégico decorreu entre 1992 e 1994 e resultou de estudos sobre as perspectivas das cidades europeias de média dimensão, e estava ao abrigo do programa RECITE (Regiões e Cidades Europeias) e co-financiado pelo Fundo Europeu para o Desenvolvimento Regional (FEDER). Na sequência dos trabalhos desenvolvidos por estas cidades, surgiu o Guia para a Elaboração dos Planos Estratégicos das Cidades Médias (DGOTDU, 1996).

Como resultado das experiências anteriores foi criado o PROSIURB (Programa de Consolidação do Sistema Urbano Nacional e Apoio à execução dos PDM), concebido para funcionar como um instrumento integrador dos programas sectoriais e regionais do II Quadro Comunitário de Apoio (QCA 1994-1999). “A criação do PROSIURB, instrumento financeiro que visava o desenvolvimento urbano integrado das cidades de média dimensão e restantes núcleos urbanos da rede complementar, criava a obrigatoriedade no seu acesso de estas possuírem planos estratégicos” (BABO *et al.*, 1997). Este programa destinava-se a acções para o aumento da atractividade, melhoria das acessibilidades e outras redes de infra-estruturas e equipamentos nas cidades, bem como pela promoção de políticas que contrariassem assimetrias territoriais e diluíssem fenómenos de marginalização e exclusão social, proporcionando aos diferentes territórios iguais oportunidades de desenvolvimento². No entanto, esta iniciativa não obteve os resultados esperados, sendo que na maioria dos casos não se definiram estratégias de desenvolvimento futuro dos territórios, servindo apenas como uma oportunidade para a obtenção de financiamentos.

¹ O planeamento estratégico é complementar e não substitui o planeamento tradicional. A utilização conjunta destes dois

² Os Despachos que criaram o PROSIURB (6/94 e 7/94), estabeleceram como finalidade do programa, “apoiar, especialmente, o desenvolvimento de centros urbanos que desempenhem um papel estratégico na organização do território nacional, dotando-os de equipamentos e infra-estruturas de apoio ao dinamismo económico e social”, no sentido de renovar as cidades e promover a sua qualidade de vida.

No ano 2000 surgiu o programa POLIS (Programa de Requalificação Urbana e de Valorização Ambiental das Cidades), que se propôs a “desempenhar um papel mobilizador e potenciador de iniciativas que visem a requalificação urbanística e ambiental das cidades” (FONSECA, 2006), utilizando para tal os apoios financeiros do QCA III (2000-2006). O Programa POLIS, regulamentado pela Resolução do Conselho de Ministros 26/2000, privilegiou obras de infra-estruturas, transportes e intervenções em frentes ribeirinhas e de mar, sendo que, tal como para o PROSIURB, a candidatura aos financiamentos deveria ser acompanhada por um plano estratégico, com a definição de todas as acções a realizar.

Do que foi dito, a experiência de planeamento estratégico territorial em Portugal é muito recente e limitada. A realização de alguns dos planos estratégicos resultou apenas de uma imposição para os territórios obterem financiamentos, não resultando por isso, num esforço de implementação de metodologias de análise prospectiva na procura de estratégias de desenvolvimento e competitividade territorial. De acordo com CABRAL (2002), “a decisão, política, em promover a participação dos agentes e actores da cidade na realização do plano e em percorrer os passos metodológicos e as tarefas necessárias para que o plano estratégico fosse assumido pela cidade, com condições para ser implementado numa base alargada, raramente foi uma opção e uma prioridade”. Deste modo, os princípios preconizados nesta nova filosofia de actuação foram muitas vezes negligenciados, ao colocar de lado a participação de agentes que poderiam trazer contributos enriquecedores para os planos. BABO *et al.* (1997), admitem que “o nosso país não possui uma tradição de participação e de acção conjugada suficientemente consolidadas, que nos permitam obter um elevado grau de sucesso em projectos deste tipo”. A participação, sendo uma componente fundamental no processo de planeamento estratégico não resultou nas experiências do PROSIURB e POLIS. Os documentos estratégicos, elaborados em períodos temporais apertados atendendo aos prazos de candidatura aos financiamentos, não permitiram uma verdadeira auscultação da população.

Nos últimos anos tem-se argumentado que o desenvolvimento urbano já não pode ser controlado pelos instrumentos de planeamento territorial convencional (os planos físicos de ocupação e uso do solo), devido aos problemas decorrentes da recessão e do aumento do desemprego (e dos problemas relacionados com a instabilidade e a insegurança da reestruturação económica), como tal, os planos físicos estáticos perderam eficácia, uma vez que não resistem a ocorrências imprevistas. No entanto, apesar das diferenças entre ambos os tipos de planeamento, o planeamento estratégico visa ser complementar e não substituir o planeamento urbano tradicional (Quadro 1). Deste modo, os planos e projectos estratégicos de desenvolvimento são flexíveis e mais vocacionados para a demonstração das potencialidades de um dado lugar do que para um programa exacto, e mais vocacionados para a comunicação de ideias do que para a regulação do uso do solo.

O planeamento estratégico é um processo cíclico ao contrário do planeamento tradicional cujo objectivo consistia na aprovação do plano definitivo, que constituía um produto acabado. Trata-se de um processo

de planeamento contínuo, onde devem ser definidas as metas de desenvolvimento, as suas prioridades de actuação e os programas de acção e que exige a organização de um sistema eficiente de acompanhamento e monitorização (ALEXANDRE, 2003).

Quadro 1 - Planeamento Tradicional e Planeamento Estratégico.

Planeamento Tradicional	Planeamento Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Sectorial • Físico • Normativo/Regulador • Extrapolação de Tendências • Tecnocrático • Orientado pela Oferta • Rígido 	<ul style="list-style-type: none"> • Global e integrado • Diversas vertentes • Processual/Operacional • Prospectivo • Participativo • Orientado pela Procura • Flexível

Fonte: Adaptado de FONSECA, 2006.

Segundo FONSECA (2006: 23), a finalidade do planeamento estratégico visa identificar, hierarquizar e programar os recursos mobilizadores de crescimento de um território, com base no diagnóstico dos problemas e das tendências de evolução que bloqueiam o desenvolvimento socioeconómico e territorial, bem como os factores de desenvolvimento externos, em termos de: políticas sectoriais que tenham repercussões no desenvolvimento territorial; iniciativa e capacidade de empreendimento por parte dos actores/instituições locais; constituição de parcerias público/privado, incrementando uma cultura de partilha de responsabilidades e desenvolvimento de uma base coerente e fundamentada de apoio à decisão. O planeamento estratégico visa definir e realizar um projecto de cidade ou região, reforçando a competitividade e melhorando a qualidade de vida de todos os cidadãos. Para tal, este processo deverá unificar visões, coordenar a actuação pública e privada e estabelecer um quadro coerente de mobilização e cooperação dos actores com relevância no território. Na perspectiva de HEALEY (1997), o planeamento estratégico deve entender-se como um processo social através do qual um conjunto de pessoas em diversas relações e posições institucionais se agrupam para conceberem planos e desenvolverem conteúdos e estratégias para a gestão da mudança territorial. O peso crescente dos movimentos sociais e dos agentes de desenvolvimento económico na tomada de decisões, o agravamento da componente de rivalidade entre cidades, conduziram as políticas de desenvolvimento e ordenamento urbano a envolverem empresas e instituições diversas no financiamento, concepção e execução de políticas (GÜELL, 2000). Este processo conduziu a um novo estilo de governança territorial, onde têm lugar parcerias diversas e processos de colaboração entre vários parceiros. A governança territorial pode assim ser entendida enquanto processo de organização e coordenação colectiva entre um conjunto de redes de actores diversificados que interagem e intervêm a diferentes níveis sobre o território, no sentido de assegurar o seu desenvolvimento e coesão (ESPON, 2005).

CABRAL *et al.* (1996) defendem que este modelo de planeamento promove uma visão para a cidade fundamentada num diagnóstico prospectivo e numa gestão de longo prazo. Procura interpretar as dinâmicas internas e externas e a integração dos diferentes componentes do sistema, identificando interdependências e áreas críticas de mudança. Constrói uma ideia de planeamento como lugar de convergência da sociedade civil, do estado e do mercado, promovendo a participação, as iniciativas em parceria e a descentralização do processo de decisão e a adopção do princípio da subsidiaridade (Quadro 2).

Quadro 2 - As grandes linhas do Planeamento Estratégico Territorial.

Grandes linhas do Planeamento Estratégico Territorial
<ul style="list-style-type: none">• Auxilia os territórios a identificar e a melhorar as suas vantagens competitivas em relação ao contexto exterior• Processo de investigação/decisão/acção apto a gerir oportunidades, eventualidades, mudanças e contingências e a contrariar fragilidades e estrangulamentos ao desenvolvimento• Processo capaz de gerir a mudança e delinear os caminhos de futuro mais promissores para o desenvolvimento territorial e melhoria da qualidade de vida dos cidadãos• Promove a colaboração e a cooperação público-privada, alargando a coordenação entre os diferentes níveis• Constitui uma oportunidade de participação, empenho e mobilização dos actores territoriais na elaboração do projecto de desenvolvimento territorial. É um processo de diálogo persuasão, concertação e contratualização• Insere-se numa lógica de descentralização de competências e apela a uma nova cultura de governação e de gestão territorial• É uma técnica de planeamento que contempla, simultaneamente, as vertentes económica, social, cultural, urbanística e ambiental• Apresenta uma perspectiva de longo prazo, considerando a envolvente dos sistemas, no sentido de definir as oportunidades e as ameaças que dela resultam• Formula objectivos prioritários e concentra recursos limitados em temas críticos

A metodologia estratégica é sobretudo um processo de planeamento e gestão cujos métodos se encontram ajustados à complexidade actual, integrando múltiplas variáveis de análise. Encarado como um processo de intervenção e interacção política, cultural e social, o planeamento estratégico é a técnica que hierarquiza prioridades e faz a selecção das acções-chave para a mudança, rumo ao desenvolvimento territorial. Por não se apresentar um quadro estático, o planeamento estratégico fornece as referências, linhas de orientação que servirão para apoiar as decisões e os processos de planeamento territorial. Segundo FERREIRA (2005: 127), trata-se de um paradigma de planeamento e gestão susceptível de revolucionar as nossas concepções clássicas, sendo encarado como a modalidade de planeamento mais bem preparada para fazer face aos problemas que o crescimento, desenvolvimento e competitividade vão criando.

A formulação de uma metodologia de planeamento estratégico resulta da constatação das vantagens em adoptar um processo de planeamento integrado e compreensivo, orientado para objectivos estratégicos que respondam a desafios e oportunidades, e da necessidade em garantir uma estrutura negocial e de participação que dê coerência ao projecto do colectivo representado pelos actores e agentes (DGOTDU, 1996). Deste modo, o processo de planeamento aplicado ao território é encarado como uma série de acções em cadeia, desde a implementação de uma estrutura organizativa para o plano, até à finalização de uma série de acções que envolvem a obtenção de consensos e, por isso, a realização de negociações entre os diferentes actores e agentes do território (públicos e privados).

Não existe uma estrutura metodológica para a realização de um plano estratégico, já que não existem territórios e situações iguais, pelo que este deve ser encarado como um processo flexível capaz de se adaptar às situações reais nos domínios económico, social, cultural, ambiental e institucional. Vários autores (DGOTDU, 1996; CIDRAIS, 1998; FONSECA, 2005) consideram três momentos decisivos que conferem o carácter estratégico e sustentado ao plano: a fase de diagnóstico, a fase de formulação e a fase de formalização (Figura 1).

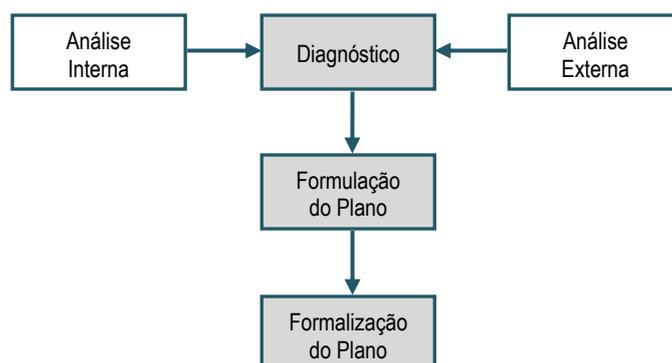


Figura 1- Etapas de elaboração de um Plano Estratégico.

Fonte: Adaptado de FONSECA, 2006.

A primeira fase, o Diagnóstico, inicia-se com um estudo pormenorizado do território, através da recolha de dados de índole demográfica, económica, ambiental, acessibilidades, segurança, entre outros. Esta análise deve ter em conta duas vertentes distintas: a externa, visando as variáveis que não são controladas pelos agentes locais, detectando as oportunidades e as ameaças e a sua posição competitiva, e a interna que incide sobre os seus principais recursos do território. O levantamento destas informações permite “visualizar as condições que um território oferece em termos de atractividade e de competitividade e define uma hierarquização dos “produtos” que o território pode oferecer, o que possibilita a sua comparação com a forma como outros territórios o colocam no mercado (FONSECA, 2006). Para este autor “é fundamental perceber o posicionamento do território na sua envolvente para

tentar responder à questão relativa à situação actual e, em função das estratégias a implementar, decidir para onde se pretende caminhar” (Quadro 3).

Quadro 3 - Recursos endógenos susceptíveis de influenciar a atractividade de um território.

Recursos	Elementos Atractivos
Formação	Amplitude e oferta educativa Difusão e aprendizagem de novas tecnologias Relação entre centros de formação e empresas Adequação entre oferta profissional e a procura de emprego
Estrutura Social	Nível de marginalização social Eficácia dos serviços sociais Força dos movimentos associativos e sindicais Coesão da estrutura familiar Força da identidade local
Economia	Competitividade e custos de produção Nível de produtividade Adequação da estrutura empresarial ao meio Esforço de inovação tecnológica Eficácia dos canais de comercialização Ambiente social e do trabalho
Transportes e Telecomunicações	Grau de acessibilidade a partir do exterior Mobilidade no interior do território Disponibilidade de centros intermodais de passageiros e mercadorias Oferta adequada de transportes colectivos Nível de oferta de infra-estruturas de telecomunicações
Qualidade de vida	Diversidade e qualidade dos equipamentos colectivos Disponibilidade e qualidade das infra-estruturas básicas Qualidade do meio ambiente Preservação do património histórico e natural Tipo de clima
Apoio público	Aproveitamento das ajudas públicas no desenvolvimento local Existência de estratégias de desenvolvimento local Modernização da gestão/qualidade dos serviços públicos

Fonte: Adaptado de Fonseca, 2006 e GÜELL, 2000.

Nesta fase é importante relacionar as forças de um território com as fraquezas dos seus competidores, no sentido de averiguar quais os recursos internos que podem figurar como trunfos para o desenvolvimento.

O cruzamento da informação relativa às oportunidades e às ameaças caracteriza o grau de atractividade global de um território. GÜELL (2000) refere que um território ideal será aquele que apresenta um grande número de oportunidades importantes e poucas ameaças. O diagnóstico externo visa entender as tendências mais significativas que podem ter lugar no exterior de um território, susceptíveis de influenciar o seu desenvolvimento. Neste diagnóstico é necessário identificar os territórios com os quais se estabelecem relações de rivalidade ou de complementaridade, sendo que após o posicionamento (à escala regional, nacional e internacional), passa-se à hierarquização territorial e à análise das vantagens comparativas e competitivas face aos mais directos concorrentes (FONSECA, 2006).

A segunda etapa, a Formulação do Plano, pressupõe a produção de um documento onde esteja consumada a visão estratégica do território em causa, integrando as vontades dos actores para o futuro. Segundo a DGOTDU (1996), esta é a fase mais importante de todo o processo, aquela onde se confrontam as posições políticas, soluções técnicas e diferentes visões estratégicas mas, ao mesmo tempo, aquela em que terá de se obter um resultado que, não podendo ser consensual, deverá ser mobilizador da maioria dos intervenientes no território. Os pontos fortes e fracos, que resultaram da fase de diagnóstico, são agora confrontados com os projectos estratégicos de desenvolvimento. Após se ter chegado aos cenários de desenvolvimento (futuros mais esperados), passa-se à análise da influência que estes exercem sobre as acções a tomar para aproveitar as forças e as oportunidades e contrariar as fraquezas e as ameaças. A projecção dos cenários de desenvolvimento futuro dos territórios deverá culminar na “formulação de uma visão estratégica para o território, na qual se contemplam os três aspectos cruciais do seu desenvolvimento futuro: o económico, o social e o físico” (GÜELL, 2000). A formulação de uma estratégia de futuro deverá ter como objectivo “tornar um território mais competitivo, do ponto de vista económico e de o dotar de uma maior coesão social e habitabilidade” (FONSECA, 2006).

A definição das linhas estratégicas de futuro para os territórios deverá ser o resultado de um processo de diálogo, participação e concertação que reúna políticos, técnicos e actores locais com relevância, sendo que as metas são mais facilmente tangíveis quando todos colaboram e intervêm no processo de implementação e assumem responsabilidades, nomeadamente na celebração de parcerias (FONSECA, 2006). Segundo este autor, o processo de definição de estratégias consiste em cruzar, para cada tema crítico, as oportunidades e as ameaças previsíveis do meio (análise externa), com as forças e fraquezas da oferta territorial (diagnóstico interno). No entanto, a formulação da estratégia deve ter presente a realidade e condicionantes do território, sob pena de se transformar o plano num documento excessivamente arrojado e utópico. Após a definição das estratégias propostas para cada tema, deverão desenvolver-se programas de actuação específicos para serem acordados pelos actores presentes, bem como o plano de execução, onde se menciona o escalonamento temporal para a concretização das acções propostas, indicando os recursos e meios a mobilizar. Em seguida deve ser elaborado o plano de acção que engloba, ordena e hierarquiza os programas de actuação, servindo de orientação aos responsáveis pela sua implementação.

A terceira e última fase, designada por Formalização do Plano, corresponde à etapa de implementação do plano. De acordo com FONSECA (2006), “o sucesso de implementação de um plano estratégico não reside apenas na qualidade do trabalho desenvolvido nas etapas anteriores, mas depende muito da participação dos actores privados, com o propósito de dotar o processo de vivacidade e de coordenar as acções previstas. ALEXANDRE (2003) refere que “para evitar que o plano se limite a um mero esforço pontual de reflexão e, pelo contrário, aproveitar que se converta num verdadeiro processo de transformação estratégica da cidade, é preciso abordar as tarefas de difusão, implementação e avaliação

do mesmo com tanto esforço e dedicação como aquele despendido nas fases de formulação”. Neste sentido, e tendo como objectivo dar a conhecer a visão estratégica de futuro do território, as acções previstas e os resultados desejáveis, deverá ser criado um mecanismo de divulgação, difusão e comunicação do plano. Para além de se difundirem os objectivos do processo, visa-se a dinamização de uma verdadeira cultura de planeamento estratégico, transmitindo a importância e alcance do plano e salientando os esforços investidos no mesmo, assim como os acordos produzidos pelos principais agentes sociais e económicos do território, de forma a reforçar o envolvimento e adesão ao projecto por parte das empresas, instituições, líderes de opinião, residentes, de forma a criar uma consciência colectiva de participação no processo de planeamento. Nesta fase, a participação deverá assumir um papel activo, mobilizador, para que as estratégias sejam bem conseguidas e as acções concretizadas.

Para a comunicação do plano deverão ser utilizados instrumentos que vão desde a campanhas de publicidade na imprensa, divulgação dos documentos técnicos, publicação de boletins informativos, sessões de apresentação e discussão do plano, páginas de internet, redes sociais, blogs, entre outros. Neste contexto salienta-se o papel que o marketing territorial pode demonstrar na divulgação da oferta local, projectando a imagem do território para espaços globais, promovendo a sua afirmação e desenvolvimento. Para além da comunicação externa, a comunicação para o público interno, ou seja, para os cidadãos que vivem ou trabalham no território, permitirá o desenvolvimento de processos de cidadania, envolvimento dos actores em projectos comuns, dinamização de processos de afirmação territorial, e motivação acrescida na construção de um futuro de prosperidade para o território. Nesta perspectiva ganha importância a construção de uma imagem coerente e consensual sobre o território para a mobilização dos actores locais e para a atracção dos externos. Neste sentido, o marketing territorial é visto como uma parte fundamental do planeamento estratégico, mais direccionado e segmentado, requerendo uma maior flexibilidade nas abordagens enquadrado numa perspectiva pró-activa em vez de reactiva.

2. O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E A OPERACIONALIZAÇÃO ATRAVÉS DO MARKETING TERRITORIAL

“O marketing territorial, encarado como um conjunto de actividades de suporte ao desenvolvimento de um lugar, região ou país através da melhoria da sua capacidade concorrencial é, para os diferentes territórios, uma alavanca de desenvolvimento sustentado”
(GAMA e FERNANDES, 2006: 9)

O marketing territorial é considerado um instrumento de grande eficácia a que o planeamento estratégico recorre para pôr em prática as acções de dinamização do território.

A integração de técnicas de marketing territorial num processo de planeamento estratégico apresenta diversas vantagens. O marketing é igualmente uma ferramenta de gestão territorial, que tem como uma das prioridades auxiliar o planeamento estratégico na constituição de uma imagem eficaz do território, de modo a que se torne mais apelativa para os alvos pretendidos (NUNES, 1999). Esta noção faz todo o sentido atendendo à crescente concorrência global entre os territórios pela captação de recursos susceptíveis de incentivar o desenvolvimento (investimentos, moradores, turistas, eventos, entre outros).

Neste contexto, impõe-se não só um aperfeiçoamento das vantagens competitivas dos territórios, mas também o entendimento das lógicas de funcionamento do(s) público(s) que podem atrair, ou seja, das motivações, exigências e aspirações do mercado. Esta é a função mais importante do marketing, como argumentam NOISETTE e VALLÉRUGO (1996), pois o seu papel não se esgota na promoção dos recursos, mas exige todo um trabalho a montante de estudo, planificação, execução e controlo de uma estratégia de comunicação. Desta análise resulta a segmentação dos mercados, que permite saber quais os públicos interessados na oferta de um território e os meios mais adequados para efectivar essa atracção, porque nem todos os públicos estarão interessados na oferta de um território, assim como existem públicos que não interessam a alguns territórios (KOTLER *et al.*, 1994). Assim, um processo de planeamento estratégico numa perspectiva de marketing contribui para reforçar a atracção de potenciais promotores de novos projectos, a imagem e a identidade própria do território, a satisfação geral e a fidelização dos residentes e dos turistas.

O marketing territorial assume-se hoje como um instrumento ao serviço do planeamento estratégico por diversas razões. Desde logo, porque também possui uma raiz empresarial e, ao pretender promover os recursos de um território em espaços mais vastos, dá um importante contributo para robustecer a sua posição competitiva no mercado. A finalidade do marketing visa tornar uma localidade mais permeável à

realização de investimentos, à chegada de novos moradores ou de turistas ou para captar a organização de eventos mediáticos.

Um dos objectivos do marketing passa pela construção de uma nova imagem do lugar, substituindo as já existentes, vagas ou negativas junto dos potenciais residentes, investidores ou visitantes. Deste modo, GONZÁLEZ (2001) defende que o marketing territorial contribui “para promover o desenvolvimento sustentável de um território, melhorando a economia, o ambiente e a qualidade de vida, aumentando a eficácia da utilização dos recursos”.

Entendemos que os ensinamentos e as experiências levadas a cabo nas empresas podem ser adaptadas aos territórios, isto se for levada a sério uma política integrada de marketing que envolva todos os actores presentes no território, e se desenvolva uma política de comunicação que fomente uma maior aproximação entre os actores e os públicos, com o objectivo de desenvolver económica e sustentadamente o território.

Definir uma estratégia de marketing para um território significa desenvolver um “processo complexo de recolha e análise de informação, tomar decisões, criar condições para a sua execução e executar um conjunto de medidas de valorização e promoção de produtos e de relacionamentos” (CIDRAIS, 1998). Este autor (1998: 3) define marketing territorial como “a análise, planificação, execução e controlo de processos concebidos pelos actores de um território, de modo mais ou menos concertado e institucionalizado, que visa, por um lado, responder às necessidades e expectativas das pessoas e das entidades e, por outro, melhorar a qualidade e a competitividade global de uma cidade (e do território adjacente) no seu ambiente concorrencial”.

Encontrar as origens do marketing territorial é uma tarefa complicada, na medida em que as primeiras civilizações, ao conquistar território e ao difundir mensagens de mobilização de recursos já o praticavam, embora não possamos falar ainda de marketing territorial nessa fase. Segundo CIDRAIS (1998: 11), “a promoção territorial resumia-se à divulgação de informações sobre territórios distantes e de ideias promissoras sobre a vida e as expectativas de vida em determinados espaços”³. Numa fase inicial, a promoção territorial tinha como objectivo divulgar informações sobre regiões distantes, veiculando expectativas susceptíveis de atrair novos residentes. A este propósito FIDALGO (2009) refere que no século XIX a venda da fronteira na América do Norte foi feita em grande parte pelo caminho-de-ferro que publicitava a abundância de terra e efectuava viagens a muito baixo custo para os possíveis colonos. Neste processo a prioridade era atrair pessoas e investimentos, assegurando desta forma o domínio sobre a terra recentemente conquistada.

Numa óptica de atracção de visitantes e turistas, a promoção dos resorts e do litoral durante o século XVIII fez-se também através da divulgação utilizando folhetos, panfletos, jornais, posters. Alguns resorts,

³ A respeito da mobilização de recursos, FONSECA (2006: 72) alude às migrações da Europa para a América, em especial para os EUA, em busca do “sonho americano”.

que já eram moda para as classes mais altas, promoviam imagens já diferenciadas, ligadas à promoção da saúde, bem-estar, local de descanso, imagem de sedução e singularidade.

Relacionado com o aumento da imigração para os EUA e o crescente aumento populacional nas cidades, houve um alastramento das cidades para as periferias. Neste sentido, as acções de promoção visíveis iam no sentido da venda das propriedades dos subúrbios. Segundo FIDALGO (2009), “a publicidade foi um elemento fundamental através da utilização de slogans, cartazes, brochuras, fotografias, gravuras e mapas, onde a mensagem transmitida frisava a concretização do sonho de posse num lugar idílico, seguro e onde existia uma proximidade entre o local de trabalho e a natureza”.

Com a emergência das cidades industriais, foram necessárias estratégias para atrair mais mão-de-obra e eventuais investidores. As alterações impostas pelas inovações tecnológicas, transportes, comunicações alteraram as funcionalidades das cidades, trazendo uma maior complexidade, obrigando as cidades a reinventarem formas de atrair residentes, visitantes e investidores. Muitos lugares mantiveram, durante largos anos, uma imagem muito negativa associada à era industrial, sendo que os esforços das autoridades locais caminhavam no sentido de alterar estas imagens, reais e percebidas. Um exemplo é a famosa campanha de marketing que o Estado de Nova Iorque lançou em 1977 “I ♥ New York”, com o objectivo de reforçar a identidade local e atrair mais turistas e visitantes para a cidade. A imagem desta campanha tornou-se especialmente importante após os ataques terroristas de 2001, criando um sentimento de unidade entre os habitantes de Nova Iorque.

Segundo CIDRAIS (1998: 13), nas décadas de 70 e 80, “o embrião do marketing territorial destinava-se a uma maior variedade de objectivos (manter negócios existentes, atrair novos, desenvolver o turismo, promover as exportações e o investimento estrangeiro)”. Para KOTLER *et al.* (1994) esta fase assume uma maior segmentação dos mercados, produtos e alvos do marketing territorial. Neste período passou-se a dar maior importância ao financiamento e à manutenção dos mercados, aos recursos internos (negócios locais, indústrias, empreendedores, novos produtos, ...) e aos recursos colectivos (universidades, instituições financeiras, ...).

Mas é somente a partir dos anos 80 que surgem as primeiras estratégias e teorias que originaram o entendimento que hoje temos do marketing territorial, em termos de estratégias de afirmação territorial integradas, mas numa vertente mais direccionada para a “venda” do território⁴, onde devemos encaixar as intervenções urbanísticas planeadas, realizadas em Londres, Glasgow, Roterdão e Birmingham. No final da década de 80, o marketing territorial deixou de incidir apenas na promoção e venda do território e passou a concentrar-se no desenvolvimento deste (Figura 2).

O marketing territorial passou a ser um “instrumento de análise dos mercados, promoção de vendas e criação de novas necessidades e produtos, podendo ser aplicado em todo o território, desde cidades

⁴ FONSECA (2006: 73) refere que a venda da imagem de um território surgia muitas vezes associada a acontecimentos mediáticos, como por exemplo, os Jogos Olímpicos e as exposições internacionais.

cosmopolitas e comunidades menores, centros de produção mais antigos e localidades rurais mais atrasadas” (CIDRAIS, 1998: 12).

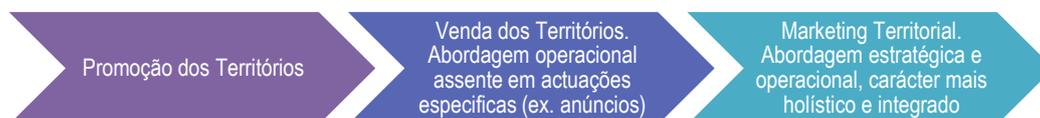


Figura 2 - Evolução do marketing territorial.

Mas é somente a partir do início da década de 90 que vão surgir os primeiros textos que introduzem a abordagem que hoje valorizamos no marketing territorial. Efectivamente, “ao longo da última década, as autoridades locais prestaram uma maior atenção às práticas de marketing, tendo em vista a satisfação das necessidades da população e dos investidores, numa perspectiva de mercado” (FONSECA, 2006).

ASHWORTH e VOOGD em 1990 publicam aquele que é considerado como o primeiro livro de marketing territorial: “Selling the city: marketing approaches in public sector planning”. Este livro trata das relações existentes entre o marketing empresarial e o marketing territorial, identifica o modelo do processo do marketing territorial, caracteriza o mercado, a imagem e descreve como devem ser direccionadas as campanhas de marketing territorial. Em 1993, KOTLER, através do seu livro “Marketing Places”, descreve os vários problemas a que as cidades estão sujeitas, explicando como deve ser aplicado um processo de planeamento estratégico de marketing. Em 1993, KEARNS e PHILO escreveram a obra “Selling Places - the city as cultural capital, past and present” onde veiculam duas ideias fundamentais: por um lado, assumem a comercialização dos lugares como uma estratégia de extensão do sistema capitalista; por outro, identificam no marketing territorial objectivos de controlo social e legitimação do poder instituído (HENRIQUES, 1994: 405). Em 2003, RAINISTO produziu uma interessante obra recheada de exemplos de casos de sucesso da aplicação do marketing territorial. Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga e Chicago foram alguns exemplos de práticas de marketing territorial bem sucedidas. O autor defende que “as práticas de marketing territorial bem sucedidas aumentam a atractividade e o valor de um espaço” (RAINISTO, 2003: 19).

Em Portugal, o primeiro trabalho inteiramente dedicado ao marketing territorial foi escrito em 1998 por CIDRAIS. Através de uma metodologia muito própria, o autor procurou desenvolver um esquema estratégico de marketing para as cidades de Évora e Portalegre, com vista a um desenvolvimento local e regional sustentável. Mais recentemente surgiram importantes contributos para o estudo do marketing territorial em Portugal. Em 1999, NUNES produziu um interessante trabalho sobre o planeamento de marketing territorial estratégico direccionado para a Área Metropolitana do Porto. Também, FONSECA, realizou uma dissertação de mestrado em 2006, procurando tirar partido dos ensinamentos do

planeamento estratégico aliado ao marketing territorial com o objectivo de elaborar um plano estratégico para potenciar o desenvolvimento de Almeida.

Os trabalhos que têm sido produzidos sobre esta temática, têm vindo, de um modo geral, a afirmar e reforçar o papel do marketing territorial enquanto instrumento indispensável à formulação de estratégias de desenvolvimento territorial, em diversas escalas de análise.

Depois de uma fase em que o marketing territorial aparecia conotado com as estratégias de publicitação e promoção das cidades, actualmente entendemos o marketing territorial como um dos elementos fundamentais do planeamento estratégico, que, analisando as características e especificidades de um determinado território, o projectam e integram em espaços mais vastos, promovendo sempre a sua afirmação e desenvolvimento. O papel do marketing não se esgota na publicitação de uma nova imagem ou à acção de comunicação num plano estratégico, mas sim à “constituição de uma imagem eficaz da cidade ou região, de modo a que esta torne apelativa a aquisição desse território pelos usufruidores pretendidos” (NUNES, 1999).

O marketing territorial vai além da simples publicitação das vantagens ou atributos de um território. De acordo com FONSECA (2006), o marketing territorial pretende igualmente a análise, planificação, execução e o controlo de programas concebidos pela autoridade de gestão territorial ou pelos organismos que dela dependem. Deste modo a função do marketing territorial visa conjugar a promoção de um território com as suas estratégias dinamizadoras, concebidas pelos actores de uma forma concertada e institucionalizada. Tal como afirma este autor “o marketing é uma ferramenta potencialmente atraente para que os diferentes actores de um sistema territorial cooperem, porque através da sua utilização, podem ganhar posições estratégicas vantajosas e adquirem mais-valias”.

Num contexto de globalização e de acesa competitividade, assiste-se cada vez mais a cenários de concorrência entre territórios pela captação de recursos, investimentos, negócios, residentes e até visitantes e turistas, capazes de gerar dinâmicas positivas no(s) território(s) palco destes movimentos.

Na sua acepção tradicional, o marketing pode ser definido como “o conjunto de métodos e meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos” (LINDON, 2004: 28). Numa primeira fase o marketing destinava-se apenas à promoção e divulgação de empresas e marcas de grande consumo, alargando o âmbito da sua aplicação com o passar dos anos. Hoje, os poderes públicos, os serviços públicos, e as colectividades locais também recorrem ao marketing. São sobejamente conhecidas as campanhas eleitorais, as campanhas religiosas e de caridade, as campanhas para a protecção do ambiente, para a segurança rodoviária e as acções levadas a cabo pelos municípios para atrair residentes, investidores, empresas ou turistas.

Decorre deste último ponto que aos territórios podem ser aplicados os princípios oriundos da gestão e marketing empresarial, na medida em que os territórios têm os seus produtos, serviços e identidades próprias e clientes para esses mesmos produtos, serviços e identidades. Mas, o marketing territorial, ao invés do empresarial, apoia-se na colaboração e na participação das entidades públicas e privadas, dotadas de visões e de motivações variáveis, mas mobilizadas por um objectivo comum: o desenvolvimento e a afirmação local. É por esta razão que KOTLER *et al.* (1994) argumentam que o potencial de um território não depende tanto da sua localização geográfica e dos seus recursos, mas mais da vontade, da habilidade, da energia e dos valores das organizações existentes.

Para alguns autores, a principal finalidade do marketing territorial consiste em dotar o território de uma nova imagem, substituindo imagens percebidas como vagas ou negativas pelos residentes, futuros residentes ou turistas. Segundo CIDRAIS (1998: 17), o marketing territorial ajuda a promover a transformação e a legitimação das mudanças territoriais necessárias à integração positiva no sistema-mundo.

Numa aproximação mais recente, o marketing territorial pode ser entendido como uma perspectiva para pensar e planear o desenvolvimento a partir das expectativas e necessidades dos residentes, turistas e investidores, servindo para atrair mais recursos financeiros, tecnológicos, melhorar a qualidade de vida e o sentimento de topofilia⁵ dos seus residentes, fomentando uma prática de promoção territorial destinada à visibilidade e notoriedade dos lugares.

São, efectivamente, estas representações que pretendemos trazer ao nosso trabalho, na medida em que entendemos o marketing territorial como um instrumento estratégico cuja finalidade é, por um lado, responder de forma positiva às necessidades das pessoas que vivem num determinado território, intervindo em aspectos que melhorem a qualidade de vida e o sentimento de identidade e pertença a esse mesmo território e, por outro, melhorar a qualidade e competitividade do território, criando dinâmicas de promoção e divulgação que permitam atrair mais indivíduos e empresas para esse mesmo espaço.

O marketing territorial tem conhecido aplicabilidade em domínios como a reabilitação, renovação ou revitalização de áreas rurais e urbanas. “A sua maior popularidade tem sido alcançada na promoção de grandes acontecimentos” (CIDRAIS, 1998: 17). Mas, actualmente este instrumento vai para além da simples publicitação dos acontecimentos, servindo para “promover o desenvolvimento sustentável de um território, contribuindo para melhorar o ambiente e a qualidade de vida, aumentando a eficácia da utilização de recursos” (CIDRAIS, 1998: 17). A função do marketing deve ser “capaz de compatibilizar a promoção de um território com as suas estratégias dinamizadoras, ambas concebidas e concertadas por uma rede de actores” (FONSECA e RAMOS, 2006: 11), no sentido de desenvolver o seu tecido económico (Figura 3).

⁵ Segundo TUAN (1980), a topofilia representa o sentimento de afeição em relação a determinados lugares, “um elo afectivo entre a pessoa e o lugar ou ambiente físico”.



Figura 3 - Alguns objectivos do marketing territorial.

O marketing territorial surge da necessidade de promover e afirmar o território, de valorizar a identidade local e divulgar os aspectos positivos, mas são outros os aspectos que contribuem para a crescente utilização deste instrumento nas práticas de planeamento e gestão do território e ainda como instrumento de divulgação turística (Quadro 4).

Implementar uma estratégia de marketing territorial implica que haja a participação de todos com vista à formatação de uma imagem a promover. Essa imagem deve ser verdadeira, assente em princípios de sustentabilidade, sendo que o objectivo será projectar a identidade do próprio território, melhorar a sua posição competitiva face aos seus concorrentes directos e aproximar-se ou superar os que lhe estão acima na captação de recursos exógenos (FONSECA, 2006).

Para LAWSON e PANNULO, cit. por CAETANO (2002), “o marketing pode ajudar a atrair os turistas, a reforçar a sua imagem, a estimular o desenvolvimento económico, a aumentar a utilização dos serviços municipais de valor acrescentado, a mudar o comportamento social, a restabelecer a confiança num sistema escolar, a estabelecer uma identidade, a promover o orgulho cívico ou a resolver uma série de outros problemas”.

Segundo FERNANDES e GAMA (2006), “o marketing adaptado ao território reflecte-se num conjunto de actividades cujo objectivo se prende com a optimização das funções urbanas, características e condições, quer para os seus habitantes e para as empresas, quer para os seus turistas, visitantes ou investidores, sendo encarado como um conjunto de actividades de suporte ao desenvolvimento de um lugar, região ou país através da melhoria da sua capacidade concorrencial (colocando o território “no mercado” ou fortalecendo o seu “ranking” e posição no mesmo) ”.

Deste modo, o marketing territorial contribui de forma directa para o desenvolvimento local e territorial através de: conhecimento profundo da realidade territorial por via do processo imprescindível de diagnóstico; dinamização do desenvolvimento local, por via da criação de meios inovadores e do reforço de cooperação em processos de difusão de conhecimento e inovação; realização de campanhas de promoção do território com vista ao desenvolvimento da marca territorial, entre outros (RAMOS, 2003).

Quadro 4 - Potencialidades do marketing territorial.

Marketing Territorial
<ul style="list-style-type: none">- Permite o conhecimento sobre a realidade territorial- Cria novas atracções que melhorem a qualidade de vida das pessoas residentes- Contribui para dinamizar o tecido económico e produtivo local- Promove o bem-estar e a qualidade de vida- Melhora a auto-estima e a identidade local- Desenvolve um conjunto de imagens coerentes sobre o território- Desenvolve e posiciona uma "Marca Territorial" que valoriza o território- Projecta o território para espaços mais vastos (regional, nacional, mundial)- Assegura a satisfação dos cidadãos, investidores e visitantes- Cria uma imagem hospitaleira e entusiástica, de modo a atrair novas empresas, investimentos e visitantes

Fonte: Adaptado de CIDRAIS, 1998 e KOTLER, 1999.

O marketing territorial é considerado um conjunto de competências através das quais se torna possível: compreender a oportunidade competitiva do contexto geográfico; definir uma orientação estratégica eficaz em função de uma determinada oportunidade e dos agentes envolvidos; estimular a actuação e realizar intervenções; e comunicar com os utentes actuais e potenciais (FERNANDES e GAMA, 2006).

A utilização do conceito de marketing territorial ("marketing urbano", "marketing das cidades" ou "marketing dos lugares") tem surgido um pouco por todo o lado (discursos políticos, congressos, planos estratégicos, programa de actividades dos municípios), de uma forma um pouco banalizada. Efectivamente, na maior parte destas referências, o marketing territorial é visto somente como uma estratégia de promoção e publicidade, sendo poucas as que encaram a perspectiva que por nós tem sido defendida. Consideramos que o marketing territorial pode e deve ser uma ferramenta essencial nas estratégias de desenvolvimento que privilegiem uma abordagem de integração, "de incremento da cidadania, da qualidade de vida, de acordo com as reais necessidades dos cidadãos" (CIDRAIS, 1998: 21).

O marketing territorial, através dos seus métodos, permite construir uma imagem favorável, aliciante e persuasiva do território, no sentido de manter os actuais residentes e formular estratégias para captar determinados públicos-alvo, consoante o seu interesse e/ou vocação⁶.

Na actualidade, os territórios competem cada vez mais entre si na tentativa de conquistar mais residentes, mais turistas, mais empresas, capazes de trazer mais-valias ao território que se traduzam numa melhoria da qualidade de vida e desempenho económico dos territórios (Figura 4). Efectivamente, muitos Estados e Administrações locais mobilizam muitos esforços no sentido de criar vantagens competitivas (PORTER, 1990), no sentido de atrair turistas, investimentos, talentos, recursos, empresas de elevado valor acrescentado, investimentos e residentes e trabalhadores.



Figura 4 - Recursos pelos quais os territórios competem.

Fonte: Adaptado de SARAIVA, 2007.

Segundo alguns autores (KOTLER, 1993; CIDRAIS, 1998; KOTLER *et al.*, 1999; VAN DER BERG, BRAUN e OTGAAR, 2002), os processos, acções e estratégias de marketing territorial desenvolvem-se na complexidade de um sistema territorial onde se integram diferentes actores com géneses, características e posicionamentos diferentes, e, por isso, existem diferentes relações entre eles, desde parcerias, cooperação, competitividade, concorrência e conflitualidade. “Neste sentido a articulação, cooperação e organização entre os agentes em busca de um único fim é fundamental na busca de uma

⁶ Segundo GAMA e FERNANDES (2006: 11), a vocação corresponde ao domínio/campo para qual o território está voltado ou direccionado.

posição assumida para o território, sendo este quadro um dos vectores-chave das estratégias de marketing territorial” (FERNANDES e GAMA, 2006).

Efectivamente, numa definição de uma estratégia de marketing territorial, um elemento fundamental são os actores, ou seja, aqueles que vão desenvolver a estratégia de marketing com o objectivo de satisfazer os seus públicos-alvo. Estes actores são fundamentalmente as instituições públicas e as instituições privadas. A Administração Pública, nas diferentes esferas de actuação, na medida em que são estes actores que vão criar as infra-estruturas físicas e sociais (equipamentos colectivos, escolas, hospitais...), políticas fiscais e monetárias, políticas de investimento, políticas de industrialização. Paralelamente às instituições públicas temos os actores do sector privado, que aparecem como agentes dinamizadores e impulsionadores de muitas acções de desenvolvimento. O principal desafio num processo de planeamento estratégico de marketing territorial é coordenar as esferas do sector público e privado no sentido da definição das estratégias de desenvolvimento territorial. LINDON (2004: 583) acrescenta que “as acções a desenvolver quer pelo sector público quer pelo sector privado não são apenas financeiras, envolvendo também aspectos culturais, históricos, de imagem e de orgulho da própria população”. Este grupo de actores terá a seu cargo numa primeira fase a análise do lugar; depois o desenvolvimento de uma visão a longo prazo, com as soluções para os problemas do lugar, assente em ideias exequíveis e tendo em conta os recursos, os valores e as oportunidades específicas (Figura 5).

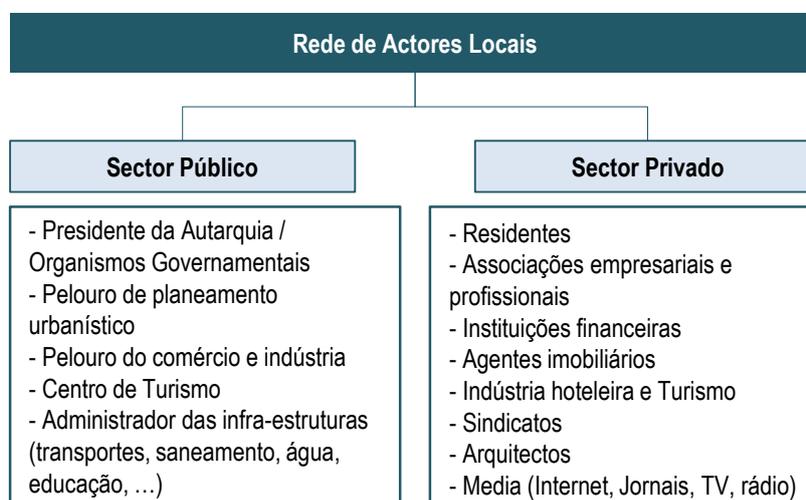


Figura 5 - Rede de actores locais a participar num processo de marketing territorial.

Fonte: Adaptado de ALMEIDA, 2004.

Considerando a capacidade organizativa como a capacidade de envolver os diferentes actores e, com a sua contribuição, criar novas ideias, desenvolver novas políticas e implementá-las para um desenvolvimento mais sustentado, importa considerar a existência de alguns factores determinantes que contribuem para estas dinâmicas: a organização administrativa; as redes estratégicas; a liderança; a

visão e estratégia; as condições espácio-económicas e o suporte social (VAN DEN BERG e BRAUN, 1999) (Figura 6).

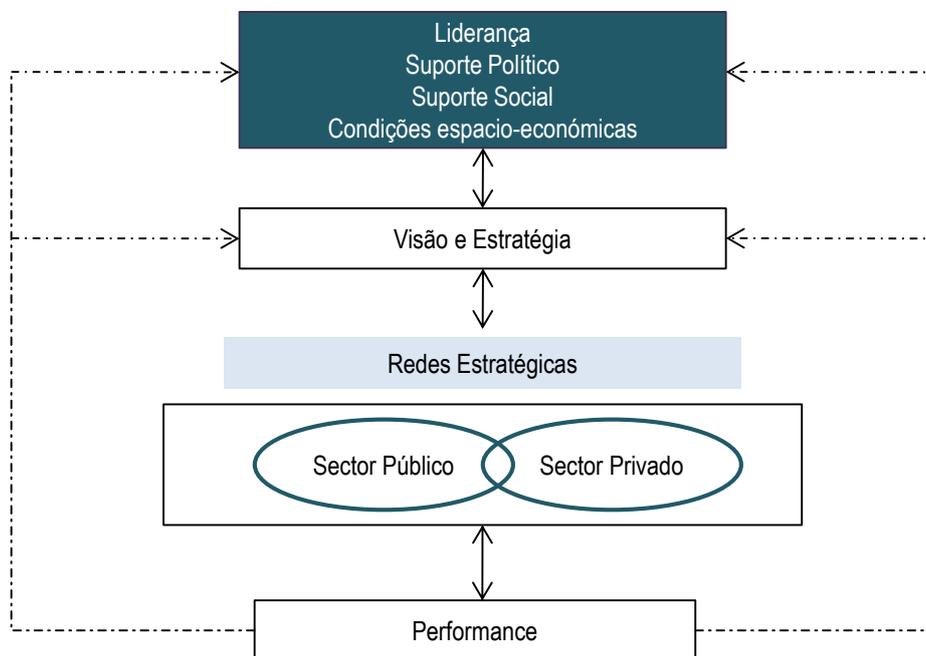


Figura 6 - Os elementos da capacidade organizativa.

