

Estratégia

para a criação de uma marca chapéu
para o Tâmega e Sousa





DISCLAIMER

O plano de ações apresentado no presente trabalho resulta do diagnóstico realizado e é da responsabilidade da equipa técnica que o elaborou. Pretendeu-se, com ações concretas, identificar um possível caminho estratégico para a implementação de uma marca chapéu no território do Tâmega e Sousa. A sua execução, no seu todo ou em parte, não vincula a Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa, ou qualquer dos seus órgãos.

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Estudo Estratégico sobre o potencial de criação de uma marca chapéu para os produtos com capacidade de exportação da região e posicionamento do território do Tâmega e Sousa no contexto europeu e internacional

BENEFICIÁRIOS

Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa

DESIGN.PAGINAÇÃO

Ana Catarina Sardo
ONE WORLD

TRABALHO REALIZADO POR

Finance XXI Consulting

EQUIPA TÉCNICA

José Marques da Silva (Coordenação)
Mariana Dias

DATA

março 2019

IMPRESSÃO & ACABAMENTOS

Orgal Impressores

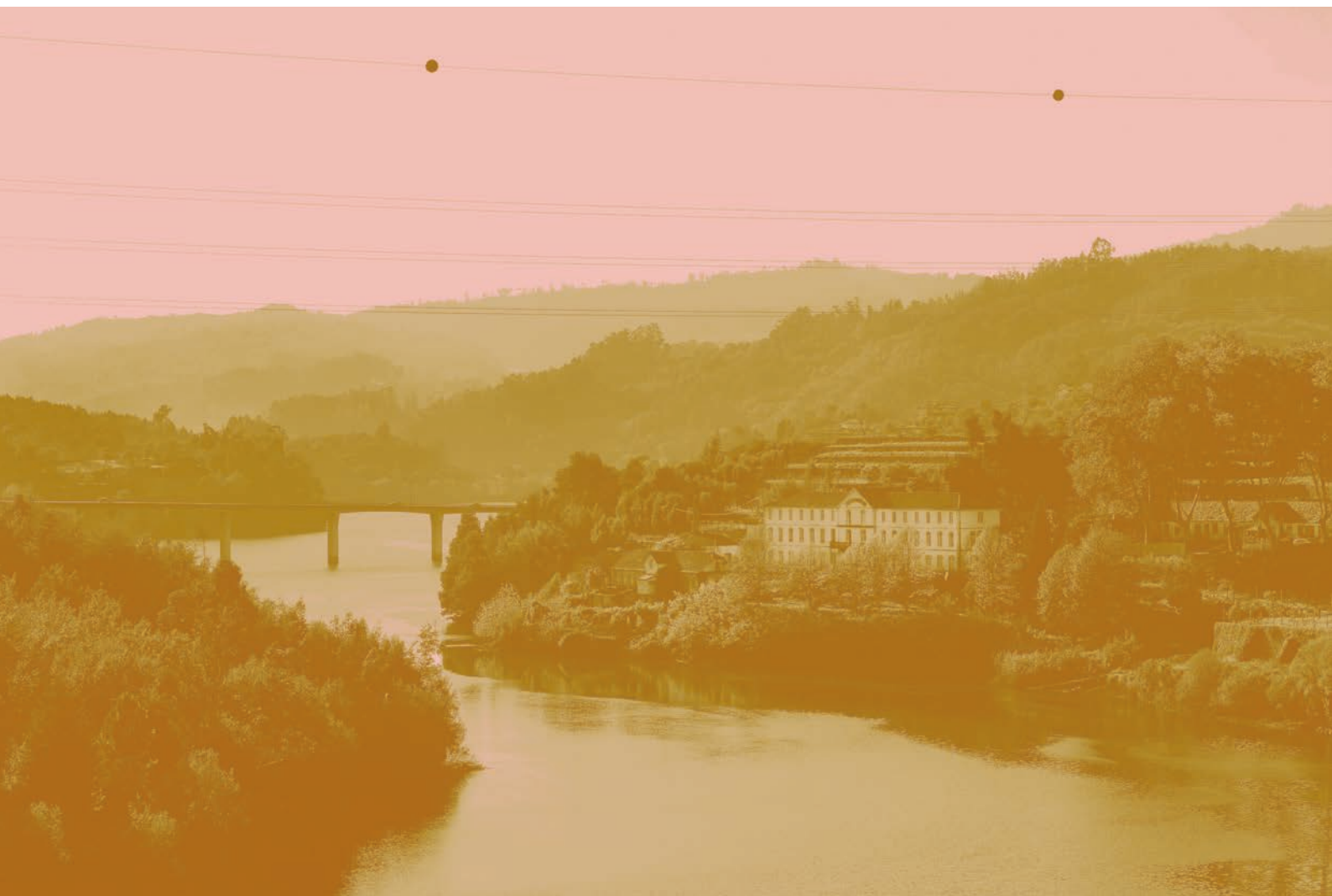


trabalho realizado por:

FINANCEXXI CONSULTING

Estratégia

para a criação de uma marca chapéu
para o Tâmega e Sousa



nota de abo

O fim das fronteiras físicas e o fenómeno da internacionalização tem sido encarada como um processo de enorme vantagem para os territórios e regiões do século XXI. A facilidade da circulação de pessoas e bens, o aumento das trocas ou a maior celeridade dos processos, são apenas alguns dos *spillovers* positivos potenciados por este processo. No “reverso da medalha” encontra-se uma maior exigência imposta à competitividade dos territórios que passam a concorrer não só com os que lhe são próximos, como à escala global em todo o mundo. O requisito de uma abordagem proativa das regiões na atração de empresas, pessoas e visitantes tem feito surgir a necessidade de formulação de marcas a elas associadas que, tal como no *marketing* tradicional, devem ser trabalhadas de forma a serem o mais eficazes possível nos seus intuitos.

No entanto, a criação de marcas de cariz territorial não é um desafio fácil de materializar. Várias são as questões que se afiguram antes da realização de um estudo de *marketing* territorial que sustente a definição de uma estratégia de marca “chapéu” e nenhuma delas parece ter uma resposta simples. “Qual o desígnio comum do da sub-região do Tâmega e Sousa?”, “Quais os fatores diferenciadores e competitivos?”, “Quem é o responsável por potenciar e desenvolver estes fatores (agentes públicos, empresas, indivíduos)?”, “Quais são os valores regionais? Como criar valor a partir deles e gerar riqueza?” são apenas algumas das questões para as quais se pretende encontrar resposta.

É neste contexto que surge a “Estratégia para a criação de uma marca chapéu para o Tâmega e Sousa” promovido pela Comunidade Intermunicipal (CIM) do Tâmega e Sousa e cofinanciado no âmbito do Portugal 2020, Norte 2020 e Compete 2020, com o objetivo de conceber uma marca que cumpra uma missão de homogeneização da sub-região, clarificando a sua identidade (quem somos), o seu posicionamento (onde estamos) e os seus objetivos futuros (quem queremos ser). A conceção deste desígnio comum e partilhado deve ter como ponto de partida o aumento do sentido de pertença dos seus próprios residentes.

Acreditamos que este contributo será decisivo para a competitividade e afirmação do território do Tâmega e Sousa, a criação de emprego e o fomento da qualidade de vida das nossas populações.

Mãos à obra!

Armando Silva Mourisco

Presidente da C.M. de Cinfães
Presidente do Conselho Intermunicipal

Gonçalo Fernando da Rocha de Jesus

Presidente da C.M. de Castelo de Paiva
Vice-Presidente do Conselho Intermunicipal

Pedro Daniel Machado Gomes

Presidente da C.M. de Lousada
Vice-Presidente do Conselho Intermunicipal

ertura

A

Diagnóstico 18

- 01. O território 20
- 02. Caracterização empresarial 24
- 03. Património 34
- 04. Análise PESTAL 40
- 05. Análise SWOT 49

B

Estratégia 50

- 01. Ponto de Partida 53
- 02. Visão e Objetivos estratégicos 54
- 03. Segmentos alvo 56
- 04. Posicionamento e marca 58

C

Implementação 60

- 01. Plano de ação 63
- 02. Cronograma 88

D

Monitorização 98

“

A criação de marcas territoriais é um desafio atual e premente, mas nem sempre fácil de materializar. Várias são as questões que se afiguram antes da realização de um estudo de *marketing* territorial de constituição de uma marca chapéu e nenhuma delas parece ser de resposta simples. “Qual o desígnio comum do da sub-região do Tâmega e Sousa?”, “Quais os fatores diferenciadores e competitivos?”, “Quem é o responsável por potenciar e desenvolver estes fatores (agentes públicos, empresas, indivíduos)?”, “Quais são os valores regionais? Como criar valor a partir deles e gerar riqueza?”, “Qual a viabilidade da criação de uma marca-chapéu?” são as questões de partida para a elaboração do presente estudo.





Enquadramento

“A criação de marcas territoriais é um desafio atual e premente, mas nem sempre fácil de materializar. Várias são as questões que se afiguram antes da realização de um estudo de *marketing* territorial de constituição de uma marca chapéu e nenhuma delas parece ser de resposta simples.”

A criação de marcas territoriais é um desafio atual e premente, mas nem sempre fácil de materializar. Várias são as questões que se afiguram antes da realização de um estudo de *marketing* territorial de constituição de uma marca chapéu e nenhuma delas parece ser de resposta simples. “Qual o desígnio comum do da sub-região do Tâmega e Sousa?”, “Quais os fatores diferenciadores e competitivos?”, “Quem é o responsável por potenciar e desenvolver estes fatores (agentes públicos, empresas, indivíduos)?”, “Quais são os valores regionais? Como criar valor a partir deles e gerar riqueza?”, “Qual a viabilidade da criação de uma marca-chapéu?” são as questões de partida para a elaboração do presente estudo.

De forma simples, o *marketing* territorial surge a partir da necessidade dos territórios conceberem uma marca que cumpra uma missão de homogeneização, clarificando a sua *identidade* (quem somos), o seu *posicionamento* (onde estamos) e os seus *objetivos futuros* (quem queremos ser). A conceção deste desígnio comum e partilhado deve ter como ponto de partida o aumento (ou criação, caso não exista) do sentido de pertença dos seus próprios residentes. Tal como no *marketing* de produto ou serviço, se a componente interna não for consistente e válida, dificilmente o território conseguirá a força para projetar o seu valor para o exterior e assim realizar os seus objetivos.

A aplicação de uma estratégia de *marketing* territorial, numa lógica de mercado, não deve ser encarada de forma simplista de mera transposição de estratégias de *marketing* tradicionais para o âmbito do território (Tabela 1). Porém, salvo as devidas diferenças, o encadeamento lógico é relativamente semelhante. Tanto no âmbito dos negócios como no âmbito territorial, a aplicação de uma estratégia de *marketing* tem como objetivos a potenciação de “vendas”, a fidelização de clientes, o aumento da visibilidade da marca e produtos e a construção de boas relações com o consumidor e parceiro.

As boas práticas apontam para a realização de um trabalho prévio de diagnóstico, já que um dos erros mais frequentes neste tipo de estudos é o “saltar” para conclusões sem conhecermos aprofundadamente a realidade territorial. Por exemplo, os deci-

sores de um território podem querer assumir a aposta e divulgação do setor do Turismo enquanto posicionamento estratégico, mas o diagnóstico vir a corroborar a importância de priorizar o cliente empresarial, com o objetivo de captar o investimento num determinado setor com potencial de crescimento. Outro erro comum é assumir que a criação de uma marca territorial se limita à formulação gráfica de um logótipo, *slogan*, ou assinatura, o que sem um adequado trabalho de diagnóstico e uma estratégia sólida a sustentá-lo, se converte numa opção vazia e com baixa probabilidade de ser eficaz a longo prazo.

Na base destes dois erros muito comuns pode estar a falta de coordenação entre os diferentes intervenientes ou *stakeholders* sendo esta, simultaneamente, a maior dificuldade e fraqueza dos planos de *marketing* territoriais de âmbito regional. Enquanto que nos negócios as diretrizes e objetivos do posicionamento de *marketing* são definidos pela empresa dona do produto/serviço, no *marketing* territorial existe uma multiplicidade de *stakeholders*: Comunidades Intermunicipais; Associações de Municípios; Câmaras Municipais; freguesias; associações sócio culturais, etc.

A dificuldade de articulação das vontades políticas dos atores regionais pode ser maior ou menor, dependendo da circunstância de cada território, da sua história, antiguidade enquanto tal e da maior ou menor identificação com um desígnio comum. Por exemplo, territórios ligados há mais tempo tenderão a ser mais coesos.

Assim, para começar, é crucial perceber *aquilo* que estamos a tentar “vender”. Partindo do diagnóstico da realidade geográfica do território e analisando as suas características específicas, podemos trabalhar na valorização daquelas que realmente o tornam único em comparação com outro, gerando uma vantagem comparativa. Perceber *quem somos* e o *que temos para oferecer* permitir-nos-á satisfazer as expectativas e desejos do público-alvo, criando verdadeiro valor acrescentado.

Na análise de um território, uma abordagem realista é sempre a melhor estratégia. Conhecer os seus recursos materiais e imateriais, as suas forças e fraquezas permite-nos perceber qual a cir-

cunståncia específica do território e, posteriormente, encontrar um posicionamento de *marketing* que lhes tente dar resposta. Uma boa estratégia de *marketing* consegue, inclusive, valorizar aspetos que poderiam ser facilmente considerados fraquezas. Por exemplo, um território com problemas de baixa densidade pode ser reinterpretado como tendo mais liberdade, mais espaço para oportunidades e menor nível de poluição.