Fonte: Adaptado de VAN DEN BERG, BRAUN e OTGAAR, 2002 e FERNANDES e GAMA, 2006.

O desafio dos actores, tanto do sector público como privado, num novo modelo de abertura e governança territorial, consiste em entender as necessidades, percepções, preferências dos públicos-alvo. Para CIDRAIS (1998), uma estratégia de marketing territorial tem de ser baseada numa integração vertical de instituições com um mesmo fim, pelo menos, no cruzamento entre a escala local e regional e na integração horizontal, ao nível local, entre diversos actores.

Qualquer território, com o apoio dos actores atrás referidos, congrega esforços no sentido de “proporcionar uma melhor qualidade de vida aos residentes e futuros residentes, criar pólos de atracção aos visitantes e captar mais investimento em negócios” (ALMEIDA, 2004: 18). Mas, como refere KOTLER *et al.* (1993: 22), não interessa atrair todos os mercados, deste modo há três grupos: os que interessam atrair, aqueles que são aceitáveis e os que são indesejáveis.

Dentro do grupo dos que interessam atrair, vários autores (KOTLER, 1993; NUNES, 1999; ALMEIDA, 2004; LINDON, 2004; e FONSECA, 2006) referem cinco tipos de mercado alvo: os residentes e trabalhadores; os negócios e indústria, os visitantes e turistas, os mercados de exportação e as iniciativas-reforço da atractividade local (Quadro 5).

Quadro 5 - Mercados-alvo do marketing territorial.

<p>Residentes e Trabalhadores - A existência de recursos humanos é condição base para se implantarem estratégias de desenvolvimento. Alguns territórios desenvolvem políticas de incentivo à fixação de população, nomeadamente os territórios débeis e com índices de envelhecimento bastante elevados.</p>
<p>Negócios e Indústria - Os territórios procuram atrair novos negócios e indústrias para dar emprego à sua população e contribuir para o desenvolvimento económico. Actualmente pretende-se que os territórios produzam condições de desenvolvimento específicas para “estimular a actividade de algumas iniciativas locais, para incentivar a capacidade empreendedora dos jovens investidores ou para seduzir propostas externas em fase de expansão/relocalização de investimentos” (FONSECA, 2006: 80).</p>
<p>Visitantes e Turistas - Este grupo inclui os visitantes que procuram um destino para fins recreativos, para realizar negócios, para aceder a serviços, para assistir a congressos ou então para viajar. Os benefícios que os turistas e visitantes trazem ao território são visíveis na criação de empregos, na criação e expansão de unidades hoteleiras e de restauração, na melhoria das infra-estruturas de transporte e outras.</p>
<p>Mercados de Exportação - Os territórios não são sistemas fechados, nem conseguem produzir tudo aquilo que necessitam. “A virtude e a sustentabilidade de um território depende de exportar mais do que aquilo que se importa, o que se mede pela capacidade de uma localidade produzir mais bens e serviços que outros lugares” (FONSECA, 2006: 81).</p>
<p>Iniciativas-reforço da atractividade local - Uma das estratégias para aumentar a atractividade de um local é a realização de eventos pontuais ou iniciativas temáticas que divulguem a sua imagem junto de outros públicos. Muitas vezes a ocorrência de eventos de projecção mundial leva a profundas medidas de requalificação urbana com o objectivo de valorizar a imagem e as infra-estruturas do território.</p>

Fonte: Adaptado de FONSECA, 2006; ALMEIDA, 2004 e NUNES, 1999.

Segundo NUNES (1999), há dois tipos de procura: uma procura interna e uma procura externa. Uma procura interna que emana dos agentes locais (pessoas, empresas, instituições, ...) que aí residem e cujos interesses passam fundamentalmente pelo desejo de adquirir uma habitação, equipamentos, infra-estruturas, serviços, ajudas públicas e outras necessidades ou comodidades que lhes criem condições de garantia dos níveis desejados de qualidade de vida e do desempenho adequado das suas actividades. Uma procura externa que pretende um lugar para residir, trabalhar, comercializar, visitar e distrair-se. Esta procura é feita por turistas e visitantes, empresas, mercados de exportação e iniciativas-reforço da atractividade local.

A grande maioria dos indivíduos alvo é constituída pelos turistas e visitantes, no entanto, os residentes e os trabalhadores têm adquirido maior relevância, dada a crescente importância de factores como a qualidade de vida para a fixação da população. A este propósito, CAETANO (1997) defende que um território só é competitivo quando é atractivo quer para o seu mercado externo, quer para o próprio mercado interno, para tal é necessário definir estratégias que desenvolvam e promovam esse território.

Segundo FONSECA (2006: 84), “promover um local não significa apenas divulgar a sua existência e atributos, mas fundamentalmente fazer com que ele corresponda às necessidades dos públicos focalizados. Para isso é fundamental apostar em medidas que melhorem as condições de habitação, infra-estruturas, investimento e turismo. KOTLER *et al.* (1994) sublinham que os atractivos correspondem

a “características físicas e eventos que atraem cidadãos, novos moradores, visitantes, negócios e investidores”.

Para tornar um território mais atractivo, tanto para o público interno, como para o externo é necessário não descurar em domínios como a qualidade e eficiência das infra-estruturas, os serviços de apoio às actividades económicas, a qualidade do ambiente, e a qualidade de vida, entre outros (Quadro 6).

Quadro 6 - O que torna um território atractivo.

Emprego e crescimento económico	Segurança
Qualidade de vida	Inclusão, Diversidade
Recursos naturais	Património, História
Clima	Capital Financeiro
Mar	Empreendedorismo
Conhecimento, investigação, inovação	Cooperação
Aprendizagem	Boa Governança
Criatividade	Poder Político, Liderança
Capital social	Imagem, Comunicação, Marketing
Acessibilidades, Infra-estruturas	Reputação, Notoriedade
Redes, Conectividade	Carácter distintivo

Hoje, num contexto de acesa competitividade inter-territorial, os territórios não se limitam a oferecer os atributos básicos, mas antes apostam em critérios diferenciadores, sendo esta ideia particularmente visível nos territórios que apostam na atracção de visitantes e turistas.

O marketing turístico joga aqui um papel fundamental, na medida em que vai desenvolver estratégias de valorização de recursos existentes e vai apostar na criação de outros inovadores. Importa aqui referir que não é objectivo dos territórios, mesmo os mais débeis, atrair todo o tipo de clientes, posição defendida por CIDRAIS (1998) ao referir que “o marketing territorial não deve pretender atingir todas as pessoas e organizações, mas sim as que se julga poderem promover mais-valias para o território”. É nesta perspectiva que podemos falar em segmentação territorial, visto que, por exemplo, aos territórios com um património histórico e paisagístico de valor não lhes interessa atrair indústrias que poderão vir a “prejudicar” esse mesmo património. Tendo por referência a atracção de públicos externos, nomeadamente turistas e visitantes, referimos alguns dos atractivos mais valorizados aquando da escolha de um território para práticas turísticas (Quadro 7). As atracções podem ser paisagens naturais, património arquitectónico histórico ou contemporâneo, oferta cultural diversificada, eventos, museus ou paisagens culturais.

Quadro 7 - Elementos atractivos para a dinamização turística de um território.

Recursos	Elementos Atractivos
Beleza e características naturais	Inclui as características do meio físico, que constituem uma mais-valia em termos de atracção de visitantes, turistas e até de iniciativas empresariais. A existência de praias, montanhas, reservas cinegéticas,... são trunfos que podem trazer proveitos a um território.
História e Património	Os territórios que souberam preservar os locais que serviram de pano de fundo a eventos históricos e que reflectem épocas passadas, actuam como atractivo para visitantes e turistas. O património classificado pela Unesco é apenas um exemplo (ex. Laurissilva da Madeira).
Atracções culturais	A aposta na animação cultural beneficia tanto os próprios moradores como recursos exógenos (turistas e investidores). São exemplos destes atractivos as instituições de ensino superior (ex. Coimbra) que atraem um segmento bem determinado que, por consequência, arrasta consigo outros equipamentos e serviços.
Actividades de recreio e desporto	As áreas recreativas devem ser oferecidas por todos os territórios aos seus moradores e, a sua qualidade, pode captar outros do exterior. Os grandes clubes desportivos, principalmente os clubes de futebol, conferem várias vantagens ao seu território: na promoção da imagem, pela deslocação de adeptos que investem em agências de viagens, hotéis, bares, restaurantes
Eventos	Os territórios concorrem entre si para organizarem eventos especiais como Jogos Olímpicos, Exposições Mundiais ou europeias, torneios desportivos, (...). Nesta categoria também se incluem festivais de música, feiras gastronómicas, mostras de artesanato, que acabam por incrementar a atractividade local.
Edifícios, monumentos e esculturas	Uma outra solução para destacar uma localidade das restantes consiste na preservação de edifícios, monumentos e esculturas.

Fonte: Adaptado de KOTLER *et al.*, 1994 e FONSECA, 2006.

Para atrair turistas e visitantes, assim como outros recursos externos, um território precisa de consolidar e afirmar a sua imagem. A imagem de um lugar é “a soma das informações, impressões, ideias e crenças que fomos formando na memória” (FONSECA, 2006).

KOTLER *et al.* (1999) definem a imagem de um lugar como o “conjunto de convicções, ideais e impressões que as pessoas têm desse lugar”. Mas, nem todas as pessoas têm a mesma percepção do mesmo território, pelo que numa estratégia de marketing é essencial fazer uma excelente definição da “imagem de marca” que se quer passar. O mesmo autor adianta que os elementos fundamentais da construção de uma imagem forte são: a clareza, a credibilidade, a simplicidade e a capacidade de diferenciação. KOTLER (1993) distingue seis posicionamentos da imagem de um lugar, desde uma imagem positiva até uma imagem demasiado atractiva, passando por uma imagem negativa.

São conhecidas cidades que projectam uma imagem muito atractiva e dinâmica, resultado da sua história, património, paisagem, dinamismo económico, ou mesmo devido a estratégias de marketing territorial bem conseguidas. Os exemplos das cidades de Paris, Veneza, lugares que têm, ao longo dos anos, projectado uma imagem consolidada, de dinamismo e forte atractividade, sendo que o grande desafio é manter estas imagens de uma forma sustentável e duradoura, ao mesmo tempo inovando em sectores que poderão trazer mais-valias para estes espaços. Por outro lado, lugares com uma imagem

pouco atractiva ou mesmo negativa, podem ser o resultado da sua inserção num contexto geográfico, demográfico, económico e social desfavorável.

As entidades territoriais trabalham muitas vezes no sentido de melhorar a sua imagem, através da dinamização de factores de desenvolvimento (educação, emprego, habitação, saúde, segurança, comércio, actividades culturais, actividades recreativas e de lazer, transportes, infra-estruturas de apoio aos cidadãos), ou através de campanhas publicitárias e de marketing territorial que difundam uma imagem positiva e confiante do território.

Relacionada com a imagem temos a marca, que é um elemento fundamental para a afirmação do lugar, para conferir identidade e para os públicos associarem os atributos ao território. A marca tem-se tornado, nos últimos anos, num dos instrumentos mais utilizados pelos países, regiões e cidades, criando diferenciação entre os territórios, no sentido de captar os recursos e públicos-alvo desejados. A imagem de marca de um país, cidade ou região é modelada por eventos históricos, políticos e culturais (Muro de Berlim, Alemanha), bem como estruturas físicas (Brooklin Bridge em Nova Iorque, Torre de Belém em Lisboa, Petrona Towers na Malásia, assim como por personalidades Gaudi de Barcelona, Mozart de Viena, Beatles de Liverpool), que contribuiram para a promoção e projecção dos territórios.

Segundo KOTLER (1993), as marcas funcionam como facilitadores da decisão pois identificam um determinado produto ou serviço e determinam uma relação emocional com os consumidores. A criação de uma marca para um determinado território pode comportar-se tal como uma marca empresarial, concedendo um “selo” de confiança e garantia de qualidade.

O processo de construção de uma marca territorial inicia-se com a identificação clara das razões porque determinado lugar necessita da mesma, sendo necessário determinar os valores que tornam esse lugar único e que, em simultâneo, serão valorizados pelos consumidores. Efectivamente, não basta criar um slogan ou logótipo, sem que esteja definida uma estratégia de posicionamento do território e uma visão para o desenvolvimento do mesmo. A marca territorial mais do que um slogan ou um logótipo, é um “chapéu”, que permite trabalhar um conjunto de ideias e objectivos, possibilitando identificar e criar qualidades que dão uma nova identidade ao território.

Segundo CIDRAIS (1998), o desenvolvimento de produtos, da marca e das referentes imagens deve ser direccionado em função das necessidades e expectativas do público-alvo (Figura 7).

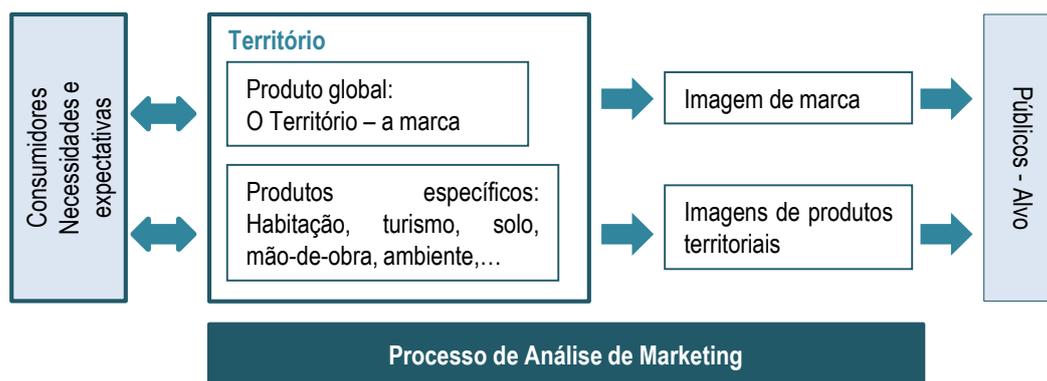


Figura 7 - Desenvolvimento de produtos e imagens territoriais.

Fonte: Adaptado de Cidrais, 1998.

Segundo NUNES (1999: 93), a promoção da imagem faz-se recorrendo a duas técnicas: os slogans e os símbolos visuais. Os slogans são frases breves, simples e imaginativas que resumem a imagem do território, oferecendo uma imagem global do espaço em questão. Os símbolos visuais devem incorporar uma ideia do território e devem ser utilizados em todos os materiais promocionais, contribuindo para consolidar a imagem.

A promoção e divulgação da imagem são feitas através dos canais de divulgação, que, de acordo com NUNES (1999), poderão ser de quatro tipos: a comunicação em massa (anúncios publicitários e relações públicas), a comunicação selectiva (técnicas de marketing directo), os incentivos promocionais, e a comunicação pessoal (contactos directos). Os “media” e a Internet são considerados como os principais instrumentos de divulgação das imagens de países, cidades, regiões e lugares. A televisão, através dos anúncios publicitários, os jornais, revistas, cartazes, artigos, reportagens, crónicas de opinião, blogs, redes sociais, funcionam como importantes instrumentos no processo de “venda” dos lugares, cidades e regiões.

Também, o carácter hospitaleiro poderá tornar o território mais atractivo. Um território que apresente um carácter acolhedor e simpático certamente irá receber mais visitantes e turistas, assim como reterá os seus moradores, que irão certamente difundir essa faceta a outros públicos.

A promoção e projecção da imagem, valores e identidade dos territórios deve estar assente numa estratégia de comunicação coesa e adaptada às mensagens que se pretende difundir. Deste modo, a comunicação deve ser clara e credível, procurando promover o território junto dos seus públicos internos e externos, variando a política consoante a diversidade dos públicos e dos objectivos. A força de uma comunicação clara, com objectivos alinhados, com uma visão definida e mobilizadora, pode conseguir mais facilmente envolver agentes em processos de cooperação, em alianças estratégicas, em redes temáticas, que podem ser construídas (Figura 8).

A política de comunicação global do território deve incluir as políticas de marketing, de relações públicas e comunicação, agregando de forma participada e interactiva os diferentes agentes, subdividindo-se entre públicos internos e públicos externos no que se refere aos objectivos traçados.

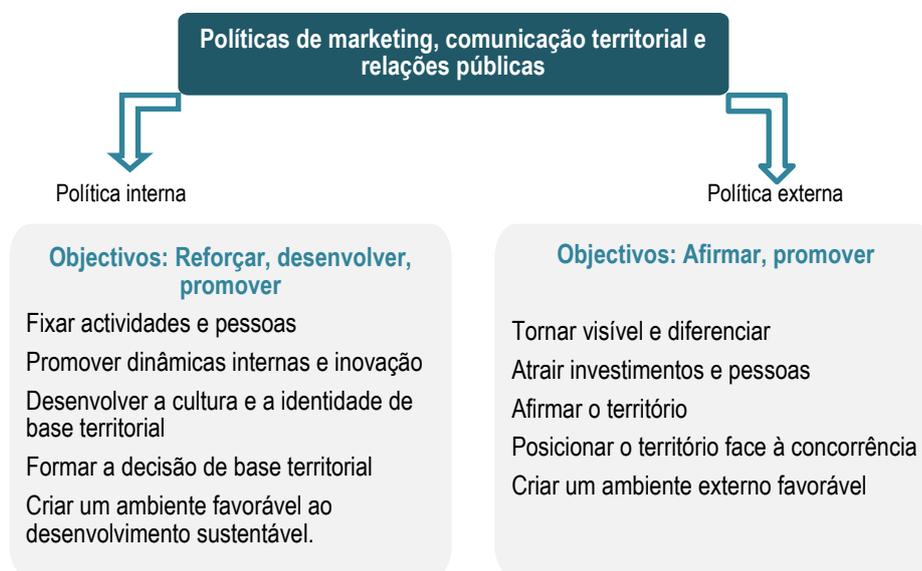


Figura 8 - Política integrada de comunicação territorial.

Fonte: Adaptado de Cidrais, 1998.

Deste modo, a política interna, destinada aos públicos internos deverá produzir uma “cultura que garanta um compromisso forte com o projecto territorial, desenvolver a apetência pela mudança e inovação” (CIDRAIS, 1998: 71) com vista à fixação de actividades e pessoas e criar condições para um ambiente saudável que promova a qualidade de vida dos cidadãos. Por outro lado, a política de comunicação externa deverá preocupar-se em atrair as atenções, dar visibilidade e valorizar os atributos positivos do território, numa óptica de atracção dos públicos desejados.

Para atingir o desenvolvimento de um lugar, KOTLER (1993) aponta cinco campos de actuação: desde o desenvolvimento social e infra-estrutural; o desenho urbano, o planeamento urbano, o desenvolvimento económico e o planeamento de marketing territorial estratégico. Efectivamente, assistimos a uma crescente convergência entre planeamento estratégico e marketing territorial, numa maior dependência dos dois conceitos, já que o marketing territorial não pode ser entendido sem uma forte componente de planeamento.

Estes dois conceitos assumem-se, cada vez mais, como complementares. De acordo com CIDRAIS (1998), no contexto do plano estratégico, o marketing surge como o “conjunto de processos integrados no sistema transversal de comunicação que ajuda a promover o debate e a participação”. O marketing territorial deve ser o processo estratégico de análise e gestão das condições de competitividade das

idades e regiões de forma integrada, complexa e participada, pressupondo uma outra forma de observar e pensar o território (FERNANDES e GAMA, 2006).

Tal como para produtos e empresas, os lugares, cidades e regiões têm necessidade de desenvolver um planeamento estratégico de marketing. KOTLER *et al.* (1994) defendem que o processo de marketing territorial estratégico “é uma abordagem adaptável e produtiva em que as estratégias a determinar, os recursos a utilizar, os produtos a definir, os planos a aplicar não poderão (nem deverão) ser copiados de uns lugares ou territórios para outros”. Cada território é condicionado por factores como a localização geográfica, o clima e os recursos naturais, a história, a cultura e os valores sociais, os cidadãos, os actores presentes no território e as estruturas de participação. Segundo NASCIMENTO (1996) um plano de marketing territorial estratégico deverá ter como objectivos: o aumento da satisfação geral e fidelização dos actuais residentes; a atracção de potenciais promotores de novos projectos; a atracção de novos residentes e reforço da imagem e da identidade própria do território.

Vários autores têm vindo a formular teorias para a definição de planos de marketing territorial estratégico, uma vez que não existe um esquema rígido para a elaboração destes planos. O processo de elaboração de uma estratégia de marketing territorial passa por definir um conjunto de etapas estratégicas e operacionais. Uma das grandes limitações apontadas para a elaboração de planos de marketing estratégicos prende-se com a dificuldade de reunir consensos entre os diferentes actores presentes no território. Efectivamente costumam surgir tensões entre interesses individuais e colectivos de actores e cidadãos com percepções, estratégias e finalidades divergentes.

Para CIDRAIS (1998: 51), a perspectiva de marketing territorial estratégico pode ser repartida em três fases essenciais: análise; formulação ou decisão; e formalização ou acção e comunicação (Figura 9).

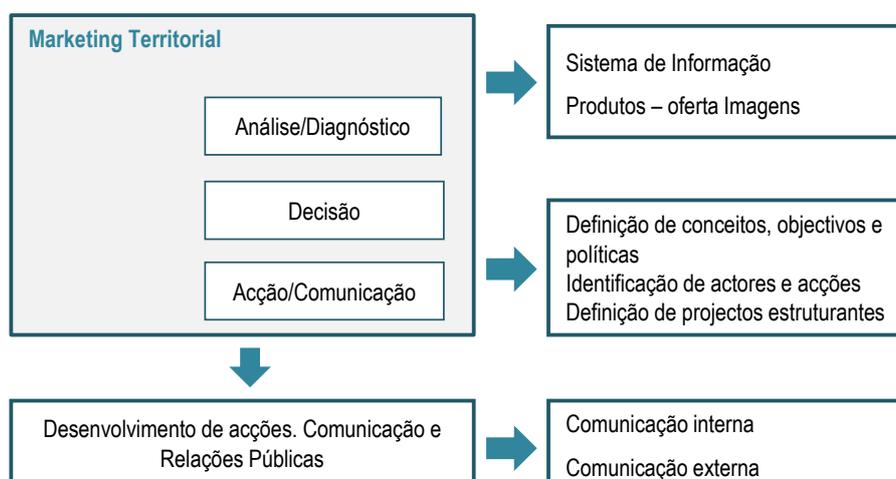


Figura 9 - O processo de marketing territorial estratégico.

Fonte: Adaptado de Cidrais, 1998.

A primeira fase (Análise/Diagnóstico) deverá ser efectuada nas duas vertentes, externa e interna. O diagnóstico interno permite a identificação dos pontos fortes que poderão sustentar estratégias de incremento da atractividade e pontos fracos que podem definir as intervenções sobre o território que as deverão minimizar. Os resultados do diagnóstico externo, procedendo ao enquadramento socioeconómico, demográfico, cultural e político-institucional, permitem o reconhecimento de oportunidades e ameaças com que a gestão do território poderá defrontar-se e para as quais deve estar preparada, de forma a reverter em benefícios para a qualidade de vida e o bem-estar dos seus utilizadores. A este propósito KOTLER (1993) defende que, numa estratégia de marketing territorial, é necessário, em primeiro lugar, proceder à elaboração de um diagnóstico dos principais pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças dos territórios, de modo a traçar objectivos tangíveis que se congratulem num aumento da atractividade da cidade para os seus mercados-alvo.

A segunda fase (Decisão/Formulação da Estratégia) é caracterizada por um duplo processo de sistematização das acções e debate e envolvimento dos actores locais no que se poderá considerar um projecto territorial. É composto essencialmente, pelo debate e definição concreta de objectivos específicos e sectoriais que orientarão as políticas, planos e programas, repartindo responsabilidades entre os actores (CIDRAIS, 1998). Nesta fase, e tendo em consideração a análise SWOT⁷ anteriormente elaborada, define-se um plano com as vontades e necessidades dos actores e cidadãos e das linhas mestras de orientação.

Por fim, na terceira fase (Acção/Comunicação) é feita a gestão e execução das políticas de acordo com os objectivos definidos na fase anterior. Esta fase corresponde à implementação do plano, pelo que importa comunicar aos mercados alvo que existem no local condições atraentes para que o considerem uma alternativa efectiva aos seus desejos.

Em todas as fases deste processo “a qualidade e a quantidade de informação e comunicação são fundamentais, pelo que a criação de mecanismos de recolha, selecção, tratamento e comunicação são uma das áreas estratégicas do desenvolvimento territorial no marketing estratégico do território” (CIDRAIS, 1998: 55).

Seja qual for a metodologia a adoptar, não se pode esquecer que o que se pretende é aumentar a satisfação dos actuais residentes, atrair novos residentes, atrair potenciais investidores e empresários e reforçar a imagem e a identidade do território, numa óptica de melhorar a posição competitiva do território face aos outros concorrentes directos.

⁷ SWOT - do Inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).



- CAPÍTULO 2 -
ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO NUMA REGIÃO INSULAR E
ULTRAPERIFÉRICA - VALORIZAÇÃO NUMA PERSPECTIVA DE
PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING TERRITORIAL

CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO NUMA REGIÃO INSULAR E ULTRAPERIFÉRICA - VALORIZAÇÃO NUMA PERSPECTIVA DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING TERRITORIAL

Justificando o que foi referido anteriormente, pretende-se neste capítulo apresentar um diagnóstico detalhado do território em estudo, a fim de se aferir quais os recursos endógenos susceptíveis de potenciar o desenvolvimento e os recursos exteriores que se apresentam como oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira. Assim, o diagnóstico e a análise estratégica resultam do cruzamento de dois tipos de informação: uma de carácter mais quantitativo, baseada em dados publicados por diversas entidades como o Instituto Nacional de Estatística, a Direcção Regional de Estatística da Madeira ou da Direcção Regional do Turismo da Madeira; e outra de natureza mais qualitativa, inspirada em documentação e bibliografia de referência e na realização de inquéritos aos residentes e turistas. Estes inquéritos servirão para caracterizar a satisfação e opinião de quem vive e visita a Região Autónoma da Madeira. Os vectores de análise estratégica apresentados, orientar-se-ão pela proposta de GÜELL (2000) incidindo sobre os seguintes domínios: a análise da população e dos comportamentos demográficos, a análise da estrutura económica e criação de emprego e, por último, a dinâmica do sector turístico, considerado de elevada importância para o desenvolvimento deste território insular. Com base nestes domínios procede-se à análise estratégica e à definição da posição competitiva da Região Autónoma da Madeira no contexto nacional e internacional.

1. INSULARIDADE E ULTRAPERIFERIA: AS ESPECIFICIDADES E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

As pequenas economias insulares apresentam uma grande fragilidade, devido à escassez de recursos naturais, de terras utilizáveis, à forte dependência de infra-estruturas de transportes e comunicações, presença de ecossistemas muito frágeis, falta de mão-de-obra qualificada, pressão demográfica e desemprego, fazendo com que algumas destas regiões europeias mereçam um tratamento diferenciado.

De acordo com CÉLIMÈNE e SALMON (1995) e ALMEIDA (2001) os pequenos territórios insulares partilham de um conjunto de características geográficas, ambientais e socioeconómicas, traduzidas num conjunto de dificuldades no processo de competição com outros territórios, nomeadamente ao nível económico (Quadro 8).

Quadro 8 - Características dos pequenos territórios insulares.

Constrangimentos geográficos
- Reduzida dimensão - Localização desfavorável (insularidade, ultraperiferia, distância aos principais espaços centrais) - Dotações limitadas em recursos naturais - Vulnerabilidade à ocorrência de catástrofes naturais
Constrangimentos ambientais
- Riscos crescentes de erosão costeira - Presença de ecossistemas muito frágeis - Dificuldades associadas à gestão dos resíduos e dos stocks de água potável
Constrangimentos socioeconómicos
- Dificuldades na obtenção de economias de escala, tanto no sector privado como no público - Dependência de um reduzido número de produtos exportáveis - Elevado grau de susceptibilidade à conjuntura económica internacional - Elevado grau de dependência das importações de produtos energéticos e de matérias-primas - Importância sobredimensionada do sector terciário e do sector público - Carência de mão-de-obra qualificada - Elevada importância das migrações, das remessas dos emigrantes e da ajuda externa

Fonte: Adaptado de CÉLIMÈNE e SALMON, 1995 e ALMEIDA, 2001.

O conceito de “ultraperiferia” foi utilizado pela primeira vez em Outubro de 1987, na Assembleia-Geral da Conferência das Regiões Periféricas e Marítimas (CRPM) na Ilha da Reunião, quando se tentou qualificar, no âmbito do conceito de “regiões periféricas”, a situação das regiões mais afastadas do continente europeu, utilizando, de forma espontânea, a expressão “mais que”, e de seguida, “ultra”: Regiões Ultraperiféricas (RUP PLUS, 2008). O distanciamento e isolamento relativamente aos lugares de maior centralidade originam desvantagens e restrições no acesso aos mercados e à informação, na mobilidade de pessoas e na possibilidade de aceder às grandes redes transeuropeias, particularmente nos domínios dos transportes e da energia.

As Regiões ultraperiféricas são caracterizadas por um conjunto de cinco características (RUP PLUS, 2008).

- A integração num duplo espaço geo-económico diferenciado, formado, por um lado, por uma zona geográfica de proximidade e, por outro, pelo espaço geo-político ao qual pertencem, diferente e afastado;
- A reduzida dimensão do mercado interno local, relacionada com o tamanho da população;
- O isolamento relativo devido ao facto de estar muito afastada do continente europeu e reforçado pela situação insular;
- As condições geográficas e climáticas que limitam o desenvolvimento endógeno dos sectores primário e secundário (ausência de matérias-primas, carácter de arquipélago, zonas submetidas a riscos naturais - ciclones, vulcões, movimentos sísmicos..., etc.);
- A dependência económica de um reduzido número de produtos ou de um único produto.

Estes e outros factores justificaram um enquadramento jurídico especial, presente no Tratado da União Europeia⁸ (1992), justificando a criação de um estatuto específico. Pela assinatura do Tratado da União Europeia, em Maastricht, reconheceu-se, pela primeira vez, no âmbito político-institucional, o conceito de Ultraperiferia. Nele se declara que os departamentos franceses ultramarinos, os Açores, a Madeira e as Ilhas Canárias sofrem de um atraso estrutural importante, agravado por diversos fenómenos (grande afastamento, insularidade, pequena superfície, relevo e clima difíceis, dependência económica em relação a alguns produtos e formas de energia), cuja constância e acumulação prejudicam gravemente o seu desenvolvimento económico e social (VALENTE, 2002).

São sete as regiões ultraperiféricas (Figura 10), os Arquipélagos franceses de Guadalupe, Martinica e Reunião, os Arquipélagos portugueses dos Açores e Madeira, o Arquipélago espanhol das Canárias e a região continental da Guiana (enclave no norte do continente sul americano).

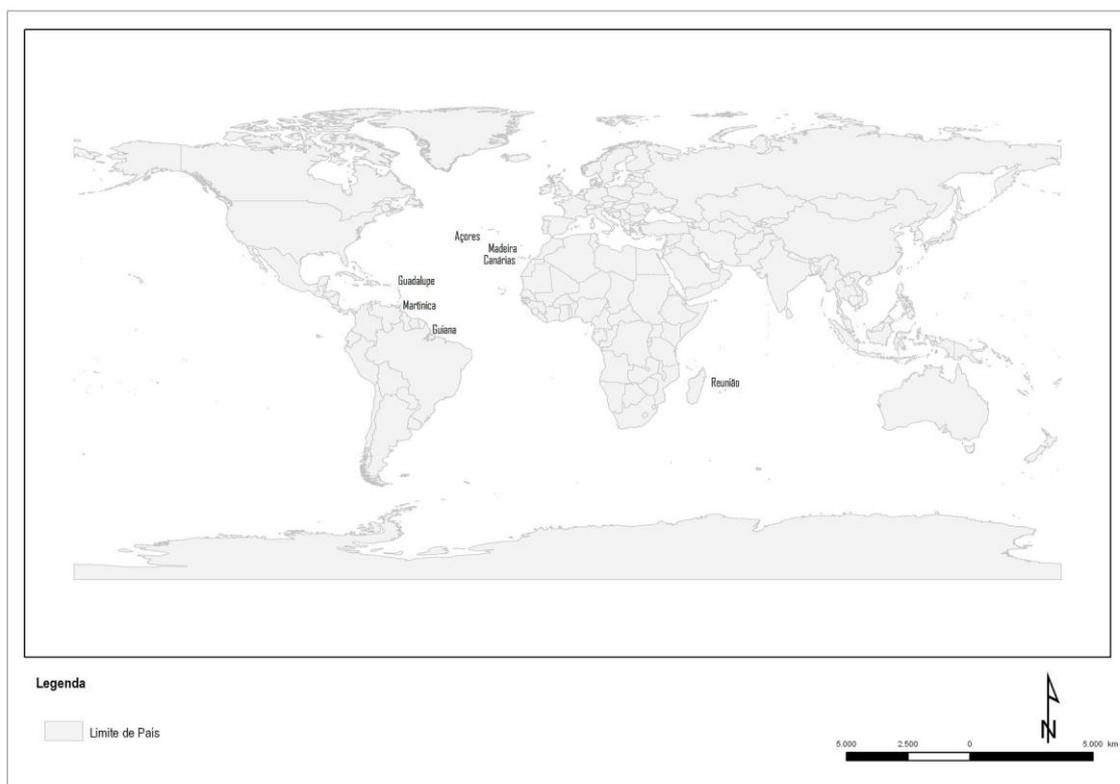


Figura 10 - Localização geográfica das Regiões Ultraperiféricas.

Embora se situem em zonas distintas do Mundo, as regiões ultraperiféricas apresentam fortes semelhanças entre si, nomeadamente no que respeita à vulnerabilidade da sua estrutura produtiva,

⁸ O Tratado reconhece a situação social e económica estrutural das regiões ultraperiféricas, agravada pelo grande afastamento, pela insularidade, pela pequena superfície, pelo relevo e clima difíceis e pela sua dependência económica em relação ao pequeno número de produtos, factores que prejudicam gravemente o seu desenvolvimento. Por isso, o Tratado prevê a possibilidade de adoptar medidas específicas a seu favor, com base num fundamento objectivo, tendo em vista o seu desenvolvimento económico e social.

assente num reduzido número de actividades, de onde sobressaem a agricultura, o turismo e o funcionalismo público; limitações na obtenção de economias de escala; exiguidade na variedade de recursos naturais e tendência para eventuais concentrações do tipo monopolista e oligopolista de mercados. Segundo ALMEIDA (2001) “a reduzida diversificação das actividades económicas não permite a absorção da população activa em moldes semelhantes ao do resto da União Europeia, apresentando no seu conjunto uma taxa de desemprego dupla da média comunitária, deixando antever claras implicações sobre os níveis de rendimento e as perspectivas de melhoria das condições de vida”.

À excepção da região de Guiana, todas as outras apresentam uma reduzida área, sendo que nos Arquipélagos dos Açores, Madeira e Canárias, a dimensão é fragmentada em diversas ilhas (Quadro 9). A densidade populacional é elevada na generalidade das regiões, devido ao pouco espaço disponível, caracterizado muitas vezes por uma orografia muito montanhosa, com superfícies agrícolas muito reduzidas. À excepção das Canárias e Reunião, a população em cada arquipélago é reduzida, oscilando entre os 240600 habitantes nos Açores e os 1886800 nas Canárias. A distância ao centro é superior no caso de Reunião, que dista 9180 km de Paris, e menor no caso da Madeira, que dista cerca de 978 km de Lisboa. Este afastamento dos espaços continentais acaba por ditar um papel fundamental para os sistemas de transporte e para os custos de transporte.

O PIB *per capita* apresenta na generalidade das regiões, valores baixos, sendo superior no Arquipélago das Canárias (92,80) e inferior na Guiana (54,40). O sector dos serviços é aquele que mais contribui para o PIB, assente maioritariamente nas actividades do sector público e do turismo. A agricultura, pecuária e pesca assumem também um papel de destaque nestas regiões, deste modo, na Reunião, Martinica e em Guadalupe predomina a cultura de cana-de-açúcar; na Madeira e Canárias, a cultura da banana e nos Açores a produção de leite assume uma grande expressividade. Importa salientar que em todas estas regiões ultraperiféricas o turismo é encarado como um sector estratégico de desenvolvimento.

Quadro 9 - Alguns indicadores das Regiões Ultraperiféricas.

Região	Nº de ilhas	Área (km ²)	População	Densidade populacional (hab/km ²)	Distância do Centro continental (km)	PIB/hab (EU 27) (Valor ref. = 100)
Açores	9	2329	240600	103,6	1450	65,90
Madeira	2	795	244800	294,3	978	90,80
Canárias	7	7447	1886800	253,4	1738	92,80
Martinica	1	1100	393700	349,1	7082	74,30
Guadalupe	7	1705	441400	258,7	6800	66,90
Reunião	1	2507	767400	304,5	9180	60,50
Guiana	0	83534	195600	2,3	7000	54,40

Fonte: FORTUNA, 2002 e RUP PLUS, 2008.

Apesar do seu fraco peso económico e demográfico, as Regiões Ultraperiféricas também oferecem vantagens para a União Europeia. A sua situação geográfica e o seu enquadramento natural concedem

uma outra dimensão à União Europeia: uma zona marítima e uma posição geoestratégica importante, lugares privilegiados para a implantação de actividades de investigação científica e alta tecnologia e um quadro natural excepcional, onde a dimensão ambiental e protecção da natureza assumem um lugar de destaque. A Comissão Europeia (2000) reconhece que as Regiões Ultraperiféricas podem ser “pontas de lança num novo paradigma económico baseado nas tecnologias de ponta, assente, por exemplo, na exploração dos recursos marinhos, da atmosfera e dos espaços tropicais, investigações fundamentais para o futuro do planeta”.

No entanto, devido ao conjunto de condicionalismos ao desenvolvimento económico nestas regiões, no que se refere ao acesso às oportunidades socioeconómicas que existem nos espaços continentais, as populações destas regiões acabam por ter acesso a menores oportunidades económicas, educacionais, de saúde e culturais.

Face ao reconhecimento da existência, e da possibilidade de agravamento dos desequilíbrios socioeconómicos destas regiões, a União Europeia tem vindo a empreender uma série de medidas compensatórias específicas destinadas a atenuar os desequilíbrios e também a aproveitar a situação geográfica excepcional destas regiões (VALENTE, 2009). Estas medidas têm em consideração domínios como as políticas aduaneira e comercial, a política fiscal, as zonas francas, as políticas nos domínios da agricultura e das pescas, as condições de aprovisionamento em matérias-primas e bens de consumo de primeira necessidade, os auxílios estatais e as condições de acesso aos fundos estruturais (FORTUNA, 2002).

A União Europeia propõe uma estratégia para as regiões ultraperiféricas, centrada em três eixos principais: *Competitividade* - aumentar a competitividade das regiões ultraperiféricas através da criação e desenvolvimento de um meio económico favorável à implantação empresarial; *Acessibilidade* - reunir esforços de coesão, a fim de reduzir as dificuldades provenientes do afastamento, sendo a redução destes condicionalismos e dos custos excessivos de produção prioridades principais e *Inserção Regional* - porque as regiões ultraperiféricas e os Estados terceiros vizinhos crescem num ambiente regional comum, propício ao desenvolvimento de trocas comerciais de bens e serviços, sendo assim importante inserir estas regiões no seu espaço geográfico próximo.

No sentido de realizar estas estratégias, foram definidos programas de opções específicas para fazer face à insularidade e distanciamento, designados por POSEI. Estes programas, de auxílio financeiro, executados segundo o princípio de parceria entre a União Europeia, os Estados-Membros e as regiões ultraperiféricas, têm sido destinados às infra-estruturas de redução do isolamento, mas também à modernização e ao reforço dos sectores produtivos, a fim de contribuir para a criação ou preservação de empregos (VALENTE, 2009). De um modo geral, as políticas comunitárias têm incidido sobretudo nas principais produções tradicionais: agricultura, pesca, e no caso da Madeira, também no artesanato.

Para além dos apoios no sentido da correcção das desigualdades económicas e sociais, os programas POSEI sustentaram medidas especiais no campo da fiscalidade, medidas para a criação de zonas francas e off-shore. Os POSEI permitiram adequar as políticas comunitárias à realidade regional; instaurar medidas específicas destinadas a diminuir os custos relativos à sua situação geográfica; apoiar as produções locais no mercado regional e acompanhar a melhoria da produtividade dos sectores tradicionais de exportação.

Durante as últimas décadas as regiões ultraperiféricas receberam diferentes tipos de transferências de capitais (fundos estruturais da União Europeia e de Coesão), subvenções (descontos em serviços de transporte) e isenções fiscais (portos francos), para compensar os condicionalismos inerentes ao afastamento dos espaços centrais.

O actual quadro de crise económica e financeira e a prevista redução dos fundos comunitários para as Regiões Ultraperiféricas para o período financeiro 2014-2020, poderá agravar ainda mais as dificuldades com que se deparam estas regiões. O grande desafio que se coloca às economias ultraperiféricas é o de transformar os constrangimentos em potencialidades e oportunidades de crescimento sustentado, o que exige a mobilização, coerência e a coordenação das diferentes políticas e instrumentos da União Europeia, com vista à preservação e valorização dos sectores económicos tradicionais e o seu desenvolvimento futuro.

2. DINÂMICAS DEMOGRÁFICAS E SOCIOECONÓMICAS NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA: DIAGNÓSTICO E ANÁLISE ESTRATÉGICA

2.1. ENQUADRAMENTO TERRITORIAL

O Arquipélago da Madeira fica situado no Oceano Atlântico, a Sudoeste da Península Ibérica, aproximadamente entre as latitudes de 30°01'N e 33°31'N e as longitudes de 15°51'W e 17°30'W de Meridiano de Greenwich (Figura 11). O arquipélago apresenta uma área total de aproximadamente 796,8 Km² e tem como principal ilha a Madeira com 737 Km², que apresenta uma “forma geral alongada a tender para o rectangular, com um comprimento de cerca de 57 km segundo a direcção Este-Oeste e uma largura de 23 Km segundo a direcção Norte-Sul” (RIBEIRO, 1949). A Ilha do Porto Santo, com 42,26 Km², situa-se no extremo NE do arquipélago, sendo, por isso, a mais próxima dos Continentes Europeu e Africano. Compõem este arquipélago, ainda, dois grupos de ilhas desabitadas, as Desertas e as Selvagens, que constituem reservas naturais do arquipélago. As primeiras ocupam uma área de 14,2 Km² e compreendem os ilhéus da Deserta Grande, do Bugio e do Chão com uma área de 3,6Km², as segundas compreendem os ilhéus da Selvagem Grande, da Selvagem Pequena e do ilhéu de Fora.

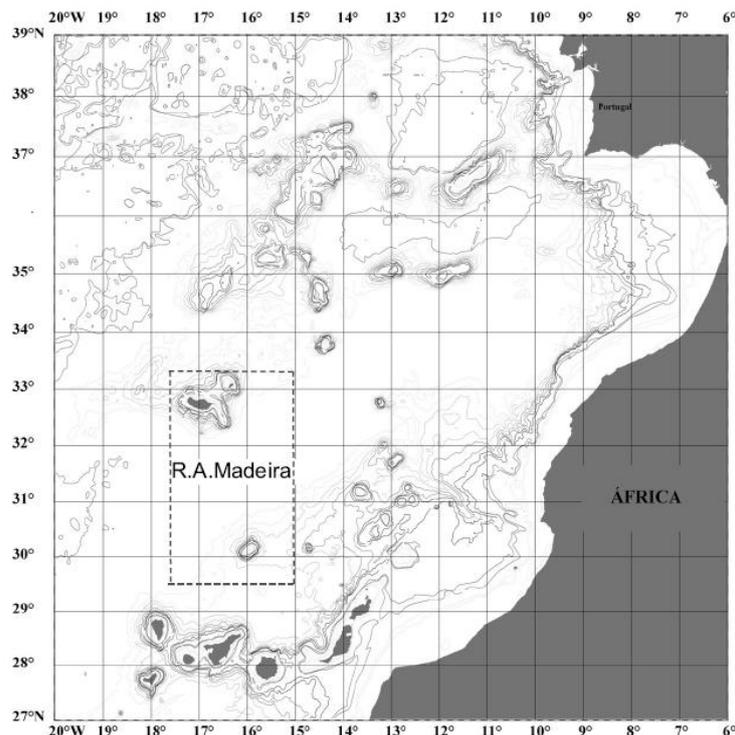


Figura 11- Enquadramento geográfico do Arquipélago da Madeira.

Fonte: TOPEX, Smith e Sandwel, 1997, In RODRIGUES, 2005.

O Arquipélago da Madeira ocupa uma posição central no Atlântico Oriental, onde, conjuntamente com os Arquipélagos dos Açores, Canárias e Cabo Verde, constitui a área biogeográfica denominada Macaronésia. A morfologia da ilha da Madeira foi influenciada pelas estruturas vulcânicas que a originaram, pela natureza das suas rochas, pelas variações do nível do mar, pelo clima e pelo tempo de exposição aos agentes de erosão (RIBEIRO e RAMALHO, 2009). A evolução geomorfológica das ilhas deste arquipélago é consequência da forma inicial e da sua evolução, da estrutura e idade da ilha, da sua litologia, dos seus materiais e respectiva deposição, do tipo e intensidade dos agentes erosivos, próprios da sua localização geográfica (RODRIGUES, 2005).

A Ilha da Madeira possui um relevo muito acentuado e formas vigorosas, com vales muito encaixados e profundos, sobressaindo os dois principais Picos da ilha: o Pico Ruivo (1862 m) e o Pico do Areeiro (1818 m) (Figura 12). Também se situa a grande altitude (entre os 1400m e os 1600 m) um extenso planalto, ligeiramente inclinado para Sudoeste, com mais de 24 km², denominado Paúl da Serra.

De igual modo, a ilha apresenta formas costeiras idênticas às ilhas de génese vulcânica, com a predominância de arribas com declives acentuados e taludes subverticais de grande altura, sobretudo ao longo da vertente Norte da Ilha, numa área compreendida entre o Porto Moniz - Ponta de São Lourenço, e Oeste (Ponta do Pargo - Porto Moniz) da ilha. Em ambos os troços, os agentes erosivos externos tiveram um papel preponderante na modelação do relevo, nomeadamente através da acção abrasiva do mar em relação com os ventos predominantes dos quadrantes Norte-Noroeste.



Figura 12 - Pico do Areeiro (1818 m) e Pico Ruivo (1862 m).

Do ponto de vista orográfico, a Ilha da Madeira é caracterizada por uma cadeia de altas montanhas que atravessa o seu território na direcção do seu maior comprimento - Cordilheira Longitudinal (de direcção Este-Oeste) -, que separa a vertente Sul da vertente Norte, formando dois maciços separados pelos grandes vales de Ribeira Brava e de São Vicente, ligados pela estreita Encumeada de São Vicente. Individualizam-se, assim, a costa Norte e a costa Sul. A primeira desenvolve-se para Noroeste, desde a Ponta de Barlavento até à Ponta do Castelo e apresenta uma linha de costa muito irregular, na qual é possível identificar “*pontas*” que limitam pequenas enseadas.

A ilha do Porto Santo apresenta um relevo muito inferior, não ultrapassando 518 m de altitude no seu ponto mais alto, o Pico do Facho (Figura 13). O grande contraste morfológico entre as duas ilhas deve-se, essencialmente, à diferente duração dos respectivos tempos de exposição aos agentes erosivos, sendo que a ilha da Madeira, de acordo com as datações geocronológicas é muito mais jovem (RIBEIRO e RAMALHO, 2009).



Figura 13 - Vista geral sobre a ilha do Porto Santo; Pico Castelo (437 m) e Pico do Facho (518 m).

O clima da Madeira é a expressão da influência conjunta de vários factores, uns de carácter geral, outros de carácter local. Entre os primeiros merecem especial referência: a latitude; a situação oceânica; os

centros anticiclónicos continentais do noroeste de África e da Europa ocidental; o anticiclone dos Açores; os sistemas frontais associados aos centros de baixas pressões da Frente Polar (QUINTAL, 2007). Nos factores de carácter local destacam-se a altitude e a exposição das vertentes à radiação solar e à influência dos ventos alísios.

A temperatura média anual do ar pode oscilar entre os 15°C no Inverno e os 22°C no Verão, variando consoante a altitude. A temperatura da água do mar tem uma amplitude de variação semelhante, oscilando geralmente entre os 17°C e os 22°C. Por causa da protecção natural das montanhas, a encosta Sul da Madeira apresenta um clima geralmente mais ameno que o da encosta Norte, com ventos mais fracos e menor pluviosidade. Os ventos predominantes são em média do rumo N e NE, com frequência que não ultrapassa 40%. A precipitação apresenta uma grande variabilidade, marcando um contraste entre a vertente Norte e os lugares mais elevados, muito chuvosos, e a vertente Sul, pouco chuvosa. A média anual ponderada de precipitação na Ilha da Madeira é de 1628 mm.

No Porto Santo, devido às diferenças de orografia, tanto a humidade relativa do ar como a precipitação média apresentam valores muito inferiores aos da Madeira, o que a torna uma ilha mais árida.

Os cursos de água têm um carácter torrencial no inverno e secam no verão, reflectindo o relevo da ilha e o regime de precipitação, correndo em vales geralmente profundos e estreitos. A vertente Norte da ilha é sulcada por numerosas e pequenas ribeiras, as quais, mesmo no verão, apresentam caudal, ainda que diminuto, contrariamente às ribeiras da encosta Sul da ilha, que praticamente secam no período estival.

O carácter fortemente acidentado da ilha da Madeira deve-se em grande parte à erosão provocada pelas águas superficiais, no geral, torrenciais, que escavam profundos rasgões, deixando paredes abruptas que frequentemente desabam, por acção da gravidade e por instabilidade grandemente aumentada por infiltração de águas. As consequências erosivas estão bem evidentes nos vales profundos, picos altos e precipícios frequentes ao longo das estradas (CARVALHO e BRANDÃO, 1991).

Em termos de ocupação do uso do solo, cerca de 76,6% da superfície total da ilha da Madeira é ocupada por florestas e meios naturais e semi-naturais, seguindo-se as áreas agrícolas e agro-florestais que ocupam cerca de 14,8% do território (Figura 14). Apenas 8,3% da superfície total da ilha da Madeira encontra-se artificializada, incluindo as áreas de tecido urbano, áreas industriais, áreas comerciais, rede rodoviária, áreas de serviços, jardins ou parques urbanos e equipamentos culturais e de lazer. Esta ocupação é mais expressiva na vertente sul da ilha, fundamentalmente em torno do Funchal e dos concelhos limítrofes. Assumindo percentagens muito pouco expressivas, seguem-se os corpos de água (0,39%) e as zonas húmidas (0,11%).



Figura 14 - Ocupação do uso do solo na Ilha da Madeira.

Fonte: Informação Geográfica cedida pela Direcção Regional de Informação Geográfica.

A vegetação da Madeira integra-se na Flora da Macaronésia, região biogeográfica da qual fazem parte os Arquipélagos dos Açores, Canárias e Cabo Verde. Na Macaronésia, uma das regiões com maior biodiversidade da Europa mantêm-se muitas espécies que na Era Terciária cobriam o Sul e o Ocidente da Europa. No continente europeu, as glaciações quaternárias provocaram o desaparecimento definitivo dessas espécies, sendo que, na ilha da Madeira, as temperaturas amenas permitiram a sobrevivência, garantido a perenidade às respectivas plantas (QUINTAL, 2007).

A Ilha da Madeira é, actualmente, a região do mundo onde a Floresta Laurissilva assume maior representatividade, ocupando uma área de cerca de 15000 hectares, o que corresponde a 22% do território da Ilha da Madeira, tendo sido considerada pela UNESCO como Património da Humanidade no ano de 1999 (Figura 15). Além disso, a Floresta Laurissilva é Reserva Biogenética do Conselho da Europa, Zona Especial de Protecção e Sítio de Interesse Comunitário da Rede Natura 2000.

As formações vegetais sofreram, desde o início da ocupação humana, uma degradação muito intensa, especialmente nas áreas de menor altitude, ou seja, nas de maior concentração populacional. Na altura das descobertas, a Laurissilva cobria a quase totalidade da Ilha, hoje encontra-se essencialmente na vertente de exposição Norte da Ilha, ocupando os profundos e remotos vales do interior, distribuída entre cerca de 300 e 1600 metros de altitude. Actualmente, a Floresta Laurissilva é composta por uma vegetação xerófila junto ao litoral, designada por Zambujal, por uma floresta de transição, em que se

misturam espécies de Laurissilva com as do litoral (*Laurissilva do Barbusano*), seguindo-se as outras "Laurissilvas", que constitui outras florestas, conforme a espécie mais abundante (a *Laurissilva do Vinhático* e a *Laurissilva do Til*). A "Vegetação de Altitude" foi recentemente classificada de "Ursal de Altitude".



Figura 15 - Pormenor da Floresta Laurissilva, no interior da ilha da Madeira.

Fonte: <http://reservanaturaldalaurissilva.blogspot.com>

A Floresta Laurissilva é de grande importância para a população madeirense, porque, para além do seu interesse paisagístico e das raridades botânicas que alberga, esta floresta garante a disponibilidade de água para irrigação das terras de cultivo e jardins, abastecimento público e produção de energia (QUINTAL, 2007). São actualmente reconhecidas mais de 1200 espécies de plantas no arquipélago, excluindo as plantas cultivadas. Deste número total de espécies, mais de 200 são endemismos da Macaronésia e cerca de 155 correspondem a endemismos da Região.

Devido essencialmente à maior aridez sentida na ilha, a vegetação da Ilha do Porto Santo apresenta características diferentes, sendo dominada pelo estrato arbóreo ao nível do Dragoeiro, actualmente quase inexistentes na ilha. Nos dias de hoje o Porto Santo, tal como a Madeira, está a ser alvo de projectos de reflorestação, que visam a recuperação da flora indígena.

No sentido de salvaguardar e proteger o património natural da Ilha da Madeira, constituído essencialmente pela Floresta Laurissilva, bem como a preservação de algumas áreas humanizadas de elevada qualidade, foi criado em 1982 o Parque Natural da Madeira. Este parque engloba cerca de 73% da área total da Ilha da Madeira, e nele estão definidas zonas de reservas naturais integrais e parciais, áreas de paisagem protegida e zonas para recreio, caça e pastoreio. Toda a área do PNM encontra-se envolvida por uma zona tampão, denominada por "zona de transição", a qual tem como função absorver

os impactos negativos provocados pela intervenção humana fora deste parque. Esta zona de transição está vocacionada para o exercício de determinadas actividades económicas, diminuindo a pressão sobre as áreas mais sensíveis (NEVES e VALENTE, 1992). Para além do Parque Natural da Madeira, o património natural da Região encontra-se salvaguardado pela Reserva Natural das Ilhas Selvagens, Reserva Natural das Ilhas Desertas, Reserva Natural Parcial do Garajau, Reserva Natural do Sítio da Rocha do Navio, Sítios da Rede Natura 2000 e Parque Ecológico do Funchal.

2.2. POPULAÇÃO E TERRITÓRIO

Os primeiros contactos com o Arquipélago da Madeira remontam às expedições lideradas por João Gonçalves Zarco, Tristão Vaz Teixeira e Bartolomeu Perestrelo em 1418 e 1419, que levaram à descoberta oficial da Ilha do Porto Santo e da Madeira, procedendo-se de imediato à sua ocupação permanente. Zarco ficou responsável pelo povoamento e dividiu o Arquipélago em três partes: uma metade da ilha da Madeira para si, a outra metade para Tristão Vaz Teixeira e a ilha do Porto Santo para Bartolomeu Perestrelo. O povoamento da ilha da Madeira concretizou-se a partir do litoral, daí a fisionomia das primeiras estradas, em geral a circundar a ilha, penetrando no interior desde que os núcleos populacionais aí se pudessem fixar (SOUSA, 2004). O grande contraste entre a encosta norte e a encosta sul é resultado fundamentalmente do relevo e do clima. Como afirma GASPAS (1993) “esta separação, em que a montanha se reparte para um e outro lado, terá sido menos marcada quando o território se organizava a partir da navegação de cabotagem - então talvez se falasse com mais propriedade de litoral e montanha, na medida em que o mar aproximava as terras ribeirinhas e o verdadeiro mapa funcional da Madeira permitira uma deformação cartográfica, onde o território ocupado se dispunha como na bordadura de um golfo, voltado para o Funchal, localizando-se junto à saída para o Oceano”. O povoamento da Madeira teve por base os companheiros de Zarco e Tristão, que se encontravam no Algarve ao serviço do Infante D. Henrique, mas a grande parte dos povoadores que se deslocaram para a Madeira vieram do Norte do continente do português, possível área de origem da família de Zarco e de Tristão Vaz (LE MOS, 2007).

No século XVIII, dado o superpovoamento da ilha face aos recursos e às possibilidades do tempo, começou a acentuar-se a corrente migratória para o Brasil. Nesta altura, a vida económica da Madeira passou a depender da exportação do vinho e do tráfego marítimo (SOUSA, 2004).

Ao longo dos tempos, a Madeira conheceu várias formas de administração, mas apenas em 1976, com a promulgação da Constituição da República, o Arquipélago da Madeira, conjuntamente com os Açores, alcançou a autonomia política, administrativa e financeira, passando então a designar-se por Região Autónoma da Madeira (RAM) e, como tal, possuidora de estatutos político-administrativos e de órgãos de

governo próprios. Os órgãos de Governo da RAM são a Assembleia Regional⁹ e o Governo Regional¹⁰. Segundo a Constituição Portuguesa a autonomia das regiões “visa o desenvolvimento económico-social e a promoção dos interesses regionais, bem como o reforço da unidade nacional e dos laços de solidariedade entre todos os portugueses” (artigo 225 n.º2).

A Região Autónoma da Madeira encontra-se dividida em onze Concelhos: Calheta, Câmara de Lobos, Funchal, Machico, Ponta do Sol, Porto Moniz, Porto Santo, Ribeira Brava, Santa Cruz, Santana e São Vicente (Figura 16). Os “sub-arquipélagos” das Desertas e das Selvagens estão sob a jurisdição do Município do Funchal. No mapa político administrativo, a Região subdivide-se ainda por 10 vilas, 54 freguesias e 7 cidades: Funchal, Santana, Santa Cruz, Machico, Câmara de Lobos, Caniço e Vila Baleira no Porto Santo.

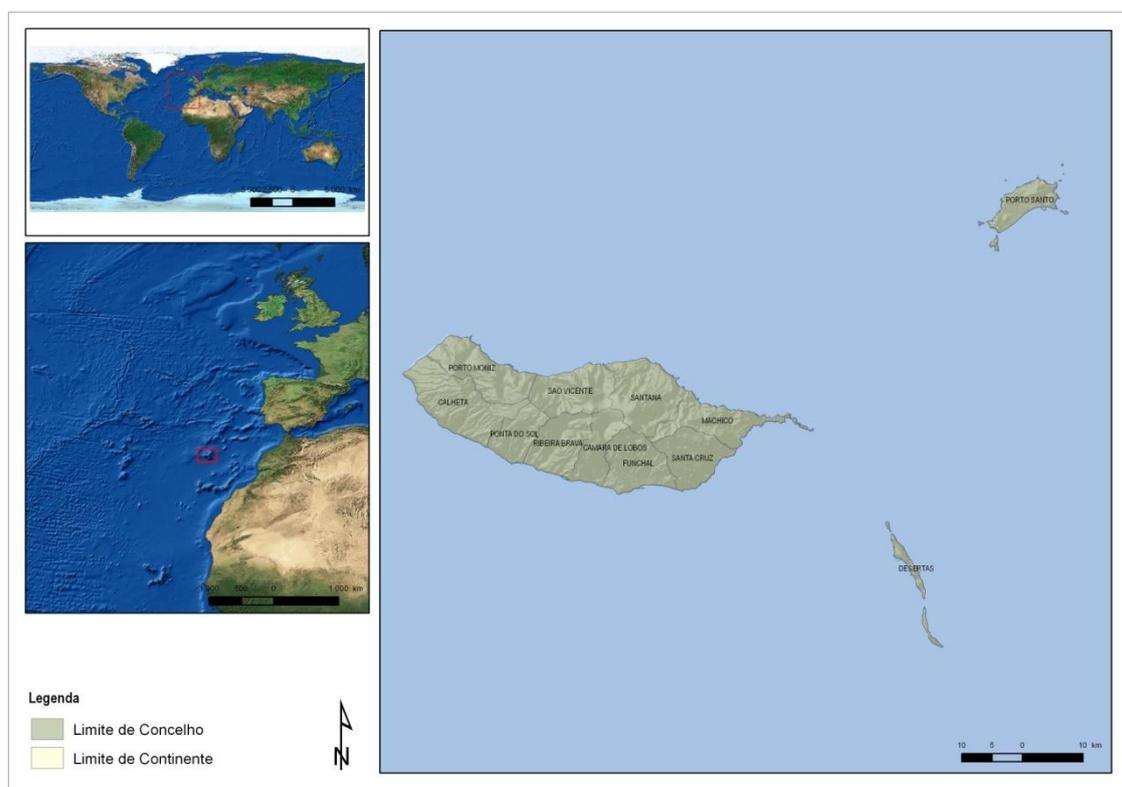


Figura 16 - Enquadramento administrativo dos Concelhos da Região Autónoma da Madeira.

A Região Autónoma da Madeira apresenta um padrão de povoamento com acentuadas diferenciações no espaço regional, verificando-se uma distribuição da população muito dispersa e fragmentada e uma

⁹ A Assembleia Regional é o órgão parlamentar, composto por 50 deputados.

¹⁰ O Governo Regional é o órgão executivo, composto por um presidente e 6 secretários regionais, sendo o seu presidente nomeado pelo Ministro da República, representante da soberania portuguesa na RAM, em consonância com os resultados das eleições para a Assembleia Regional.

excessiva concentração na costa sul da ilha da Madeira, essencialmente no espaço central polarizado pelo Funchal.

A evolução da população residente desde 1950 até 2011, indica que a Região Autónoma da Madeira atingiu o seu quantitativo máximo no ano de 1950 (269769 habitantes), assistindo-se a partir deste ano e até 1970 uma tendência de decréscimo populacional (de -18634 residentes, correspondendo a -6,9%). Efectivamente, até à década de 70, a Região assumiu um carácter fortemente repulsivo, originando uma forte corrente migratória que teve como principais destinos a Venezuela, a África do Sul e o Brasil. A partir da década de 70, reduziram-se os fluxos migratórios, invertendo-se a tendência de decréscimo populacional, traduzindo até ao ano de 1991 num acréscimo de 2291 habitantes, correspondendo a 0,9%. De facto, a partir da década de 70 regressam à Região um considerável número de indivíduos, retornados das ex-colónias e de outros destinos, assim como se verifica uma redução da emigração. Entre 1991 e 2001 constata-se uma perda de residentes (-8415 habitantes, correspondendo a -3,32%), tendência que é invertida na década seguinte, observando-se um acréscimo muito expressivo no número de residentes, traduzindo um aumento de 22927 habitantes (9,36%), passando dos 245011 em 2001, para os 267938 habitantes em 2011 (Figura 17).

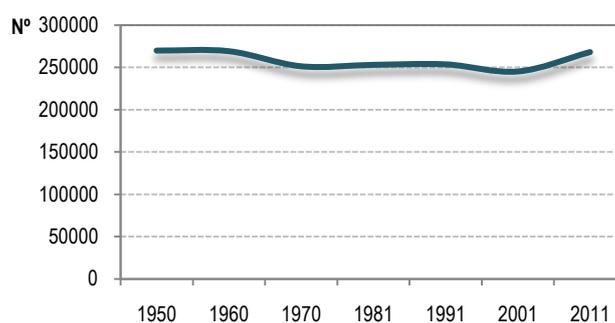


Figura 17 - Evolução da população residente na Região Autónoma da Madeira, entre 1950 e 2011.

Fonte: Recenseamentos Gerais da População, 1950-1981, Censos 1991 e 2001 e Censos 2011 (resultados preliminares), INE.

Em termos globais, entre 1950 e 2011, a Região perdeu cerca de 1831 habitantes, o que correspondeu um ligeiro decréscimo de 0,7%. Este facto é justificado pelos dados preliminares dos Censos 2011, que vêm confirmar um novo período de crescimento demográfico, sendo explicado por factores relacionados com a melhoria generalizada das condições de vida da população residente.

A distribuição da população residente na Região Autónoma da Madeira é desequilibrada, estando cerca de 41,81% da população concentrada no Concelho do Funchal, o qual apresenta uma densidade populacional de 1469 habitantes/km² no ano de 2011 (Figura 18). A Região Autónoma da Madeira, à excepção das Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto, é a mais densamente povoada (336 hab/km²), sendo que a média do país é de 115 hab/km². Esta densidade assume contornos especiais “ao ser

considerado o facto de aproximadamente $\frac{1}{4}$ do território da Madeira, acima dos 1000m, ser desabitado, sendo assim notória a concentração de população na cota abaixo dos 200 metros” (SOUSA, 2004).

Cerca de 71% da população da Região encontra-se na costa sul da ilha da Madeira, na faixa entre Câmara de Lobos e Santa Cruz. Efectivamente, para além do Concelho do Funchal, estes dois concelhos apresentam densidades populacionais muito elevadas (688 hab/km² e 528 hab/km², respectivamente). Esta concentração de população na costa sul da ilha deve-se não só às principais infra-estruturas (porto, aeroporto, vias rápidas, centrais termoeléctricas, amarração de cabos de fibra óptica) como às principais unidades económicas (da indústria, do turismo, dos serviços, dos bancos e companhias de seguros, escritórios das principais empresas e a maioria dos serviços da Administração Pública - Assembleia e Governo Regionais).

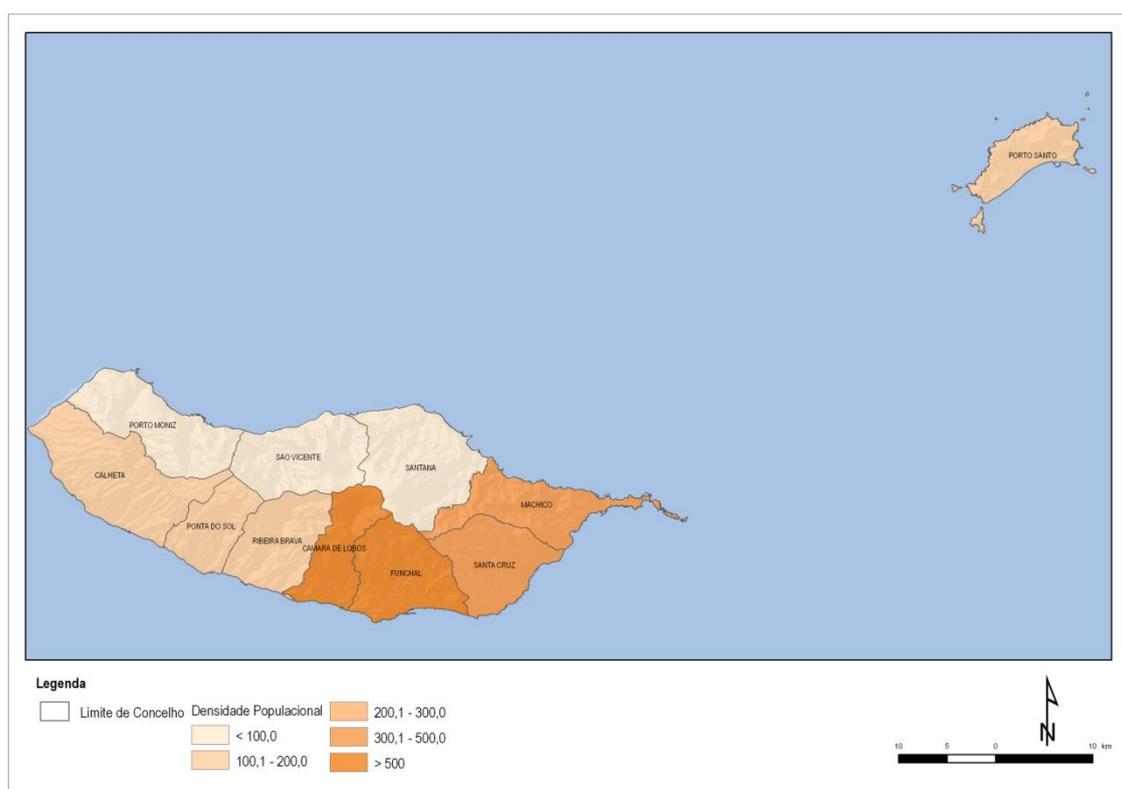


Figura 18 - Densidade populacional nos concelhos da Região Autónoma da Madeira, em 2011.

Fonte: Anuário Estatístico Região Autónoma da Madeira, 2009 e Censos 2011 (resultados preliminares), INE.

Os concelhos localizados na costa Norte da ilha são os menos populosos e apresentam uma densidade populacional inferior a 100 hab/km², com a excepção do concelho de Machico que se localiza em ambas as costas Norte e Sul da ilha, com uma densidade populacional de cerca de 322 hab/km². Os Concelhos de Porto Moniz e São Vicente apresentam uma menor densidade populacional (34 hab/km² e 73 hab/km²). A ilha do Porto Santo apresenta uma densidade populacional de 134 hab/km².

A distribuição territorial da população residente é o resultado de uma tendência que se foi consolidando desde a colonização da ilha, sendo causada principalmente pela falta de infra-estruturas viárias e transportes marítimos ou aéreos, que provocava o isolamento dos concelhos menos habitados. Com as novas infra-estruturas viárias construídas e a abertura de novos túneis por toda a ilha da Madeira, bem como um reforço nos serviços de transportes aéreos e marítimos para o Porto Santo, começa-se a verificar uma lenta descentralização da população.

A evolução da população residente nos concelhos da Região, considerando o período 1991 a 2011 permite destacar o Concelho do Funchal como o mais populoso em todos os anos, verificando-se apenas entre 1991 e 2001 uma perda de residentes, tendência que acaba por ser invertida na década seguinte (Figura 19).

Relativamente à distribuição espacial da população na Ilha da Madeira, as últimas décadas ditaram um processo de metropolização da periferia do Funchal, com os acréscimos expressivos de população, principalmente no Concelho de Santa Cruz (Figura 20). Efectivamente, e como refere DAVEAU (1998) “se a oposição cidade-campo foi, desde muito cedo, marcada na Madeira, a macrocefalia (demográfica e económica) muito acentuada e a sua expansão territorial, é um fenómeno apenas perceptível desde a primeira metade do século XX. A inevitável metropolização da área próxima do Funchal merecia ser compensada e equilibrada pela revitalização de alguns outros pequenos centros, para fornecer aos habitantes as actividades e os serviços que lhes permitissem manter viva toda a cintura humanizada da ilha.”

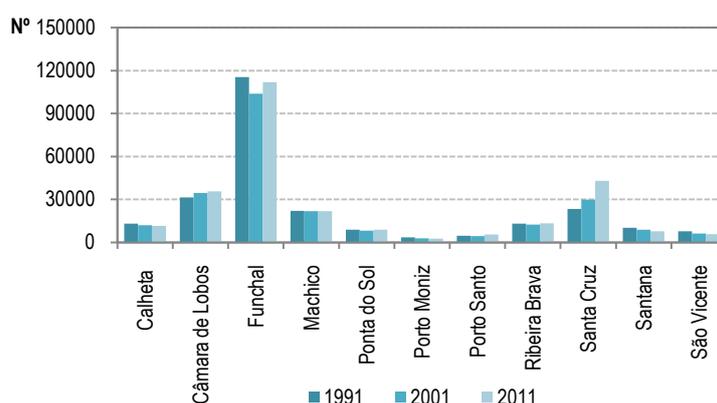


Figura 19 - Evolução da população residente nos concelhos da Região Autónoma da Madeira, entre 1991 e 2011.
 Fonte: Censos 1991 e 2001 e Censos 2011 (resultados preliminares), INE.

O relevo acidentado da Ilha da Madeira (mais de 60% do território tem declives superiores a 25%) é um factor condicionante da ocupação do solo, da distribuição da população e das respectivas actividades económicas. A ocupação e o povoamento da Madeira concretizaram-se a partir da costa Sul, datando do século XV a fundação de todas as vilas sedes de concelho. Até aos anos 30 do século XX “o povoamento

era comandado a partir do litoral e as principais localidades eram servidas pela navegação de cabotagem, que utilizava os cais de acostagem ou varadouros (calhaus, calhetas...), e as construções distribuíram-se pelas fajãs, ou subiam os vales, alongando-se nas lombas e achadas” (GASPAR, 1993).

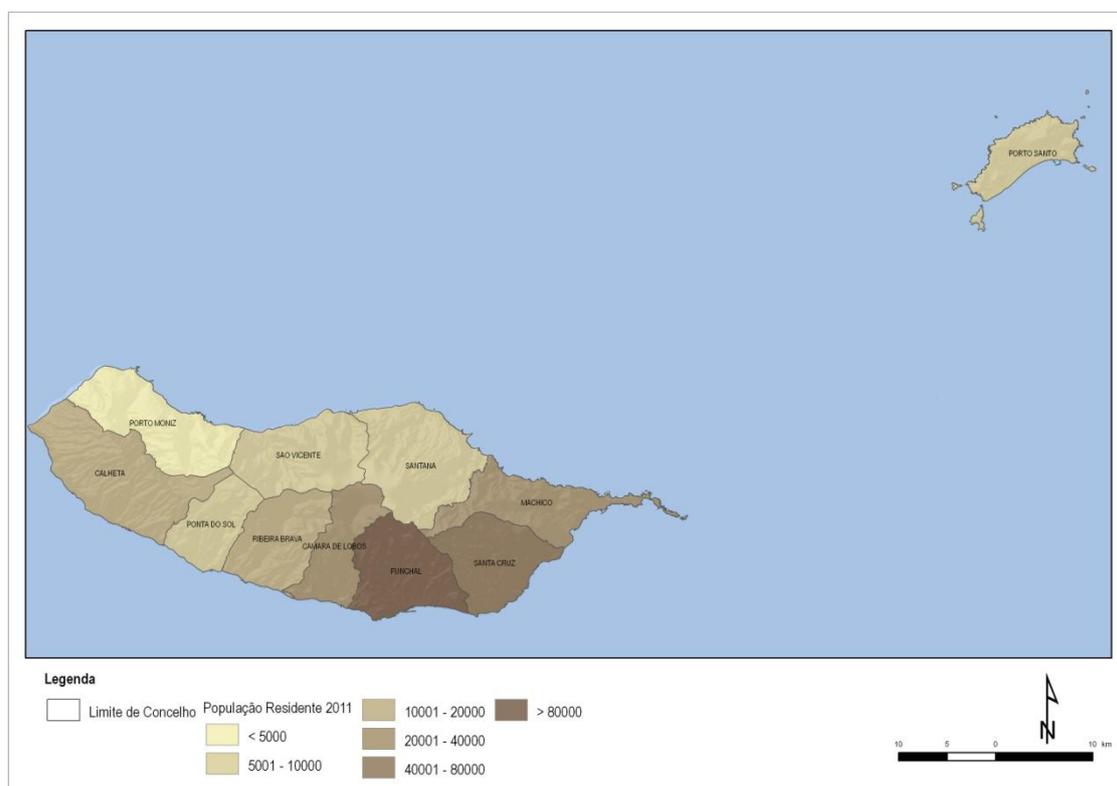


Figura 20 - População residente em 2011 nos concelhos da Região Autónoma da Madeira.

Se entre 1991 e 2001 ocorreu um decréscimo de população na Região (-8515 habitantes, correspondendo a -3,32%), na década mais recente, e considerando os dados preliminares dos Censos de 2011, observa-se um acréscimo extraordinário no número de habitantes, traduzido num aumento de 22927 residentes, correspondendo a 9,36% (Quadro 10 e Figura 21). Os Concelhos de Santa Cruz e Porto Santo foram os que mais cresceram na última década (44,74% e 22,53%, correspondendo a um aumento de 13297 e 1008 habitantes).

O Concelho de Santa Cruz foi o que mais cresceu em termos nacionais, motivado pela construção e melhoria das acessibilidades até ao centro do Funchal, assim como a aquisição de habitação a preços mais competitivos¹¹. Para o crescimento deste concelho deve ser referido o contributo das Freguesias do Caniço e Gaula, que viram a sua população crescer 101,6% e 30,1%, respectivamente. Acompanhando a tendência de acréscimo populacional, os Concelhos de Ponta de Sol, Funchal, Ribeira Brava, Câmara de

¹¹ De referir que o Aeroporto Internacional da Madeira localiza-se no Concelho de Santa Cruz, pelo que, o reforço das acessibilidades entre este concelho e o Funchal, contribuiu para a estruturação de um novo eixo de fixação das actividades económicas, que procuram aproveitar a proximidade entre o principal elo de ligação com o exterior e o principal pólo populacional e de consumo.

Lobos e Machico, localizados na costa sul da ilha da Madeira, também registaram um aumento de indivíduos na última década. Por outro lado, os Concelhos de Santana, São Vicente, Porto Moniz e Calheta perderam população (-11,46%, -7,70%, -7,38% e -3,57%).

Quadro 10 - Variação da população residente por concelho na Região Autónoma da Madeira, entre 1981 e 2011.

Concelhos	1981-1991		1991-2001		2001-2011		1981-2011	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Calheta	51	0,39	-1059	-8,14	-427	-3,57	-1435	-11,08
Câmara de Lobos	441	1,42	3138	9,97	1045	3,02	4624	14,90
Funchal	2657	2,36	-11442	-9,91	8054	7,75	-731	-0,65
Machico	-110	-0,50	-269	-1,22	56	0,26	-323	-1,46
Ponta do Sol	-393	-4,30	-631	-7,21	728	8,96	-296	-3,24
Porto Moniz	-531	-13,40	-505	-14,71	-216	-7,38	-1252	-31,59
Porto Santo	330	7,54	-232	-4,93	1008	22,53	1106	25,27
Ribeira Brava	-310	-2,30	-676	-5,13	868	6,95	-118	-0,88
Santa Cruz	204	0,88	6256	26,66	13297	44,74	19757	84,94
Santana	-951	-8,45	-1498	-14,54	-1009	-11,46	-3458	-30,73
São Vicente	-806	-9,48	-1497	-19,45	-477	-7,70	-2780	-32,70
Total	582	0,23	-8415	-3,32	22927	9,36	15094	5,97

Fonte: Recenseamento da População de 1981, Censos 1991 e 2001 e Censos 2011 (resultados preliminares), INE.

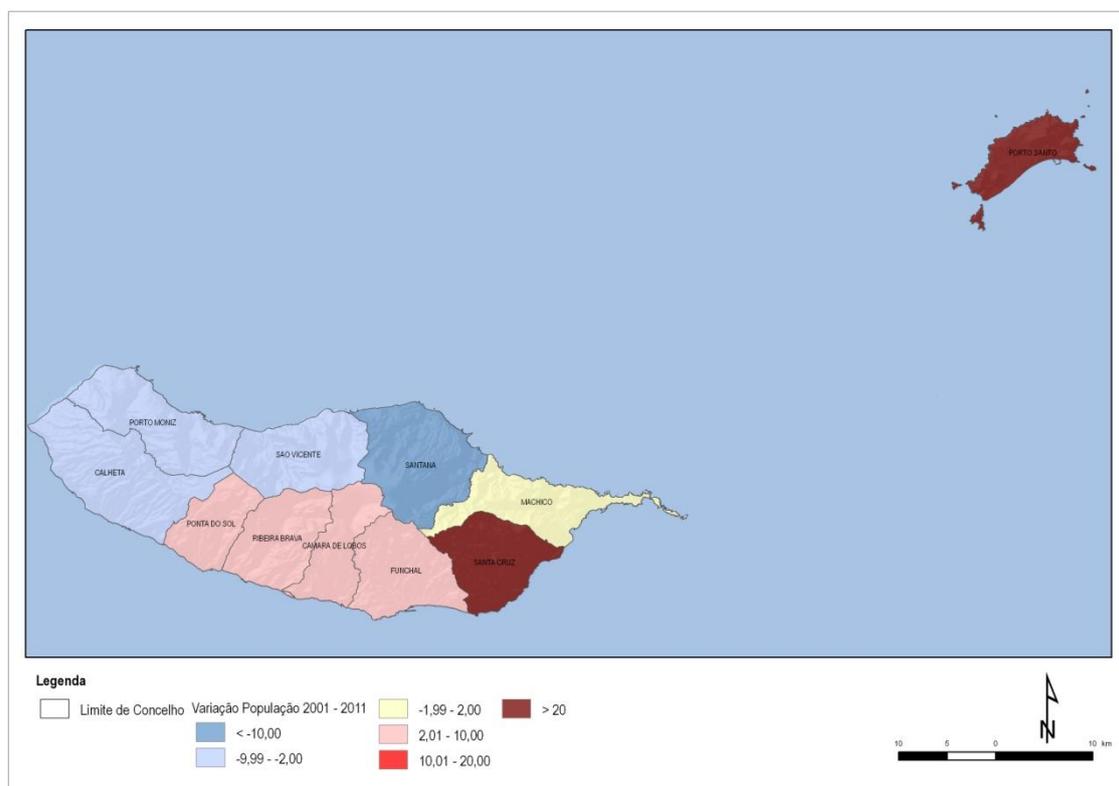


Figura 21 - Variação da população residente por concelho na Região Autónoma da Madeira, entre 2001 e 2011.

A leitura dos dados relativos à dinâmica natural na Região sublinha, para o período 1991-2009, uma tendência progressiva para a diminuição do número de nascimentos, mas ainda assim os valores são muito expressivos, traduzindo em taxas de natalidade muito elevadas, superiores às observadas na generalidade das regiões do país¹² (Quadro 11 e Figura 22). O facto de os valores da natalidade serem superiores aos da mortalidade traduz-se em taxas de crescimento natural positivas em todos os anos observados, à excepção do ano de 2009, em que se verificou uma taxa de crescimento natural de -1,06‰.

Quadro 11 - Dinâmica natural na Região Autónoma da Madeira, de 1991 a 2009.

Anos	Natalidade	Taxa de Natalidade	Mortalidade	Taxa de Mortalidade	Crescimento Natural	Taxa de Crescimento Natural
	Nº	‰	Nº	‰	Nº	‰
1991	3459	13,65	2552	10,07	907	3,58
1992	3406	13,46	2551	10,08	855	3,38
1993	3475	13,78	2747	10,90	728	2,89
1994	3336	13,34	2478	9,91	858	3,43
1995	3057	12,33	2564	10,34	493	1,99
1996	3021	12,29	2697	10,97	324	1,32
1997	3119	13,13	2566	10,81	553	2,33
1998	3078	12,72	2590	10,70	488	2,02
1999	3250	13,52	2591	10,78	659	2,74
2000	3217	13,42	2656	11,08	561	2,34
2001	3160	12,90	2676	10,92	484	1,98
2002	3117	12,92	2671	11,07	446	1,85
2003	3181	13,09	2819	11,60	362	1,49
2004	2978	12,19	2600	10,64	378	1,55
2005	2957	12,06	2700	11,01	257	1,05
2006	2924	11,90	2595	10,56	329	1,34
2007	2718	11,02	2562	10,39	156	0,63
2008	2699	10,92	2595	10,50	104	0,42
2009	2380	9,62	2642	10,68	-262	-1,06

Fonte: Censos 1991 e 2001; Estimativas da População residente (1992-2009), INE.

Considerando uma outra escala espacial de análise sublinha-se, para o ano de 2009, o crescimento natural positivo nos Concelhos de Câmara de Lobos e Santa Cruz (4,16‰ e 6,48‰, correspondendo a um crescimento natural de 151 e 248 indivíduos). Por outro lado, os Concelhos de Santana e Porto Moniz apresentam um cenário de crescimento natural negativo muito expressivo (-10,32‰ e -10,12‰, correspondendo a -27 e -83 indivíduos, respectivamente).

¹²Os valores da taxa de natalidade foram calculados tendo em consideração as estimativas da população residente, que apresentam valores inferiores aos agora observados com os resultados preliminares dos Censos 2011. Neste sentido, os valores da taxa de natalidade deverão ser menores que os calculados.

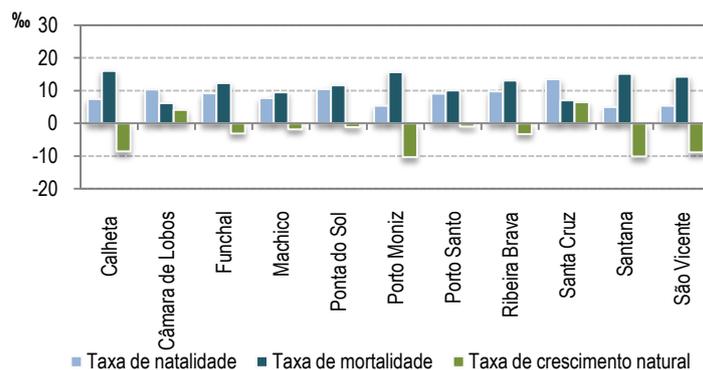


Figura 22 - Taxa de natalidade, taxa de mortalidade e taxa de crescimento natural por concelho na Região, em 2009.

Fonte: Anuário Estatístico Região Autónoma da Madeira, 2009 e Estimativas da População residente, 2009, INE.

A estrutura etária da Região Autónoma da Madeira revela um peso da população jovem superior à média do país, contribuindo para uma população relativamente menos envelhecida (Figura 23). Procedendo-se a uma análise mais pormenorizada dos grupos etários entre 1991 e 2001 verificamos que a população adulta (40-64 anos) registou um aumento (de 24,29% para 27,38%) e a população idosa (65 e mais anos) apresentou um aumento mais marcado (de 11,61% para 13,70%). Por outro lado, a população jovem (0-14 anos) apresentou um decréscimo no mesmo período de 24,47% para 19,14% e a população jovem adulta (15-39 anos) registou uma manutenção na sua estrutura (de 39,64% para 39,77%).

A Região Autónoma da Madeira apresentou uma dinâmica demográfica que, embora tenha registado um aumento dos idosos, conseguiu resistir à tendência de envelhecimento do país, observando, em ambos os anos considerados, uma percentagem de jovens superior à média nacional e uma percentagem de idosos inferior à média nacional. Este facto pode ser explicado, por um lado, pelos valores elevados dos saldos fisiológicos e, por outro lado, pelo aumento da esperança de vida, derivado da melhoria das condições de vida generalizadas da população da Região.

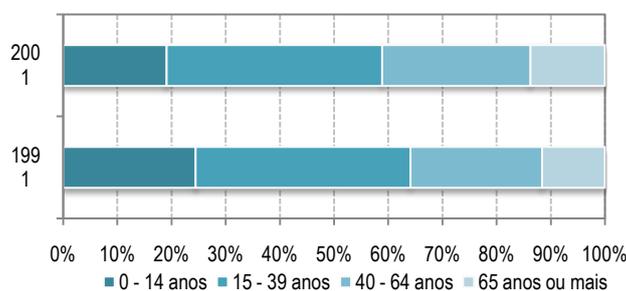


Figura 23 - Estrutura da população residente na Região, segundo os grandes grupos etários, de 1991 a 2001.

Fonte: Censos 1991 e Censos 2001, INE.

A análise da pirâmide etária da Região Autónoma da Madeira para o ano de 2001 reflecte, comparativamente ao ano de 1991, uma tendência para um ligeiro envelhecimento da população, o que

se traduz por um estreitamento da base e um ligeiro alargamento do topo da pirâmide (Figura 24). Ao decréscimo da população pertencente às classes etárias até aos 29 anos corresponde, naturalmente, um aumento da população adulta (dos 30 aos 54 anos) e idosa (com 65 e mais anos). O número de indivíduos total e por sexo nestes escalões etários é superior, em 2001 em relação a 1991, não havendo diferenças muito significativas por sexo. Os grupos etários jovens e jovens adultos (dos 0 aos 19 anos e dos 30 aos 34 anos) e adultos (entre os 60 aos 64 anos) apresentam sucessivamente mais indivíduos nas classes seguintes, traduzindo a existência de um conjunto de classes ocas.

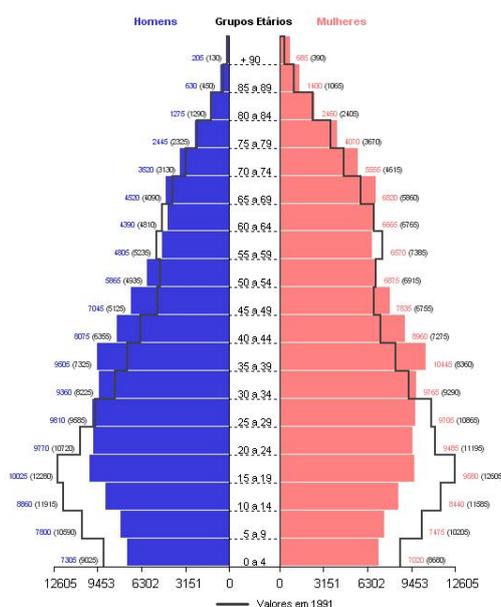


Figura 24 - Pirâmide etária da população residente na Região Autónoma da Madeira, entre 1991 e 2001.

Os valores do índice de envelhecimento reflectem esta evolução, uma vez que o total da população passou de 47,4% em 1991 para 71,6% em 2001 (Quadro 12). Isto significa que para cada 100 jovens existiam 47 e 71 idosos em 1991 e 2001, respectivamente. Trata-se de valores claramente menos expressivos tendo por base o contexto nacional, já que esta relação era no Continente de 69,5%, em 1991, evoluindo para 104,5% em 2001.

Considerando os valores por sexo, o escalão etário das mulheres apresenta índices de envelhecimento superiores e mais expressivos (91,5% contra 52,5%, sendo que em 1991 eram, respectivamente, de 59,1% e 36,2%). Esta evolução traduz a dinâmica natural da população em que as mulheres morrem menos e também migram em menor número. Os concelhos marcadamente rurais de Porto Moniz, Santana e Calheta apresentam uma maior percentagem de população idosa, traduzindo em índices de envelhecimento muito expressivos (135,9%, 126,5% e 122,4%). Por outro lado, os Concelhos de Câmara de Lobos e Santa Cruz apresentam uma estrutura muito jovem, comprovada pelos baixos valores dos índices de envelhecimento (33,8% e 56,7%).

A leitura dos resultados do índice de dependência total ajuda, também, a reflectir sobre a necessidade de definir políticas activas no que diz respeito à população. Entre 1991 e 2001 ocorreu um ligeiro decréscimo do valor deste índice (de 56,4% para 48,9%), o que significa que se verificou uma diminuição da importância dos não activos para os activos. Quer isto dizer que para cada 100 indivíduos potencialmente activos em 1991 e 2001 existiam respectivamente 56 e 48 não activos.

Quadro 12 - Índice de envelhecimento, índice de dependência e estrutura etária nos concelhos da Região Autónoma da Madeira entre 1991 e 2001.

Concelhos	Índice de envelhecimento (%)						Índice de dependência total (%)						Estrutura Etária (%)					
	Homens		Mulheres		Total		Homens		Mulheres		Total		0 a 14		15 a 64		65 e +	
	1991	2001	1991	2001	1991	2001	1991	2001	1991	2001	1991	2001	1991	2001	1991	2001	1991	2001
Calheta	64,4	89,7	94,9	159,2	79,9	122,4	82,7	62,0	69,3	63,0	74,8	62,6	23,8	17,3	57,2	61,5	19,0	21,2
Câmara de Lobos	17,9	24,6	27,5	43,3	22,7	33,8	67,8	52,7	60,4	54,5	63,8	53,6	31,8	26,1	61,0	65,1	7,2	8,8
Funchal	36,2	59,3	62,6	106,0	49,3	82,3	50,2	41,9	52,2	47,5	51,3	44,8	22,7	17,0	66,1	69,0	11,2	14,0
Machico	29,5	42,9	47,3	75,4	38,0	58,4	54,5	43,2	52,4	47,5	53,4	45,4	25,2	19,7	65,2	68,8	9,6	11,5
Ponta do Sol	53,3	60,9	82,6	107,6	68,1	84,2	70,3	58,9	62,8	62,5	66,0	60,9	23,7	20,5	60,2	62,2	16,1	17,3
Porto Moniz	55,8	110,2	77,9	160,3	66,8	135,9	83,8	67,8	63,3	68,1	71,5	67,9	25,0	17,2	58,3	59,5	16,7	23,3
Porto Santo	28,0	49,4	33,8	68,4	30,8	58,5	51,0	38,2	50,5	40,2	50,7	39,2	25,7	17,8	66,3	71,8	7,9	10,4
Ribeira Brava	47,9	58,0	74,5	103,4	61,1	80,9	70,6	54,1	57,9	58,7	63,2	56,6	24,0	20,0	61,3	63,9	14,7	16,2
Santa Cruz	37,1	42,3	64,1	71,7	50,0	56,7	57,6	42,8	56,5	48,1	57,0	45,4	24,2	19,9	63,7	68,8	12,1	11,3
Santana	49,8	98,3	74,1	155,9	61,2	126,5	66,2	53,7	55,5	59,4	60,3	56,7	23,3	16,0	62,4	63,8	14,3	20,2
São Vicente	46,4	89,9	73,4	148,2	59,3	118,3	63,1	57,6	54,2	62,1	58,1	60,0	23,1	17,2	63,2	62,5	13,7	20,3
Total	36,2	52,5	59,1	91,5	47,4	71,6	57,6	46,5	55,5	51,1	56,4	48,9	24,5	19,1	63,9	67,2	11,6	13,7

Fonte: Censos 1991 e Censos 2001, INE.