As dificuldades encontradas também nos ajudam a encontrar o objetivo da marca-território e a identificar o segmento de cliente que queremos atender. Saber *para quem* a marca-chapéu é construída, possibilita um enfoque em termos de objetivos, posicionamento estratégico e canais de comunicação. Os clientes podem ser segmentados por vários tipos de critérios como: *tipológico* (residentes, turistas, investidores/empresas); *geográfico* (e.g. interno ou externo à sub-região, nacional ou estrangeiro), *comportamental*, entre outros. Caso exista potencial de internacionalização da marca territorial e o segmento alvo identificado seja estrangeiro (e.g. turistas, investidores estrangeiros), é preciso uma certa sensibilidade para a adaptação necessária ao mercado internacional.¹

Tendo em conta as conclusões do Diagnóstico, o posicionamento estratégico do território poderá enveredar por dois tipos de abordagem diferenciada. A mais comumente utilizada é a *abordagem coerente*, em que o projeto de *marketing* valoriza as características atuais e as oportunidades já existentes. Esta estratégia tem maior probabilidade de êxito e um menor nível de

custos. Uma abordagem alternativa poderá ser de *inovação radical*, na qual há uma superação dos elementos tangíveis e intangíveis, rompendo com o posicionamento existente até aqui.

No que respeita aos pilares estratégicos, o posicionamento de *marketing* pode assentar numa perspetiva mais macro, como uma marca chapéu, ou numa perspetiva mais micro, como a valorização de uma especificidade da região (ex: uma casta de vinho exclusiva). Ambas as abordagens apresentam as suas vantagens e dificuldades.

Mais difícil do que a criação de uma marca territorial é a sua implementação efetiva, que resulte em maior reconhecimento do território. Para tal, terminadas as tarefas de diagnóstico e ponderação estratégica, deverá ser estabelecida a estrutura do processo, em termos de ferramentas de *marketing* e de plano de ação. A monitorização dos indicadores de resultados é a tarefa final do estudo.

¹ Um bom exemplo de *benchmarking* de adaptação de marca territorial ao mercado internacional foi o sugerido no Plano de *Marketing* Territorial das Terras de Trás os Montes. O trabalho aponta a falta de associações mentais que o território apresenta para o público estrangeiro, sugerindo-se que na comunicação feita para ele seja anexada a assinatura “Portuguese Highlands”. Para mais informações consultar o website da CIM Tâmega e Sousa.

MARKETING DE NEGÓCIOS	MARKETING TERRITORIAL
Vender mais, aumentar os lucros.	“Vender” o território, captando a atenção de pessoas, empresas e investidores.
Fidelizar clientes.	Fidelizar residentes (fixando-os no território), empresas (através de incentivos) e turistas (para que visitem e regressem).
Aumentar visibilidade da marca.	Aumentar visibilidade do território.
Construção de boas relações internas e externas (com o cliente e com os colaboradores): <i>marketing</i> interno e externo.	Criação de um sentimento de união dos atores territoriais, em torno de um desígnio comum.
Horizonte temporal com resultados a curto/médio prazo	Horizonte temporal com resultados a muito longo prazo
Menor número de <i>stakeholders</i> , decisões mais ágeis	Muitos e variados <i>stakeholders</i> , com potenciais conflitos de interesses

TABELA 1 Comparação entre os objetivos do *marketing* de negócios e do *marketing* territorial. Fonte: Elaboração própria.



FIGURA 1 Processo de criação de valor no *marketing* territorial.

Metodologia

Após revisão da literatura e análise das melhores práticas, foi desenhada uma metodologia para a elaboração do presente estudo.

O trabalho inicia-se com um *Diagnóstico*, onde é realizado o enquadramento inicial do Tâmega e Sousa do ponto de vista territorial, do tecido empresarial e patrimonial (Figura 2). Dentro deste bloco é realizada a Análise PEST (fatores Políticos, Económicos, Social e Tecnológicos) e a Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades).

Posteriormente são realizadas as considerações estratégicas. O bloco *Estratégia* inicia-se com o estabelecimento dos segmentos alvo, sendo posteriormente anunciada a *Visão*, os *Objetivos*, *Pilares* e o *Posicionamento estratégico*.

Após a realização do *Diagnóstico* ao território do Tâmega e Sousa e da formulação da *Estratégia* para a constituição da marca-chapéu – *Tâmega e Sousa, território ideal*, o próximo passo é a sua implementação. O “Plano de Ação”, e respetivos cronogramas, apresentado foi formulado de forma a responder diretamente aos objetivos estratégicos enunciados para este plano.

Por fim, encontramos o bloco de *Monitorização*, etapa final do presente trabalho. Tendo em conta os objetivos estratégicos e específicos dos projetos serão enumerados vários indicadores e

respetivas metas que nos permitirão avaliar, no final do projeto (2023), o seu grau de execução e, conseqüentemente, o seu sucesso.