Tendo em consideração as dinâmicas populacionais descritas, importa, no quadro dos objectivos desta análise, tentar enquadrar as tendências de evolução no horizonte temporal das duas próximas décadas. Utilizou-se o método de projecção matemático geométrico¹³, apresentando os dados por concelho (Quadro 13). Relativamente aos movimentos migratórios, consideramos que as saídas ou óbitos serão compensadas por entradas ou nascimentos. Este método apresenta algumas limitações pois não considera o saldo migratório, assim como os factores que podem reverter a tendência observada na década anterior (crises económicas, catástrofes naturais, guerras,...).

Deste modo, entre 2011 e 2021 projecta-se um acréscimo populacional de 11,2%, correspondendo a um aumento de 30068 habitantes. Importa destacar os decréscimos projectados para os Concelhos de Santana e São Vicente (-11,5% e -7,7%, correspondendo a -893 e -440 residentes). Para a década seguinte prevê-se um acréscimo de 39963 habitantes, correspondendo a 13,4%. Para esta década projectam-se acréscimos muito expressivos para os Concelhos de Santa Cruz e Porto Santo (de 44,7% e 22,5%, respectivamente).

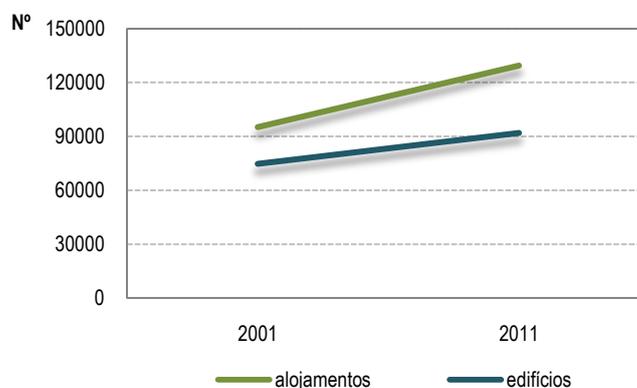
¹³ Estimativas demográficas através das quais se procura estabelecer as tendências das variáveis determinantes da dinâmica da população e consequentemente os volumes de população e as principais características no futuro. Neste caso, a percentagem de crescimento por unidade de tempo será constante.

Quadro 13 - Projecção da população residente nos concelhos da Região Autónoma da Madeira entre 2011 e 2031.

Concelhos	2011	2016	2021	2026	2031	11-16		16-21		21-26		26-31		11-31	
						Nº	%								
Calheta	11519	11311	11107	10907	10710	-208	-1,8	-204	-1,8	-200	-1,8	-197	-1,8	-809	-7,0
Câmara de Lobos	35659	36193	36736	37286	37845	534	1,5	542	1,5	550	1,5	559	1,5	2186	6,1
Funchal	112015	116273	120693	125281	130043	4258	3,8	4420	3,8	4588	3,8	4762	3,8	18028	16,1
Machico	21803	21831	21859	21887	21915	28	0,1	28	0,1	28	0,1	28	0,1	112	0,5
Ponta do Sol	8853	9241	9646	10069	10511	388	4,4	405	4,4	423	4,4	441	4,4	1658	18,7
Porto Moniz	2711	2609	2511	2417	2326	-102	-3,8	-98	-3,8	-94	-3,8	-91	-3,8	-385	-14,2
Porto Santo	5482	6068	6717	7435	8230	586	10,7	649	10,7	718	10,7	795	10,7	2748	50,1
Ribeira Brava	13362	13818	14290	14778	15283	456	3,4	472	3,4	488	3,4	505	3,4	1921	14,4
Santa Cruz	43018	51754	62264	74908	90121	8736	20,3	10510	20,3	12644	20,3	15212	20,3	47103	109,5
Santana	7795	7335	6902	6494	6111	-460	-5,9	-433	-5,9	-408	-5,9	-383	-5,9	-1684	-21,6
São Vicente	5721	5496	5281	5073	4874	-225	-3,9	-216	-3,9	-207	-3,9	-199	-3,9	-847	-14,8
Total	267938	281931	298006	316536	337969	13993	5,2	16075	5,7	18531	6,2	21432	6,8	70031	26,1

Fonte: Censos 2011, INE.

Acompanhando os fortes investimentos realizados nomeadamente na dotação de infra-estruturas e equipamentos, tanto no sector público como privado, o número de edifícios e alojamentos teve um crescimento extraordinário (Figura 25). Entre 2001 e 2011 ocorreu um acréscimo de 23,0% no número de edifícios, passando dos 74799 edifícios em 2001 para 91987 edifícios em 2011. O número de alojamentos aumentou cerca de 36,0% (de 95214 para 129574 alojamentos em 2001 e 2011, respectivamente).

**Figura 25 - Evolução do número de edifícios e alojamentos na Região Autónoma da Madeira, entre 2001 e 2011.**

Fonte: Censos 2001 e Censos 2011 (resultados preliminares), INE.

Todos os concelhos apresentaram um aumento no número de edifícios, sendo que nos Concelhos do Porto Santo e Santa Cruz os acréscimos foram mais expressivos (de 86,90% e 34,17%) (Figura 26). Devido à maior concentração populacional, os Concelhos do Funchal e Santa Cruz apresentam um maior número de edifícios no ano de 2011 (29219 e 12450 edifícios, respectivamente).

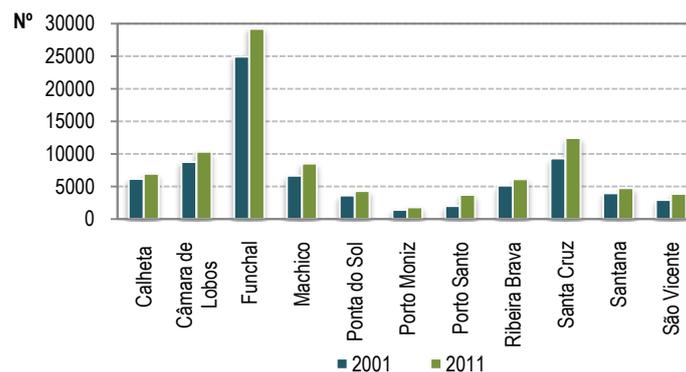


Figura 26 - Evolução do número de edifícios nos concelhos da Região Autónoma da Madeira, entre 2001 e 2011.

Fonte: Censos 2001 e Censos 2011 (resultados preliminares), INE.

2.3. REDE DE ACESSIBILIDADES E TRANSPORTES

Numa Região insular e ultraperiférica como a Madeira, os transportes, a rede de acessibilidades e as comunicações, assumem uma grande importância, uma vez que condicionam o desenvolvimento e o acesso aos mercados nacionais e internacionais.

Na ilha da Madeira, o declive do terreno, as irregularidades orográficas e a natureza geológica dos solos dificultaram a construção de uma rede de estradas que assegurasse a ligação entre as diferentes povoações, que, separadas por montanhas, desfiladeiros e ribeiras viveram, durante séculos, num grande isolamento (SOUSA, 2004).

A Ilha da Madeira é servida por uma rede viária relativamente densa, especialmente na faixa litoral sul, sendo mais intensa no Concelho do Funchal e nos concelhos limítrofes (Figura 27). De uma forma geral, a rede viária apresenta boas condições de operacionalidade, já que possibilita, em termos funcionais, a acessibilidade à maioria dos aglomerados ou pontos de interesse da ilha em segurança e comodidade. Situação que tem vindo a possibilitar a redução das disparidades entre a cidade do Funchal e as áreas rurais, ainda que constitua um forte impulsionador da suburbanização (SOUSA, 2004).

Nas últimas décadas, com a participação dos Fundos comunitários, tem-se assistido a um significativo desenvolvimento de toda a rede rodoviária. Os principais investimentos neste âmbito direccionaram-se para a construção de vias rápidas e respectiva articulação com a rede envolvente, de forma a facilitar as acessibilidades a áreas interiores e isoladas e a descongestionar algumas das vias mais movimentadas. Actualmente, a rede viária constituída por vias-rápidas e vias expresso, apresenta quase 140 km de extensão. As novas estradas, para além de contribuírem para o desenvolvimento da rede viária, têm contribuído para uma melhoria da mobilidade das populações, através da redução

significativa dos tempos de percurso, da melhoria das condições de segurança e de comodidade nas deslocações e da fluidez dos fluxos.

Este reforço na rede de acessibilidades rodoviárias contribuiu não só para o encurtamento das distâncias, mas, acima de tudo, para uma mudança civilizacional, que, deixou de estar assente em fenómenos de isolamento populacional, para passar a ser alavancada por um forte intercâmbio regional capaz de alimentar lógicas de deslocalização e aglomeração de actividades e pessoas, dispersas pela Região e tendencialmente mais afastadas do principal centro urbano - Funchal, contribuindo também para a criação de novas oportunidades de emprego.

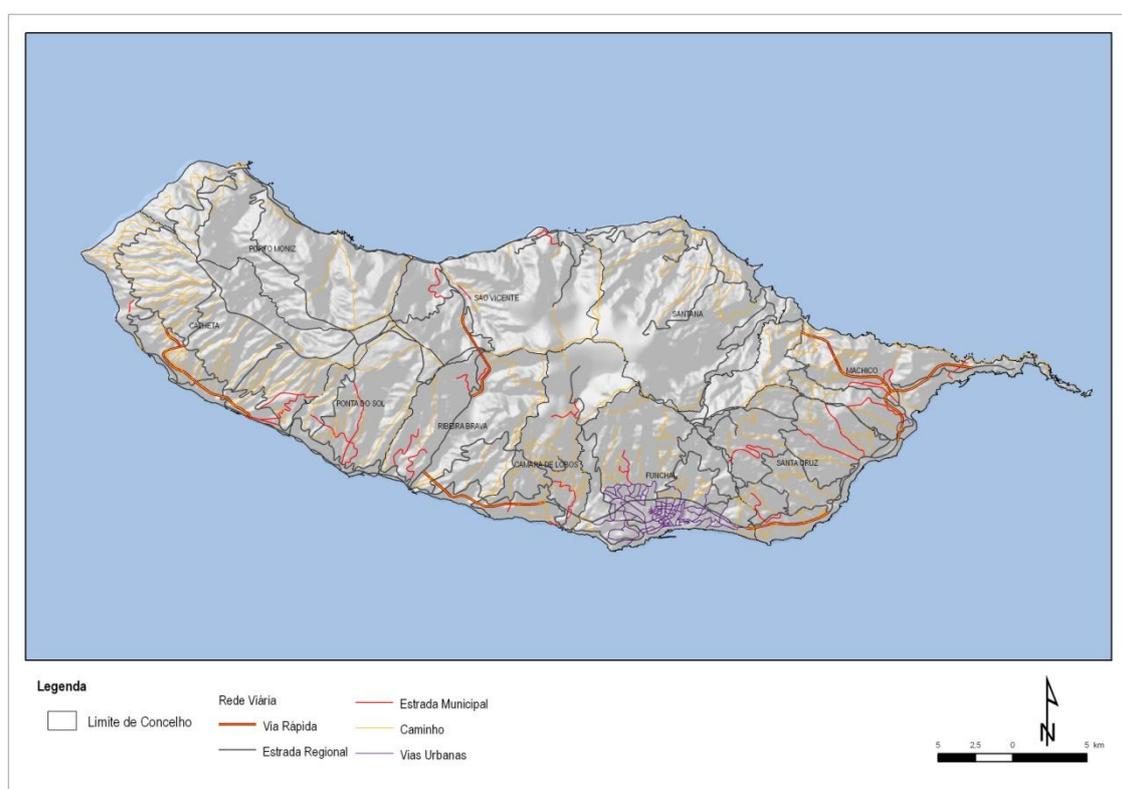


Figura 27 - Rede de Acessibilidades na ilha da Madeira.

Relativamente ao transporte para o exterior, a Região Autónoma da Madeira apresenta dois aeroportos, um na ilha da Madeira e outro na ilha do Porto Santo. Estes servem fundamentalmente o transporte de passageiros, sendo que o transporte de carga é feito fundamentalmente por via marítima.

O transporte marítimo tem possibilitado uma melhoria das acessibilidades, ao assegurar a mobilidade das populações, ao mesmo tempo que permite a movimentação de mercadorias, entre ilhas e para o exterior. Neste momento, existem dois portos importantes e estruturantes na ilha da Madeira, o Porto do Funchal que concentra actividades de movimentação de carga, recreio e turismo, apoio à actividade piscatória e o Porto do Caniçal, essencialmente destinado ao apoio dos navios de carga, o qual deverá tornar-se a curto

prazo no principal porto comercial da Região. O Porto do Porto Santo serve essencialmente o tráfego inter-ilhas de passageiros e mercadorias, possuindo ainda instalações de apoio à pesca e à náutica de recreio.

No que se refere ao movimento de navios de cruzeiros, as informações disponibilizadas pela APRAM (Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira) para o ano de 2010, indicam a realização de cerca de 294 escalas nos portos do Funchal e do Porto Santo, número que tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos. Neste último ano cerca de 168 232 passageiros deram entrada pelo porto do Funchal e cerca de 155 901 entraram por via do porto do Porto Santo (DREM, 2011). Para além destes portos principais, a Região Autónoma da Madeira dispõe de um assinalável conjunto de pequenos portos, marinas, ancoradouros e terminais marítimos dispersos por toda a Região.

2.4. EDUCAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

A Região Autónoma da Madeira apresenta uma estrutura global de níveis de habilitações da população residente bastante desfavorável no espaço nacional e europeu, caracterizado, essencialmente, por um baixo grau de escolarização da população e por um reduzido peso de população com ensino superior no total da população residente (Figura 28). Deste modo, e segundo os dados dos Censos 2001, a maior percentagem da população madeirense tinha apenas concluído o 1º ciclo do ensino básico (60%), um valor muito superior ao verificado a nível nacional, o que espelha algumas das fragilidades detectadas neste território¹⁴. Neste ano, cerca de 17% da população não apresentava qualquer nível de instrução, cerca de 14% da população possuía o nível secundário de instrução e apenas cerca de 8,0% da população possuía formação ao nível do ensino superior.

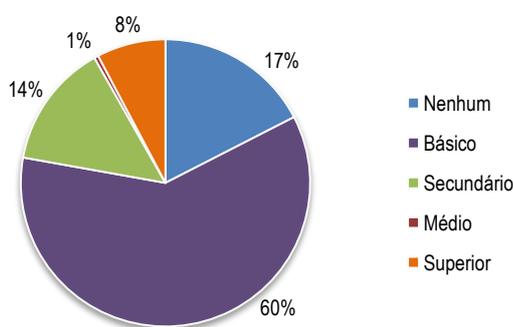


Figura 28 - População residente na Região Autónoma da Madeira segundo o nível de ensino atingido, em 2001.

Fonte: Censos 2001, INE.

¹⁴ Embora ainda não sejam conhecidos os dados relativos a 2011, estima-se que tenha ocorrido uma diminuição muito significativa de população residente com menores níveis de qualificação académica e um acréscimo de indivíduos com formação ao nível superior.

Adoptando uma outra escala de análise, os Concelhos do Funchal e Santa Cruz são os que assumem melhores resultados em termos de escolarização da sua população, apresentando cerca de 11,4% e 7,8% da população residente com uma qualificação superior e menores percentagens de população sem qualquer grau de ensino atingido. Não obstante os esforços nos últimos anos levados a cabo pelo Governo Regional em inverter esta situação, o perfil de qualificação da população madeirense é ainda muito insatisfatório.

As elevadas percentagens de população analfabeta na Região Autónoma da Madeira são reveladoras de grandes fragilidades, não obstante o decréscimo registado entre os anos de 1991 e 2001 (Figura 29). Em termos globais assistiu-se a uma diminuição de população analfabeta na Região, entre 1991 e 2001 (de 15,3% para 12,7%), ainda assim, um valor muito superior ao registado a nível nacional (9,0%). Os Concelhos de Santana e São Vicente apresentam, no ano de 2001, taxas de analfabetismo muito elevadas (23,8%, 22,3%).

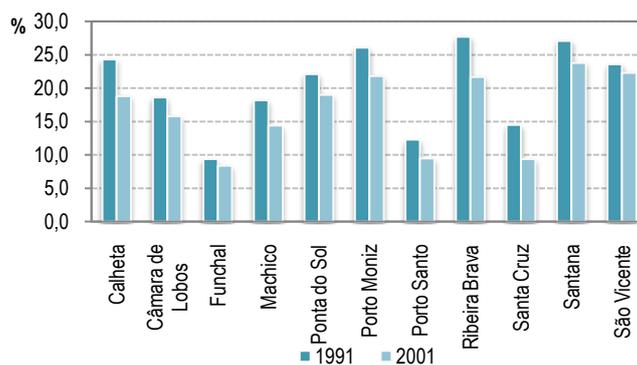


Figura 29 - Taxa de analfabetismo por concelho, na Região Autónoma da Madeira, entre 1991 e 2001.

Fonte: Censos 1991 e 2001, INE.

Em termos de infra-estruturas de ensino, no ano lectivo de 2008/2009 existiam 175 estabelecimentos de ensino pré-escolar, 127 estabelecimentos do 1º ciclo do ensino básico, e 31 estabelecimentos de ensino secundário (Quadro 14). A maior parte dos estabelecimentos de ensino localiza-se no Concelho do Funchal, no entanto, importa destacar que os diferentes níveis de ensino encontram-se assegurados em todos os concelhos da Região. Relativamente ao ensino superior, este é ministrado em quatro estabelecimentos (Universidade da Madeira, Escola Superior de Enfermagem da Madeira, Escola Superior de Enfermagem de S. José de Cluny e Instituto Superior de Administração e Línguas), localizados no Concelho do Funchal. No ano lectivo 2008/2009 saíram destes estabelecimentos cerca de 860 diplomados. A Universidade da Madeira constitui o mais importante pólo de formação de nível superior, destacando-se a oferta em cursos de licenciatura nas áreas de Economia, Gestão, Matemática, Psicologia, Serviço Social, Ciências da Cultura, Ciências da Educação, Estudos Ingleses e Relações Empresariais, Biologia, Bioquímica, Educação Física e Desporto, Engenharia Civil, Engenharia

Electrónica e Telecomunicações, Engenharia Informática, entre outros. Para além da oferta ao nível do primeiro ciclo, a Universidade da Madeira apresenta o curso básico do Mestrado Integrado em Medicina, alguns Cursos de Especialização Tecnológica, Mestrados, Pós-graduações, Diploma de Estudos Avançados e Cursos de Doutoramento nas áreas da Educação, Engenharias, Matemática, Química, Biologia, Letras e Psicologia.

Quadro 14 - Estabelecimentos de educação/ensino por concelho, segundo o nível de ensino ministrado e a natureza institucional, no ano lectivo 2008/2009.

Unidade geográfica	Educação pré-escolar		Ensino Básico						Ensino secundário	
			1º Ciclo		2º Ciclo		3º Ciclo			
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
Calheta	9	2	9	1	2	0	2	1	1	1
Câmara de Lobos	19	4	17	2	3	0	3	0	2	0
Funchal	35	33	29	16	9	5	10	8	8	9
Machico	11	2	7	1	3	0	3	0	2	0
Ponta do Sol	8	1	7	0	1	0	1	0	1	0
Porto Moniz	2	0	2	0	1	0	1	0	1	0
Porto Santo	4	1	3	1	1	0	1	0	1	0
Ribeira Brava	10	2	9	0	2	0	2	0	1	0
Santa Cruz	11	8	9	3	3	0	3	1	2	0
Santana	6	1	6	1	1	0	1	0	1	0
São Vicente	5	1	4	0	1	0	1	0	1	0
R. A. Madeira	120	55	102	25	27	5	28	10	21	10

Fonte: Anuário Estatístico Região Autónoma da Madeira 2009, INE.

Importa salientar que as iniciativas no sentido do crescimento da rede escolar da Região, com base na abertura de novas escolas e na crescente expansão da Universidade da Madeira, ainda não trouxeram todos os efeitos desejáveis ao nível do abandono escolar e na melhoria do nível de habilitações dos residentes.

2.5. ACTIVIDADES ECONÓMICAS E EMPREGO

A dinâmica económica da Região Autónoma da Madeira assenta essencialmente numa estrutura produtiva pouco diversificada, com um claro predomínio da actividade turística, da construção civil e das actividades ligadas à administração pública, sectores caracterizados pelo fraco desenvolvimento da cadeia de valor e pressionados pela crescente abertura e globalização das economias (GOVERNO REGIONAL DA MADEIRA, 2000).

Uma leitura aos principais indicadores da dinâmica económica permite destacar uma tendência no sentido do aumento da população activa e empregada entre os anos 2001 e 2010 (Quadro 15). O sector

terciário assume-se como o que mais contribui para o emprego na Região, sendo que o aumento entre 2001 e 2010 foi muito relevante (de 57,2% para 71,1%) (Figura 30). Por outro lado, os sectores primário e secundário registaram um decréscimo no mesmo período (de 12,4% para 11,9% e de 30,3% para 17,0%). Acompanhando o acréscimo nos valores da taxa de actividade e na taxa de emprego, cresceu também o número de activos desempregados, assim como da taxa de desemprego.

Quadro 15 - Indicadores síntese da dinâmica económica na Região Autónoma da Madeira, entre 2001 e 2010.

Indicadores síntese	2001	2005	2010
População activa (nº)	110 407	122 696	129 390
Homens	61 259	65 774	66 957
Mulheres	49 148	56 922	62 433
População inactiva (nº)	129 618	121 680	118 162
Homens	51 603	49 469	50 163
Mulheres	78 015	72 211	67 999
População empregada (nº)	107 597	117 123	119 775
Homens	59 976	63 016	61 232
Mulheres	47 621	54 107	58 543
Agricultura, Silvicultura e Pescas (nº)	13 395	10 571	14 245
(%)	12,4	9,0	11,9
Indústria, Construção, Energia e Água (nº)	32 640	30 628	20 359
(%)	30,3	26,1	17,0
Serviços (nº)	61 562	75 925	85 170
(%)	57,2	64,8	71,1
População desempregada (nº)	2 810	5 573	9 615
Homens	1 283	2 758	5 726
Mulheres	1 527	2 815	3 889
Taxa de actividade (%)	46,0	50,2	52,3
Homens	54,2	57,1	57,2
Mulheres	38,6	44,1	47,9
Taxa de emprego (%)	55,3	58,7	58,6
Homens	66,9	68,2	64,5
Mulheres	45,3	50,5	53,4
Taxa de desemprego (%)	2,5	4,5	7,4
Homens	2,1	4,2	8,6
Mulheres	3,1	4,9	6,2

Fonte: Inquérito ao Emprego, vários anos, DREM.

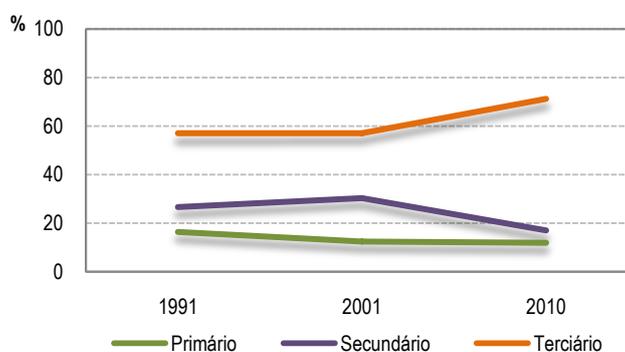


Figura 30 - População empregada por sector de actividade económica na Região Autónoma da Madeira, entre 1991 e 2010.

Fonte: Censos 1991 e 2001, INE e Inquérito ao Emprego 2010, DREM.

Em 2001 a Madeira apresentava uma taxa de desemprego de apenas 2,5%, tendo aumentado para 7,4% no ano de 2010. Dados mais recentes, relativos ao segundo trimestre de 2011 (DREM) dão conta de uma taxa de desemprego em torno dos 13,5%, constituindo um cenário deveras problemático, à semelhança do que acontece no resto do país. Segundo o Instituto do Emprego e Formação Profissional, o número de inscritos nos centros de emprego da Região aumentou de 8564 inscritos no ano de 2006 para 15648 inscritos no ano de 2010.

O sector terciário constitui o sector predominante na Região, tanto em termos de emprego, como de contributo para o PIB. O turismo, as actividades ligadas à administração pública, os serviços internacionais, os serviços financeiros e os serviços prestados às empresas são as actividades mais representativas do sector terciário. A actividade comercial tem vindo a modernizar-se, sobretudo no Concelho do Funchal e nas zonas que têm beneficiado da dinâmica urbana e da melhoria das acessibilidades.

A agricultura foi, desde o início da ocupação da ilha, mas em especial nos séculos XV e XVI, o sector com maior importância, destacando-se a produção da cana-de-açúcar, do trigo, da banana e do vinho que, face à fertilidade do solo e à sua rentabilidade, muito valorizaram a economia da Região. “A agricultura desempenha uma importante função na manutenção e conservação da paisagem humanizada da Região, bem como enquanto factor de equilíbrio ecológico e social” (GOVERNO REGIONAL DA MADEIRA, 2000). Face ao crescimento acentuado da população, a exiguidade da terra levou ao domínio de técnicas que possibilitassem o maior aproveitamento dos solos, independentemente do seu declive, daí o aproveitamento de pequenas superfícies cultiváveis, conhecidas como poios e o desenvolvimento de um sistema de irrigação baseado nas levadas¹⁵.

As actividades industriais da Região são constituídas essencialmente por indústrias transformadoras relacionadas com os bordados e obras de vime. Também, o sector da construção civil tem apresentado um grande potencial de desenvolvimento nos últimos anos, motivado pela dotação de infra-estruturas, melhoria e criação de acessibilidades e na recuperação urbanística. Devido à escassez de recursos minerais do sub-solo e ao elevado grau de dificuldade na exploração dos que existem, a indústria extractiva resume-se à recolha de areias e à exploração de pedreiras. Importa salientar que a criação de parques industriais, nomeadamente da Zona Industrial da Cancela e da Zona Franca Industrial, teve por objectivo o apoio ao desenvolvimento do sector e a desconcentração das empresas industriais da zona envolvente ao Funchal.

Numa análise à população activa por sectores de actividade em 2001, o sector terciário predomina em todos os concelhos, mas é no Funchal e Porto Santo que apresentam uma maior expressividade (79,6%

¹⁵ As “Levadas” são canais de irrigação primitivos, que percorrem um total de 1500 km, por entre vales e montanhas, que permitem aceder ao coração da ilha. Integram-se num conjunto de áreas protegidas, das quais se destacam o Parque Natural da Madeira e o Parque Ecológico do Funchal. Ao longo destes cursos de água encontram-se espécies de fauna e de flora raras no Mundo pertencentes à Floresta Laurissilva da Madeira, floresta relíquia, distinguida como Património Natural Mundial (www.madeiranature.com).

e 75,2%). A indústria assume-se mais expressiva nos Concelhos de Câmara de Lobos e Ribeira Brava (39,6% e 37,3%). No Concelho de Santana, as actividades do sector primário apresentam uma importância idêntica às actividades terciárias, representando 41,0% da população empregada (Quadro 16).

Quadro 16 - População empregada por sector de actividade económica nos concelhos da Região, em 1991 e 2001.

Concelhos	Primário				Secundário				Terciário				População empregada	
	1991		2001		1991		2001		1991		2001		1991	2001
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	
Calheta	2254	51,4	1475	31,1	977	22,3	1462	30,8	1157	26,4	1809	38,1	4388	4746
Câmara de Lobos	2303	22,7	1314	9,4	4006	39,6	5514	39,6	3818	37,7	7108	51,0	10127	13936
Funchal	1004	2,2	717	1,5	10024	21,5	8883	18,9	35662	76,4	37405	79,6	46690	47005
Machico	1685	22,3	597	7,3	2291	30,3	2942	35,9	3581	47,4	4646	56,8	7557	8185
Ponta do Sol	1404	38,3	790	24,1	1239	33,8	952	29,0	1023	27,9	1539	46,9	3666	3281
Porto Moniz	865	55,7	351	30,3	255	16,4	258	22,2	434	27,9	551	47,5	1554	1160
Porto Santo	63	3,4	31	1,5	392	21,3	486	23,3	1385	75,3	1571	75,2	1840	2088
Ribeira Brava	940	16,4	507	10,3	3246	56,7	1846	37,3	1541	26,9	2593	52,4	5727	4946
Santa Cruz	1650	18,0	988	7,0	2684	29,2	3100	22,1	4855	52,8	9953	70,9	9189	14041
Santana	2621	62,0	1555	41,0	478	11,3	662	17,5	1129	26,7	1576	41,6	4228	3793
São Vicente	1231	40,0	563	24,2	541	17,6	625	26,9	1304	42,4	1139	48,9	3076	2327
R. A. Madeira	16020	16,3	8888	8,4	26133	26,7	26730	25,3	55889	57,0	69890	66,2	98042	105508

Fonte: Censos 1991 e 2001, INE.

O tecido empresarial da Região é constituído essencialmente por empresas de pequena dimensão, não reunindo condições favoráveis para o desenvolvimento e valorização de novos factores de competitividade. Analisando as empresas com sede na Região Autónoma, por concelho, sobressaem as empresas de comércio por grosso e a retalho, representando cerca de 21,4% do total (Quadro 17).

As actividades de consultadoria e similares e outras actividades de serviços assumem também uma grande importância na Região (13,5% e 12,7%). As actividades relacionadas com o alojamento e restauração apresentam uma grande expressividade (9,8%).

Merece ainda referência as empresas de construção no Concelho de Câmara de Lobos, que representam, no ano de 2008, cerca de 19,5% do total das empresas aí sediadas e as referentes à indústria transformadora no Concelho da Ponta de Sol (7,6%).

Quadro 17 - Empresas por município da sede, segundo a CAE-Rev.3, no ano de 2008.

Unidade geográfica	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	L	M	N	P	Q	R	S	Total
	%																	Nº
Calheta	0,5	0,0	4,5	0,2	0,0	12,2	22,7	5,8	17,5	0,2	2,4	6,1	3,0	4,0	4,0	2,8	14,0	572
Câmara de Lobos	1,1	0,1	6,7	0,0	0,0	19,5	24,2	7,0	9,8	0,7	1,8	3,0	3,2	2,6	4,0	3,7	12,7	1 516
Funchal	0,0	0,1	3,5	0,1	0,2	6,8	21,0	4,1	7,8	1,5	4,3	18,0	5,5	3,6	7,2	3,9	12,4	12 892
Machico	1,8	0,1	5,7	0,1	0,1	17,6	21,5	5,7	14,1	0,5	1,2	5,5	2,2	2,4	4,3	3,4	13,9	1 443
Ponta do Sol	0,6	0,8	7,6	0,0	0,0	16,0	26,6	6,1	13,9	1,2	2,0	6,8	2,0	2,2	2,3	2,7	9,2	511
Porto Moniz	0,0	0,0	5,3	0,0	0,0	11,3	24,5	5,3	28,5	1,3	0,7	4,6	2,0	1,3	4,0	3,3	7,9	151
Porto Santo	1,3	0,8	2,7	0,0	0,0	12,0	19,4	6,3	14,5	0,4	2,3	9,5	4,6	3,8	5,0	3,8	13,7	525
Ribeira Brava	0,1	0,1	7,4	0,0	0,0	15,7	21,1	9,6	9,4	1,1	3,4	6,3	4,0	5,1	4,9	3,6	8,1	701
Santa Cruz	0,1	0,0	5,7	0,0	0,1	8,8	19,4	5,7	9,1	1,0	1,8	10,8	4,2	4,5	7,5	4,9	16,4	2 833
Santana	0,0	1,2	6,3	0,0	0,0	12,7	25,5	7,1	21,9	0,5	0,2	2,9	1,9	3,6	4,6	1,7	9,7	411
São Vicente	0,0	0,3	4,6	0,0	0,3	16,2	24,1	6,1	23,2	0,6	0,6	6,4	3,4	2,7	2,1	1,5	7,9	328
R. A. Madeira	0,3	0,1	4,5	0,0	0,1	9,7	21,4	5,0	9,8	1,2	3,3	13,5	4,6	3,6	6,4	3,9	12,7	21 883
Continente	0,4	0,1	7,3	0,1	0,1	10,6	24,4	2,2	7,8	1,3	2,5	10,7	3,8	5,2	6,8	2,5	14,2	1 054 373
Portugal	0,4	0,1	7,3	0,1	0,1	10,7	24,3	2,3	7,8	1,3	2,5	10,7	3,8	5,2	6,7	2,5	14,2	1 096 255

Fonte: Anuário Estatístico Região Autónoma da Madeira 2009, INE.

A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	J - Actividades de informação e de comunicação
B - Indústrias extractivas	K - Actividades financeiras e de seguros
C - Indústrias transformadoras	L - Actividades imobiliárias
D - Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	M - Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	N - Actividades administrativas e dos serviços de apoio
F - Construção	O - Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória
G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletas	P - Educação
H - Transportes e armazenagem	Q - Actividades de saúde humana e apoio social
I - Alojamento, restauração e similares	R - Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas
	S - Outras actividades de serviços

Tendo em consideração o VAB¹⁶ por actividade, sobressaem quatro ramos de actividade económica, que determinam a estrutura sectorial da economia e contribuem mais expressivamente para o VAB regional: as actividades por grosso e a retalho (22,0%), as actividades de construção (14,8%), as actividades de alojamento, restauração e similares (13,0%) e as actividades de transporte e armazenagem (12,0%). De salientar que são actividades ligadas directa e indirectamente ao turismo, aferindo a grande importância deste sector na economia regional. Por outro lado, as actividades relacionadas com a educação, assim como a agricultura e indústrias extractivas apresentam um reduzido contributo em termos de VAB, apresentando valores inferiores a 0,4% (Figura 31).

¹⁶O VAB (Valor Acrescentado Bruto) corresponde ao resultado final da actividade produtiva no decurso de um período determinado. Resulta da diferença entre o valor da produção e o valor do consumo intermédio, originando excedentes.

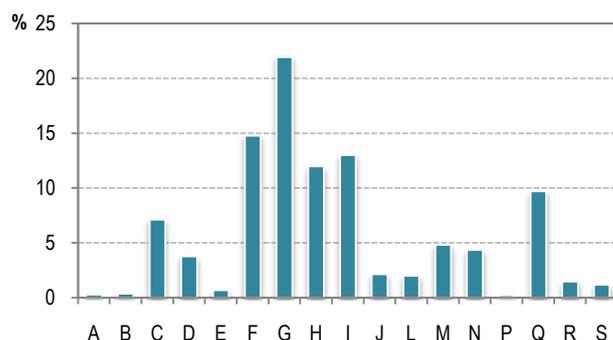


Figura 31 - Valor acrescentado bruto na Região Autónoma da Madeira, segundo a CAE-Rev.3, no ano de 2008.

Fonte: Anuário Estatístico Região Autónoma da Madeira 2009, INE.

Não obstante todos os constrangimentos limitativos à competitividade económica de uma região insular e ultraperiférica, a Madeira surge em segundo lugar a nível nacional em termos de PIB *per capita* (Quadro 18). No entanto estes valores devem ser lidos com algum cuidado, na medida em que a Região tem apresentado problemas ao nível da competitividade económica, traduzidos nas elevadas taxas de desemprego verificadas na actualidade.

Quadro 18 - PIB *per capita*, por NUTS III, no ano de 2007.

Unidade geográfica	PIB <i>per capita</i>		
	milhares de euros	Em % do total de Portugal	Índice de disparidade (Portugal=100) (%)
Norte	12,6	28,0	79,2
Centro	13,3	18,8	83,4
Lisboa	22,3	37,0	140,0
Alentejo	14,8	6,7	93,1
Algarve	17,8	4,5	111,7
R. A. Açores	14,6	2,1	91,6
R. A. Madeira	20,5	3,0	128,8
Continente	15,8	94,9	99,5
Portugal	15,9	100,0	100,0

Fonte: Anuário Estatístico Região Autónoma da Madeira 2009, INE.

Deve, no entanto ser referido que o crescimento do PIB nos últimos anos tem sido justificado pelas actividades do Centro Internacional de Negócios da Madeira¹⁷, nomeadamente o Centro de Serviços Financeiros e o Centro de Serviços Internacionais¹⁸. O CINM também conhecido por Zona Franca da Madeira, foi criado nos anos 80 como instrumento de desenvolvimento económico regional. O CINM consiste num conjunto de incentivos, sobretudo de natureza fiscal, concedidos com o objectivo de atrair investimento externo para a Madeira, sendo reconhecido como o mecanismo mais eficiente para a

¹⁸Destacam-se aqui essencialmente as empresas de actividades financeiras, imobiliárias e de comércio internacional, cujo valor criado não é, na generalidade dos casos, redistribuído na região, mas sim “enviado” para outras regiões do país e do mundo.

modernização, diversificação e internacionalização da economia regional. O CINM tem contribuído para o progresso da economia local, criando emprego qualificado, aumentando a produtividade, influenciando indirectamente outros sectores de actividade, como o turismo. Estima-se que as actividades do CINM tenham um contributo de 21% para o PIB da Região. De salientar que o CINM aglomera uma grande fatia de mão-de-obra qualificada, sobretudo no que se refere aos serviços internacionais e ao sector financeiro.

A melhoria da posição competitiva da Região é também resultado do reforço do emprego no sector terciário, acompanhado por uma redução em actividades de baixo nível de produtividade. De igual modo, a aposta no desenvolvimento de infra-estruturas (de acessibilidade e transporte), a melhoria e diversificação da oferta de turismo e dos serviços de apoio à actividade turística contribuíram para a melhoria do desempenho e diversificação da economia madeirense.

A Região Autónoma da Madeira, pela reduzida dimensão do seu território, pela posição insular e ultraperiférica constitui um mercado exíguo e geograficamente isolado, cuja capacidade produtiva não consegue revelar uma dimensão exportadora. Entre 2001 e 2010 registaram-se acréscimos tanto nas importações como nas exportações (Figura 32). Relativamente às importações, após um período de acréscimo, a tendência para os anos mais recentes configura uma ligeira diminuição. Importa salientar que o volume de exportações (euros) cresceu 177% neste período. Ainda assim, o saldo assume-se deficitário, ou seja, as entradas superam, como é de esperar, as saídas.

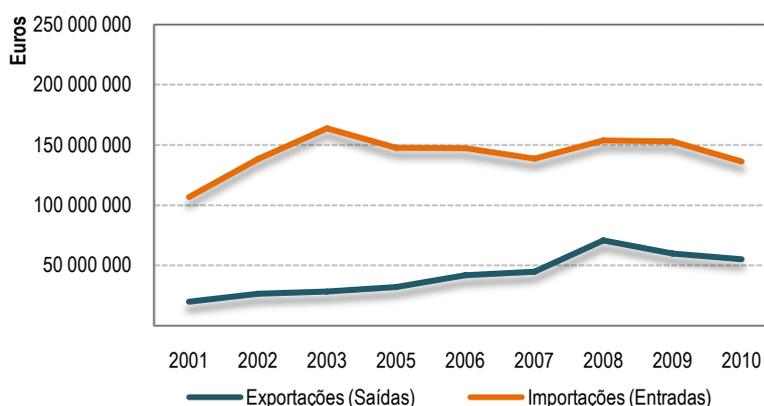


Figura 32 - Exportações e Importações de e para a Região Autónoma da Madeira (euros) entre 2001 e 2010.

Fonte: Estatísticas do Comércio Internacional 2010, INE.

Relativamente ao volume de importações, cerca de 84,4% são oriundas da União Europeia, enquanto 15,6% das mercadorias chegam de países fora da União Europeia. Ao nível das exportações, importa salientar que cerca de 55,1% das mercadorias que saem da Região vão para países externos à UE, correspondendo a um volume de negócios de 32 969 mil euros (Quadro 19). Os Concelhos do Funchal e

Machico apresentaram um maior volume de negócios de exportações (26 486 e 19 806 mil euros, respectivamente).

Quadro 19 - Comércio internacional declarado de mercadorias por município de sede dos operadores, em 2009.

Concelhos	Saídas					Entradas				
	Total	Intra UE		Extra UE		Total	Intra UE		Extra UE	
	milhares de Euros									
	Nº	Nº	%	Nº	%	Nº	Nº	%	Nº	%
Calheta	4 947	5	0,1	4 941	99,9	1 246	1 214	97,5	31	2,5
Câmara de Lobos	3 375	2 064	61,2	1 311	38,8	2 837	2 800	98,7	38	1,3
Funchal	26 486	13 166	49,7	13 320	50,3	122 974	102 051	83,0	20 923	17,0
Machico	19 806	7 677	38,8	12 129	61,2	6 345	4 955	78,1	1 390	21,9
Ponta do Sol	291	234	80,5	57	19,5	687	658	95,8	29	4,2
Porto Moniz	-	-	-	-	-	42	42	99,0	-	-
Porto Santo	5	-	-	5	100,0	498	495	99,4	3	0,6
Ribeira Brava	67	56	83,9	11	16,1	624	563	90,2	61	9,8
Santa Cruz	4 809	3 613	75,1	1 196	24,9	13 423	12 632	94,1	791	5,9
Santana	-	-	-	-	-	582	559	95,9	24	4,1
São Vicente	-	-	-	-	-	326	307	94,0	20	6,0
R. A. Madeira	59 785	26 816	44,9	32 969	55,1	149 585	126 275	84,4	23 310	15,6
Portugal	31 768 156	23 963 790	75,4	7 804 366	24,6	51 367 886	40 365 378	78,6	11 002 509	21,4

Fonte: Anuário Estatístico Região Autónoma da Madeira 2009, INE.

De acordo com a DREM, no espaço comunitário, os principais fornecedores de produtos para a Região no ano de 2009, foram a Espanha, França e Itália, sendo os principais receptores dos produtos regionais a Espanha, França e Reino Unido. Relativamente aos países extra comunitários, os principais fornecedores de produtos para a Região foram a Turquia, Brasil e Moldávia, sendo os principais receptores dos produtos regionais os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, nomeadamente Angola e Cabo Verde, e os Estados Unidos da América.

2.6. INVESTIGAÇÃO, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

De acordo com o Governo Regional da Madeira (2000), o desenvolvimento científico e tecnológico na Região confronta-se com importantes problemas: baixo nível de cultura científica e tecnológica, insuficiente capacidade da plataforma de apoio às empresas, insuficiências de recursos humanos, escasso desenvolvimento de parcerias regionais, bem como de integração nas redes nacionais e europeias. Ainda assim, importa referir que nos últimos anos assistiu-se a um reforço das infra-estruturas regionais de I&D. No entanto, o nível de recursos afectos a estas actividades, em termos de infra-estruturas e recursos humanos, espelham ainda um atraso face à média nacional e comunitária. A

maior parcela de despesa em actividades de I&D corresponde ao ensino superior (39,6%), absorvendo as empresas cerca de 32,7% e o Estado cerca de 26,7%.

A aposta na investigação científica e no desenvolvimento tecnológico tem figurado na estratégia de desenvolvimento da Região, desenvolvendo medidas direccionadas para a valorização económica dos recursos regionais, preservação do património natural e para a generalização dos novos instrumentos tecnológicos junto de todas as camadas da população.

Neste sentido, a Região Autónoma da Madeira tem implementado algumas acções tendo em vista o reforço de estruturas já existentes, a formação de recursos humanos e a criação de bases para um maior desenvolvimento futuro no domínio científico e tecnológico, e que passam, no essencial, pelo desenvolvimento da Universidade da Madeira, do Centro de Ciência e Tecnologia¹⁹, do Parque Tecnológico²⁰, do Laboratório Regional de Engenharia Civil²¹, do Centro de Empresas e Inovação da Madeira²² e do Instituto de Tecnologias Interactivas da Madeira²³, conferindo, assim, às actividades de I&D condições para ganharem uma maior dinâmica e criarem "massas críticas" necessárias para viabilizar um desenvolvimento sustentado daquelas actividades. Paralelamente, a Região tem vindo a atribuir importância estratégica às áreas ligadas à sociedade da informação, tendo inclusive criado, em 1998, o Núcleo Estratégico da Sociedade da Informação (NESI), o qual, em cooperação com o Madeira Tecnopólo, propõe-se desenvolver acções dinamizadoras no sentido de evitar uma maior marginalização da Região que envolvam, nomeadamente: formação e fixação de quadros qualificados a vários níveis, estímulos dirigidos à dinamização da procura, ao desenvolvimento da economia digital e de produtos e serviços em áreas de intervenção estratégicas e medidas visando assegurar o acesso aos benefícios da sociedade da informação a todos os cidadãos.

¹⁹ O **Centro de C&T da Madeira (CITMA)** é uma associação privada sem fins lucrativos, constituída em 1993, e tem como principais objectivos o exercício ou o apoio de actividades de investigação e desenvolvimento, a promoção do desenvolvimento tecnológico, a formação avançada de recursos humanos, a informação científica e técnica e a participação na criação de mecanismos e infra-estruturas de apoio tecnológico à actividade económica

²⁰ O **Madeira Tecnopólo** apresenta-se como um Parque de Ciência e Tecnologia especializado no domínio do ambiente, novas tecnologias e conteúdos culturais, que visa apoiar o posicionamento global e qualitativo do tecido empresarial, científico e cultural da região e estimular a conectividade das nossas redes estratégicas universais, tendo como principais áreas estratégicas (i) favorecer o desenvolvimento económico da região baseado na inovação; (ii) promover a internacionalização e conexões à escala global; (iii) criar um parceria formal e efectivo entre os principais intervenientes regionais; (iv) implementar um modelo de raiz financeira ou imobiliária; (v) garantir serviços de qualidade para as empresas e organismos de formação e investigação. Estão localizados neste Parque Tecnológico, a Universidade da Madeira (UMa), o Centro de Empresas e Inovação da Madeira (CEIM), o Núcleo Estratégico para a Sociedade de Informação (NESI), a Agência Regional para a Energia e Ambiente (AREAM) e o Centro de Estudos e História do Atlântico (CEMA).

²¹ O **Laboratório Regional de Engenharia Civil (LREC)** é uma entidade integrada desde 1997 no Sistema Português de Qualidade, que se destaca no apoio à indústria da construção e dos materiais e componentes para a construção e em termos do desenvolvimento de sistemas de informação estatística e de investigação nas áreas dos recursos naturais e energias renováveis, particularmente no domínio dos recursos hídricos, eólicos, solares, térmicos e fotovoltaicos.

²² O **Centro de Empresas e Inovação da Madeira (CEIM)** foi constituído em 1997 e desde então assume funções de catalisador da identificação e da concretização de ideias e projectos inovadores em todo o território da Região, bem como de veículo de apoio à concretização e transposição para o tecido empresarial dos esforços de pesquisa e desenvolvimento efectuados por diversos organismos, nomeadamente a Universidade da Madeira, Laboratórios Regionais, outros organismos de I&D e associações empresariais.

²³ É considerado um novo centro mundial de excelência para a investigação e formação graduada de tecnologias interactivas da informação e comunicação.

O Governo Regional disponibiliza também um sistema de incentivos à Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, através de um sistema designado +CONHECIMENTO e que se destina às empresas que promovam na Região o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da sociedade do conhecimento, designadamente através da criação ou reforços de parcerias, preferencialmente internacionais, envolvendo outras empresas, entidades do sistema científico regional e do sistema de ensino.

O estabelecimento de parcerias ao nível da investigação e inovação é também visível pelo projecto desenvolvido pela Universidade da Madeira em conjunto com o Cargenie Mellon University. Esta parceria consiste no desenvolvimento de um Mestrado em "Human Computer Interaction", permitindo um intercâmbio de alunos e a formação de professores, de forma a ficarem acreditados a leccionar as cadeiras da CMU na Universidade da Madeira.

O Madeira Interactive Technologies Institute (Madeira-ITI) resulta da parceria entre a Universidade da Madeira, o Madeira Tecnopolo e o Cargenie Mellon University. Trata-se de um instituto de inovação agregando três cursos de mestrado nas áreas de Engenharia Informática, Interacção e Entretenimento. Este instituto integra diversos projectos de I&D com empresas, funcionando como um espaço de investigação e inovação, onde se concentra capital humano para produzir conhecimento e contribuir, efectivamente, para o desenvolvimento regional.

Importa salientar também o protocolo criado entre o Governo Regional com o Massachussetts Institute of Technology (MIT) e com oito parceiros empresariais, no âmbito do programa MIT-Portugal. Esta parceria apresenta como objectivos principais: promover o desenvolvimento e a demonstração de novas tecnologias e soluções energéticas em contexto insular; melhorar o conhecimento científico e tecnológico no domínio da energia e catalisar a inovação, o empreendedorismo, a formação avançada e novos talentos e oportunidades de negócio no domínio da energia.

2.7. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE ÂMBITO TERRITORIAL

No que respeita à organização e gestão do território regional é de referir que a Região está subordinada ao Plano Nacional de Política do Ordenamento do Território (PNPOT), seguidamente pelo Plano de Ordenamento do Território da Região Autónoma da Madeira²⁴, dos Planos Sectoriais (Plano Estratégico

²⁴ O Plano de Ordenamento do Território da Região Autónoma da Madeira - POTRAM, aprovado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 12/95/M, de 24 de Junho, com as alterações introduzidas pelo Decreto Legislativo Regional n.º 9/97/M, de 18 de Julho, estabelece as orientações gerais de planeamento e desenvolvimento das intervenções respeitantes ao uso e ocupação do solo, defesa e protecção do ambiente e do património histórico, distribuição da população no território e estrutura da rede urbana. Constituem objectivos específicos do POTRAM: a) A estruturação do território, tendo em vista o reequilíbrio no funcionamento das grandes zonas homogéneas regionais e a preservação do ambiente e da qualidade de vida.

b) O estabelecimento de condições espaciais para a modernização da economia, visando a elevação do nível de rendimento e qualidade de vida da população e a redução das assimetrias intra-regionais.

de Resíduos da RAM, Plano Regional da Política de Ambiente, Plano de Ordenamento Turístico, Plano da Política Energética da RAM, Plano Regional da Água da RAM e o Plano de Desenvolvimento Rural), dos Planos Especiais de Ordenamento do Território, correspondendo aos Planos de Ordenamento da Orla Costeira, os quais ainda se encontram em fase de elaboração; e dos Planos Municipais de Ordenamento do Território (Plano Director Municipal, Plano de Urbanização e de Pormenor).

A estratégia de desenvolvimento da Região encontra-se preconizada no Plano de Desenvolvimento Económico e Social da Região Autónoma da Madeira (PDES) para o período 2007-2013, assumindo como desígnio estratégico “manter ritmos elevados e sustentados de crescimento da economia e do emprego, assegurando a protecção do ambiente, a coesão social e o desenvolvimento territorial”. Esta estratégia surge alicerçada com os objectivos da Estratégia de Lisboa e com o desígnio estratégico assumido pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (qualificação dos portugueses e das portuguesas, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação, bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial).

As prioridades estratégicas consagradas pelo PDES são as seguintes: Inovação, Empreendedorismo e Sociedade do Conhecimento; Desenvolvimento Sustentável - Dimensão Ambiental; Potencial Humano e Coesão Social; Cultura e Património; Coesão Territorial e Desenvolvimento Equilibrado. As prioridades temáticas adoptadas são, por seu turno: Turismo; Agricultura e Desenvolvimento Rural, Pesca, Indústria, Comércio e Serviços; Infra-estruturas Públicas e Equipamentos Colectivos; Governação Regional e Sub-Regional.

A concretização destas prioridades estratégicas e temáticas no horizonte 2013, pretende viabilizar o desígnio estratégico assim como concretizar os seguintes grandes objectivos:

- Assegurar níveis elevados e sustentados de crescimento económico e do emprego através da consagração, na Região Autónoma da Madeira, do novo paradigma das políticas de desenvolvimento baseadas na inovação, no empreendedorismo e na sociedade do conhecimento;
- Assegurar, a todo o tempo, a sustentabilidade das finanças públicas regionais, de modo a salvaguardar e aprofundar a autonomia financeira regional;
- Promover o desenvolvimento sustentável da Região Autónoma da Madeira, conciliando a promoção do bem-estar social e económico com a protecção e o aproveitamento racional dos valores e recursos naturais endógenos que sustentam a qualidade de vida e o progresso das populações;
- Garantir o aumento significativo dos níveis educativos e formativos da população da Região Autónoma da Madeira e, simultaneamente, aumentar a coesão social;
- Valorizar a cultura e o património, assegurando a afirmação sustentada da identidade regional;

- Aumentar a coesão territorial na Região Autónoma da Madeira, propiciando condições de equidade económica, social e territorial no acesso aos bens, serviços, equipamentos e resultados do progresso alcançado.

A política de investimentos consubstanciada no Plano e Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração da Região (PIDDAR) para o ano 2011 prossegue as linhas orientadoras do Plano de Desenvolvimento Económico e Social e do Programa do Governo Regional para o período 2007-2011. Neste sentido, a distribuição do montante global a investir no ano de 2011, o qual ascende a 758,9 milhões de euros, apresenta maiores valores destinados à infra-estruturação pública e equipamentos colectivos (41,5% da despesa global prevista), ao Desenvolvimento Sustentado - Dimensão Ambiental (19,8%), ao reforço do Potencial Humano e Coesão Social (11,4%), à Coesão Territorial e Desenvolvimento Equilibrado (10,3%) e à Agricultura e Desenvolvimento Rural, Pesca, Indústria, Comércio e Serviços (9,8%).

No âmbito da Política de Coesão da União Europeia para 2007-2013, o designio estratégico definido pela Região Autónoma da Madeira para o período até 2013, será viabilizado com recurso a instrumentos de financiamento comunitário. No âmbito do apoio transitório do Objectivo da Competitividade Regional e do Emprego encontram-se disponíveis os seguintes programas:

- Programa Operacional de Valorização do Potencial Económico e Coesão Territorial - INTERVIR +, co-financiado pelo FEDER, pretendendo assegurar o crescimento da economia regional e o emprego, as políticas de protecção do ambiente, a coesão social e o desenvolvimento territorial.
- Programa Operacional de Valorização do Potencial Humano e Coesão Social - RUMOS, co-financiado pelo FSE, que pretende assegurar uma melhor educação e formação profissional e mais e melhor emprego e coesão social para os cidadãos da Região.
- Programa Operacional Temático de Valorização do Território, co-financiado pelo Fundo de Coesão, com objectivos específicos para redes e equipamentos estruturantes na Região Autónoma da Madeira.

Relativamente ao objectivo Cooperação Territorial Europeia, a Região dispõe do Programa de Cooperação Transnacional Madeira - Açores - Canárias (MAC), que é co-financiado pelo FEDER.

No âmbito da Política de Desenvolvimento Rural, os apoios estão disponíveis através do Fundo Europeu Agrícola de Garantia (FEAGA), para financiamento das medidas de apoio ao mercado e outras e do Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER), para financiamento dos programas de desenvolvimento rural. Por fim, no âmbito da Política de Pescas, o Fundo Europeu das Pescas (FEP) vem substituir o Instrumento Financeiro de Orientação das Pescas (IFOP).

3. O TURISMO E A PROJEÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL DO DESTINO MADEIRA

3.1. ENQUADRAMENTO DO TURISMO NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

Devido à sua localização geográfica, às descobertas no século XV, às características geológicas, morfológicas e climáticas, bem como a beleza paisagística, a Madeira foi-se tornando conhecida como “a Ilha dos Amores”, “o Recanto do Paraíso”, “a Flor do Oceano”, “a Pérola do Atlântico”. Mas, foi a partir do século XVIII, que a Madeira ficou conhecida pelas qualidades do seu clima e seus efeitos terapêuticos, tornando-se um destino de turismo terapêutico muito apreciado. Nesta altura, vários guias médicos internacionais recomendavam a ilha, devido ao seu clima ameno, como clínica de cura da tísica pulmonar e em particular da tuberculose. Segundo BAPTISTA (2005), o maior número de doentes provinha da Inglaterra, devido à ocupação inglesa na ilha. Estes guias, escritos sem qualquer intenção comercial, constituíram excelentes veículos de propaganda e promoção da ilha.

Muitos foram aqueles que visitaram a ilha, quer na esperança da cura para as suas doenças, quer para passar o Inverno longe dos climas frios dos seus países, pelo que terá sido nesta altura que surgiram os primeiros hotéis da Região. As primeiras infra-estruturas hoteleiras foram construídas por ingleses e alemães, sendo que no ano de 1891 é inaugurado o hotel Reid's, o mais antigo hotel ainda em funcionamento na Madeira. Efectivamente, é no século XIX, o século da afirmação do romantismo que a Madeira começa a constituir os seus primeiros produtos turísticos, tornando-se num dos primeiros destinos turísticos da época²⁵. Devido às excelentes condições climáticas, a beleza das suas paisagens, as condições urbanas do Funchal e as condições de segurança, fazem emergir esta Região como um dos primeiros destinos de viagens organizadas. A conjugação de diversos factores e o aproveitamento das vantagens competitivas contribuiu para a emergência e desenvolvimento do destino Madeira, alcançando um estatuto particular no âmbito do turismo mundial.

Durante o período da Segunda Guerra Mundial, o turismo na Madeira sofreu um forte declínio, levando ao encerramento de muitos hotéis e também da linha férrea do Monte, pois a sua manutenção já não se tornava rentável. Após este período, os grandes navios transatlânticos que escalavam regularmente no Funchal deixaram de o fazer, procurando portos melhor apetrechados, como o de Tenerife e Las Palmas (BAPTISTA, 2005).

²⁵ A história do turismo da Madeira está muito relacionada com a passagem de inúmeras personalidades nesta Região, como William Churchill (1910), Bernard Shaw, G. Marconi, Luís Botha, Afonso Lopes Vieira, Agustina Bessa Luís, Anatole France, Antero de Quental, António Feliciano de Castilho, António Nobre, Bulhão Pato, Júlio Dantas, Júlio Diniz, Reiner Marie Rilke, Visconde de Meireles, John Byron, Príncipe Alexandre dos Países Baixos, Rainha Adelaide de Inglaterra, Imperatriz Elizabeth da Áustria, Imperatriz D. Amélia do Brasil, James Cook. De salientar que John Houston e Gregory Peck passaram pela Região durante as filmagens do filme “Moby Dick” (1956). É também de referir que, com a proclamação da República na Áustria, Carlos I da Áustria veio exilado para a Madeira, onde faleceu em 1922, encontrando-se o seu túmulo na Igreja de Nossa Senhora do Monte.

Com o aparecimento das ligações aéreas para a Região, assiste-se a um novo ciclo para o turismo madeirense. Depois de um voo experimental de Gago Coutinho e Sacadura Cabral, em 1921, estabelecem-se, a partir de 1949, as ligações aéreas com recurso a hidroaviões, com uma carreira regular entre Inglaterra, Lisboa e Funchal (PEREIRA, 1989). A inauguração do aeroporto do Porto Santo, em 1960 e do aeroporto de Santa Catarina, em 1964, vieram impulsionar as ligações aéreas à Região, através dos voos domésticos e internacionais.

À medida que ia aumentando o número de turistas a visitar a Região, verificou-se um surgimento de novas infra-estruturas hoteleiras e de apoio à actividade turística, ao mesmo tempo, que se desenvolviam as infra-estruturas básicas, tais como a rede rodoviária, o fornecimento de água e electricidade, o saneamento básico e as telecomunicações. Este aumento está associado ao processo de desenvolvimento implementado na Região com a Autonomia Política e Administrativa em 1976. Efectivamente, se no ano de 1975 existiam na Madeira cerca de 9528 camas, distribuídas por 116 unidades hoteleiras, no ano de 2009 passaram a existir 29024 camas e 191 estabelecimentos.

Actualmente, a Região Autónoma da Madeira caracteriza-se por ser um destino turístico consolidado, de qualidade, apresentando características que se evidenciam como imagens de marca e potenciam a elaboração de acções de promoção internacionais eficazes. O clima, o parque hoteleiro de qualidade, a paisagem, o património natural e construído, e os eventos mediáticos figuram como os grandes activos da atractividade turística. Estes factores deverão ser preservados e potenciados de modo a consolidar a imagem da região como destino turístico de qualidade, ao mesmo tempo que permitirão elevar a sua posição competitiva, num contexto de concorrência crescente entre destinos turísticos.

3.2. A OFERTA E A PROCURA TURÍSTICA

O sector do turismo assume uma importância estratégica para a economia da Região em virtude da sua capacidade em criar riqueza e emprego, contribuindo com cerca de 28% para o VAB da Região e representando na actualidade cerca de 25% do PIB regional. No ano de 2009 este sector empregava cerca de 6347 indivíduos, sendo que no ano de 1976 empregava 3675 indivíduos, verificando-se um aumento de 172% dos activos empregados neste sector.

Reconhecidas as potencialidades turísticas, a Madeira constitui um importante pólo turístico internacional, com vantagens competitivas assentes na noção de “destino de qualidade”, em virtude da sua especificidade ambiental, paisagística, climática e cultural. Efectivamente, o arquipélago oferece um conjunto de recursos turísticos que constituem motivações para atrair diversos segmentos da procura, de entre os quais se destacam: a qualidade do património natural e edificado, a diversidade e qualidade da oferta hoteleira, a oferta de um calendário de animação turística em torno de tradições regionais, a

capacidade para acolher diversos tipos de eventos desportivos e culturais, a oferta de bons equipamentos para a realização de congressos, uma boa capacidade instalada ao nível da restauração e da gastronomia regional; a capacidade para acolher o turismo de cruzeiro, em condições concorrenciais com outros destinos e a capacidade para satisfazer a procura turística nas áreas dos desportos ligados às actividades no mar e na montanha.

As últimas décadas foram marcadas pelo reforço, melhoria e diversificação da oferta turística madeirense, com claras apostas no desenvolvimento de infra-estruturas (acessibilidades e transportes) e serviços de apoio e de suporte à actividade turística, na criação de novos produtos turísticos e num concreto esforço promocional e de marketing da “marca Madeira” junto dos principais mercados com maior poder de compra, como é o caso do mercado inglês e alemão.

Em termos globais, e tendo presente alguns dados recentes que permitem sintetizar a dinâmica do sector turístico nos concelhos da Região, verifica-se que 73,3% dos hóspedes são estrangeiros e que a média de noites passadas na Região é de seis noites (Quadro 20). A ilha do Porto Santo e o Concelho do Funchal apresentam uma maior capacidade de alojamento por 1000 habitantes (484,5 e 190,8, respectivamente). A comprovar a sazonalidade do destino Porto Santo, verifica-se que 55,5% das dormidas ocorrem entre os meses de Julho a Setembro.

Quadro 20 - Indicadores de hotelaria por concelho, na Região Autónoma da Madeira, em 2009.

Unidade geográfica	Estado média de hóspedes estrangeiros	Capacidade de alojamento por 1000 habitantes	Hóspedes por habitante	Proporção de hóspedes estrangeiros	Proporção de dormidas entre Julho-Setembro	Dormidas em estab. hoteleiros por 100 habitantes	Projeitos de aposento por capacidade de alojamento
	N.º de noites	N.º	N.º	%	N.º	milhares de euros	
Calheta	6,2	74,0	2,9	78,7	31,7	1 537,3	5,15
Câmara de Lobos	5,2	18,9	0,6	89,4	30,9	279,3	3,43
Funchal	6,1	190,8	7,0	74,6	28,4	3 772,0	6,02
Machico	4,2	39,1	1,5	76,3	32,5	581,7	2,60
Ponta do Sol	6,3	30,2	1,5	83,4	27,8	866,8	6,85
Porto Moniz	2,4	99,4	5,6	59,5	33,4	1 158,8	2,47
Porto Santo	4,8	484,5	13,5	24,7	55,5	5 491,7	3,88
Ribeira Brava	3,3	31,3	1,1	80,0	28,0	338,8	1,93
Santa Cruz	6,4	103,4	4,0	84,0	30,3	2 325,6	5,64
Santana	3,2	44,2	1,5	85,6	32,4	438,6	2,19
São Vicente	5,8	104,1	3,7	51,6	35,1	1 487,4	3,28
R. A. Madeira	5,9	117,3	4,3	73,3	30,3	2 221,9	5,44
Continente	3,2	23,3	1,1	48,3	38,7	295,3	4,22
Portugal	3,6	25,7	1,2	50,1	37,5	342,7	4,35

Fonte: Anuário Estatístico Região Autónoma da Madeira 2009, INE.

Relativamente ao número de estabelecimentos, verifica-se um grande aumento no número de unidades hoteleiras, entre 1976 e 2009 (Figura 33). O número de hotéis registou um aumento extraordinário neste

período temporal (de 18 em 1976 para 60 no ano de 2009). Em termos de categoria dos estabelecimentos, verifica-se que os hotéis foram os que mais aumentaram no período em análise, um crescimento superior a 200%.

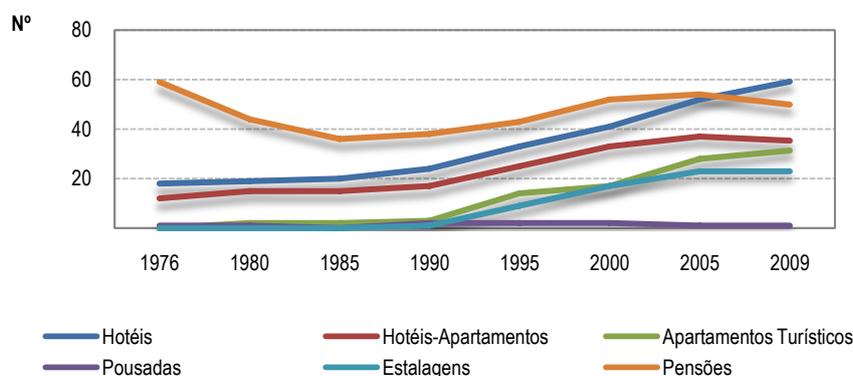


Figura 33 - Estabelecimentos por categoria na Região, entre 1976 e 2009.

Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM, vários anos, DREM.

Dos 191 estabelecimentos hoteleiros existentes na Região Autónoma da Madeira no ano de 2009, 60 correspondem a hotéis²⁶, 49 pensões e 82 estabelecimentos de outras categorias (Quadro 21). Em termos de capacidade de alojamento, os Concelhos do Funchal e Santa Cruz apresentam maiores valores, sendo também os que apresentam um maior número de estabelecimentos, e conseqüentemente maiores proveitos de aposento. De referir que no ano de 2009, os proveitos de alojamento nos diferentes estabelecimentos hoteleiros da Região foram de 157 805 mil euros, cerca de 13% do total nacional.

Quadro 21 – Estabelecimentos, capacidade de alojamento e proveitos de aposento nos estabelecimentos hoteleiros por concelho em 2009.

Unidade geográfica	Estabelecimentos				Capacidade de alojamento				Proveitos de aposento			
	Hotéis	Pensões	Outros	Total	Hotéis	Pensões	Outros	Total	Hotéis	Pensões	Outros	Total
	N.º								milhares de euros			
Calheta	2	3	7	12	358	94	426	878	-	551	-	4 526
Câmara de Lobos	0	0	4	4	0	0	684	684	0	0	2 344	2 344
Funchal	35	21	43	99	10 067	1 217	7 376	18 660	64 799	4 980	42 466	112 245
Machico	2	7	2	11	479	194	146	819	-	326	-	2 131
Ponta do Sol	1	0	1	2	146	0	108	254	-	0	1 347	-
Porto Moniz	2	4	0	6	160	100	0	260	-	128	0	-
Porto Santo	6	4	5	15	1 714	180	227	2 121	7 245	175	801	8 221
Ribeira Brava	2	1	2	5	220	92	82	394	291	-	143	760
Santa Cruz	6	5	14	25	2 160	238	1 559	3 957	14 926	985	6 410	22 321
Santana	3	2	0	5	262	100	0	362	-	-	0	794
São Vicente	1	2	4	7	222	104	309	635	-	-	1 031	2 081
R. A. Madeira	60	49	82	191	15 788	2 319	10 917	29 024	93 073	7 586	57 147	157 805
Continente	583	731	401	1 715	119 082	35 334	81 558	235 974	670 020	76 513	250 420	996 953
Portugal	681	804	503	1 988	141 575	38 519	93 710	273 804	792 523	86 155	311 379	1 190 057

Fonte: Anuário Estatístico Região Autónoma da Madeira 2009, INE.

²⁶ Cerca de 70% dos hotéis da região são de quatro e cinco estrelas, revelando uma oferta hoteleira de elevada qualidade.

A oferta turística tem-se concentrado excessivamente no concelho do Funchal e zonas limítrofes, gerando problemas de sustentabilidade do desenvolvimento turístico neste destino. No entanto, nos últimos anos tem-se assistido a um reforço da oferta turística complementar dispersa pela região (museus, centros de animação e de lazer, restaurantes), assim como a construção de novas vias de acesso às áreas rurais, acompanhando o crescimento das unidades de turismo rural e de habitação, ao mesmo tempo que tem sido feito o aproveitamento da frente mar em diversas áreas do litoral e desenvolvimento de produtos turísticos associados à paisagem e natureza, a produtos ligados ao mar (náutica de recreio, desportos náuticos, turismo de cruzeiros) e a actividades desportivas, assim como na formatação de produtos turísticos estratégicos (congressos, negócios e percursos da natureza).

Acompanhando o crescimento do parque hoteleiro, assim como da melhoria nas condições de apoio à actividade turística, verificou-se uma evolução no sentido do aumento no número de hóspedes, na ordem dos 93% entre 1991 e 2009 (Figura 34). De salientar que, para os anos mais recente em análise, verificou-se um ligeiro decréscimo no número de hóspedes, facto que poderá estar associado à crise que se iniciou no ano de 2008.

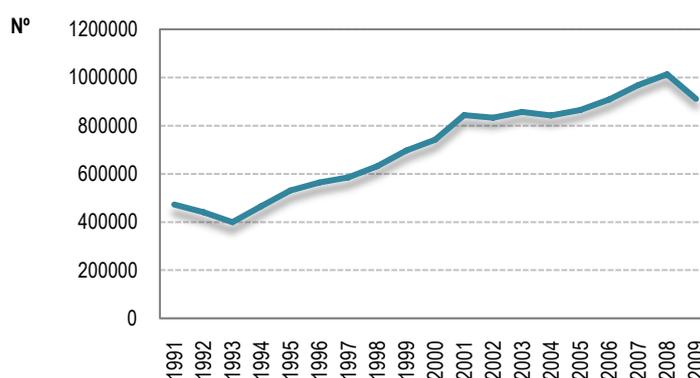


Figura 34 - Evolução do número de hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros da Região, entre 1991 e 2009.

Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM, vários anos, DREM.

A evolução no número de hóspedes considerando o país de origem permite concluir que entre 1991 e 2009 verificou-se um acréscimo contínuo de hóspedes portugueses, alemães, franceses e de outros países (Figura 35). Juntamente com estes, os hóspedes oriundos do Reino Unido constituem os principais que visitam a Região. Esta dependência de mercados está associada às acessibilidades aéreas, com os países de maior importância a terem uma maior frequência semanal de ligações e um número mais elevado de cidades servidas. O Reino Unido é o segundo país com as melhores acessibilidades por ligações regulares, com três cidades servidas e quinze ligações semanais, seguido da Alemanha que possui as melhores ligações à região.

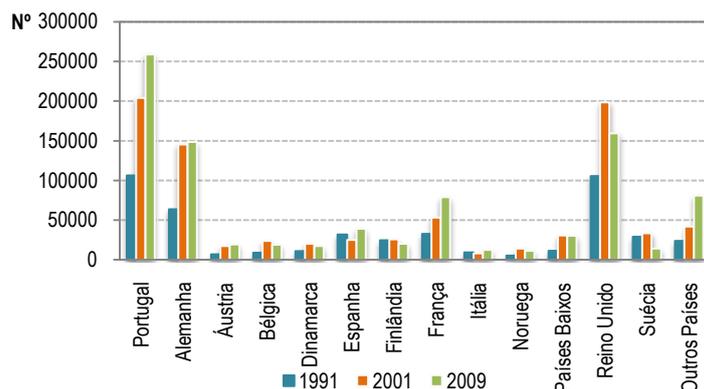


Figura 35 - Hóspedes entrados nos estabelecimentos hoteleiros, por países de residência habitual, em 1991, 2001 e 2009.

Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM, vários anos, DREM.

Os dados apresentados evidenciam um crescimento na procura turística e na oferta de estabelecimentos considerando um horizonte temporal mais largo. Para os anos mais recentes em análise, verifica-se uma diminuição na estada média e uma diminuição nas dormidas, o que acaba por ser uma consequência da maior concorrência global do turismo, e do contexto de crise económica actual.

3.3. OS EVENTOS COMO INSTRUMENTO DE PROMOÇÃO E PROJEÇÃO DA REGIÃO

O destino Madeira tem vindo a oferecer aos seus turistas um leque cada vez maior de produtos de atracção turística, nas vertentes de natureza, lazer, culturais, assumindo em muitos casos como a principal motivação para a visita à Região.

Os eventos são um dos aspectos mais visíveis na dinamização turística e no processo de projecção da Região quer a nível regional, nacional e até mesmo internacional. Efectivamente, a realização de grandes eventos na Região Autónoma tem tido uma importância crescente na projecção da imagem da Região, atraindo todos os anos milhares de turistas que visitam este arquipélago. Para além da atracção de turistas, estes acontecimentos e outros eventos e festas têm um cariz marcante na cultura popular madeirense, contribuindo para o aproximar das populações, constituindo momentos de orgulho, identidade e participação das comunidades locais, principalmente nas festividades de cariz religioso. Segundo QUINTAL (2008) as festas religiosas e os arraiais tradicionais estão muito presentes na vida das comunidades de emigrantes madeirenses que à data visitam a sua terra natal e as suas raízes familiares ou, nessa impossibilidade, assinalam a efeméride nos seus países de acolhimento.

São muitos os eventos que se realizam ao longo do ano em vários pontos da Madeira, com mais ou menos projecção mediática. Importa destacar que a maior parte dos eventos ocorrem entre os meses de Junho a Setembro (Quadro 22).

Quadro 22 - Calendário de eventos, festas religiosas e populares na Região Autónoma da Madeira.

Meses	Eventos culturais	Festas Religiosas	Festas Populares	Total
Janeiro	2	15	-	17
Fevereiro	2	2	1	5
Março	1	3	-	4
Abril	1	5	-	6
Maiο	2	16	3	21
Junho	1	48	5	54
Julho	2	40	6	48
Agosto	2	69	1	72
Setembro	2	32	3	37
Outubro	1	14	2	17
Novembro	1	6	-	7
Dezembro	3	7	-	10
Total	20	257	21	298

Fonte: Adaptado de QUINTAL, 2008; DRTT, 2011 e DRAC, 2011.

De entre os eventos que se realizam na Região, merecem destaque aqueles que fazem parte do calendário oficial de animação turística, os quais conseguem atrair um crescente número de visitantes, como o Carnaval, Festa da Flor, Madeira Island Open Golf, Festival do Atlântico, Rali Vinho Madeira, Festival Colombo, Festa do Vinho da Madeira, Madeira Nature Festival, Funchal Jazz e Festas de Natal e Fim-do-Ano. Intercalados com a programação e produção destes eventos mais mediáticos, ocorrem na Região vários outros acontecimentos nas suas mais variadas expressões artísticas, seja para públicos mais eruditos ou mais populares, como peças de teatro, exposições de pintura e escultura, concertos de música clássica e pop rock, lançamentos de livros, bailados, entre muitas outras festas de casualidade promovidos pela iniciativa pública ou privada (QUINTAL, 2008).

As *Festas de Carnaval da Madeira* incluem um conjunto variado de iniciativas de animação, que se expressam no Grande Cortejo Alegórico que ocorre no Sábado de Carnaval (Figura 36). Nele participam vários grupos, com milhares de figurantes, que enchem as principais ruas do Funchal de música e alegria, procurando envolver as pessoas que circulam nas ruas. O Cortejo Trapalhão realiza-se na terça-feira de Carnaval e é um desfile de cariz tipicamente madeirense, aberto à participação individual ou em grupo de todos os interessados, incluindo turistas, onde o humor e a sátira social são os temas privilegiados pelos participantes.

As *Festas de Carnaval da Madeira* incluem ainda a Festa de Carnaval das crianças, que se realiza na parte da manhã da sexta-feira, com a participação de crianças de escolas do Funchal. No mesmo dia realiza-se o “Carnaval Solidário”, uma iniciativa da Associação de Desenvolvimento Comunitário do Funchal, com desfile pela Avenida Arriaga e espectáculo no Jardim Municipal. Nestes dias a animação na baixa da cidade do Funchal é preenchida com actuações de bandas filarmónicas, grupos de teatro e animação e espectáculos musicais carnavalescos. Segundo as estimativas da Direcção Regional do

Turismo, nestas festas participam cerca de 2900 pessoas, sendo que apenas o Cortejo Alegórico conta com o desfile de 1114 pessoas.



Figura 36 - Cartazes Promocionais das Festas de Carnaval em 2010 e 2011.

Fonte: DRTT, 2010 e 2011.

A *Festa da Flor* realiza-se há mais de trinta anos, constituindo um dos maiores cartazes turísticos da ilha da Madeira, atraindo milhares de turistas à Cidade do Funchal. “Celebrando a Primavera e o exuberante florescer típico da época, a cidade do Funchal é palco de um sumptuoso espectáculo, tanto a nível visual como do olfacto” (DRTT, 2011). Durante a manhã de sábado, milhares de crianças participam no Cortejo Infantil e colocam uma flor no denominado “Muro da Esperança”. No dia seguinte realiza-se o Cortejo da Flor que “consiste num desfile em que centenas de figurantes e carros alegóricos alusivos à flor atravessam sumptuosamente a cidade ao som de músicas em harmonia com a festa, exibindo conjugações de uma multiplicidade de espécies florais típicas da ilha. Esculturas de flores protagonizadas por jovens que interagem e convidam os turistas a participar e a registar imagens únicas desta festa, fazem jus à tão conhecida hospitalidade que caracteriza o povo da Madeira” (DRTT, 2011). Paralelamente realizam-se exposições, construção de tapetes florais e animação nas ruas (Figura 37). De entre os participantes nos cortejos, na confecção dos tapetes, nos espectáculos e logística diversa, os dados da DRTT dão conta de um número de participantes superior a 3200 indivíduos. Há vários anos que a RTP contribui para a mediatização deste evento que é um dos maiores cartazes turísticos da Região, transmitindo o Cortejo da Flor em directo, sendo também visto por milhares de pessoas no estrangeiro, através da RTP Internacional.



Figura 37 - Cartaz Promocional da Festa da Flor 2011 e aspecto do Tapete de Flores na Avenida Arriaga na Festa da Flor 2009.

Fonte: DRTT, 2011.

O *Madeira Islands Open Golf* constitui uma prova do calendário europeu, que se realiza anualmente, durante uma semana, reunindo na Região mais de uma centena de jogadores de renome nacional e internacional, com uma ampla divulgação da competição nos meios de comunicação social portuguesa e estrangeira (Figura 38). Um dos produtos estratégicos do turismo definido pelo PENT (Programa Estratégico Nacional do Turismo) relaciona-se precisamente com o Golfe, sendo que a Região dispõe de três campos de Golfe, dois na ilha da Madeira e um na ilha do Porto Santo.



Figura 38 - Cartaz promocional do Madeira Islands Open Golf 2011 e vista geral do Campo de Golf do Porto Santo.

Fonte: DRTT, 2011 e <http://www.portosantogolfe.com>.

A edição do ano de 2011 realizou-se no Porto Santo, onde estiveram presentes equipas representantes de dez países, entre os quais Itália, Alemanha, Suécia, Suíça, Áustria, Holanda, República Checa,

contando com a presença de cerca de 150 jornalistas destes países, determinando um importante meio para a divulgação e promoção do Porto Santo e da Região Autónoma da Madeira.

Desde o ano de 2002 que o *Festival do Atlântico* marca o início da época de Verão na Madeira, integrando um conjunto diversificado de iniciativas distribuídas ao longo do mês de Junho, sendo de realçar o Concurso Internacional de Fogo-de-artifício na Madeira, o Festival de Música da Madeira e o Classic Motor Show.

O Concurso Internacional de Fogo-de-artifício na Madeira decorre em quatro sábados consecutivos do mês de Junho, no molhe exterior da Pontinha, onde o organizador do concurso e os três países convidados, apresentam espectáculos com duração aproximada de 20 minutos cada, que conjugam o fogo-de-artifício e a música, numa experiência única para turistas e residentes (Figura 39).

A baixa citadina do Funchal enche-se de animação diversa, com actuações de bandas filarmónicas e espectáculos musicais de Início de Verão a acontecer num palco à entrada do Cais da Cidade, todos os Sábados, antes e após os espectáculos piromusicais. Na edição de 2011, este espectáculo contou com a participação logística e de animação de cerca de 200 indivíduos.



Figura 39 – Cartaz Promocional do Festival do Atlântico 2011.

Fonte: DRTT, 2011.

O *Rali Vinho Madeira* realiza-se desde o ano de 1959 e constitui uma das mais importantes provas do Campeonato Europeu de automobilismo e a maior manifestação automobilística na Região, ao longo de um itinerário de 270 quilómetros, contando com a participação de nomes consagrados do automobilismo mundial e uma ampla divulgação nos órgãos de imprensa nacionais e internacionais (Figura 40).

Durante dois dias os concorrentes percorrem vários pontos da ilha, seguidos de perto por milhares de pessoas que enchem as serras da Madeira à procura do melhor lugar para observar a velocidade e perícia dos automobilistas.



Figura 40 - Rally Vinho Madeira em 1985 e em 2011.

Fonte: Marco Pestana e www.ralivm.com.

Na primeira semana de Setembro decorre a *Festa do Vinho da Madeira*, sendo um evento que constitui uma homenagem aos velhos hábitos da população madeirense, desde o início do povoamento da ilha, em torno da produção do Vinho Madeira. Na baixa citadina do Funchal, com principal incidência nas placas centrais da Avenida Arriaga, realizam-se exposições e quadros vivos alusivos ao Vinho Madeira, bem como actuações de diversos grupos folclóricos (Figura 41). De salientar a realização da Semana Europeia de Folclore no auditório do Jardim Municipal, possibilitando o intercâmbio entre grupos folclóricos oriundos de vários pontos da Europa.



Figura 41 - Festa do Vinho Madeira 2011.

Fonte: DRTT, 2011 e Câmara Municipal do Funchal.

Paralelamente, na freguesia do Estreito de Câmara de Lobos realiza-se uma representação da vindima ao vivo, onde os turistas são convidados a participar na apanha da uva e confecção do vinho num

ambiente de grande festa, característico de um arraial típico madeirense, proporcionando momentos de grande entusiasmo a todos os que assistem.

O *Festival Colombo* surgiu pela primeira vez no ano 2000, com o objectivo de dinamizar e fomentar uma oferta turístico-cultural de qualidade na ilha do Porto Santo. Baseado na figura histórica de Cristóvão Colombo, intimamente relacionada com a Madeira enquanto comerciante de açúcar durante a época áurea do produto na ilha, bem como pelo seu casamento com Filipa de Moniz, filha de Isabel Moniz e de Bartolomeu Perestrelo, primeiro Capitão Donatário do Porto Santo, este evento constitui um tributo àquele que se viria a tornar num ilustre navegador do século XV.

Nos últimos anos a opção foi feita por um formato de festival tendo por base a recriação histórica do quotidiano quinhentista, concretamente da época marcada pela passagem de Colombo por aquela ilha (Figura 42). O programa do evento inclui uma feira e ceia quinhentistas, o desembarque de Cristóvão Colombo, uma guarnição militar, um espaço infantil com jogos renascentistas, artes circenses, cenas teatrais, actuações de bandeirantes e animação diversa e constante, que inclui música variada e danças europeias e orientais (DRTT, 2011). É reivindicada a participação e inclusão da população local e turistas na figuração do festival, sendo, para o efeito, disponibilizados trajes da época devidamente enquadrados no espírito do evento. Simultaneamente decorrem acções variadas, que incluem gastronomia, artesanato e outras actividades, gerando-se uma animação permanente entre as várias figuras características da época.



Figura 42 - Actividades no Festival Colombo 2011 no Porto Santo.

O *Madeira Nature Festival* é um novo evento de animação, criado em 2011, enquadrado numa perspectiva de combate à sazonalidade na ilha da Madeira (Figura 43).

Esta iniciativa pretende cativar os visitantes para a descoberta da natureza da Madeira, através de actividades no mar, terra e ar. Perspectiva-se que seja um evento com um enfoque na temática Laurissilva nas serras da Madeira e nos segredos do mar, em que podem ser descobertos através da

observação dos cetáceos, nos passeios de barco e também de actividades no ar, aliados a uma forte componente emotiva e de adrenalina, através de parapente e parasailing, entre outras.

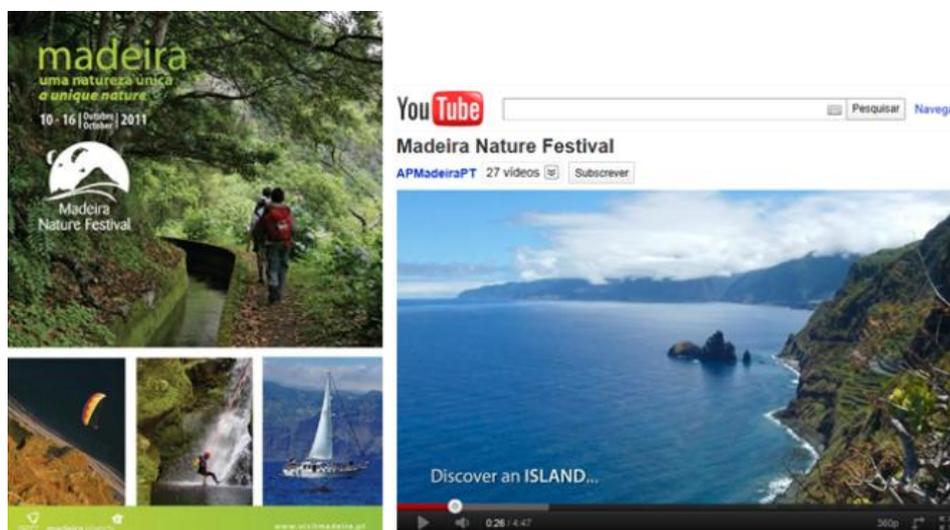


Figura 43 - Cartaz e vídeo Promocional do Madeira Nature Festival 2011.

Fonte: DRTT, 2011 e www.youtube.com.

As *Festas de Natal e Fim-do-ano* assumem-se como o cartaz turístico e cultural mais importante da Madeira, consistindo num programa rico e extenso, de manifestações de carácter cultural, religioso, etnográfico e artístico, que abrange todo o mês de Dezembro e termina com a celebração do dia de Reis.



Figura 44 - Cartaz Promocional do Fim-de-ano 2011 e espectáculo pirotécnico no Funchal.

Fonte: DRTT, 2011 e Câmara Municipal do Funchal.

O Funchal torna-se num verdadeiro presépio de proporções reais, as ruas ficam enfeitadas com flores e luzes multicolores, de todos os tamanhos, que compõem desenhos alusivos à época. Nas ruas e praças

realizam-se concertos, actuações musicais das bandas filarmónicas e dos grupos folclóricos, além das exposições natalícias, autênticos quadros vivos das tradições madeirenses. Na Região vive-se com especial fulgor os preparativos para “A Festa”, expressão que os madeirenses adoptaram para evidenciar o Natal como a sua festa por excelência. No dia 23 de Dezembro realiza-se a tradicional festa da Noite do Mercado, onde os madeirenses aproveitam para fazer as últimas compras de Natal e onde se podem provar os diversos petiscos e bebidas tradicionais da época. Depois das comemorações de Natal, iniciam-se as Festas do Fim-de-Ano, que culminam com o espectáculo de fogo-de-artifício, reconhecido oficialmente pelo livro de recordes do Guinness, em 2006, como o maior espectáculo de fogo-de-artifício do mundo (Figura 44). A DRTT estima, para o ano de 2011, a participação de 2410 pessoas entre a organização, bandas filarmónicas, espectáculos, grupos folclóricos e logística diversa.

Em termos globais, os eventos que se realizam durante todo o ano na Região inserem-se numa lógica de marketing territorial e projecção da imagem da Região, sendo responsáveis por atrair milhares de turistas, que procuram o carácter diferenciador e inovador destas iniciativas. Constituindo um factor de incremento da oferta turística da Região Autónoma, os eventos contribuem para o aumento do número de visitantes e satisfação dos turistas, com importantes reflexos no desempenho económico de diversos sectores da economia regional.

3.4. PLANEAMENTO TURÍSTICO E ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO

Para alcançar um desenvolvimento turístico de sucesso é necessário desenvolver um planeamento turístico no sentido de potencializar os recursos turísticos sem comprometer a qualidade ambiental e humana. De acordo com o Livro Branco do Turismo (1991), um inventário dos recursos turísticos é considerado como um elemento fundamental do planeamento turístico, do ordenamento do território, da definição da vocação turística de uma região e das acções promocionais a desenvolver, bem como da orientação dos investimentos a efectuar. Segundo BAPTISTA (2004), no processo de planeamento é necessário que haja a cooperação entre todos os parceiros, quer públicos quer privados, desde a formulação de objectivos, selecção de estratégias e criação de produtos turísticos, perante o conhecimento do consumidor, do mercado e da concorrência.

Segundo o Plano Estratégico Nacional do Turismo (2007), a Madeira é um destino maduro e reconhecido internacionalmente. De acordo com este plano, o crescimento deverá ser baseado mais na qualificação da ilha da Madeira e no desenvolvimento do Porto Santo do que na massificação do destino. Efectivamente, a região dispõe de excelentes potencialidades, condições climáticas, recursos naturais e culturais indispensáveis à consolidação e desenvolvimento de vários produtos turísticos (Cultural e Paisagístico, Negócios, Natureza, Náutico, Saúde e Bem-estar, Golfe, Resorts Integrados e Residencial,

e Gastronomia e Vinhos). De acordo com o PENT, para desenvolver os produtos prioritários, é necessário implementar um conjunto de acções, com especial destaque para acções transversais - aumento das ligações aéreas directas; melhorar a animação local (calendário de eventos e animação nocturna e proteger a faixa costeira (Porto Santo). O mesmo plano defende que a Região deverá continuar a apostar nos seus factores de diferenciação: Natureza - levadas, Cidade do Funchal, as Aldeias típicas (Camacha e Santana), a Flora diversificada, a Praia do Porto Santo, o Centro de Congressos, os Portos/Marinas, a Oferta hoteleira de qualidade e o Vinho Madeira.

A Madeira tem o crescimento de curto/médio prazo alavancado nos produtos: *Touring*, Sol e Mar (no Porto Santo) e Turismo de Natureza (Figura 45). Os produtos Turismo de Negócios e Turismo Náutico (Cruzeiros) deverão contribuir para uma redução da sazonalidade. O principal objectivo passa por oferecer uma maior diversidade de produtos, apostando na Saúde e Bem-estar, *Resorts* Integrados e Turismo Residencial (Porto Santo) e Golfe.

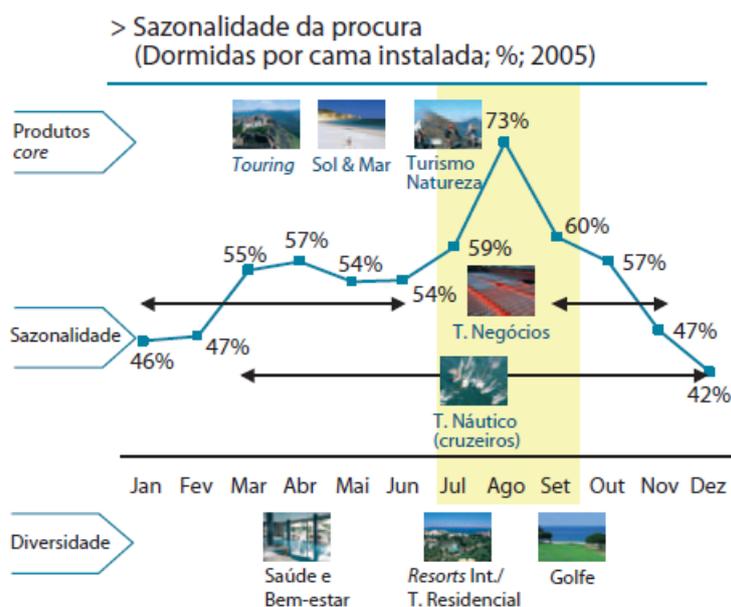


Figura 45 - Produtos vs Sazonalidade na Região Autónoma da Madeira.

Fonte: PENT, 2007.

No âmbito do planeamento do sector do turismo na Região, foi aprovado, no ano de 2002, o Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira²⁷. O POT é constituído por duas partes principais. A primeira refere-se à oferta de alojamento, estabelecendo limites ao seu crescimento, visando a sua descentralização, contendo e requalificando a oferta de alojamento no Funchal e no Caniço e apresentando novos critérios de aprovação para os futuros projectos. A segunda parte do POT diz

²⁷ Corresponde a um plano de ordenamento sectorial com uma vigência máxima prevista de dez anos, ou seja, até ao ano de 2012, altura em que deverá ser revisto (Decreto Legislativo Regional n.º 17/2002/M).

respeito à estratégia de desenvolvimento do turismo na Região e o modelo territorial a adoptar, assentando em três eixos estratégicos. Em termos gerais, o modelo turístico da Madeira assenta nas seguintes opções sectoriais e objectivos a alcançar de acordo com os eixos estratégicos de desenvolvimento (Figura 46).