Tendo em conta os objetivos estabelecidos, foram várias as fontes utilizadas para a elaboração deste trabalho. Em concreto, foi privilegiado o recurso a fontes primárias principalmente, dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), Pordata e Plataforma Sabi e a pesquisa bibliográfica.

Na informação com origem no INE foram utilizados dados relativos aos Censos 2011 e às últimas previsões existentes, na sua maioria relativa do ano de 2016. Apesar de apenas os primeiros poderem ser considerados como dados oficiais, referem-se a uma realidade com sete anos que já sofreu, inevitavelmente, bastantes alterações. Relativamente aos dados mais recentes do INE, embora sejam previsões, podem aproximar-se mais da realidade atual, em comparação com a informação dos Censos 2011. Posto isto, podemos admitir a possibilidade de existência de inconsistências na informação aqui apresentada, tendo em conta que se torna difícil possuir informação que seja simultaneamente, definitiva e atualizada.

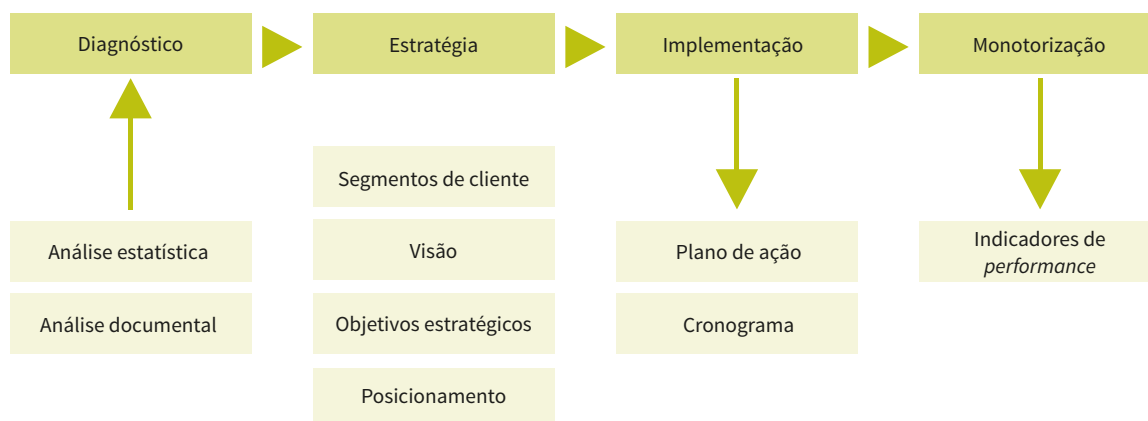
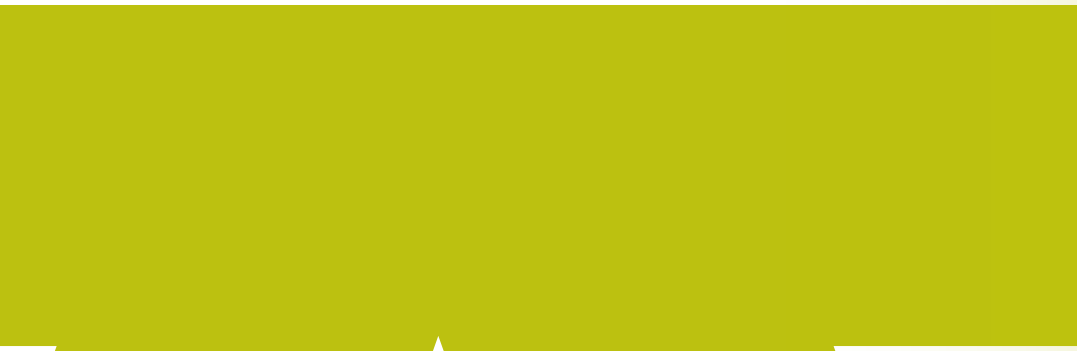


FIGURA 2 Esquema metodológico do Estudo estratégico sobre o potencial de criação de uma marca chapéu. Fonte: Elaboração própria.







Diagnóstico

01.

O Território

“O Tâmega e Sousa pertence à sub-região NUTS III, integrante da região do Norte. É composta por onze municípios: Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Penafiel e Resende.

O Tâmega e Sousa pertence à sub-região NUTS III, integrante da região do Norte. É delimitada a norte pelas sub-regiões do Ave e do Alto Tâmega, a sul com Viseu Dão-Lafões, a este pelo Douro e a Oeste pela Área Metropolitana do Porto (AM Porto). A referência espacial do território é algo confusa já que os concelhos que compõem a Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa (doravante CIM Tâmega e Sousa) pertencem a quatro distritos diferentes: Aveiro, Braga, Porto e Viseu. Esta região abrange uma área de 1 831 km², correspondente a 8,6% da região Norte e é composta por onze municípios: *Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Penafiel e Resende* (Mapa 1).

O Tâmega e Sousa é marcado por grandes contrastes internos nos mais variados domínios, sejam eles políticos, económico, social ou demográfico. À heterogeneidade do território está associada a ausência de uma identidade regional unificada e um polo urbano de referência para a comunidade intermunicipal.

A sua população de mais de 420 mil habitantes representa 4,1% da população nacional e 11,7% da população do Norte do país, caracterizando-se por ser uma das regiões mais jovens do país,



MAPA 1 A NUTS III Tâmega e Sousa. Fonte: CIM Tâmega e Sousa.

com 14,4% da população a ter menos de 14 anos, posicionando-se em primeiro lugar *ex-aequo* com a sub-região do Cávado, quando comparado com as demais regiões que constituem o Norte de Portugal. A sua densidade populacional é de 230,6 hab./Km² (2016).

Em termos da sua posição geopolítica, o território localiza-se numa região transitória entre a AM Porto e Trás-os-Montes, sendo constituído por áreas urbanas, rurais e industriais que se mesclam entre si, conferindo-lhe um padrão territorial difuso e heterogéneo, marcado, contudo, por distintivas paisagens e características de ruralidade.

A sua localização próxima da AM Porto permite aos agentes económicos da região acederem e beneficiarem de infraestruturas de importância estratégica nacional, como o aeroporto Francisco Sá Carneiro ou o porto marítimo de Leixões. No entanto, esta proximidade geográfica nem sempre se traduz numa aproximação real, em termos de tempo de viagem, mobilidade e rápida acessibilidade. Os acessos rodoviários são difíceis e os transportes públicos pouco “ágeis”, razão pela qual são muitas vezes preferidos pelo transporte automóvel.

A proximidade às cinco capitais de distrito (Porto, Braga, Vila Real, Aveiro e Viseu) traz algumas consequências negativas. Por um lado, é mais fácil acontecer um êxodo de mão-de-obra e o abandono do território de pessoal qualificado para as regiões adjacentes. Por outro lado, a facilidade de acesso a qualquer ponto da região norte de Portugal e às infraestruturas e serviços aí existentes reduz a necessidade e o incentivo para desenvolver

infraestruturas e serviços comparáveis na comunidade. No domínio do Turismo, a proximidade a regiões como a AM Porto e o Douro tem dificultado a afirmação do Tâmega e Sousa como destino turístico, em vez de apenas um território de passagem.

A Tabela 2 sintetiza os principais dados que compõem a radiografia do território do Tâmega e Sousa. As disparidades existentes entre os vários municípios da região do Tâmega e Sousa são visíveis a vários níveis.

	SUPERFÍCIE (EM KM ²)	DENSIDADE POPULACIONAL (HAB./KM ²)	POPULAÇÃO RESIDENTE	TAXA BRUTA DE ESCOLAR- IZAÇÃO NO ENSINO SECUNDÁRIO (%)	CENTROS DE SAÚDE	GANHO MENSAL (EM EUROS)	ÍNDICE DE PODER DE COMPRA PER CAPITA	Nº DE EMPRESAS	VALOR ACRES- CENTADO BRUTO DAS EMPRESAS (% DO TS)*
Amarante	301,3	179	54 190	135,5%	1	845,3	72,0%	5 186	8,82%
Baião	174,5	110,3	19 372	78,4%	1	728,1	57,1%	1 461	2,2%
Castelo de Paiva	115,0	137,4	15 889	79,6%	1	741,7	65,9%	1 265	3,5%
Celorico de Basto	181,1	106,8	19 413	72,3%	1	780,3	56,1%	1 621	3,0%
Cinfães	239,3	79	19 010	108,2%	1	796,5	56,3%	1 639	2,3%
Felgueiras	115,7	492,1	57 098	98,5%	1	736	81,9%	6 081	23,9%
Lousada	96,1	488,1	46 988	83,4%	1	708,4	70,1%	4 147	10,8%
Marco de Canaveses	201,9	258,1	52 295	82,3%	1	799,6	73,4%	3 932	12,6%
Paços de Ferreira	71,0	800,6	56 931	79,6%	1	745,2	78,4%	5 136	16,2%
Penafiel	212,2	331,4	70 546	79,9%	2	854,8	77,0%	5 696	15,5%
Resende	123,4	85	10 539	99,8%	1	773,3	58,2%	1 367	1,2%
Média Tâmega e Sousa	166,5	279	38 388	90,7%	1	773,6	67,9%	3 412	9,1%

TABELA 2 Os 11 municípios do Tâmega e Sousa: dados essenciais. Fonte: INE e Pordata, 2018.