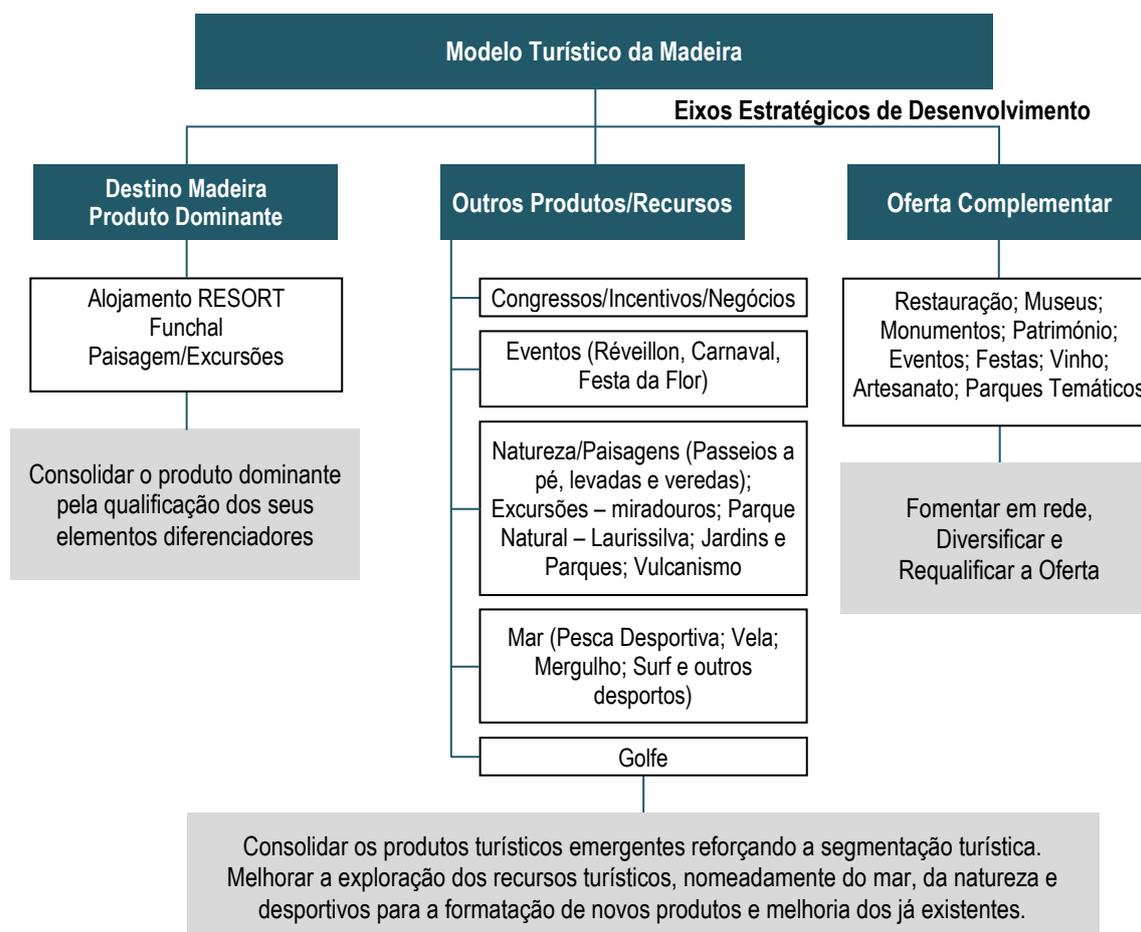


Figura 46 - Modelo Turístico da Região Autónoma da Madeira.

Fonte: Plano de Ordenamento Turístico da RAM, 2002.

A concretização deste Modelo Turístico da Região surge no quadro do PDES 2007-2013 complementada com algumas medidas estratégicas, de entre as quais se destacam:

- Aumento da notoriedade da marca “Madeira” enquanto produto turístico para o que será essencial promover e divulgar o património natural, ambiental e cultural do destino Madeira, a fim de atingir o público-alvo;
- Promoção e divulgação do destino Madeira no mercado interno, através da implementação de um conjunto de acções com abrangência nacional;
- Diferenciação entre a oferta de alojamento tradicional e as novas tipologias, implementando uma nova marca turística capaz de proporcionar aos visitantes uma diferenciação entre a oferta turística tradicional

(de tipologia *resort*) e as novas formas de alojamento (ex. “Quintas da Madeira” como oferta de alojamento alternativo de qualidade);

- Desenvolvimento e disseminação das novas tecnologias, nomeadamente a Internet, que tem vindo a ganhar importância junto dos públicos-alvo que interessam à Região;
- Atenuar a sazonalidade e valorizar o património cultural regional, mediante a implementação do calendário de eventos da Região Autónoma da Madeira, criando picos de ocupação e reduzindo desta forma a sazonalidade no destino Madeira;
- Criar e requalificar diversos locais e equipamentos de utilização ou de informação turística, designadamente a construção de infra-estruturas turísticas diversas, a conservação e recuperação de locais de interesse turístico e a introdução de sinalética turística.

Em termos de planeamento turístico futuro, lamenta-se o facto da proposta de criação de um observatório do turismo ter sido chumbada recentemente na assembleia regional. Este observatório, à semelhança do existente na Região Autónoma dos Açores, pretendia concentrar toda a informação estatística sobre as dinâmicas turísticas, que na actualidade se encontra dispersa, ao mesmo tempo que permitiria medir e monitorizar este sector.

Visando o crescimento do sector turístico de forma sustentada, sugere-se a promoção de novas alternativas de alojamento na Madeira, criando unidades nas áreas rurais numa tentativa de descentralização da oferta turística, valorizando a grande diversidade cultural, paisagística e ambiental existente nessas áreas. Propõe-se também uma maior dinamização de actividades desportivas e de aventura aproveitando o potencial da “montanha” e do mar, como forma de atrair um segmento turístico mais jovem. Para além disso sugere-se a criação de novos itinerários de natureza em locais ainda pouco explorados, assim como o fomento de um turismo científico ligado à investigação natureza, fauna e flora de elevada riqueza e diversidade existente na ilha da Madeira.

4. RESIDENTES E TURISTAS. PERCEÇÃO E ENVOLVIMENTO NAS DINÂMICAS DE DESENVOLVIMENTO NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

4.1. INQUÉRITO AOS RESIDENTES

O inquérito aos residentes na Região Autónoma da Madeira foi lançado entre os meses de Julho e Setembro de 2011, com o objectivo de caracterizar em termos gerais a satisfação dos residentes com a sua qualidade de vida, bem como conceder pistas para o desenvolvimento futuro da Região. A metodologia baseou-se na tabela estatística de dimensão de amostras (ABREU, 2006), optando-se por utilizar um intervalo de confiança de 95%, e um erro aceite de 0,2 desvio-padrão, pelo que a dimensão da amostra foi de 96 inquiridos, sendo que apenas 93 foram considerados válidos. Tentou-se fazer uma estratificação por sexo, grupo etário e concelho de residência. Dos residentes inquiridos, 44 pertencem ao sexo masculino e 49 ao sexo feminino. Relativamente à estrutura etária, cerca de 48,4% dos inquiridos apresentam idades entre os 25 a 39 anos, 21,2% entre os 40 a 64 anos, 12,9% dos inquiridos têm idades até aos 25 anos e, finalmente, 7,5% têm 65 e mais anos (Figura 47).

A maioria dos indivíduos apresenta o estado civil de solteiro (45 pessoas), seguindo-se os casados (34), os divorciados (6) e 1 indivíduo viúvo.

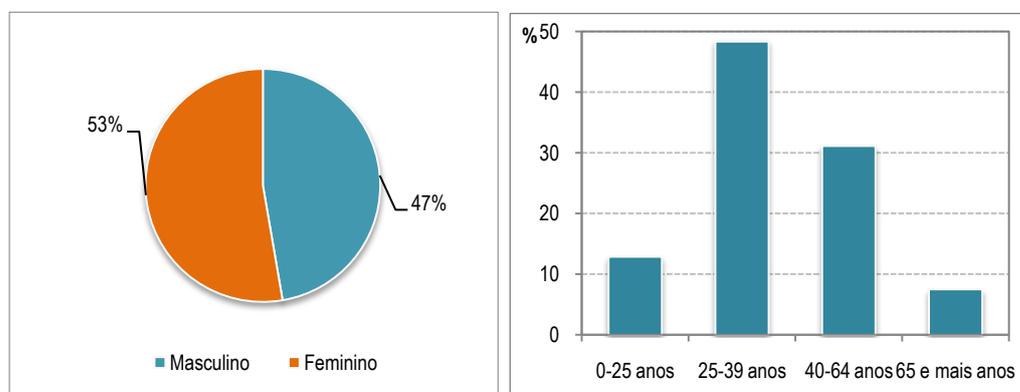


Figura 47 - Distribuição dos indivíduos inquiridos, por sexo e grupo etário.

A maioria dos inquiridos reside no Funchal (46,2%), seguindo-se os Concelhos de Câmara de Lobos e Santa Cruz (22,6% e 14,0%).

Dado que são estes os concelhos que reúnem os maiores quantitativos populacionais optou-se por incidir a maioria dos inquéritos nestes territórios. No entanto, teve-se a preocupação de dirigir inquéritos em todos os concelhos da Região (Figura 48).

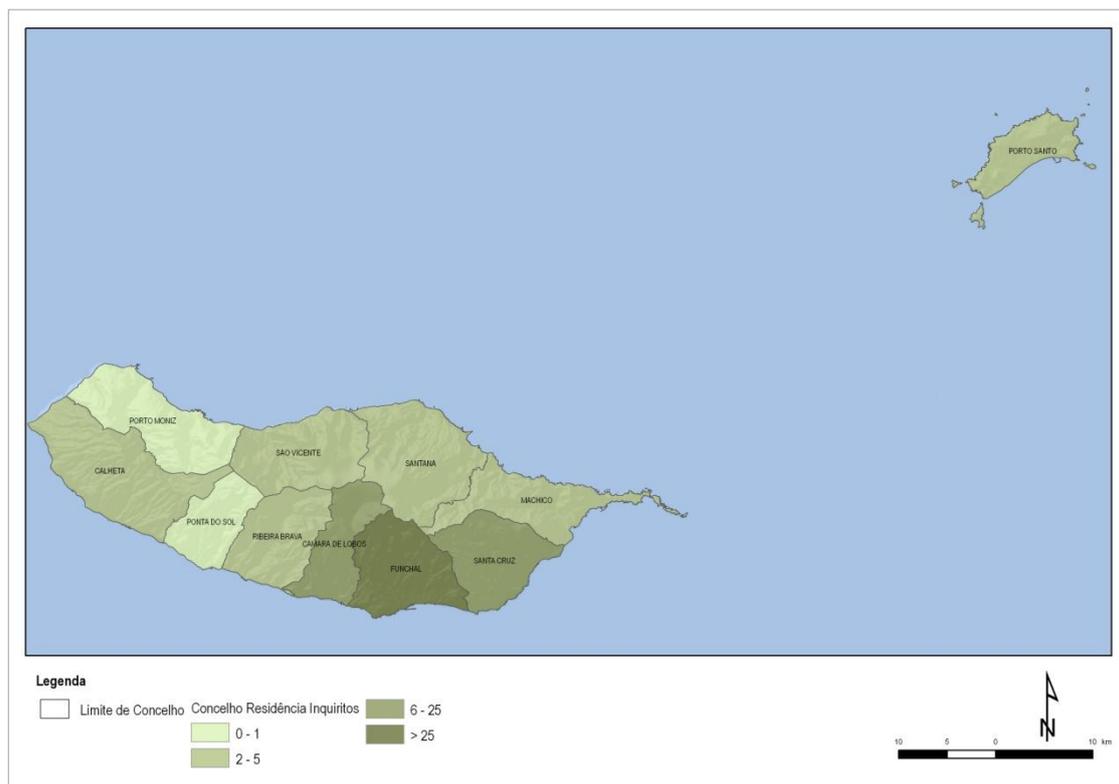


Figura 48 - Distribuição espacial dos inquiridos por concelho de residência.

Relativamente às habilitações dos inquiridos, a maioria possui licenciatura (37,6%, correspondendo a 35 indivíduos), seguida da população com o ensino secundário (29,0%), com o ensino básico (20,4%), com mestrado (9,7%) e com doutoramento (3,2%). Cerca de 41,9% dos inquiridos são funcionários do sector público, 16,1% trabalham por conta de outrem, 11,8% são estudantes e trabalhadores por conta própria, 8,6% são reformados ou pensionistas, 5,4% são domésticos e 4,3% estão desempregados (Figura 49).

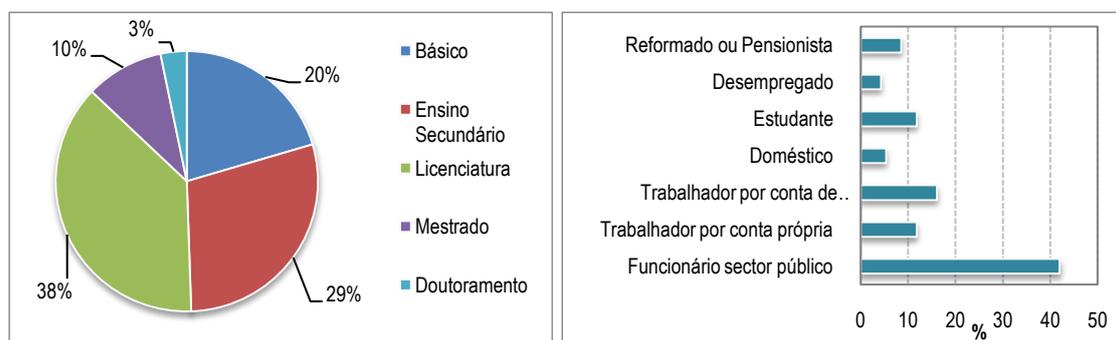


Figura 49 - Habilitações literárias e situação profissional dos residentes inquiridos.

Quando se questionou a população residente acerca dos aspectos da sua qualidade de vida, constata-se que há um nível de satisfação geral em quase todos os domínios (Quadro 23).

Efectivamente existe um nível de satisfação muito elevado dos inquiridos nos aspectos relacionados com os espaços verdes, parques, jardins e com a segurança dos cidadãos. Nos domínios das infra-estruturas de qualidade, acessibilidades, saúde e educação há uma concordância no nível de satisfação. Mais de metade dos inquiridos revela-se pouco satisfeita com os domínios do emprego, acesso à cultura e protecção social (apoio ao desemprego...). Assumindo também percentagens consideráveis, cerca de 17,2% e 11,8% revelaram-se nada satisfeitos com os transportes públicos e com os mecanismos de protecção social. Por fim, salienta-se que cerca de 15,1% não sabe ou não responde relativamente à satisfação com os serviços municipais.

Quadro 23 - Nível de satisfação dos residentes inquiridos relativamente aos aspectos da qualidade de vida.

Domínios da Qualidade de Vida	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito %	Nada satisfeito	NS/ NR
Infra-estruturas de qualidade	29,0	67,7	3,2	0,0	0,0
Acessibilidades	22,6	74,2	3,2	0,0	0,0
Acesso à saúde	15,1	68,8	16,1	0,0	0,0
Educação	4,3	66,7	26,9	2,2	0,0
Acesso à Cultura	0,0	40,9	55,9	3,2	0,0
Espaços de Lazer	18,3	62,4	19,4	0,0	0,0
Espaços verdes, parques, jardins	61,3	28,0	10,8	0,0	0,0
Segurança dos cidadãos	30,1	58,1	11,8	0,0	0,0
Protecção social (apoio ao desemprego, saúde)	2,2	34,4	49,5	11,8	2,2
Serviços Municipais	1,1	46,2	26,9	10,8	15,1
Comércio e Serviços	3,2	63,4	33,3	0,0	0,0
Emprego	2,2	25,8	58,1	7,5	6,5
Ambiente	20,4	63,4	12,9	0,0	3,2
Transportes Públicos eficientes	3,2	44,1	28,0	17,2	7,5

Uma das questões lançadas no inquérito prende-se com os pontos fortes e os pontos fracos que a população inquirida julga existirem na Região. Apresenta-se uma síntese dos aspectos que foram mais referidos pela população residente (Quadro 24 e Quadro 25). Relativamente aos pontos fortes, os residentes inquiridos referiram uma série de elementos, sendo que os mais repetidos foram os elementos naturais das ilhas, o clima, a vocação turística, a segurança, a qualidade de vida, as paisagens. As respostas apresentam um variado leque de domínios, passando por aspectos relacionados com as acessibilidades no interior da ilha, ao reconhecimento da importância dos eventos turísticos, passando por aspectos relacionados com as infra-estruturas públicas, o progresso económico e social e as recentes apostas em inovação e desenvolvimento. Para além dos aspectos sistematizados, outras opiniões vão no sentido da valorização dos “fundos comunitários, o que permitiu o desenvolvimento e a aproximação aos padrões de vida nacionais”, do “ritmo do dia-a-dia na ilha é muito mais calmo quando comparado com outras grandes cidades europeias, atenuando a existência de stress laboral”.

Quadro 24 - Alguns dos pontos fortes da Região Autónoma da Madeira referidos pelos residentes inquiridos.

Pontos fortes/potencialidades	Referências (%)
Clima	11,8
Turismo	8,6
Segurança	6,5
Qualidade de Vida	4,3
Paisagens	3,2
Acessibilidades	3,2
Desenvolvimento do comércio	3,2
Beleza Natural	2,2
Limpeza	2,2
Eventos turísticos de grande qualidade	2,2
Natureza	2,2
Energias Renováveis	2,2
Desporto	2,2
Mar	1,1
Qualidade da água do mar	1,1
Turismo ambiental	1,1
Património Natural	1,1
Qualidade das infra-estruturas públicas	1,1
Desenvolvimento e progresso económico e social	1,1
Beneficiação de fundos comunitários	1,1
Investigação e desenvolvimento em novas tecnologias	1,1
Tranquilidade	1,1
Hospitalidade	1,1
Funchal, um dos principais portos de navios do Atlântico	1,1

No que concerne aos pontos fracos, as preocupações maioritárias recaíram sobre a dificuldade em conseguir um emprego, as dimensões e o carácter ultraperiférico do território, as acessibilidades para o exterior, a elevada dependência do exterior, o desordenamento do território, o descrédito nos órgãos do governo regional, a construção e demasiado investimento em obras e a quantidade de investimentos que não vão ao encontro das necessidades dos cidadãos. Para além dos problemas sistematizados, outros foram referidos como a falta de diversificação da oferta formativa de nível superior, a falta de animação em alguns pontos da ilha da Madeira, a fraca dinâmica da indústria e produção regional, a forte dependência do sector público e do sector do turismo, e a fraca diversificação das actividades económicas.

De salientar ainda que alguns indivíduos realçaram problemas ao nível da falta de civismo sobre a Natureza, a “construção caótica que muitas vezes atropela o PDM sem que se apurem responsabilidades, destruindo a beleza e o carácter singular da ilha”. A este propósito foram referidos os problemas ao nível da ausência de políticas eficazes de ordenamento do território, acompanhada por uma falta de consciência e cultura de risco por parte dos órgãos com poder de decisão regional. Ainda no que concerne às questões do ordenamento do território foi referida a “elevada macrocefalia urbana”, e a insistência nas construções na orla costeira, destacando-se que a Região Autónoma ainda não dispõe de nenhum Plano de Ordenamento da Orla Costeira aprovado.

Outros problemas foram levantados pelos residentes como “serviços/cuidados de saúde ineficientes e/ou superlotados”, “a falta de ligações aéreas a preços competitivos, especialmente em períodos de elevado volume turístico”, “a falta de maior investimento nas energias renováveis”, a “falta de condições para fixação da população jovem”, “a escassez de espectáculos ao longo de todo o ano (música, teatro)”, “pouco acesso à cultura, diversidade comercial e de lazer “ e “a precariedade de apoios sociais”, entre outros.

Quadro 25 - Alguns dos pontos fracos da Região Autónoma da Madeira referidos pelos residentes inquiridos.

Pontos fracos/problemas	Referências (%)
Dificuldade em arranjar emprego	15,1
Dimensão do território	12,9
Desordenamento do Território	11,8
Descrédito no governo	8,6
Demasiado investimento em obras	8,6
Isolamento	7,5
Excesso de construções em algumas zonas	7,5
Investimentos não vão ao encontro das necessidades da população	6,5
Excesso de dependência do Turismo	6,5
Preço dos bens um pouco mais elevado	5,4
Falta de civismo sobre a Natureza	4,3
Pouca diversificação económica	4,3
Planeamento, ambiente e a falta de uma consciência de risco	4,3
Orografia da ilha, potencia a construção caótica	4,3
Insularidade e ultraperiferia	3,2
Elevada macrocefalia urbana	3,2
Oportunidades de carreira mas limitadas	2,2
Construções na orla costeira	2,2
Serviços/cuidados de saúde ineficientes ou/e superlotados	2,2
Acessibilidade para o exterior/falta de ligações aéreas	2,2
Falta de maior investimento nas energias renováveis	2,2
Falta de condições para fixação da população jovem	1,5
A escassez de espectáculos (música, teatro)	1,1
Desequilíbrio entre oferta e procura de qualificações	1,1

Numa outra questão procurou-se inquirir os residentes sobre os projectos ou obras que gostariam que fossem realizados na Região. As respostas foram variadas, incidindo em domínios como o ordenamento do território, o ambiente, a economia, as questões sociais e a dinamização turística e cultural. Deste modo, e nas observações relativas ao ordenamento do território, alguns indivíduos referiram que deveria ser feita uma “aposta no ordenamento da orla costeira, evitando a construção em áreas mais sensíveis”, a “reconversão de todas as praias de areia artificial criadas nos últimos anos para o seu estado original”, o “projecto de ampliação do Porto de Recreio do Funchal, de forma a aumentar a capacidade turística a nível de cruzeiros, um mercado crescente”, a “melhoria das acessibilidades na costa norte da ilha da Madeira”, “concluir obras que se encontram inacabadas”, “uma boa piscina pública de acesso ao mar”, a criação de uma “ligação marítima aos Açores, à semelhança da Ligação Portimão - Madeira”. Uma outra

opinião defendeu uma racionalização das infra-estruturas já existentes, face aos actuais condicionalismos económicos e financeiros.

Em relação às questões ambientais, as ideias propostas foram no sentido de uma “maior protecção da Natureza”, “mais medidas ecológicas no âmbito do consumo de energia”, “maior aposta nas energias renováveis em detrimento do petróleo (por ex: na produção de electricidade) e no mercado de emprego regional, com ideias inovadoras que permitam a fixação dos jovens na região”, o desenvolvimento de “projectos de índole ambiental, associada à prestação de serviços turísticos” e de “projectos tecnológicos e ambientais”.

As questões de natureza social foram referidas por uma grande parte dos residentes inquiridos, sendo de destacar que muitos defendem uma aposta nos “serviços mais especializados na área social e da saúde”, nas “novas infra-estruturas para a saúde ou pelo menos, actualização e remodelação das existentes”, na “criação de mais lares de terceira idade e melhoria no apoio domiciliário aos idosos”, “um hospital novo, fundamental para a melhoria das condições de saúde”. Outros indivíduos defendem “centros de apoio para desempregados”, “centros de apoio para vítimas de maus tratos” e a “remodelação dos diversos bairros sociais existente na Madeira no sentido de melhorar a imagem da Região”. As preocupações com a educação e oferta formativa foram também referenciadas por alguns residentes que referiram uma aposta na “melhoria da qualidade dos estabelecimentos para a educação” e o “aumento da oferta formativa, nomeadamente em cursos de especialização”.

Numa região com um peso do sector turístico muito expressivo, as ideias relacionadas com as actividades de suporte a este sector foram, por diversas vezes, referidas pelos inquiridos. De um modo geral, os residentes apontam ideias de projectos futuros relacionados com o ecoturismo, actividade em crescimento na região, e na óptica de alguns inquiridos, ainda pouco explorada. Ainda no que concerne ao turismo de natureza foi sugerida uma verdadeira e eficaz manutenção nas veredas e levadas da Madeira, assim como melhorar a segurança nas mesmas. Foi sugerida também que se faça uma aposta do Turismo em Espaço Rural, valorizando a diversidade cultural e ambiental existentes nesses espaços, numa lógica de descentralização da oferta turística. Outros indivíduos referem que deverá haver uma maior aposta nos desportos e actividades de natureza, e no “aproveitamento de Quintas que estão abandonadas e poderiam ser transformadas em pequenas unidades hoteleiras”.

Para a ilha do Porto Santo foi referida a necessidade de “ampliação do Porto permitindo a acostagem de navios de cruzeiro” e uma “aposta no turismo náutico, através da melhoria e criação de infra-estruturas de apoio às actividades náuticas”, assim como na “sinalização de itinerários turísticos” e na “criação condições de atracção de turistas na época baixa, combatendo a sazonalidade desta ilha”.

Dos 93 indivíduos inquiridos, cerca de 58 (62%) consideram que a sua qualidade de vida é boa, 26 (28%) consideram que é muito boa e apenas 9 (10%) consideram que a qualidade de vida na Região é suficiente (Figura 50).

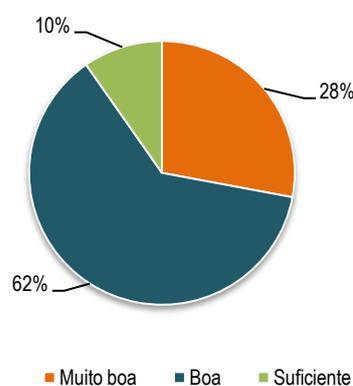


Figura 50 - Percepção relativamente à qualidade de vida na Região Autónoma da Madeira.

A imagem que os residentes têm da sua região poderá conceder pistas para a definição de uma estratégia de marketing territorial. Neste sentido, os residentes associam a Região ao sol e mar, clima ameno, turismo, paisagens, Floresta Laurissilva, gastronomia e vinhos, eventos tradicionais, a praia do Porto Santo, a qualidade de vida, entre outros (Quadro 26).

Quadro 26 - Algumas palavras-chave da Região Autónoma da Madeira referidas pelos residentes inquiridos.

Palavras-chave	
Sol e Mar	Descanso
Clima ameno	Natureza exuberante
Turismo	Jardim
Beleza Natural	Qualidade de vida
Laurissilva	Paraíso
Levadas	Porto Santo
Hospitalidade/Simpatia	Fim de ano
Tranquilidade/Serenidade	Flores e jardins
Natureza	Tradição
Paisagens magnificentes	Arraiais
Gastronomia e Vinhos	Recursos marinhos
Segurança	Bordados e Artesanato

Por outro lado, quando se pergunta qual é a imagem que os residentes possuem do seu território, cerca de 80% dos residentes referem que a região é bonita, 44,1% consideram que a região é calma e segura e 41,9% referem que a região apresenta uma elevada qualidade de vida (Figura 51). Assumindo percentagens inferiores, 19,4% dos residentes considera que o arquipélago é ambientalmente agradável, 15,1% encaram a Madeira como desorganizada territorialmente e vulnerável (14,0%).

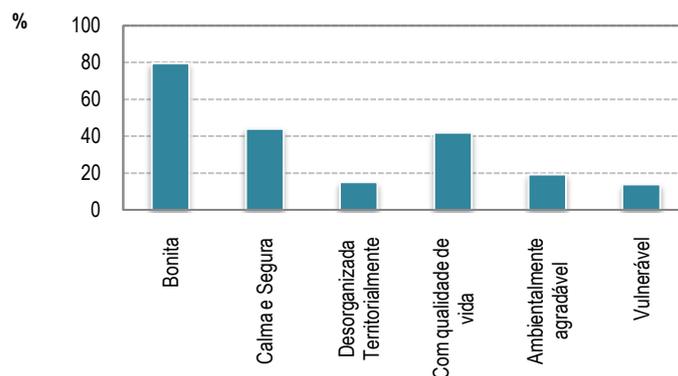


Figura 51 - Imagem dos residentes relativamente à Região Autónoma da Madeira.

Para os residentes inquiridos, os elementos mais característicos e emblemáticos da Região são a Floresta Laurissilva (88,2%), as veredas e levadas (46,2%), a baía do Funchal (31,2%) e a gastronomia regional (33,3%). Por outro lado, os aspectos menos referidos como característicos foram o Casino da Madeira, o Cabo Girão e o Mercado dos Lavradores.

Um dos aspectos que mais contribui para a projecção deste território são os eventos, na medida em que conseguem atrair um grande número de turistas nessas alturas do ano (Figura 52). Para os residentes inquiridos os eventos são importantes, sendo que as Festas de Natal e Fim-de-Ano e a Festa da Flor são os eventos considerados como os que mais contribuem para a dinamização turística e económica da região (94,6% e 55,9% dos indivíduos). Em seguida, os residentes referem os arraiais tradicionais (23,7%), o Festival Atlântico (20,4%), o Carnaval (15,1%), o Rally Vinho Madeira (11,8%), o Madeira Golf Open (5,4%) e, por fim, o Festival de Colombo (2,2%).

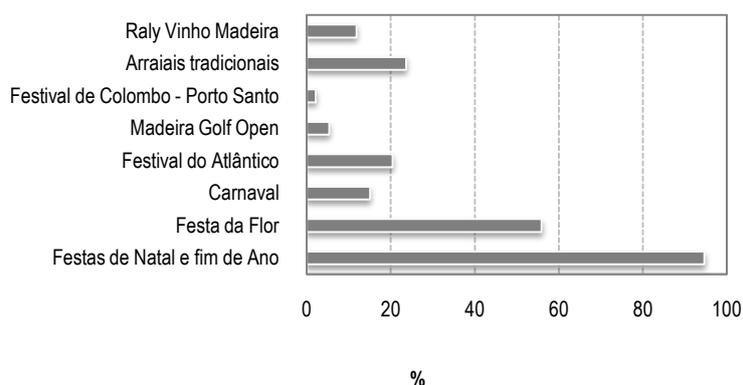


Figura 52 - Percepção dos residentes da importância dos eventos para a dinamização turística e económica da Região Autónoma da Madeira.

Um último grupo de questões relaciona-se com as perspectivas de futuro para a Região Autónoma da Madeira (Quadro 27). A grande maioria dos inquiridos (68) deseja que nos próximos 20 anos a Região ofereça qualidade de vida e seja habitada por pessoas dinâmicas. Cerca de 46 e 42 indivíduos revelaram

preocupações com o emprego, perspectivando uma região atractiva com capacidade de fixar população e com emprego para todos. De salientar ainda que cerca de 23 indivíduos esperam que nas próximas décadas a região consolide a sua posição enquanto pólo turístico internacional de qualidade.

Quadro 27 - Perspectivas de futuro para a Região Autónoma da Madeira.

Região Autónoma da Madeira nos próximos 20 anos	Referências	
	Nº	%
Uma Região que ofereça qualidade de vida, habitada por pessoas dinâmicas	68	73,1
Uma Região segura e atractiva, com capacidade de fixar a população	46	49,5
Uma Região com trabalho para todos	42	45,2
Uma Região como pólo turístico internacional de qualidade	23	24,7
Uma Região ambientalmente sustentável	12	12,9
Uma Região preocupada com o ambiente, segurança e cultura	6	6,5

Quando se questionou os residentes se a Região terá condições para que no futuro os seus descendentes (filhos, netos,) vivam e trabalhem neste território insular e ultraperiférico, 68 indivíduos consideram que a região reúne as condições necessárias e 28 residentes julgam que não. Para os indivíduos que responderam não, as justificações relacionam-se em larga medida com os aspectos relacionados com a conjuntura económica actual e com a dificuldade em arranjar emprego seguro e estável. De entre as opiniões salienta-se: “devido à sua limitação geográfica, é uma ilha e terá sempre dificuldades em arranjar trabalho para todos”, “acho que os nossos filhos e nossos netos só devem vir viver para a Madeira depois de terem tido a oportunidade de viver outras experiências no estrangeiro”, “ainda não estão asseguradas garantias de crescimento sustentável, ao nível do emprego, tanto na sua "quantidade disponível bem como na inexistência de variedade e diversidade de mercado”, “a conjuntura económica política mundial e europeia vai condicionar as futuras gerações”.

Em termos gerais, os residentes exprimem uma opinião positiva da região onde vivem, valorizando os aspectos atractivos como o clima ameno, as paisagens, o contacto com a natureza, a segurança, a gastronomia, a tradição, elementos que contribuem para que os residentes percepcionem a sua qualidade de vida como boa, reflectindo sentimentos de pertença e identificação com este território. No entanto, verifica-se que os residentes inquiridos mostraram-se muito críticos relativamente a alguns aspectos que consideram menos positivos na região. Esses elementos deverão ser tidos em consideração num processo futuro de planeamento estratégico de marketing territorial, que contribua para o atenuar dos problemas sentidos pelos cidadãos, no sentido de aumentar a sua qualidade de vida e satisfação com o território enquanto lugar para viver.

4.2. INQUÉRITO AOS TURISTAS

Um dos públicos-alvos pelos quais este território insular compete são os turistas. Neste sentido, importa perceber qual a sua percepção do destino escolhido, as suas motivações e a sua avaliação do período da estadia. Para tal lançou-se um inquérito durante os meses de Junho a Agosto, junto de algumas unidades hoteleiras, no sentido de recolher a opinião dos turistas que visitaram, neste caso particular, a ilha da Madeira.

De uma amostra de 64 indivíduos inquiridos, 35 pertencem ao sexo masculino e 29 ao sexo feminino. Relativamente à distribuição etária, 48,9% são adultos entre os 40 a 64 anos, 29,7% têm idades compreendidas entre os 25 a 29 anos, seguido pelos indivíduos jovens (até aos 25 anos) e idosos (com 65 e mais anos), correspondendo a 10,9% dos inquiridos, demonstrando que o turismo jovem continua a ter pouca expressividade neste destino (Figura 53). Cerca de 56% dos turistas são casados, seguindo-se os solteiros (27%), em união de facto (11%) e, por último, os divorciados (6%).

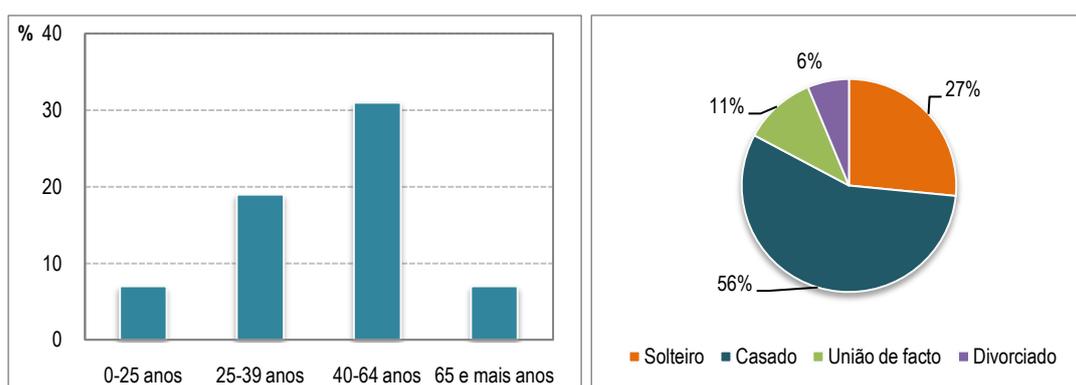


Figura 53 - Estrutura etária e estado civil dos turistas inquiridos.

No que diz respeito às qualificações, 47% dos visitantes possuem licenciatura, 28% possuem habilitações ao nível secundário e 14% possuem o ensino básico (Figura 54). Com percentagens menores surgem os indivíduos com mestrado (8%) e com doutoramento (3%).

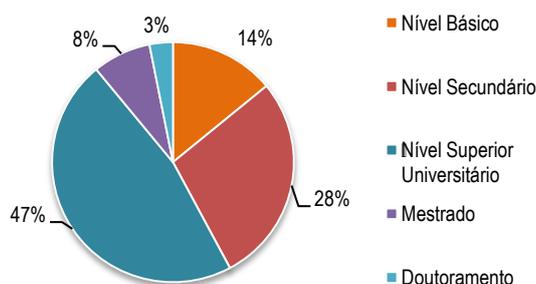


Figura 54 - Nível de instrução dos turistas inquiridos.

Em relação à nacionalidade dos inquiridos, 9,4% são portugueses e 90,6% são estrangeiros. Estes provêm maioritariamente da Alemanha (18,8%), Finlândia e Inglaterra (10,9%), Holanda (7,8%), Espanha (6,3%) e Suécia (4,7%) (Figura 55).

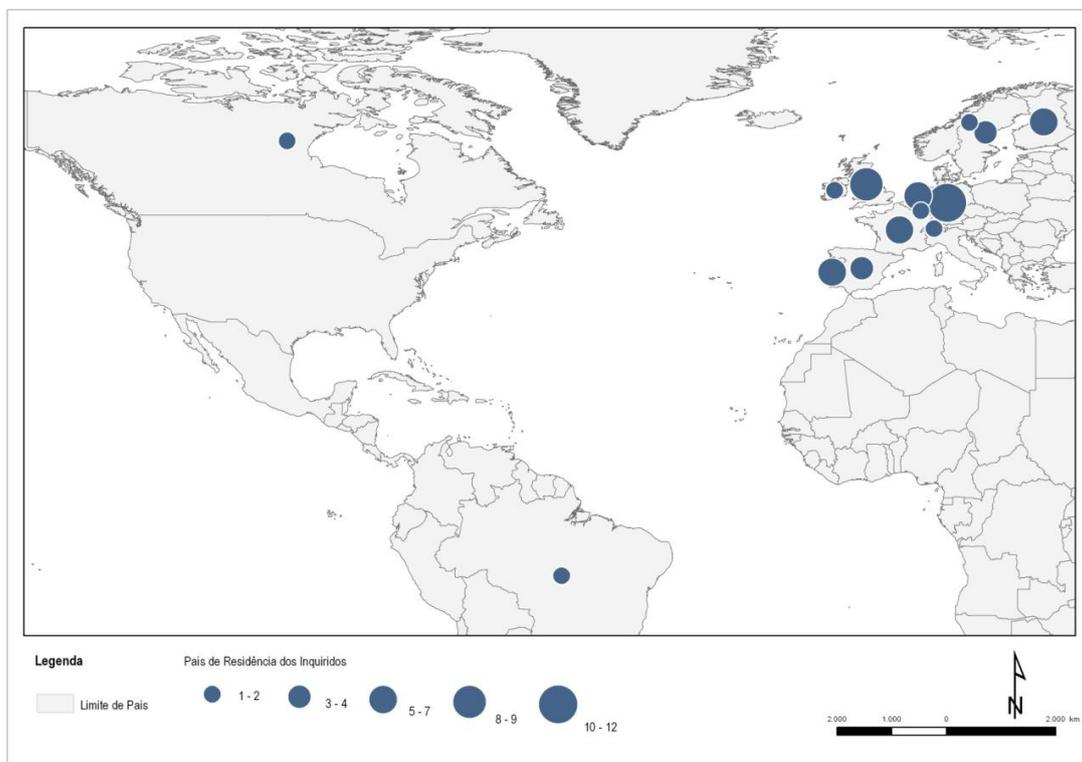


Figura 55 - País de residência dos turistas inquiridos na Região Autónoma da Madeira.

Dos 64 turistas inquiridos, cerca de 13 já tinham estado na Região, dos quais 4 já tinham repetido o destino pelo menos duas vezes. A grande maioria dos turistas obteve conhecimento do destino através da Internet e da recomendação de familiares e amigos (34% e 27%, respectivamente). Quando inquiridos sobre as principais motivações na escolha do destino, 85% e 72% dos turistas referem o sol e mar e o contacto com a natureza (Figura 56).

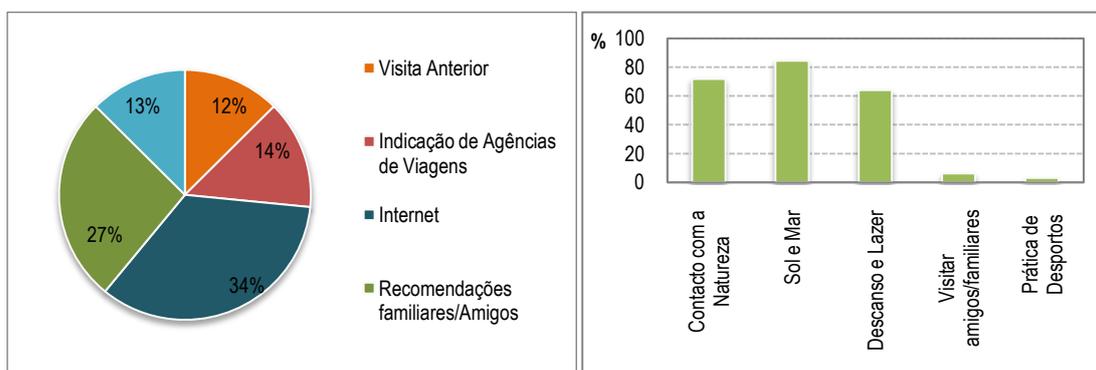


Figura 56 - Conhecimento e motivações na escolha do destino Madeira.

Assumindo também uma grande expressividade, 64% dos turistas indicam que a oportunidade de descanso e lazer consistiu uma grande motivação. Relativamente à duração da estadia, 14,1% dos inquiridos admite ficar entre 3 a 5 dias, enquanto que 85,9% tenciona ficar no arquipélago mais do que 5 dias.

Antes de conhecer a Madeira, a maior parte dos inquiridos associava este destino ao clima ameno que se faz sentir (86%), aos aspectos relacionados com a Natureza e paisagens (77%), fortemente ligados à tranquilidade (53%) e à sua beleza natural (49%). De salientar ainda que cerca de 38% dos turistas associava o destino Madeira aos eventos, que compreendem as festividades como o Fim-do-Ano, Festa da Flor, Carnaval, Festa das Vindimas, entre outros (Figura 57).

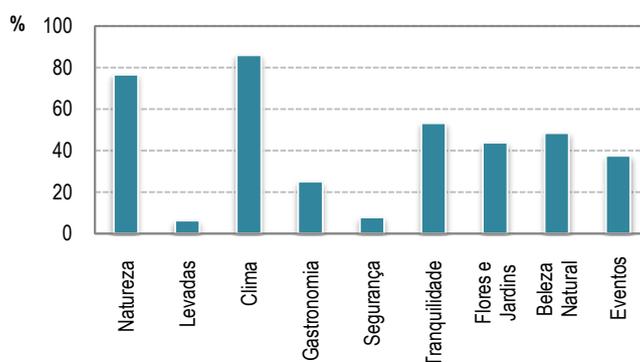


Figura 57 - Elementos associados à Madeira antes de conhecer este destino turístico.

Uma grande fatia dos turistas inquiridos revela que as actividades mais praticadas ou eventualmente a praticar relacionam-se com os circuitos turísticos (82,8%), o aproveitamento das praias e piscinas (81,3%) e os passeios nas levadas (60,9%), demonstrando aqui que os aspectos ligados à natureza continuam a ocupar as preferências dos turistas que visitam a região, constituindo um dos principais factores de atracção do destino Madeira (Figura 58). Cerca de 29,7% dos inquiridos visitou ou tencionava visitar os monumentos e museus, revelando um grande interesse pelo património histórico e cultural da ilha.

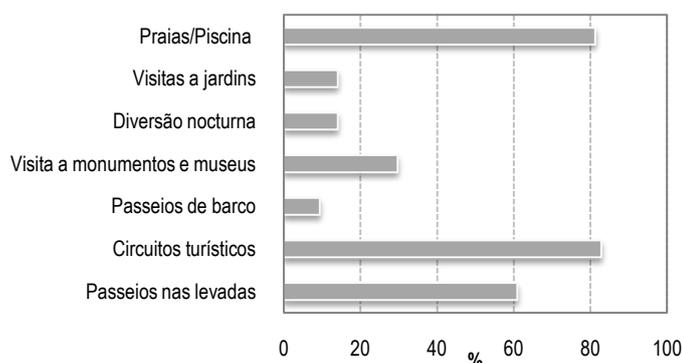


Figura 58 - Actividades praticadas ou intenção de as praticar pelos turistas inquiridos.

Um último grupo de questões teve como objectivo conhecer a avaliação e satisfação dos turistas relativamente ao destino Madeira (Figura 59). Quando questionamos quais os aspectos que os turistas mais gostaram, verifica-se que a maioria das opções regista uma elevada percentagem de respostas, em muitos casos superiores a 50%. Os aspectos mais valorizados foram o clima (88%), a natureza (84%), as paisagens (66%), os jardins e as flores (61%). Os aspectos menos referenciados foram os relacionados com a oferta cultural e com os espaços de lazer (5% e 20%, respectivamente). Relativamente aos aspectos que menos gostaram, as repostas obtidas fazem referência à “falta de praias de areia”, “preços elevados, tanto das viagens e do alojamento como dos bens de consumo”, “pouco entretenimento no centro do Funchal”, “falta de animação”, “estado de algumas levadas, originando o sentimento de perigo e insegurança”, e “falta de percursos pedestres sinalizados”.

Verifica-se assim, que a grande maioria dos turistas (81%) ficou muito satisfeita com o destino Madeira, enquanto que 19% dos indivíduos referiram que tinham ficado satisfeitos. De salientar que nenhum dos inquiridos referiu insatisfação relativamente às férias no arquipélago.

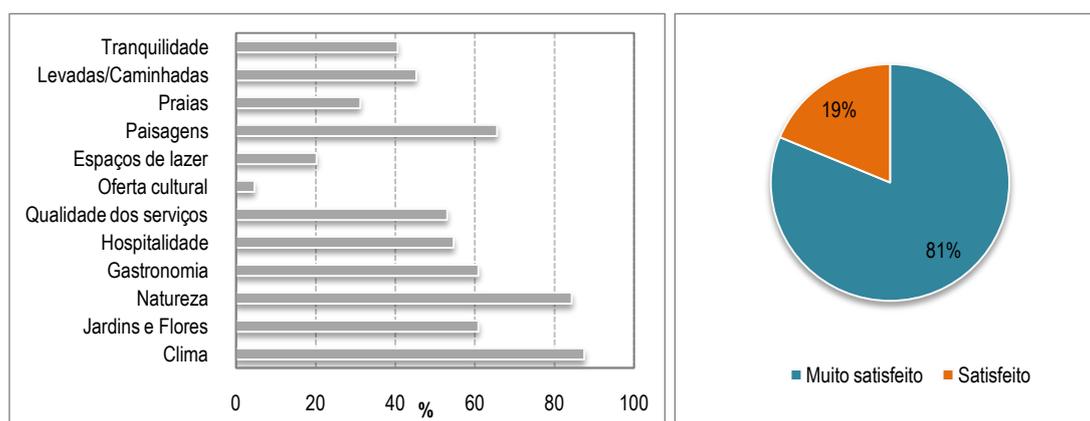


Figura 59 - Aspectos que os turistas mais gostaram e nível de satisfação global com o destino.

A imagem do destino Madeira é geralmente percebida como positiva junto dos turistas inquiridos. A comprovar estão algumas das palavras-chave referidas pelos turistas para descrever o destino. As palavras mais repetidas foram: natureza, tranquilidade, oceano, hospitalidade, descanso, sol e mar e bom clima (Quadro 28).

Quadro 28 - Palavras-chave associadas ao destino Madeira.