**RIO
TÂMEGA**

02.

Caracterização empresarial

2.1. TECIDO EMPRESARIAL

O tecido empresarial do Tâmega e Sousa é dominado essencialmente por empresas de dimensão reduzida (Tabela 3). Segundo o INE, em 2016, ano dos últimos dados oficiais disponíveis, das 37.531 empresas registadas, 93,58% são microempresas (<10 pessoas). Em contraposição existiam apenas 12 grandes empresas em toda a região, sendo Penafiel o município onde esse tipo de empresas predominam (4). Em comparação com 2015, registou-se um crescimento de 1,7% no total das empresas da região. Felgueiras permanece o município onde há um maior número de empresas (6.081), quase cinco vezes mais do que o valor verificado em Castelo de Paiva (1.265).

O Tâmega e Sousa apresenta uma taxa de sobrevivência das empresas superior à média nacional e regional: em 2016, cerca de 64% das empresas nascidas 2 anos antes a vingarem (Tabela 4). Este indicador sugere a existência de um ambiente com condições para o sucesso das empresas. Felgueiras é o município com melhor *performance*, com mais de 70% das empresas recém-constituídas a sobreviverem à barreira dos 2 anos.

	MICRO EMPRESA (< 10 PESSOAS)	PEQUENA EMPRESA (10 - 49 PESSOAS)	MÉDIA EMPRESA (50 - 249 PESSOAS)	GRANDE EMPRESA (≥ 250 PESSOAS)	TOTAL
Felgueiras	5 528	430	121	2	6 081
Penafiel	5 339	297	56	4	5 696
Amarante	4 946	207	33	-	5 186
Paços de Ferreira	4 737	349	47	3	5 136
Lousada	3 832	268	46	1	4 147
Marco de Canaveses	3 621	263	47	1	3 932
Cinfães	1 580	53	6	-	1 639
Celorico de Basto	1 566	48	6	1	1 621
Baião	1 404	50	7	-	1 461
Resende	1 351	16	-	-	1 367
Castelo de Paiva	1 216	41	8	-	1 265
TOTAL	35 120	2 022	377	12	37 531

TABELA 3 Nº de empresas por município e escalão de pessoal ao serviço, em 2016. Fonte: INE, 2018.

REGIÃO	VALOR
Portugal	55,6
Norte	60,1
Alto Minho	58,8
Cávado	60,4
Ave	63,9
Área Metropolitana do Porto	56,4
Alto Tâmega	66,4
Tâmega e Sousa	63,9
Douro	67,5
Terras de Trás-os-Montes	62,7

TABELA 4 Taxa de sobrevivência (%) das empresas nascidas 2 anos antes, por região, em 2016, em %. Fonte: INE, 2018.

	€	% NORTE
Portugal	85 410 309 530,00	-
Norte	24 638 928 383,00	-
Alto Minho	1 317 692 266,00	-
Cávado	2 681 347 315,00	-
Ave	3 153 813 727,00	5,3%
Área Metropolitana do Porto	14 108 986 572,00	10,9%
Alto Tâmega	306 233 795,00	1,2%
Tâmega e Sousa	2 043 810 256,00	8,3%
Douro	692 779 599,00	2,8%
Terras de Trás-os-Montes	334 264 853,00	1,4%

TABELA 5 Valor acrescentado bruto das empresas, por sub-região do Norte de Portugal, em 2016. Fonte: INE, 2018.

O VAB das empresas da sub-região do Tâmega e Sousa foi de 2 043,8 milhões de euros em 2016, o que representou 8,3% do total da região Norte (Tabela 5).

Apesar do seu potencial de capacidade exportadora, o território do Tâmega e Sousa assume um peso relativamente baixo para o total das exportações da região Norte, representando 7,7% do *share* total, posicionando-se como a quinta sub-região mais exportadora de região, com a AM Porto a liderar o *ranking* com uma *quota* de 50,8% (Tabela 6).

2.2. SETORES ECONÓMICOS

O setor de atividade económica com maior peso na sub-região do Tâmega e Sousa é a Indústria. Em 2016, as indústrias transformadoras representaram 38,8% do volume de negócios total do

	€	%
1 Indústrias transformadoras	2 837 471 266,00	38,8%
2 Comércio por grosso e a retalho	2 618 953 418,00	35,8%
3 Construção	910 816 063,00	12,5%
4 Alojamento, restauração e similares	148 052 349,00	2,0%
5 Atividades administrativas e dos serviços de apoio	122 748 332,00	1,7%
6 Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	96 383 553,00	1,3%
7 Atividades imobiliárias	96 250 358,00	1,3%
8 Atividades de saúde humana e apoio social	85 101 248,00	1,2%
9 Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	62 506 338,00	0,9%
10 Outros	333 446 712,00	4,6%
Total	7 311 729 637,00	100,0%

TABELA 7 TOP 10 atividades económicas do Tâmega e Sousa, por volume de negócios e *share*, em 2016. Fonte: INE, 2018.