Palavras-chave	
Natureza	Paz
Tranquilidade	Sol e mar
Oceano	Encanto
Hospitaleira	Paraíso
Bom clima	Simpatia
Relax e descanso	Praias
Vinho Madeira	Animação
Flores	Flores e jardins
Sol	Levadas
Belas Paisagens	Caminhadas

A comprovar a importância dos eventos para a dinamização turística e económica da Região, perguntou-se quais os eventos que os turistas gostariam de participar (Figura 60). Cerca de 77% referiram que gostariam de participar nas Festas de Natal e Fim-de-Ano, um dos principais cartazes de atracção turística de relevância internacional. Dada a proximidade ao evento, na altura da realização do presente inquérito, 38% dos indivíduos demonstrou vontade em participar na Festa do Vinho da Madeira e cerca de 36% referiu que gostaria de participar na Festa da Flor. Este facto mostra o mediatismo em torno dos eventos, sendo visível o impacto do investimento em campanhas de promoção destes eventos.

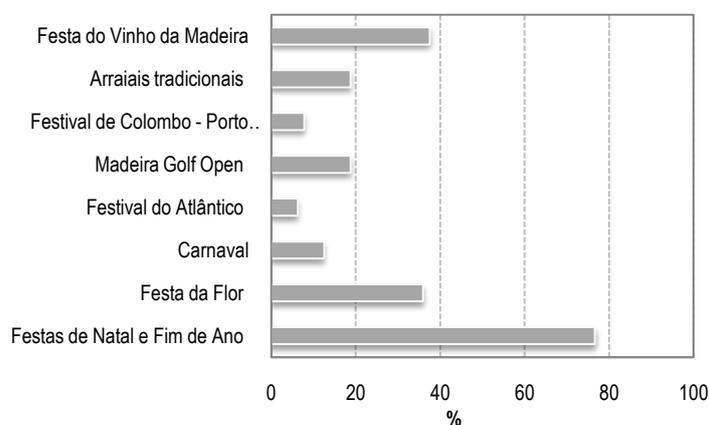


Figura 60 - Intenção dos turistas em participar nos eventos da Região Autónoma da Madeira.

À questão “Considerou destinos alternativos antes de vir à Madeira?”, cerca de 70% dos indivíduos responderam que não e 30% responderam que sim. Os destinos alternativos mais referidos foram: Espanha, Canárias, Malásia, Açores, Cabo Verde, Algarve, Egipto e Malta.

Em termos gerais, e analisando a intenção de regresso à região, cerca de 52% dos turistas gostariam de regressar e 25% considera a possibilidade de regressar. De salientar que 20% dos inquiridos não responderam ou não sabiam responder à questão e apenas 3% afirmaram que não tencionam regressar à Região.

De um modo geral, os turistas inquiridos revelam uma imagem globalmente positiva do destino, reconhecendo que os principais atributos da região são o clima, a natureza e paisagens, a tranquilidade e os eventos realizados ao longo do ano. Os principais suportes de informação e reconhecimento da Região Autónoma foram a internet e as recomendações de amigos e familiares. Como principais actividades, os turistas que visitam a ilha continuam a preferir os circuitos turísticos, as praias, os passeios pelas levadas e as actividades de contacto com a natureza. Os turistas inquiridos revelam ter um conhecimento sobre os eventos que se realizam na região, mostrando vontade de participar na maioria deles. Numa análise futura, seria importante avaliar numa perspectiva de benchmarking os principais destinos que se afiguram como concorrentes da Madeira.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA A REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA – ANÁLISE SWOT

A visão do marketing territorial como instrumento do planeamento estratégico reflecte-se num projecto de desenvolvimento para o território a longo prazo, de modo a que permita superar as limitações diagnosticadas, e promover mudanças estratégicas. Para tal, o processo de marketing territorial estratégico exige, numa primeira fase, a análise e diagnóstico sobre o território, onde se detectam os principais problemas, bem como as potencialidades de desenvolvimento.

A concepção de estratégias para o futuro e o delinear de linhas de acção estratégicas só é possível se for feito um diagnóstico exaustivo das dinâmicas internas (ou seja, as vantagens e desvantagens internas do território face ao meio envolvente e os aspectos internos que controlamos e que podem ser uma mais-valia, ou então um constrangimento e que importa atenuá-lo ou eliminá-lo) e das dinâmicas externas (ou seja, os aspectos positivos do meio envolvente que podem contribuir para aumentar as vantagens competitivas do território, ou os aspectos negativos da envolvente que podem comprometer as vantagens competitivas do território). Este diagnóstico é geralmente designado por análise SWOT (do inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, ou seja, os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças).

De salientar que os pontos fortes e fracos resultam de uma análise interna, sendo factores intrínsecos ao próprio território, que importa potenciar (no caso dos primeiros) e de ultrapassar (no caso dos segundos) através do estabelecimento de sinergias locais. Por outro lado, as oportunidades e ameaças derivam do meio envolvente que poderão estar fora do controlo do território, mas que de uma maneira positiva ou negativa influenciam de forma determinante o desenvolvimento do território. A análise SWOT vai permitir o desenvolvimento de acções adequadas de forma a potenciar os pontos fortes, minimizar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e contornar as ameaças.

Do que foi analisado através dos dados estatísticos recolhidos, da análise estratégica e da leitura dos resultados dos inquéritos aos residentes e turistas da Região Autónoma da Madeira, importa sintetizar as principais características da Região, através de uma análise SWOT.

Por uma questão metodológica optou-se por separar em dois quadros, os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças (Quadro 29 e Quadro 30). Relativamente aos pontos fortes importa destacar a importância estratégica do sector do turismo, reconhecido internacionalmente como de elevada qualidade, beneficiando de recursos turísticos considerados diferenciadores, como o património natural e paisagístico, as condições climáticas favoráveis durante o ano inteiro, um cartaz de animação turística de elevada qualidade, e uma oferta hoteleira e de infra-estruturas de apoio à actividade turística que se tem modernizado ao longo dos anos. Para além dos pontos fortes relacionados com a principal actividade da Região, interessa realçar o crescimento alcançado nas últimas décadas que, no essencial, seguiu as

linhas de desenvolvimento propostas pelo Governo Regional, num esforço de dotação de infra-estruturas consideradas de base, em todos os pontos da Região, assim como pelo encurtar das distâncias, através da melhoria das condições de acessibilidade, que permitiram um aproximar das populações. Estas acções traduziram-se na melhoria da qualidade de vida da população da Região, que na última década teve um crescimento de cerca de 9,36%, sendo uma das regiões do país com maior peso de população jovem.

Quadro 29 - Pontos fortes e pontos fracos identificados na Região Autónoma da Madeira.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Governo próprio, com um estatuto político-administrativo específico que permite uma melhor adequação de políticas	Distância dos principais mercados europeus, agravada ainda pela condição insular e pequenas dimensões do mercado
Dinamismo do Centro Internacional de Negócios da Madeira	Grande dependência do exterior e elevados custos de transporte
Existência de uma Universidade na Região, funcionando como um pólo científico e de investigação	Elevada pressão urbano-turística com implicações negativas ao nível do ordenamento do território
Boa cobertura regional de infraestruturas e serviços de abastecimento de água, saneamento básico e tratamento de resíduos	Relevo acidentado com áreas de difícil acesso condicionando a rentabilização económica de algumas áreas, ao nível da exploração agrícola e aproveitamento turístico
Boas infraestruturas aeroportuárias, com condições para a aterragem de voos intercontinentais	Estrutura económica pouco diversificada, tecido empresarial maioritariamente de dimensão reduzida
Boa cobertura ao nível da rede viária regional	Ecosistemas frágeis
Boas infraestruturas portuárias, com a existência do Porto do Caniçal (mercadorias), e do Porto do Funchal (vocacionado para o turismo de cruzeiro)	Baixos níveis habilitacionais da população activa e escassez de recursos humanos altamente qualificados
Património natural e paisagístico protegido, de elevado valor e grande diversidade	Insuficiência do sistema de inovação, fraco espírito empreendedor e reduzida implantação de actividades de I&D
Condições climáticas favoráveis para a prática da maioria das culturas horto-frutícolas, funcionando igualmente como factor de atracção para o turismo	Níveis de eficiência abaixo dos desejados em alguns equipamentos e serviços devido à dimensão territorial da Região
Zona Económica Exclusiva de grande extensão	Sectores económicos tradicionais com pouca iniciativa competitiva e fraca visão estratégica
Produtos turísticos de elevada qualidade com reputação internacional	Excessiva concentração nos operadores turísticos internacionais, no turismo hoteleiro e num público-alvo com um estrato etário mais elevado
Estrutura demográfica relativamente jovem, comparativamente à média nacional e comunitária	Padrão de povoamento muito diferenciado no espaço regional, com uma excessiva concentração demográfica do litoral sul, acentuada pela macrocefalia da cidade do Funchal

O longo ciclo de investimento público teve repercussões na melhoria generalizada da qualidade de vida da população residente. Este ciclo de crescimento traduziu-se na modernização das infra-estruturas portuárias e aeroportuárias, na melhoria das principais vias de comunicação, no reforço da capacidade das infra-estruturas de telecomunicações, na criação de uma rede de parques empresariais para acolhimento de actividades económicas e de novos investimentos.

Relativamente aos pontos fracos, a análise efectuada destaca os elevados custos da insularidade e ultraperiferia, traduzidos pela pequena dimensão do território, pelo isolamento e pela grande dependência em relação ao exterior. Para além destes factores, estamos na presença de ecossistemas muito frágeis, com grande sensibilidade e vulnerabilidade em termos ambientais, com elevadas pressões urbanísticas, originando implicações muito negativas ao nível do ordenamento do território. De salientar, o aumento de focos de dissonância paisagística, devido a situações de intervenção desregrada e de pressões sobre o frágil meio natural.

Embora se tenham verificado muitos progressos ao nível da educação, um dos pontos fracos apontados continua a ser os baixos níveis de habilitação e a escassez de recursos humanos altamente qualificados. O desemprego apresenta também níveis de crescimento acentuado, reflectindo uma aparente inadequação entre a oferta e a procura de trabalho. Este cenário apresenta repercussões no fraco espírito empreendedor e na reduzida implantação de actividades de I&D. A estrutura económica é, deste modo, pouco diversificada, sendo o tecido empresarial maioritariamente de dimensão reduzida, apresentando baixos níveis de competitividade.

Quadro 30 - Oportunidades e Ameaças identificados na Região Autónoma da Madeira.

Oportunidades	Ameaças
Valorização da posição privilegiada no espaço atlântico e condições para uma participação no conhecimento e exploração dos oceanos	Menor atractividade no que respeita à captação de Investimento Directo Estrangeiro, motivada pela possibilidade de perda das condições favoráveis associadas à Zona Franca da Madeira
Condições para atrair empresas nos domínios estratégicos relevantes para a Região no âmbito do Centro Internacional de Negócios da Madeira	Perda de competitividade do produto turístico e do destino, se não for mantida a imagem tradicional de qualidade
Existência de condições para tornar a Região como uma referência de excelência, baseada na Estratégia Regional para a Qualidade	Subida sustentada das matérias-primas energéticas, designadamente dos produtos petrolíferos, dos quais a Região é fortemente dependente
Reforço das actividades associadas às Tecnologias da Informação e Comunicação bem como o reforço de competências nesta área	Aumento de riscos associados a factores de natureza geológica e a fenómenos de erosão
Condições favoráveis para tornar a Região num centro de competências e de investigação, dinamizado pela Universidade da Madeira e pelo Madeira Tecnopolo	Risco de desaparecimento de empresas nos sectores tradicionais. Declínio do sector da construção civil. Falta de qualificação dos recursos humanos
Vantagens comparativas, relativamente às regiões continentais, no domínio do aproveitamento de recursos energéticos renováveis (nomeadamente de origem hídrica, solar, eólica e da biomassa)	Possibilidade da Região vir a absorver menos fundos da União Europeia, em virtude de deixar de ser uma Região Objectivo 1
Diversificação da oferta turística, através da criação/reforço de nichos de mercado específicos (desporto, congressos, cultura, cruzeiro, turismo náutico, científico e outros)	Debilidade da economia mundial, nacional e situação de endividamento da Região

A Região apresenta um conjunto de ameaças que deveram ser contornadas. Importa salientar que os constrangimentos financeiros, impostos pela lei das finanças regionais e pelo cenário de endividamento

da Região, poderão comprometer seriamente o futuro da Região Autónoma. Outra das ameaças prende-se com os recursos naturais, nomeadamente com os riscos associados aos fenómenos de erosão, ao risco de degradação das zonas naturais saturadas pela actividade turística. Relativamente à situação económica perspectiva-se um acentuar do declínio dos sectores tradicionais, com o risco de desaparecimento de inúmeras empresas, uma crescente dependência da estrutura económica regional nas actividades directa e indirectamente relacionadas com o sector turístico, agravando-se a falta de diversidade da economia madeirense.

Relativamente às oportunidades que a Região encerra, importa salientar os novos investimentos nas estruturas científicas e tecnológicas da Universidade e no interface com as actividades económicas, a posição privilegiada no espaço euro-atlântico, facilitadora da integração em redes de valorização de recursos específicos (participação no conhecimento e exploração dos oceanos). No que concerne ao sector do turismo, importa realçar que a Região apresenta condições para a criação/reforço de nichos de mercado específicos (desporto, congressos, cultura, cruzeiros, turismo náutico, científico, entre outros). No domínio económico salienta-se a importância do Centro Internacional de Negócios da Madeira e nas condições que a Região oferece para atrair empresas em vários domínios estratégicos.



- CAPÍTULO 3 -
O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING
TERRITORIAL COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO
PARA A REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

CAPÍTULO 3 - O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING TERRITORIAL COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO PARA A REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA.

Neste capítulo, pretende-se comprovar até que ponto as estratégias de desenvolvimento e promoção turística, conduzidas e dinamizadas por diversos actores regionais constituem práticas de marketing territorial.

Efectivamente, e após o diagnóstico feito da Região Autónoma da Madeira, pretende-se analisar que acções de comunicação e promoção da Região estão a ser desenvolvidas na actualidade, e através de que canais é feita a divulgação e projecção da imagem da Madeira.

Num segundo momento, aborda-se de que maneira o planeamento estratégico de marketing territorial poderá vir a ser um poderoso instrumento para o desenvolvimento regional, integrando o conhecimento das diferentes vantagens competitivas e especificidades locais, projectando e inserindo a Região em espaços comunicacionais mais vastos, por forma a promover a sua imagem e captar recursos nomeadamente investimentos, empresas, habitantes e turistas.

1. ACTORES LOCAIS E ACÇÕES DE COMUNICAÇÃO, PROMOÇÃO E DIVULGAÇÃO NUMA PERSPECTIVA DE MARKETING TERRITORIAL

Hoje, mais do que nunca, os territórios tentam competir pela atracção de residentes, empresas, turistas, capazes de trazer mais-valias aos territórios que se traduzam numa melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e no aumento do desempenho económico desses espaços. Mas, para tal, é necessário desenvolver estratégias eficazes que sejam capazes de atrair os públicos desejados.

A Madeira, como região insular e ultraperiférica, com todos os condicionalismos e limitações anteriormente referidos, desenvolveu, ao longo dos anos, estratégias mais ou menos planeadas e concertadas, no sentido de difundir uma imagem de região próspera, com qualidade de vida, que, não obstante todos os constrangimentos, conseguiu criar condições de atractividade para as empresas, residentes e especialmente turistas.

Efectivamente, e com excepção das regiões metropolitanas de Lisboa e Porto, não será excessivo afirmar que a Madeira assume-se como a região portuguesa com maior notoriedade no país e no estrangeiro. Este facto é justificado pela longa e massiva divulgação da Madeira enquanto destino turístico (são raras as agências de viagens nacionais que não publicitam nas suas montras a “Pérola do Atlântico”), marcado pela passagem de personalidades célebres, cuja presença foi importante para a projecção desta região,

mas também pela presença regular nos meios de comunicação social nacionais do Presidente do Governo Regional da Madeira, Alberto João Jardim, alimentando o mediatismo em torno de um líder frontal e polémico, deixando para segundo plano a atenção concedida aos elementos referentes à realidade insular e ao processo de desenvolvimento nesta Região.

Apresentando uma vocação essencialmente turística, a Região Autónoma da Madeira definiu uma estratégia de desenvolvimento deste sector, sendo da responsabilidade da Direcção Regional de Turismo, organismo da administração regional, pertencente à Secretaria Regional do Turismo e Transportes Terrestres. Este organismo é responsável pela promoção e coordenação de actividades de animação turística e pela promoção institucional da Marca “Madeira”, sendo que a promoção externa do turismo da Região é feita em complementaridade com a Associação de Promoção da Madeira. Esta Associação, fundada em 2004, resulta de uma parceria público-privada entre a Direcção Regional de Turismo e a Associação Comercial e Industrial do Funchal, criada para potenciar a promoção do destino Madeira no exterior, contribuindo para um aumento e diferenciação dos fluxos turísticos para a Região, com vista a maximizar os interesses dos seus associados, quer públicos (Organismos Oficiais), quer privados (Hotéis, Agências de Viagem, Rent-a-Car, Empresas de Animação Turística).

Uma das medidas presentes na Estratégia do Governo Regional e consubstanciada pelo PIDDAR²⁸ para o ano de 2011, prende-se com a valorização e promoção da actividade turística. Neste sentido, foram propostas um conjunto de acções relacionadas com a comunicação e publicitação deste destino turístico, das quais merece destaque:

- Distribuição de material promocional e divulgação da página Web oficial do Turismo, de forma a fomentar a imagem da Madeira enquanto destino turístico de excelência;
- Divulgação da imagem Madeira em feiras, exposições, congressos e campanhas de porta a porta;
- Fomento das campanhas publicitárias a nível nacional e internacional, direccionadas aos profissionais e aos clientes finais;
- Organização de acções promocionais, através de seminários, apresentação/lançamento da nova imagem do Destino, semanas da Madeira (Campanha “Embarque para a Madeira com os Dolce Vita”), roadshows/workshops, sessões de formação aos agentes e demais iniciativas;
- Realização de parcerias com operadores turísticos, através de campanhas publicitárias conjuntas (brochuras, web banners, outdoors, muppies, rádio e TV), resultantes da aposta em novos mercados e no início de novas operações;
- Implementação de planos promocionais, no intuito de dinamizar a realização de congressos, bem como a procura pelo turismo náutico, cultural e activo, dirigido ao turista mais jovem (25/55 anos), sem descurar o turismo de família e o turismo sénior;
- Modernização e actualização dos suportes informativos e promocionais, impressos e multimédia;

²⁸ Plano e Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira.

- Parceria com a Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira (AP-Madeira) com vista à implementação do Plano de Marketing da marca “Quintas da Madeira”;
- Iniciação de um projecto de valorização e qualificação da Madeira como destino turístico;
- Solidificação e inclusão de acções inovadoras nos cartazes turísticos promocionais da Madeira que figuram já como referência internacional, nomeadamente Festa de Carnaval, Festa da Flor da Madeira, Festival do Atlântico, Festa do Vinho da Madeira e Festas do Fim-do-Ano;
- Apoio ao Festival de Cinema da Madeira, com o objectivo de o potenciar como cartaz turístico internacional.

Das acções referidas, resultam cerca de 19 projectos alicerçados à medida de “promoção e valorização da actividade turística” da Região Autónoma da Madeira (Quadro 31). De salientar que o investimento previsto nestes projectos para o ano de 2011 é de 8 819 000 euros (cerca de 45% do investimento direccionado para o sector do Turismo e de 1,2% do investimento total previsto para a Região). A principal fatia direcciona-se para a promoção e divulgação do destino nos mercados externos tradicionais (27,2% do total previsto), seguindo-se a promoção para o mercado português, através da comunicação (11,2%) e através de acções promocionais diversas (10,2%).

Quadro 31 - Projectos da medida “Promoção e valorização da actividade turística” da Região Autónoma da Madeira, para o ano de 2011.

Projectos	Montante previsto para 2011 (euros)	
	Valor	%
Mercados Externos Emergentes - Feiras e Workshops	105 000	1,2
Mercado Interno - Feiras e Workshops	700 000	7,9
Mercados Externos - Publicidade	580 000	6,6
Material Promocional	600 000	6,8
Acções de Promoção Turística e de Apoio ao Sector dos Transportes	180 000	2,0
Mercado Interno - Relações Públicas	115 000	1,3
Mercados Externos - Relações Públicas	110 000	1,2
Marca Quintas da Madeira	5000	0,1
Turismo Desportivo - Turismo Náutico	15 000	0,2
Conservação e Reparação de Infra-estruturas Turísticas	70 000	0,8
Programas de Educação para o Turismo	16 000	0,2
Mercados Externos - Acções Promocionais Diversas	380 000	4,3
Mercado Interno - Publicidade e Marketing	550 000	6,2
Mercados Externos Tradicionais	2 403 000	27,2
Mercado Interno - Acções Promocionais Diversas	900 000	10,2
Mercado Interno - Plano de Meios de Comunicação para o Mercado Português	990 000	11,2
Qualificação do Destino Madeira	500 000	5,7
Estudo, Análise e Avaliação de Projectos Turísticos	100 000	1,1
Projecto e Consolidação da Imagem do Destino Madeira	500 000	5,7
Total	8 819 000	100

Fonte: PIDDAR, 2011.

Para projectar a sua imagem e captar a atenção dos mais importantes mercados emissores de turismo, a Região Autónoma da Madeira, através da SRTT e da AP-Madeira, faz-se representar em 61 diferentes

feiras e eventos de turismo num total de 24 países, durante o ano de 2011. A promoção dos destinos Madeira e Porto Santo fazem-se sobretudo no continente europeu e de modo mais incisivo no mercado nacional, e nos mercados considerados estratégicos, como a Alemanha, Reino Unido, Holanda, Espanha, França, Suécia, Irlanda. Para este ano estão previstas representações nos mercados considerados emergentes, como Estónia, República Checa, Brasil, Estados Unidos da América, Polónia e Rússia. As acções de promoção e divulgação realizam-se em feiras de produtos como as luas-de-mel, congressos, golfe, SPA's, turismo náutico e multiprodutos, o que acontece com maior frequência nos primeiros meses do ano.

A marca Madeira apresenta enormes potencialidades num mercado internacional fortíssimo em que a imagem vai sendo moldada e consolidada pelas estratégias de marketing certas e concertadas. No entanto, a imagem poderá ser abalada por acontecimentos não controláveis, levando a que o potencial consumidor do destino modifique as suas intenções de visita, criando imagens negativas em virtude daquilo que lhe é transmitido. Como refere FERNANDES (2009) “a imagem de um território pode ser afectada por acontecimentos de curta duração, como uma catástrofe ou qualquer outra circunstância de insegurança, mas a forma quase sempre selectiva e redutora como são representados tem também efeitos duradouros”.

Fazendo alusão a um acontecimento recente na Região Autónoma da Madeira, o aluvião de 20 de Fevereiro de 2010²⁹, verificou-se que este trágico episódio, para além do rasgo de destruição que provocou na ilha, trouxe consequências ao nível da imagem do território, uma vez que, durante vários dias foram transmitidas imagens do sucedido, através da comunicação social nacional e internacional, internet e redes sociais, sendo que a grande parte da mediatização foi feita através de meios não convencionais. No youtube ainda surgem cerca de 812 vídeos associados ao “temporal madeira”, o que espelha bem a participação de muitas pessoas na mediatização deste trágico acontecimento. Efectivamente, a comunicação social muito contribuiu para uma imagem negativa do destino Madeira, dramatizando o sucedido, em função de relatos, muitas vezes “distorcidos” referentes às consequências da catástrofe, abalando a imagem da Madeira como destino turístico de segurança, tranquilidade e qualidade. Nos dias seguintes houve a necessidade do poder político adoptar estratégias de comunicação no sentido de diminuir o impacto passado para o exterior, num esforço de inverter a imagem de destruição e de insegurança que era transmitida. Para tal, vários elementos representativos do turismo madeirense desenvolveram um plano para transmitir uma imagem de recuperação e minimizar os impactos negativos da catástrofe num sector que, no ano de 2009 gerou um volume de negócios de 255 milhões de euros, de acordo com dados do Turismo de Portugal.

²⁹Este acontecimento foi a pior catástrofe da história da Madeira nos últimos dois séculos, em que morreram 43 pessoas, oito permanecem desaparecidas, 120 ficaram feridas e 800 habitações sofreram danos, 400 das quais com perda total ou a precisar de uma intervenção profunda. Entre as causas apontadas para o sucedido está a chuva intensa (em cinco horas caíram sobre o Funchal 111mm de precipitação e 165mm no Pico do Areeiro), a urbanização (desflorestação das zonas altas, impermeabilização dos solos, construção e afunilamentos dos caudais dos cursos de água) e as características geológicas e orográficas da ilha (declives acentuados das ribeiras que dão grande velocidade à água, arrastando tudo o que encontra da nascente à foz).

Neste contexto, supõe-se que a notoriedade da região enquanto produto turístico tenha saído enfraquecida perante as imagens devastadoras que foram transmitidas em todo o mundo. Opinião contrária manifestou a Secretária Regional do Turismo, ao afirmar que “a notoriedade da Madeira nunca foi posta em causa nem nunca o seria em função de uma situação como aquela que vivemos”, transmitindo a ideia de que o efeito poderá ser o oposto, ao garantir que o esforço de rápida recuperação conduzido pelos madeirenses, “vai certamente contribuir para a imagem de marca e para a notoriedade de uma região que soube ultrapassar uma situação tão difícil como esta”. No sentido de inverter a imagem da ilha que estava a ser veiculada pela comunicação social, foi lançada uma campanha táctica “Madeira, as beautiful as ever” ou em português “Madeira, bela como sempre”, que contou com o patrocínio de muitas figuras públicas nacionais, que apelavam a todos uma visita à ilha da Madeira. Esta campanha de promoção, em que se procurou recuperar a visibilidade positiva da região, teve enquadramento num contexto de forte instabilidade, cuja gravidade poderia comprometer seriamente a atractividade da região. A campanha lançada no continente português e nos mercados turísticos principais, fez-se circular através da imprensa, outdoors, muppies, multibancos, rádios, televisão, cinemas, internet e redes sociais, pretendendo demonstrar que a beleza natural e a alma da Madeira continuavam inalteradas. Nesta campanha foram utilizadas imagens sugestivas dos produtos tradicionais e dos residentes da Região, enfatizando os aspectos relacionados com a beleza paisagística, a qualidade dos produtos e a simpatia e hospitalidade do povo madeirense (Figura 61). De salientar que no spot de televisão de 30 segundos, transmitido no Travel Channel, no Sky News e em 221 salas de cinema francesas, entre outros meios, os madeirenses exprimem, através de um “Obrigado”, a gratidão aos visitantes do Mundo inteiro, por continuarem a visitar a Madeira, sendo essa a melhor forma de ajudarem o destino.



Figura 61 - Campanha de promoção “Madeira as beautiful as ever” lançada após o temporal de Fevereiro de 2010.

Para a Associação de Promoção da Madeira, a marca Madeira assenta, na actualidade, num posicionamento inovador de bem-estar, de descoberta, com uma carga emocional muito forte. Com o slogan “Body. Mind. Madeira”, a Associação, numa estratégia baseada na inovação, criatividade, diferenciação, tenta transmitir a ideia de que *“a Madeira é muito mais do que uma ilha, é um lugar místico, de culto e de tranquilidade. Um lugar onde se descobre a natureza, ao mesmo tempo que nos descobrimos a nós próprios. Tal como nós, feitos da dualidade corpo e alma, a Madeira é feita de contrastes entre o Oceano profundo e as montanhas altas, o sol e a neve, o azul calmo do mar e as cores exuberantes das flores. É nesta paisagem de contrastes da Madeira, em perfeita harmonia, que encontramos o equilíbrio tão desejado entre o nosso corpo e a nossa mente”*. Embora seja um slogan sugestivo, muito associado ao conceito de SPA, de relaxamento, tranquilidade, bem-estar físico e mental, algumas críticas têm sido levantadas principalmente pelo facto do slogan surgir apenas em inglês, dando a ideia que o destino se dirige ao mundo que não fala português e também porque surge alicerçado a uma campanha que apenas destaca os aspectos da natureza, paisagem, encantos naturais, escondendo alguns resultados do modelo de desenvolvimento turístico implementado na Região. No entanto, podemos enquadrar esta estratégia de marketing no sentido da diversificação da imagem da Madeira, num complemento à imagem “sol e mar” estereotipada por muitos. Neste sentido, a ideia consiste em apelar a mercados mais diversificados, estratégia importante num contexto de concorrência crescente entre destinos turísticos semelhantes.

Na actualidade, a promoção do destino Madeira faz-se através da presença em feiras internacionais, imprensa, parcerias com agências de viagens, exteriores (outdoors), artigos em revistas, internet e redes sociais. As campanhas na imprensa têm incidido fundamentalmente nos mercados considerados prioritários, destacando-se a Alemanha, Reino Unido, Espanha, França, Holanda, Irlanda, Noruega, Suécia e Suíça (Figura 62).



Figura 62 - Campanha promocional na revista francesa Magazine Aigle Azur (Junho de 2011).

Os símbolos visuais reproduzidos nas ruas são também importantes elementos para a promoção do destino turístico. São vários os outdoors que têm vindo a ser espalhados pelos mercados estratégicos, promovendo a Região. Em Julho de 2010, era possível observar na Plaza Castilla (Madrid) um grande outdoor com o conhecido jogador de futebol, Cristiano Ronaldo, apelando a uma visita à ilha da Madeira, da qual é natural (Figura 63). Esta campanha, realizada em regime pro-bono³⁰ teve como objectivo promover o destino Madeira, associando-o à imagem de um madeirense reconhecido internacionalmente, e actualmente a vestir a camisola de um clube espanhol. Esta representação visual mostra uma fusão da imagem do jogador com a de uma paisagem natural da Madeira.

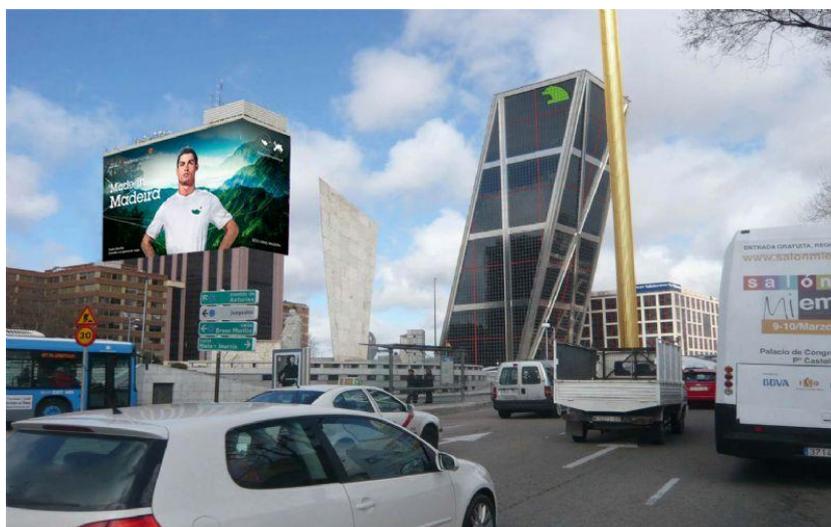


Figura 63 - Campanha promocional do destino Madeira na Plaza Castilla (Madrid), Julho de 2010.



Figura 64 – Promoção do destino Madeira na Avenida dos Aliados (Porto), Março de 2010.

Fonte: <http://madeiratravelnews.com>

³⁰ Forma de trabalho voluntário que, implica que a actividade seja exercida com carácter e competências profissionais, não sendo, no entanto, remunerada.

Também, no ano de 2010 foi realizada uma intensa campanha de promoção na Cidade do Porto, através de uma exposição nas principais ruas da cidade, dos elementos tradicionais da cultura madeirense, como o brinquinho, a bota de vilão e a carapuça (Figura 64). Esta exposição de símbolos visuais, de grandes dimensões, nas ruas do Porto pretendia despertar a curiosidade dos indivíduos, estabelecendo um elo de ligação com o destino Madeira.

Um dos reflexos da mediatização e promoção do destino Madeira pode ser observado nos artigos e reportagens publicadas nos jornais e revistas internacionais. De acordo com um levantamento efectuado³¹, entre os anos de 2007 e 2011 foram publicados cerca de 267 artigos na imprensa internacional. Este levantamento teve em consideração os principais mercados turísticos, sendo de destacar que o maior número de artigos foi publicado na imprensa do Reino Unido (64), Espanha (58) e Alemanha (52). A abrangência dos jornais e revistas é muito diversificada, salientando-se as especialidades em torno das viagens, moda, lazer, cultura, desporto e economia. No ano mais recente de 2011 foram contabilizados, até ao mês de Setembro, cerca de 53 artigos ou reportagens em revistas e jornais internacionais, tais como a Geosaison (Alemanha), Sondag (Dinamarca), Diaríio de Levante e La Voz de Galicia (Espanha), Traveller (Finlândia), Tourmagazine e Voyager Pratique (França), National Geographic Traveller (Holanda), Country Living (Irlanda), Se Og Hor (Noruega), Golf and Travel, The Sunday Telegraph e The Independent (Reino Unido), Golfbladet (Suécia) e Jardin Romand (Suíça).

Para além dos artigos publicados, surgem por vezes na imprensa internacional sondagens e inquéritos realizados pelos turistas, contribuindo também para o aumento da notoriedade da Madeira. A este respeito, no ano de 2011 a Madeira foi eleita pela revista norte americana de turismo Condé Nast Traveler, como a terceira melhor ilha da Europa. A nível mundial, a Madeira surge em 17º lugar no Top 20 da escolha das melhores ilhas no Mundo do 14º The Reader's Travel Awards 2011 desta mesma revista.

A Madeira tem vindo a apostar nas novas tecnologias de informação para reforçar o seu posicionamento estratégico através da presença na internet e nas redes sociais. Efectivamente, são reconhecidas as inúmeras vantagens da promoção de destinos turísticos através da internet, uma vez que o acesso é facilitado, é possível partilhar informação em tempo real, permitindo uma aproximação dos clientes ao destino. A presença oficial do destino Madeira é assegurada pelo site www.turismomadeira.pt, um domínio que reúne informação variada sobre as potencialidades e oferta turística da Região, sendo possível aceder ao site da Associação de Promoção da Madeira e às redes sociais institucionais. Este site remete também para o projecto Visit Madeira que, com base na tecnologia 3D, mostra o Arquipélago da Madeira e a sua oferta turística. Para além deste domínio geral, existem os sites específicos que concedem informação mais especializada relativamente aos produtos golfe, spas e quintas da Madeira. Foram também criados microsites para a promoção do destino nos mercados nórdicos (www.gotomadeiraDK.com, www.gotomadeiraFI.com, www.gotomadeiraNO.com e

³¹ O levantamento foi realizado por base informação disponibilizada pela Associação de Promoção da Madeira.

www.gotomadeiraSE.com). Nestes espaços é possível encontrar ofertas dos operadores turísticos nórdicos que vendem o destino Madeira e ligações aos websites de companhias aéreas que realizam viagens para o arquipélago, numa lógica de facilitar e incentivar a realização de férias na região, por parte dos visitantes nórdicos.

Mais recentemente, foram criados os sites www.YourMadeira.com no mercado britânico e www.DeinMadeira.com no mercado alemão. Estes domínios prosseguem a estratégia de comunicação orientada para segmentos específicos - activos, amantes da natureza e do bem-estar, que procuram experiências diversificadas e têm disponibilidade para viajar em qualquer altura do ano - através da divulgação de conteúdos relevantes e atractivos, nos idiomas dos públicos-alvo.

Relativamente às redes sociais, a página do Turismo da Madeira no Facebook é o rosto institucional de promoção da região (Figura 65).

Esta página apresenta uma enorme variedade de informação relativa à Região Autónoma, com imagens apelativas das paisagens e produtos turísticos que a Região tem para oferecer, assim como a descrição dos eventos a realizar. No sentido de estimular a interacção entre os utilizadores, são lançadas, com uma frequência quase diária, questões relacionadas com a Região, que vão desde a identificação de paisagens, à partilha de experiências, fomentando-se o debate entre os utilizadores.



Figura 65 - Presença do destino Madeira na internet e redes sociais.

Fonte: <http://virtual.visitmadeira.pt> e www.facebook.com/turismodamadeira

Os comentários efectuados nesta plataforma pelos indivíduos evidenciam muitos aspectos das paisagens e belezas naturais das ilhas. Os utilizadores da página são convidados a divulgar fotografias da Região, relacionadas com as paisagens, pormenores da fauna, flora, levadas, gastronomia, arraiais, eventos, actividades praticadas, entre outros.

A presença oficial do destino Madeira faz-se também através de sites de relacionamento social verticais (tripadvisor, travel trip planner), de partilha de multimédia (flickr, youtube), de conhecimento (wikipedia, wikitravel), de informação (blog, twitter), de partilha de documentos (issuu, scribd) e de informação geográfica (google maps).

A escolha de um destino é motivada por um conjunto de factores que dependem em grande medida do conteúdo da informação que é passada para o exterior. As novas tecnologias de comunicação, em especial a Internet, assumem uma nova forma de promoção e comercialização dos destinos turísticos, permitindo a todos os utilizadores obter informação e efectuar reservas em todo o mundo.

De um modo geral, a promoção institucional da Madeira surge bem representada nos vários domínios da internet e redes sociais. Utilizando uma linguagem apelativa, imagens sugestivas e facilidade na navegação, são visíveis os esforços e investimentos realizados na promoção do destino Madeira através das novas tecnologias de comunicação. Esta é uma das facetas importantes, que deverá ser valorizada e reforçada num projecto de planeamento estratégico de marketing territorial.

2. A ABORDAGEM DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING TERRITORIAL AO DESENVOLVIMENTO DE UMA REGIÃO INSULAR E ULTRAPERIFÉRICA

Um processo de planeamento estratégico numa perspectiva de marketing territorial compreende não apenas o estudo e diagnóstico das potencialidades de uma região, mas também a definição de estratégias de desenvolvimento concertadas, dirigidas por órgãos próprios com competências na gestão do território e mobilizando a participação dos actores locais.

A sua aplicação a uma região insular e ultraperiférica poderá trazer inúmeras mais-valias, assente numa abordagem inovadora que permitirá pensar a região a longo prazo, assim como desenvolver mecanismos eficazes de comunicação e difusão das imagens territoriais no sentido de atrair os públicos desejados.

A Madeira, enquanto destino turístico de qualidade reconhecida, desenvolveu, ao longo dos anos estratégias de marketing, olhando para os principais concorrentes, percebendo quais eram os desejos e necessidades dos turistas. Neste sentido, desenvolveu um conjunto de factores que lhe conferem uma grande capacidade competitiva, integrando frequentemente os diversos intervenientes (públicos e privados) com capacidade de decisão e influência sobre o futuro deste destino turístico.

De forma mais ou menos planeada, a Região Autónoma da Madeira soube valorizar fortemente os seus recursos endógenos, os seus atributos diferenciadores únicos, desenvolvendo paralelamente novas infra-estruturas, como a rede rodoviária e o aeroporto, os recursos de animação, uma cultura de acolhimento e hospitalidade por parte da população, serviços de informação e promoção, uma imagem de

marca, equipamentos turísticos, entre outros elementos. No entanto não se pode atribuir a estas acções uma verdadeira estratégia de marketing territorial. De facto, o marketing territorial corresponde a uma concertação mais ampla, enquadrado num processo de planeamento estratégico dinâmico, flexível e de longo prazo, e que não deve ser confundido com a mera promoção da imagem dos lugares nem com a simples organização de alguns eventos de micro-escala (FERNANDES, 2006).

Tal como foi referido, o planeamento estratégico de marketing territorial é uma ferramenta de gestão territorial que tem como objectivo último o desenvolvimento regional, integrando o conhecimento das diferentes vantagens competitivas e especificidades locais, projectando a região para espaços mais vastos, promovendo a sua imagem, de modo a captar recursos essenciais para o seu desenvolvimento, nomeadamente investimentos, empresas, residentes e turistas. Nesta perspectiva importa desenvolver acções de comunicação interna e externas baseadas numa imagem coerente do território, por forma a mobilizar os actores locais e atrair os actores externos.

A divulgação, de forma coerente e coordenada de uma imagem e das potencialidades do território poderá constituir uma vantagem no sentido do reforço da sua competitividade, na atractividade comparativa, face a regiões com idêntico posicionamento e na atracção de públicos-alvo, internos e externos.

O marketing territorial estratégico tem vindo a revelar-se uma ferramenta eficaz de desenvolvimento regional. A competição entre as diferentes regiões faz com que mesmo as regiões com elevado potencial de atractividade possam ser ultrapassadas, se não dispuserem de estratégias de marketing suficientemente desenvolvidas, podendo perder a sua capacidade de se afirmar no mercado concorrencial.

Desenvolver um processo de planeamento estratégico de marketing territorial aplicado à Região Autónoma da Madeira pressupõe que se faça o diagnóstico detalhado do território, no sentido de compreender as dinâmicas demográficas e migratórias, a sua estruturação económica, a composição do tecido económico, os recursos locais disponíveis, as dinâmicas de talento, inovação e empreendedorismo. Mas também, deve-se ter presente que, para além de pretender aumentar a competitividade e atractividade da Região, o marketing territorial tem como objectivo responder às necessidades e expectativas dos residentes, melhorando a sua qualidade de vida. Neste sentido, a população local deve ser convidada a participar em todas as fases do processo de planeamento estratégico, nunca devendo ser interpretada como um elemento estático e sem capacidade de intervenção.

Através da metodologia anteriormente descrita, um processo de marketing territorial estratégico aplicado ao desenvolvimento de uma Região com muitos constrangimentos e limitações, mas também dotada de inúmeras potencialidades, permitirá constituir e projectar uma imagem favorável, aliciante e persuasiva do território no sentido de manter os actuais residentes e formular estratégias para captar determinados públicos-alvo, consoante o seu interesse e/ou vocação.

Elaborado o diagnóstico para a Região Autónoma da Madeira através da caracterização da área e análise SWOT, o próximo passo, tendo por base a lógica do marketing territorial estratégico, será a definição de objectivos, ou seja, a definição das estratégias que deverão ser potenciadas.

Com o presente estudo não se pretende definir um plano estratégico de marketing territorial para a Região Autónoma da Madeira, mas sim conceder algumas pistas de acções que poderão ser potenciadas num novo modelo de planeamento e gestão territorial.

Entendemos que a concretização de um plano estratégico de marketing territorial deverá englobar uma ampla rede de actores regionais, tanto do sector público como privado, com capacidade de criar um novo modelo de abertura, discussão e governança territorial. Este grupo deverá ser constituído pelos elementos da governação da Região Autónoma da Madeira, pelos organismos da administração pública da região, pelas autarquias, universidade e escolas de ensino profissional, associações empresariais, empresários e principais empresas com sede na Região, associações profissionais, associações culturais, cidadãos e meios de comunicação social.

Esta rede de actores deverá criar novas ideias, desenvolver políticas e acções para as colocar em prática, congregando esforços no sentido de proporcionar uma melhoria da qualidade de vida dos residentes, captar mais investimentos e empresas, e atrair segmentos turísticos diferenciados. Por fim, a comunicação e publicitação de uma imagem coerente, atractiva e dinâmica da Região será o derradeiro argumento para convencer os diferentes públicos-alvo a procurar este território, tanto para visitar, como para investir e para viver. Neste sentido, entendemos que as acções de comunicação deverão assumir especial importância para a projecção da imagem da Região, contribuindo para o aumento da atractividade de recursos humanos qualificados para a Região e, ainda, para a captação de novos recursos financeiros, nomeadamente, a nível do investimento privado.

Nos anos mais recentes, o Governo Regional da Madeira têm vindo a tomar uma série de iniciativas de elaboração de estudos, de planificação de políticas públicas e de lançamento de programas e de acções que claramente indiciam a intenção de abordar a sustentabilidade futura do desenvolvimento económico, social e territorial da Região. Após um longo período de crescimento económico, assente no desenvolvimento do turismo e no incremento do sector da construção, ligado à infra-estruturação do território, aproveitando os fundos comunitários dirigidos a esta região ultraperiférica, assiste-se actualmente a uma necessidade de mudar o paradigma de desenvolvimento e repensar estrategicamente a região.

No âmbito do Programa Regional das Acções Inovadoras da Madeira, foi desenvolvido, no ano de 2004, uma proposta para um novo modelo de gestão de desenvolvimento territorial da Madeira. Embora vários pontos do documento façam referência ao planeamento estratégico, estamos perante um documento de intenções, sem que na prática se verifique a evolução para uma verdadeira cultura de planeamento estratégico. O documento aconselha “a adopção de um processo de desenvolvimento qualificado e

sustentável que promova e garanta a protecção e valorização dos seus recursos naturais, a qualificação dos seus recursos humanos, a diversificação da sua estrutura produtiva, a modernização das suas organizações, a qualidade dos bens e dos serviços que possa produzir - como condição para competir com sucesso na economia global e na conquista de novos mercados, aproveitando todas as vantagens comparativas de que possa desfrutar”.

Um bom exemplo de uma estratégia desenvolvida pelo Governo Regional da Madeira e que se aproxima de uma perspectiva daquilo que entendemos ser o planeamento estratégico é a Estratégia Regional para a Qualidade na Região Autónoma da Madeira. Este projecto, tendo como missão “desenvolver um Plano Estratégico que visa colocar a Madeira na liderança da Qualidade em Portugal num horizonte temporal de cinco anos”, procura caracterizar a situação da Qualidade na região, perspectivar a sua evolução e posicionamento no futuro e encontrar formas de o atingir. Definidos três eixos estratégicos de actuação (Cidadania, Serviço Público e Empresas) e contando com um grupo alargado de trabalho que integrou as forças-vivas da região, este projecto pretendeu desenhar um quadro claro da evolução desejada para a Madeira estimulando comportamentos e desencadeando um conjunto de acções que promovam o alinhamento e envolvimento em torno dos objectivos estabelecidos e do cenário futuro a alcançar: Madeira: Região de Excelência e Referência a Nível Nacional e Internacional. Um aspecto inovador deste projecto prende-se com a criação de um Barómetro Regional da Qualidade com base na implementação de um conjunto de indicadores (de desempenho e de percepção) que permitem aferir a situação actual da qualidade na Região Autónoma da Madeira. Este Barómetro avalia os níveis de satisfação dos utentes dos serviços da Administração Pública Regional e Local, dos serviços de educação e saúde, dos turistas, dos residentes e dos colaboradores dos sectores público e privado.

Entendemos que a Estratégia Regional para a Qualidade na Região Autónoma da Madeira constitui um excelente exercício de planeamento estratégico, envolvendo diversos actores com competências na decisão do desenvolvimento futuro da região e procurando a participação e auscultação de empresas, residentes e turistas. No entanto julgamos que esta estratégia poderá evoluir no sentido da definição de um plano estratégico de marketing territorial, que congregue visões sobre outros domínios de actuação e de especial interesse para o futuro da região e estabeleça acções e metas a cumprir no sentido da comunicação e difusão de uma imagem de uma região ultraperiférica com muitas limitações ao desenvolvimento, mas que ainda assim tem caminhado no sentido da melhoria generalizada da qualidade de vida dos cidadãos, oferecendo boas condições para a atracção de investimentos, empresas e turistas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num contexto marcado pela crescente concorrência entre territórios e pela imprevisibilidade das suas economias, assiste-se à necessidade de se desenvolver estratégias certeiras e concertadas que contribuam de forma directa para o desenvolvimento sustentado dos territórios. A concorrência crescente entre territórios faz-se essencialmente pela atracção e captação de recursos, investimentos, empresas, residentes e turistas, capazes de gerar dinâmicas positivas nos territórios palco destes movimentos.

Com o presente trabalho pretende-se justificar que os ensinamentos e experiências levados a cabo pelas empresas podem ser adaptados aos territórios, numa lógica de planeamento estratégico, que analisando as características e especificidades de um território, com a participação e envolvimento dos actores locais consigam formular um plano de desenvolvimento a longo prazo, projectando uma imagem eficaz e atractiva do território, promovendo sempre a sua afirmação e desenvolvimento.

O marketing territorial, enquanto instrumento ao serviço do planeamento estratégico, recorre a técnicas que procuram a promoção das qualidades e mais-valias dos lugares, criando imagens positivas que permitam atrair os públicos desejados. Neste sentido “o marketing territorial, enquanto arte, ciência e técnica de construção e divulgação da imagem do lugar, aponta ao mesmo tempo para os residentes locais, os residentes que se procuram, os investidores que se desejam e os turistas que se esperam (FERNANDES, 2008).

A Madeira, enquanto região insular e ultraperiférica, com inúmeros constrangimentos ao seu desenvolvimento (pequena dimensão, afastamento dos espaços centrais, descontinuidade física, dependência do exterior), delineou um percurso interessante, através da tentativa de redução das externalidades negativas e do aproveitamento das suas vantagens competitivas, sendo actualmente reconhecida como um destino turístico de excelência e uma referência na qualidade através da implementação de uma Estratégia Regional da Qualidade.

As condições naturais que a Madeira dispõe (natureza, clima, paisagens), as características da população local (o espírito hospitaleiro, as tradições e costumes, a gastronomia e manifestações culturais), o ambiente acolhedor e a localização estratégica no cruzamento das rotas marítimas entre a Europa, África e América Latina, possibilitaram, desde cedo, que a actividade turística se desenvolvesse de forma espontânea. As primeiras acções de promoção da ilha da Madeira no exterior davam conta dos efeitos terapêuticos que o ar da ilha proporcionava principalmente aos doentes com tuberculose. O gosto pelo exótico, que as paisagens da ilha proporcionavam, era também um atractivo para que grandes personalidades da realeza europeia, investigadores, políticos e cientistas escolhessem a ilha da Madeira para as suas férias, destacando-se figuras como a Imperatriz Sissi, Winston Churchill, Carlos I da Áustria e George Bernard Shaw, contribuindo para o aumento da visibilidade e projecção desta região insular.

O turismo assumiu um papel fulcral no crescimento e desenvolvimento da Região, não só por ser uma fonte de receitas externas, mas também por ter um efeito multiplicador em diversos sectores de actividade ligados ao turismo (comércio, artesanato, restauração, floricultura), acabando por fornecer um forte contributo para o emprego e para o aumento da visibilidade e notoriedade desta Região.

Acompanhando o crescimento deste sector, que na actualidade representa cerca de 25% do PIB, a estratégia do Governo Regional voltou-se para a dotação de infra-estruturas ao nível dos serviços e equipamentos sociais, acessibilidades, contribuindo para a melhoria das condições de vida da população local, ao mesmo tempo que projectava para os mercados turísticos uma Região moderna, virada para o futuro e que conseguiu ultrapassar os atrasos estruturais existentes. Esta estratégia de desenvolvimento beneficiou dos financiamentos públicos, através de candidaturas a ajudas financeiras dos fundos estruturais, iniciativas comunitárias e fundos da Comissão Europeia, o que foi possível após a adesão de Portugal à então Comunidade Económica Europeia.

Na actualidade, são visíveis os resultados de progresso e melhoria generalizada das condições de vida da população local, através da implementação de redes de ensino, saúde e apoio social, o fomento da habitação social, o incremento das acessibilidades internas e das redes de saneamento e infra-estruturas básicas. No entanto, a Região confronta-se com a permanência de constrangimentos ao seu desenvolvimento que decorrem da sua descontinuidade física, dimensão reduzida, ecossistemas frágeis, pouca diversificação das actividades económicas, empresas de pequena dimensão, insuficiência ao nível das qualificações dos recursos humanos, desemprego, assimetrias no desenvolvimento do território (urbano-rural), focos de pobreza em famílias de fracos rendimentos que habitam em áreas degradadas, verificando-se também problemas ao nível da exclusão social.

Este trabalho pretendeu apresentar um diagnóstico detalhado da Região Autónoma da Madeira, ao nível do seu enquadramento e recursos territoriais, tentando compreender as dinâmicas demográficas e socioeconómicas recentes. A leitura deste diagnóstico foi complementada com uma análise SWOT no sentido de avaliar os pontos fracos e fortes, as ameaças e oportunidades, numa lógica de valorização desta informação num futuro processo de planeamento estratégico de marketing territorial. Tentamos avaliar também, de que modo uma região insular e ultraperiférica, com uma grande vocação turística consegue projectar a sua imagem como destino turístico de qualidade, que apostas no sentido da promoção turística têm sido feitas e através de que canais circula a imagem da Região.

Sendo um dos aspectos mais visíveis na dinamização turística da Madeira, concedemos especial importância aos eventos, uma vez que o número de visitantes tem vindo a aumentar na procura de eventos de carácter diferenciador, contribuindo também para a projecção e visibilidade do arquipélago.

Efectuado o diagnóstico e, dando cumprimento às metodologias do planeamento estratégico, a etapa seguinte consistiu na realização de inquéritos aos residentes e turistas. Os resultados vieram comprovar elevados níveis de satisfação com a Região Autónoma enquanto lugar para viver e para visitar. Os

residentes mostram-se satisfeitos com a sua qualidade de vida, essencialmente com os espaços verdes, parques e jardins, infra-estruturas e acessibilidades e avaliam a região como destino seguro e tranquilo. Por outro lado, mostram-se insatisfeitos com os domínios relacionados com o emprego, acesso à cultura e protecção social. Em termos futuros, os residentes desejam uma Região que ofereça qualidade de vida, habitada por pessoas dinâmicas.

Numa análise às estratégias institucionais de promoção e divulgação da Região numa lógica de marketing territorial, comprovamos que as apostas de promoção têm sido feitas essencialmente para os mercados turísticos tradicionais (Reino Unido, Alemanha e Espanha) o que acaba por ser visível quando analisamos os principais países de proveniência dos turistas. Julgamos que as imagens e acções de promoção realizadas através de diversos canais amplificam as qualidades da região, criando percepções e desejos para os potenciais turistas.

No entanto, não basta a divulgação de slogans, logotipos e imagens de um destino de qualidade. Neste campo julgamos que o marketing territorial, aliado ao planeamento estratégico deve implicar um trabalho de profunda reflexão e de visão a longo prazo, chamando os actores locais e cidadãos a participar na definição de um caminho a seguir e de estratégias tendo em vista o desenvolvimento regional sustentável.

Face aos condicionalismos actuais com que se depara a Região Autónoma da Madeira, torna-se urgente não só gerir a crise, mas também assumir uma posição estratégica, mantendo a sua imagem de marca como destino de qualidade, mas avançando para uma fase de captação de novos turistas, novos empreendedores com capacidade dinâmica, estudantes e investigadores, e residentes com formação de nível superior, invertendo a tendência histórica de abandono da Região pelos seus residentes mais qualificados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Diogo (2006) - "Análise de Dados II", in *Estudos para o Planeamento Regional e Urbano*, nº 69. Centro de Estudos Geográficos. Universidade de Lisboa. Lisboa.
- ABREU, Uriel (2008) - *Riscos Naturais no Ordenamento do Território: Aplicação ao Município de Câmara de Lobos - Construção de um sistema de gestão ambiental em ambiente de SIG's*. Universidade de Coimbra. 208 p.
- VIEIRA, Alberto; ALBURQUERQUE, Luís de (1987) - *O Arquipélago da Madeira no século XV*. Funchal. CEHA-Biblioteca Digital. Disponível em: <http://www.madeira-edu.pt/Portals/31/CEHA/bdigital/avieira/1987-avieira-madeiraxv.pdf>
- ALEXANDRE, José (2003) - *O planeamento estratégico como instrumento de desenvolvimento de cidades de média dimensão*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Aveiro. Aveiro. 186 p.
- ALMEIDA, António (2001) - *Perspectivas de desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira no contexto da afirmação da sociedade de informação*. Dissertação de mestrado em Economia, especialização em Economia Aplicada apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra. 238 p.
- ALMEIDA, Clarinda (2004) - "O Marketing das cidades", in *Revista de Gestão e Desenvolvimento* nº 12, pp. 9-45. Disponível em: http://www4.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD12/gestaodesenvolvimento12_9.pdf.
- ANCARANI, Enrico (2001) - *Marketing places. A resource-based approach and empirical evidence from the European experience*. SDA Bocconi, Research Division Working Paper nº 01/55. Disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=278264
- ASHWORTH, G. J. e VOOGD, H. (1990) - *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. Belhaven Press. Londres. 177 p.
- AVRAHAM, Eli; KETTER, Eran (2008) - *Media Strategies for Marketing Places in Crisis. Improving the image of cities, countries and tourist destinations*. Butterworth Heinemann. Oxford. 231 p.
- AZEVEDO, António (2008) - *Marketing territorial orientado para os residentes: sentido de pertença, auto-estima e construção da identidade de uma cidade*. Disponível em: <http://aeipam.isgreat.org/wp-content/uploads/2010/10/Marketing-Territorial-Orientado-para-os-Residentes.pdf>
- AZEVEDO, António; Magalhães, Duarte e Pereira, Joaquim (2010) - *City Marketing - Myplace in XXI*. Vida Económica. Porto. 276 p.

- BABO, Elisa *et al.* (1997) - "Planeamento Estratégico de Cidades: uma experiência ao Norte" in *Sociedade e Território* nº 24. Porto.
- BAPTISTA, Manuel de Lemos (2005) - *A Evolução do Turismo na Madeira no Período 1975 a 2000*. Edição do Autor. Funchal. 173 p.
- BARROS, José (2007) - *Impacte do turismo no desenvolvimento sócio-económico - o caso da Ilha do Sal*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo. Departamento de Economia e Gestão Industrial. Universidade de Aveiro, Aveiro. 191 p.
- BENKO, George (2000) - *Estrategias de comunicación y marketing urbano*. EURE (Santiago) Vol. 26 nº 79. Santiago. Disponível em:
http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S025071612000007900004&script=sci_arttext&tlng=es.
- CABRAL, João; MARQUES, Teresa (1996) - "Do planeamento estratégico ao desenvolvimento sustentável: experiência em Portugal", in *Inforgeo*, nº11. Lisboa.
- CABRAL, João (2002) - "Para uma política de cidades: os imperativos, as novas políticas urbanas, as questões críticas", in *Sociedade e Território*, nº33. Lisboa.
- CAETANO, João (2002) - *Marketing dos Locais*. Universidade do Algarve. Faro. 73 p.
- CARVALHO, A. M. Galopim; BRANDÃO, José M. (1991) - *Geologia do Arquipélago da Madeira*. 1.ª Edição. Museu Nacional de História Natural (Mineralogia e Geologia) da Universidade de Lisboa. Lisboa.
- CÉLIMÈNE, F.; SALMON, J. (1995) - "Croissance a long terme et chômage structurel dans les ptites economies insulaires en développement". *Revue Région & Développement* nº2. Disponível em http://region-developpement.univ-tln.fr/fr/pdf/R2/R2_Celimene_Salmon.pdf.
- CÉSAR, C. (1985) - *Ilha da Madeira, "Paraíso Terrestre" - Sua História, Povo e Mentalidade, Aspecto Social, Económico, Turístico e Cultural*. Editorial Eco do Funchal. Funchal. 471p.
- CIDRAIS, Álvaro (1998) - *O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre*. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Lisboa, 121 p.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2000) - "Relatório da Comissão Europeia sobre as medidas destinadas a dar cumprimento ao nº 2 do artigo 299º" - *As Regiões Ultraperiféricas da União Europeia*. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52000DC0147:PT:HTML>
- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA (2005 - Sétima revisão constitucional). Disponível em <http://www.portugal.gov.pt>

- COSTA, José da Silva (org.) (2002) - *Compêndio de Economia Regional*. APDR. Coimbra. 851 p.
- CUNHA, Licínio (2003) - *Economia e política do turismo*. McGraw-Hill. Lisboa. 350 p.
- DAVEAU, Suzanne (1998) - *“Portugal Geográfico”*. Edições João Sá da Costa. Lisboa. 224 p.
- DENIS, Lindon *et al.* (2004) - *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*, 10ª edição. Dom Quixote. Lisboa. 701 p.
- DGOTDU (1996) - *Guia para a Elaboração dos Planos Estratégicos das Cidades Médias*. Lisboa. 104 p.
- DINIS, Anabela (2004) - *Marketing Territorial: Um instrumento necessário para a competitividade das regiões rurais e periféricas*. Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior, Covilhã. Disponível em <http://www.dge.ubi.pt>.
- DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO (coord) (1991) - *Livro Branco do Turismo*. Lisboa. 174 p.
- DIRECÇÃO REGIONAL DE PLANEAMENTO E FINANÇAS (2006) - *Plano de desenvolvimento económico e social da Região Autónoma da Madeira: Plano de Desenvolvimento Económico e Social 2007-2013*. Direcção Regional de Planeamento e Finanças. Funchal. 140 p.
- ELIZAGARATE, Victoria (2000) - *Marketing de ciudades*. Pirámide. Madrid. 192 p.
- ESPON (2005) - *ESPON Project 2.3.2 Governance of territorial and urban policies from eu to local level*. Second Interim Report. Submitted by University of Valencia. 240 p.
- FERNANDES, João (2005) - “Imagem e simbolismo dos Lugares na Problemática do Desenvolvimento: o Primado da Diferença”, in *Território e Trajectórias de Desenvolvimento*. CEG. Coimbra. pp. 158-176.
- FERNANDES, João (2006) - “As Identidades Locais no Desenvolvimento, no Marketing Territorial e no Planeamento Estratégico. Perspectiva desde a Geografia”, in *Congresso Turismo Cultural, Territórios & Identidades*. Instituto Politécnico de Leiria.
- FERNANDES, João (2008) - “Artes visuais, representações e marketing territorial”, in *Biblos*, vol. VI (2ª série). Revista da Faculdade de Letras. Universidade de Coimbra.
- FERNANDES, João Luís Jesus (2009) - “Indústrias culturais, representações de lugares e marketing territorial - O caso particular do continente africano em O Fiel Jardineiro, de Fernando Meirelles (2005)”. *SOPCOM/Ibérico*. Universidade Lusófona. Lisboa.

- FERNANDES, Ricardo; GAMA, Rui (2006) - "A cidade digital vs a cidade inteligente: estratégias de desenvolvimento sócio-económico e/ou de marketing territorial", in *Actas do 2º Congresso Luso-brasileiro para o Planeamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável*. Universidade do Minho.
- FERNANDES, Ricardo (2007) - *Cidades e Regiões do Conhecimento: Do Digital ao Inteligente. Estratégias de Desenvolvimento Territorial: Portugal no contexto europeu*. Tese de Mestrado apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Coimbra. 471 p.
- FERRÃO, João (2000) - *Planos estratégicos - que contributo*. Comunicação da apresentação do Plano Estratégico de Lagos. Fórum Lagos 2020. Lagos.
- FERREIRA, António (2005) - *Gestão estratégica de cidades e regiões*. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa. 430 p.
- FIDALGO, Sandra (2009) - *Marketing territorial e desenvolvimento das populações: a paisagem cultural de Óbidos*. Dissertação de mestrado na área da Geografia apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Coimbra. 167 p.
- FONSECA, Ana (2006) - *Oferta Turística e Relação Turismo - Ambiente na Região Autónoma da Madeira*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo. Universidade da Madeira. Funchal. 167 p.
- FONSECA, Fernando; RAMOS, Rui (2004) - "O Planeamento Estratégico na busca de potenciar o território." In *Actas da XI Jornadas da Associação dos Urbanistas Portugueses Territórios e Desenvolvimento. Os argumentos e a disciplina do urbanismo*. Santa Maria da Feira.
- FONSECA, Fernando (2006) - *O planeamento estratégico em busca de potenciar o território: o caso de Almeida*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade do Minho. Braga. 219 p.
- FONSECA, Fernando; Ramos, Rui (2006) - "O planeamento estratégico de marketing territorial como instrumento fundamental para o aumento da competitividade e afirmação territorial: O caso de Almeida", in *Actas do 12º Congresso da APDR - recursos, ordenamento, Desenvolvimento*. Viseu.
- FORTUNA, Mário (2002) - "A problemática da Regiões Ultraperiféricas", in *Compêndio de Economia Regional*. APDR. Coimbra. pp. 589-613.
- FREITAS, Fernão (2001) - *Da autonomia política, estatuto da Região Autónoma da Madeira: notas e comentários*. Neograf - Artes Gráficas. Lisboa. 534 p.
- FREITAS, Manuel (2009) - *A gestão do conhecimento no sector do turismo e serviços: o caso da Região Autónoma da Madeira*. Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais pelo Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa. 73 p.

- GAIO, S.; Gouveia, L. (2007) - "O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade.", in *Revista A Obra Nasce*. Edições UFP. pp. 27-36.
- GAMA, Rui; FERNANDES, Ricardo (2006) - "As cidades e territórios do conhecimento na óptica desenvolvimento e marketing territorial", in *Actas 12º Congresso da APDR - Recursos Ordenamento Desenvolvimento*. Viseu.
- GASPAR, Jorge (1993) - *As Regiões Portuguesas*. Ministério do Planeamento e da Administração do Território, Secretaria de Estado do Planeamento e Desenvolvimento Regional. Lisboa. 236 p.
- GOMES, Vítor (2000) - *O comércio do centro do Funchal: leitura da lógica da internacionalização e das ligações global-local*. Centro de Estudos de História do Atlântico, Secretaria Regional do Turismo e Cultura. Funchal. 170 p.
- GONZÁLEZ, Xosé (Dir.) (2001) - *Planeamento estratéxico e mercadotecnia territorial*. Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular. Vigo. 165 p.
- GOVERNO REGIONAL DA MADEIRA (2000) - *Plano de Desenvolvimento Económico e Social da Região Autónoma da Madeira 2000-2006*. Funchal.
- GOVERNO REGIONAL DA MADEIRA (2002) - *Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira (POT)* - Decreto Legislativo Regional n.º 17/2002/M, de 29 de Agosto.
- GOVERNO REGIONAL DA MADEIRA (2006) - *Plano de Desenvolvimento Económico e Social 2007-2013. Diagnóstico da Região Autónoma da Madeira*. Funchal.
- GOVERNO REGIONAL DA MADEIRA (2010) - *Plano e Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira para 2011*. Disponível em <http://www.alram.pt/wp-content/uploads/2011/05/8LMPU048881.pdf>
- GÜELL, José (2000) - *Planificación Estratégica de Ciudades*. Editorial Gustavo Gili, Projecto e Gestion. Barcelona. 239 p.
- HEALEY, P (1997) - "The revival of strategic spatial planning in Europe", in HEALEY *et al.* (ed.) *Making strategic spatial plans: Innovation in Europe*. London: UCL Press, pp. 3-19.
- HENRIQUES, Eduardo Brito (1994) - "Vender a cidade, ou as lógicas e as estratégias do Marketing Urbano", in *Finisterra XXIX*, 58. pp. 403-406.
- KAPFERER, J-N (1994) - *Strategic brand management, new approaches to creating and evaluating brand equity*. The Free Press. USA. 341 p.

- KASTENHOLZ, E. (2006). "O Marketing de Destinos Turísticos - O seu significado e potencial, ilustrado para um Destino Rural", in *Revista Turismo e Desenvolvimento*, (6), pp. 31-44.
- KEARNS, G. e PHILO, C. (1993) - *Selling Places: the city as cultural capital past and present*. Pergamon Press. Oxford. 300 p.
- KOTLER, Philip, HAIDER, Donald e REIN, Irving (1993) - *Marketing places - Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. Free Press. New York. 388 p.
- KOTLER, Philip, HAIDER, D. e REIN, Irving (1994) - *Marketing Público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*. Makron Books. São Paulo. 391 p.
- KOTLER *et al.* (1999) - *Marketing places Europe: how to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*. Financial Times/Prentice-Hall, Harlow. 302 p.
- LAMBIN, Jean-Jacques (2000) - *Marketing Estratégico*, 4ªed.. McGraw-Hill. Amadora. 756 p.
- LEITÃO, Cristina (2004) - *Madeira & Porto Santo*. Publicações Funchal. 175 p.
- LEMA, Paula Bordalo e REBELO, Fernando (1997) - *Geografia de Portugal. Meio Físico e Recursos Naturais*. Universidade Aberta. Lisboa. 447 p.
- LEMOS, José (2007) - "Gentes do Arquipélago da Madeira: origem geográfica". Disponível em <http://madeira-gentes-lugares.blogspot.com>.
- LENDREVIE, Jacques, LINDON, Denis e DIONÍSIO, Pedro (1996) - *MERCATOR - Teoria e prática do marketing*, 6ª ed. Coleção Gestão e Inovação. Ciências da Gestão. Publicações Dom Quixote. Lisboa. 604 p.
- LINDON, Denis (2004) - *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*. 10ª ed. Dom Quixote, Lisboa. 701 p.
- MACIEL, Olga (2005) - *Precipitações intensas na Ilha da Madeira: incidência, contrastes espaciais e causas sinópticas*. Dissertação de Mestrado em Geografia, apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. 164 p.
- MACHÍN, Carmen (1997) - *Marketing y Turismo*, 2.ª edição. Editorial Síntesis. Madrid.
- MANICA, José (2009) - *Estudo descritivo dos indicadores de avaliação do desempenho estratégico em empresas sedeadas na Região Autónoma da Madeira*. Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais pelo Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa. 101 p.
- MARQUES, Maria (2005) - *Turismo e Marketing Turístico*. CETOP. Mem Martins. 249 p.

MCRIT (2005) - *As regiões ultraperiféricas da União Europeia: Indicadores para caracterizar a ultraperiféricidade*. Programa de Iniciativa Comunitária INTERREG-III a favor da cooperação entre regiões da União Europeia durante o período 2000-2006.

NASCIMENTO, Fernando; PEREIRA, António (1996) - "*Plano de marketing estratégico para a cidade - uma visão conceptual*", in *Regionalização e Desenvolvimento*, Fórum 2000, ISCSP, Universidade Técnica de Lisboa.

NEVES, António (1996) - *Planeamento estratégico e ciclo de vida das grandes cidades: os exemplos de Lisboa e de Barcelona*. Celta Editora. Oeiras. 118 p.

NEVES, António (1993) - "Marketing territorial - Contributo para a promoção económica das cidades", in *Revista Portuguesa de Gestão*, nº 1. pp. 45-55.

NEVES, António (2004) - *Região Autónoma da Madeira: desenvolvimento regional, emprego e formação, diagnóstico, avaliação e prospectiva: (1993-2003)*. Funchal. 262 p.

NEVES, Henrique Costa e VALENTE, Ana Virgínia (1992) - *Conheça o Parque Natural da Madeira*. Parque Natural da Madeira. Funchal. 73 p.

NOISETTE, Parice; VALLÉRUGO, Franck (1996) - *Le Marketing des Villes. Un défi pour le développement stratégique*. Les Éditions D'Organization. Paris. 423 p.

NUNES, Flávio (1999) - *Processo de planeamento de marketing territorial estratégico - um instrumento de operacionalização de estratégias para a Área Metropolitana do Porto*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Arquitectura e de Engenharia da Universidade do Porto. Porto. 160 p.

PIRES, Luís (1998) - *A Política Regional Europeia e Portugal*. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa. 278 p.

PORTER, M. (1990) - *The Competitive Advantage of Nations*. The MacMillan Press. Londres. 855 p.

PRADA, Susana (2000) - *Geologia e Recursos Hídricos Subterrâneos da Ilha da Madeira*. Dissertação de Doutoramento apresentada à Universidade da Madeira. Madeira. 383 p.

QUINTAL, Raimundo (1996) - *Laurissilva: a floresta da Madeira*, 2ª edição. Correio da Madeira. Funchal.

QUINTAL, Raimundo (1998) - *Veredas e Levadas da Madeira*. Secretaria Regional da Educação. Funchal. 2ª Edição.

QUINTAL, Raimundo (1999) - "Aluviões na Madeira, Séculos XIX e XX". In *Territorium*. Coimbra.

- QUINTAL, Raimundo (2003) - *Madeira, à Descoberta da Ilha de Carro e a Pé*, 1ª edição. Associação dos Amigos do Parque Ecológico do Funchal. Funchal. 304 p.
- QUINTAL, Raimundo e VIEIRA, M. (1985) - *Ilha da Madeira, Esboço de Geografia Física*. Secretaria Regional do Turismo e Cultura da RAM. 88 p.
- QUINTAL, R. (2007) - *Estudo Fitogeográfico dos Jardins, Parques e Quintas do Concelho do Funchal*. Dissertação de Doutoramento apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Lisboa. 536 p.
- QUINTAL, Artur (2008) - *A importância do património na escolha do destino turístico*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo apresentada à Universidade da Madeira. 223 p.
- QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (2005) - *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4a Edição. Gradiva Publicações. Lisboa. 284 p.
- RAINISTO, Seppo (2003) - *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Dissertation for the degree of Doctor of Science in Technology - Department of Industrial Engineering and Management, Helsinki University of Technology (Espoo, Finland). Disponível em: <http://lib.hut.fi/Diss/2003/isbn9512266849/>.
- RAMOS, George (2003) - "O marketing e as estratégias de atractividade e sustentabilidade local", in *Actas do X Encontro da APDR*. Évora.
- RIBEIRO, Orlando (1985) - *A ilha da Madeira até meados do século XX: estudo geográfico*. Instituto de Cultura e Língua Portuguesa da Universidade de Lisboa. Lisboa. 138 p.
- RIBEIRO, Luísa, RAMALHO, Miguel (2009) - *Uma visita geológica ao Arquipélago da Madeira - Principais locais geo-turísticos*. DRCIE e LNEG. Lisboa. 91 p.
- ROCHA, Rui (2004) - *O "leste" na ilha da Madeira: incidência, causas sinópticas e efeitos bioclimáticos*. Dissertação de Mestrado na área de Geografia, apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Coimbra. 135 p.
- RODRIGUES, Rosalinda (1998) - *O Turismo na Madeira entre as Duas Grandes Guerras - Principais Transformações Económicas, Sociais e Culturais*. Dissertação de Mestrado em História Económica e Social Contemporânea apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Coimbra. 158 p.
- RODRIGUES, Domingos (2005) - *Análise de risco de movimentos de vertente e ordenamento do território na Madeira: aplicação ao caso de Machico*. Dissertação de Doutoramento em Geologia (Geologia Ambiental) apresentada à Universidade da Madeira. Madeira. 382 p.

- RODRIGUES, Ricardo (2008) - *Mudança: representações dos actores empresariais na região da Madeira*. Tese de doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações pelo Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa.
- RUIVO, Paula (2006) - *Marketing e territórios rurais procura e oferta de amenidades*. Dissertação de Doutoramento em Engenharia Agronómica. Lisboa. 343 p.
- RUP PLUS (2008) - *A cooperação entre as regiões Ultraperiféricas: A operação quadro regional*. Disponível em http://www.regionesultraperiféricas.com/pt/index.php?option=com_remository&Itemid=921&func=fileinfo&id=42.
- SARAIVA, Pedro (2007) - "Marketing Territorial: um instrumento ao serviço da competitividade local". Comunicação proferida no *Fórum de Desenvolvimento Económico em Penela*, Penela.
- SECRETARIA REGIONAL DO EQUIPAMENTO SOCIAL E TRANSPORTES (2001) - *Plano de Ordenamento Turístico da RAM*. Decreto Legislativo Regional n.º 17/2002/M, Publicado no Diário da República número 199 SÉRIE I-A. Funchal.
- SOUSA, João Figueira de (2004) - *O Porto do Funchal no contexto do sistema portuário insular regional: as infraestruturas, os tráfegos e as funções portuárias*. Dissertação de Doutoramento em Geografia e Planeamento Regional apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Lisboa. 516 p.
- SPI (2010) - *Marketing e Comercialização de Produtos e Destinos*. Porto. 104 p. Disponível em http://www.spi.pt/turismo/Manuais/Manual_IV.pdf
- SUMARES, Jorge e SILVA, Iolanda (1983) - *Transportes na Madeira*. Governo Regional da Madeira - Direcção Regional dos Assuntos Culturais. Funchal. 221 p.
- TEIXEIRA, José (2009) - *Empreendedorismo e imigração: o caso do nascimento de iniciativas de turismo na Região Autónoma da Madeira*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais apresentada ao Instituto Superior de Economia e Gestão. 129 p.
- TOCQUER, Gérard (2004) - *Marketing do turismo*. Instituto Piaget, Lisboa. 348 p.
- TUAN, Yi-fu (1980) - *Topofilia: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente*. Difel. São Paulo. 288 p.
- TURISMO DE PORTUGAL (2007) - *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Turismo de Portugal IP. Lisboa. Disponível em

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional%20Turismo.pdf>

VALDANI, Enrico e ANCARANI, Fabio (2001) - "Marketing places. A resource-based approach and empirical evidence from the european experience". in *SDA Bocconi, Research Division Working Paper No. 01/55*.

Disponível em

http://www.sdabocconi.it/en/research/working_papers_collection/annual_working_paper/2001/2001.htm

VALENTE, Isabel (2002) - *As regiões ultraperiféricas portuguesas: territórios estratégicos*. Dissertação realizada no âmbito do Master in European Studies, apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Coimbra. 87 p.

VALENTE, Isabel (2004) - *As regiões ultraperiféricas portuguesas: uma perspectiva histórica*. Dissertação de mestrado em Estudos Europeus, apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Coimbra. 150 p.

VALENTE, Isabel (2009) - "As regiões ultraperiféricas portuguesas: discurso político e imprensa regional". *Mneme Revista de Humanidades*, Volume 10. Nº 26. Disponível em www.cerescaico.ufrn.br/mneme

VAN DEN BERG , L., BRAUN, E. e OTGAAR, A. (2002) - *Sports and City Marketing in European Cities*. European Institute for Comparative Urban Research. Ashgate. Londres. 125 p.

WARD, Stephen (1998) - *Selling Places: The marketing and promotion of Towns and Cities, 1850-2000*. Spon Press. Oxford. 288 p.

FOTOGRAFIAS

Associação de Promoção da Madeira - <http://www.ap-madeira.pt/madeira/apm>

Blog Reserva Natural da Laurissilva - <http://reservanaturaldalaurissilva.blogspot.com>

Cristina Barros

Madeira Travel News - <http://madeiratravelnews.com>

Turismo da Madeira (site oficial) - <http://www.madeiratourism.org>

ENDEREÇOS ELECTRÓNICOS

Associação de Promoção da Madeira - <http://www.madeirapromotionbureau.com>

Direcção Regional de Estatística da Madeira - www.dre.srpc.pt/

Governo Regional da Madeira - <http://www.gov-madeira.pt/>

Instituto Nacional de Estatística - www.ine.pt

Madeira Islands Golf - <http://www.madeiraislandsgolf.travel/madeira/golf/>

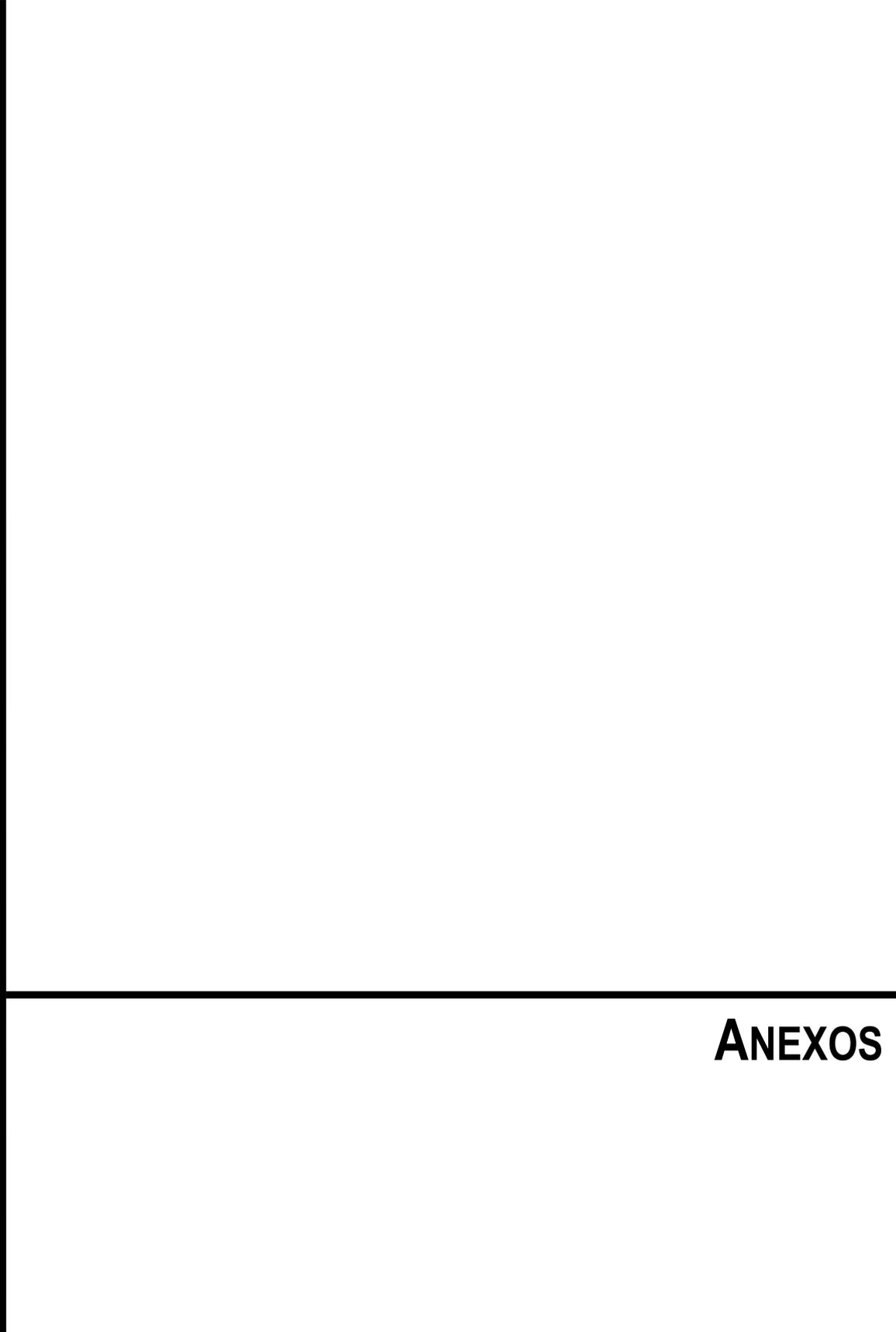
Madeira Islands Quintas - <http://www.quintas-madeira.com/>

Madeira Rural - <http://www.madeirarural.com/pt/>

Madeira Spas - <http://spas-madeira.com>

Secretaria Regional do Turismo e Transportes Terrestres - <http://srtt.gov-madeira.pt>

Turismo da Madeira - <http://www.visitmadeira.pt/>



ANEXOS



Inquérito aos Residentes na Região Autónoma da Madeira

No âmbito da elaboração de uma Tese de Mestrado em Geografia Humana – Ordenamento do Território e Desenvolvimento, subordinada ao tema “Planeamento Estratégico de Marketing Territorial e perspectivas de desenvolvimento na Região Autónoma da Madeira”, sob orientação do Professor Doutor Rui Gama, na Universidade de Coimbra, pretende-se a aplicação do presente inquérito junto da população residente na Região Autónoma da Madeira. Este inquérito tem como objectivo caracterizar em termos gerais a satisfação dos residentes com a sua qualidade de vida, bem como conceder pistas para o desenvolvimento futuro desta Região. Todas as respostas serão apenas utilizadas para fins académicos, pelo que o presente inquérito é anónimo e confidencial.
Agradecemos a sua colaboração!

1. Dados Pessoais

1. **Sexo:** Masculino
Feminino

2. **Idade** _____

3. Estado civil

Solteiro Divorciado
Casado Viúvo
União de facto

4. Concelho de Residência

Calheta Porto Moniz
Câmara de Lobos Ribeira Brava
Funchal Santa Cruz
Machico Santana
Ponta do Sol São Vicente
Porto Santo

5. Habilitações Literárias

Não sabe ler nem escrever Bacharelato
1º ciclo Licenciatura
2º ciclo Mestrado
3º ciclo Doutoramento
Ensino Secundário

6. Situação Profissional

Funcionário sector público Estudante
Trabalhador por conta própria Desempregado
Trabalhador por conta de outrem sector privado Reformado ou Pensionista
Doméstico

2. Diagnóstico Estratégico Região Autónoma da Madeira

1. Qual o nível de satisfação geral com a Região Autónoma da Madeira como lugar para viver?

Muito satisfeito Nada satisfeito
Satisfeito Não sabe/não responde
Pouco satisfeito

2. Porque escolheu morar na Região Autónoma da Madeira?

Família (nasceu nesta área, residência de familiares, casamento,...)
Emprego Qualidade do lugar
Preço da habitação Outro Indique qual _____

3. Se pudesse, gostava de mudar de área de residência?

Sim Porquê? E para onde? _____
Não

4. Qual o seu grau de satisfação com a Região Autónoma da Madeira nos seguintes domínios?

	Muito satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Nada satisfeito	NS/NR
Infra-estruturas de qualidade					
Acessibilidades					
Acesso à saúde					
Educação					
Acesso à Cultura					
Espaços de Lazer					
Espaços verdes, parques, jardins					
Segurança dos cidadãos					
Protecção social (Apoio ao desemprego, Saúde,..)					
Serviços Municipais					
Comércio e Serviços					
Emprego					
Ambiente					
Transportes Públicos eficientes					

5. Indique 3 pontos fortes/potencialidades da Região Autónoma da Madeira.

6. Indique 3 pontos fracos/problemas da Região Autónoma da Madeira.

7. Que projectos/obras gostaria que fossem realizados na Região Autónoma da Madeira?

8. Considera que a qualidade de vida da Região Autónoma da Madeira é:

- Muito boa Suficiente
 Boa Insuficiente

3. Imagem Região Autónoma da Madeira

1. Identifique 3 palavras-chave que melhor simbolizem/caracterizem a Região Autónoma da Madeira.

2. Qual a imagem que tem da Região Autónoma da Madeira?

- Bonita Com qualidade de vida
 Calma e Segura Ambientalmente agradável
 Desorganizada Territorialmente Vulnerável
 Poluída Outra Qual? _____

3. Qual lhe parece ser a imagem que as pessoas exteriores têm da Região Autónoma da Madeira?

- Têm uma boa imagem Têm uma má imagem

4. Considera que uma maior divulgação das potencialidades da Madeira pode trazer mais investimentos, turistas ou moradores para a Região?

- Sim Não

5. Indique os meios que acha mais convenientes para promover a imagem da Região Autónoma da Madeira.

- Publicidade (jornais, TV, radio, internet)
Reportagens, conferências, artigos de opinião
Promoção do destino Madeira no exterior
Incentivos aos residentes e às empresas
Outros Quais _____

6. Qual o elemento que considera mais característico/emblemático da Região Autónoma da Madeira?

(Selecione até 2 opções)

- Floresta Laurissilva Veredas e Levadas
Baía do Funchal Mercado dos Lavradores
Casino da Madeira Praia do Porto Santo
Cabo Girão Outro Qual? _____
Gastronomia regional

7. Dos seguintes eventos, quais julga serem mais importantes para a dinamização turística e económica da R.A.Madeira?

- Festas de Natal e fim de Ano Madeira Golf Open
Festa da Flor Festival de Colombo - Porto Santo
Carnaval Arraiais tradicionais
Festival do Atlântico Raly Vinho Madeira
Outro Qual? _____

4. Perspectivas Futuras

1. O que espera que a R.A.Madeira seja nos próximos 20 anos? (Selecione até 2 opções)

- Uma Região que ofereça qualidade de vida, habitada por pessoas dinâmicas
Uma Região ambientalmente sustentável
Uma Região com trabalho para todos
Uma Região preocupada com o ambiente, segurança e cultura
Uma Região como pólo turístico internacional de qualidade
Uma Região segura e atractiva, com capacidade de fixar a população

2. Considera que a Região Autónoma da Madeira tem condições para que no futuro os seus descendentes (filhos, netos,) vivam e trabalhem aqui?

- Sim
Não Porquê? _____

Data de preenchimento do inquérito

___/___/___

Obrigado pela sua colaboração!



Inquérito aos Turistas na Região Autónoma da Madeira

Questionnaire for Madeira's Tourists

O meu nome é Cristina Barros e encontro-me a elaborar uma tese de Mestrado na Universidade de Coimbra sobre "Planeamento Estratégico de Marketing Territorial e perspectivas de desenvolvimento na Região Autónoma da Madeira". Peço a sua colaboração para o preenchimento do seguinte questionário. Todas as respostas serão apenas utilizadas para fins académicos, pelo que o presente inquérito é anónimo e confidencial. Agradecemos a sua colaboração!

My name is Cristina Barros and I am a Master student at University of Coimbra. I am currently working on my Master's thesis about Strategic Planning and Territorial Marketing in Madeira. I kindly ask for your cooperation in filling in the following questionnaire. All the questions will only be used for academic purposes, and therefore this questionnaire is completely anonymous and confidential. We thank in advance your cooperation!

1. Dados Pessoais / Personal Information

1. **Sexo / Sex:** **Masculino / Male** **Feminino / Female**
2. **Idade / Age** _____
3. **Estado civil / Marital Status**
Solteiro / Single **Divorciado / Divorced**
Casado / Married **Viúvo / Widower**
União de facto / Common-law
4. **Nacionalidade / Nationality** _____
5. **Habilitações Literárias / Level of Education**
Não sabe ler nem escrever / Illiterate **Nível Superior Politécnico / Bachelor's Degree**
Nível Básico (Até ao 9º Ano) / Basic (Elementary) **Nível Superior Universitário / University**
Nível Secundário (10º ao 12º Anos) / Secondary (High School) **Mestrado / Master's degree**
Doutoramento / PhD
6. **Profissão / Career** _____

2. Motivações e escolha do Destino Turístico / Motivations for the choice of the tourist destination

1. **Já esteve anteriormente na Madeira? / Have you already been in Madeira?**
Sim / Yes **Não / No**
Se sim, quantas vezes? / If yes, how many times?
1 vez / Once **2 ou + vezes / Twice or more**
2. **Como descobriu este destino? / How did you know about this destination?**
Visita Anterior / Previous Visit
Indicação de Agências de Viagens / Travel Agency
Internet
Recomendações familiares/Amigos / Recommendations family / friends
Publicidade em meios de comunicação social / Advertising media
Nascido na Madeira / Born in Madeira
3. **Quais os principais motivos da viagem? / What are the main reasons for this trip?**
Contacto com a Natureza / Nature **Prática de Desportos / Sports**
Sol e Mar / Sun and Sea **Motivos profissionais / Professional reasons**
Descanso e Lazer / Vacation or Leisure **Custo / Cost**
Visitar amigos/familiares / Visit friends/family **Outro motivo / Another reason** **Qual?/ Which?**
-
4. **Quantos dias vai ficar na Madeira? / How many days will you stay in Madeira?**
1 dia / 1 day **3 a 5 dias / 3 or 5 days**
2 a 3 dias / 2 or 3 days **mais de 5 dias / more than 5 days**

5. Antes de conhecer a Madeira, que elementos associava a este destino? (selecione até 3 opções) /

Which of the following elements did you associate to Madeira before you have been there? (select up to 3 options)

- Natureza / Nature** **Segurança / Security** **Flores e Jardins / Flowers and Gardens**
Levadas **Artesanato / Handicraft** **Beleza Natural / Natural Environment**
Clima / Climate **Tranquilidade / Serenity** **Eventos / Events**
Gastronomia / Food **Aventura / Adventure**
Outro / Another **Qual? / Which?** _____

6. Que actividades realizou ou tenciona vir a realizar? (selecione até 3 opções) /

Which activities have you already done or you intend to do? (select up to 3 options)

- Passeios nas levadas / Levadas/trekking** **Visita a monumentos e museus / Visit monuments**
Circuitos turísticos / Organized tours **Diversão nocturna / Night life**
Passeios de barco / Boat trips **Visitas a jardins / Visit gardens**
Desportos / Sports **Praias/Piscina / Beaches / Swimming**
Eventos culturais / Cultural Events **Outro / Another** **Qual? / Which?** _____

3. Imagem e Avaliação do Destino Madeira / Image and Evaluation of Destiny Madeira

1. Quais os aspectos que mais gostou na sua estadia na Madeira? (Selecione até 3 opções) /

What are the aspects that you most enjoyed in Madeira? (select up to 3 options)

- Clima / Climate** **Paisagens / Landscapes**
Jardins e Flores / Gardens and Flowers **Praias / Beaches**
Natureza / Nature **Artesanato / Handicraft**
Gastronomia / Gastronomy **Levadas/Caminhadas / Levadas/Trekking**
Hospitalidade / Hospitality **Acessibilidades / Accessibility**
Qualidade dos serviços / Services quality **Tranquilidade / Serenity**
Oferta cultural / Cultural offer **Outro / Another** **Qual? / Which?** _____
Espaços de lazer / Leisure facilities

2. O que gostou menos na sua estadia na Madeira?/ What did you dislike most during your stay in Madeira?

3. Considerou destinos alternativos antes de vir à Madeira? / Did you consider other destinations before you chose Madeira ?

Sim / Yes **Não / No**

Qual (ou quais)?/ Which ? _____

4. Qual o seu grau de satisfação com a visita? / What is your level of satisfaction regarding your visit?

Muito satisfeito / Very much satisfied **Pouco Satisfeito / Little satisfied**

Satisfeito / Satisfied **Insatisfeito / Not satisfied at all**

5. Identifique 3 palavras-chave que melhor simbolizem a Madeira /

Choose three key words that best symbolize Madeira.

6. Dos seguintes eventos, em quais gostaria de participar? / Of the following events, which would you like to participate?

- Festas de Natal e fim de Ano / Christmas and New Year** **Madeira Golf Open**
Festa da Flor / Flower Festival **Festival de Colombo / Columbus Festival Porto Santo**
Carnaval / Carnival **Arraiais tradicionais / Traditional festivities**
Festival do Atlântico / Atlantic Festival **Rally Vinho Madeira / Rally Madeira Wine**
Outro / Another **Qual? / Which?** _____ **Festa do Vinho da Madeira / Madeira's Wine Festival**

7. Tenciona regressar à Madeira? / Do you intend to return to Madeira?

Sim / Yes **Não / No**

Talvez Volte / Probably **Não sabe/Não responde / Don't know/no answer**

Data de preenchimento do inquérito / Reply date

____/____/____

Obrigado pela sua colaboração! / Thank you for your cooperation!