	€	% NORTE
Portugal	55 029 316 063,00	-
Norte	22 114 452 562,00	-
Alto Minho	1 797 290 999,00	8,1%
Cávado	2 560 466 758,00	11,6%
Ave	3 984 868 316,00	18,0%
Área Metropolitana do Porto	11 221 407 869,00	50,7%
Alto Tâmega	53 562 470,00	0,2%
Tâmega e Sousa	1 696 360 722,00	7,7%
Douro	94 067 794,00	0,4%
Terras de Trás-os-Montes	706 427 634,00	3,2%

TABELA 6 Exportações de bens por sub-região do Norte de Portugal, em 2017. Fonte: INE, 2018.

Tâmega e Sousa (Tabela 7). Em comparação com o resto do panorama nacional onde a indústria transformadora representa apenas 24,1% do valor produzido, verificamos que há uma verdadeira importância estratégica do setor secundário na sub-região. A indústria possui um impacto social importante, com 41,13% dos postos de trabalho existentes dela dependentes (Tabela 8, na página seguinte).

TABELA 8 TOP 10 atividades económicas do Tâmega e Sousa, por número de postos de trabalho, em 2016. Fonte: INE, 2018.

	VALOR	%
1 Indústrias transformadoras	57 954	41,13%
2 Construção	23 515	16,69%
3 Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	23 371	16,59%
4 Alojamento, restauração e similares	5 653	4,01%
5 Atividades administrativas e dos serviços de apoio	5 453	3,87%
6 Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	5 296	3,76%
7 Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	4 245	3,01%
8 Atividades de saúde humana e apoio social	3 682	2,61%
9 Transportes e armazenagem	2 914	2,07%
10 Outros	8 813	6,25%
Total	140 896	1

Na distribuição espacial da atividade industrial salta a vista a profunda heterogeneidade que abordámos previamente e que tanto marca o território. Se em Felgueiras e Paços de Ferreira a indústria transformadora representa respetivamente 70,7% e 60,2% do VAB do seu tecido económico, em Resende e Cinfães, o seu valor não passa dos 9,7% e 8,3% respetivamente (Tabela 9).

Já o setor primário, onde se incluem as atividades agrícolas e florestais, apesar de não ser o setor com mais peso na sub-região, assume um papel importante, dada a riqueza e dimensão agroflorestal do território. Em 2016, as empresas de agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca geraram um volume de negócios de 62,51 milhões de euros, correspondente a 0,9% do *share* de todas as atividades económicas (Tabela 7). 5.296 pessoas trabalham no setor (Tabela 8).

O município de Penafiel lidera as exportações da Fileira do Agroalimentar, com 27,1 milhões de euros exportados em 2017. Aqui não podemos deixar de salientar o contributo esmagador do vi-

no para este indicador: 25,1 milhões de euros exportados (Tabela 10). Resende surge em segundo lugar, a uma longa distância de Penafiel, com apenas 4,4 milhões de euros de produtos agroalimentares exportados em 2017. Segundo os nossos cálculos, baseados em dados do INE, os municípios mais dependentes das exportações de bens agroalimentares são Resende (100% do total das suas exportações), Cinfães (51,7%) e Baião (34,4%). 2,2% das exportações do território são relativas à Fileira do Agroalimentar.

O setor do turismo tem vindo a assumir uma maior relevância na região do Tâmega e Sousa e poderá contribuir para a dinamização e promoção da região, em particular, através da articulação de ações e atividades entre várias entidades responsáveis pelo turismo a nível nacional e regional, como Turismo de Portugal ou Porto e Norte. O setor surge em 4º lugar tanto em termos de volume de negócios (148 milhões de euros) como de postos de trabalho (5.653), (Tabela 7 e 8).

TABELA 9 Valor acrescentado bruto do setor da indústria transformadora, por município do Tâmega e Sousa, em 2016. Fonte: INE, 2018.

	TOTAL	INDÚSTRIA TRANSFORMADORA	%
Amarante	180 323 491,00	706 030,00	25,9%
Baião	44 416 167,00	7 832 747,00	17,6%
Castelo de Paiva	70 589 846,00	16 097 033,00	22,8%
Celorico de Basto	60 853 461,00	15 083 454,00	24,8%
Cinfães	47 947 638,00	3 957 918,00	8,3%
Felgueiras	487 550 957,00	344 476 090,00	70,7%
Lousada	221 432 464,00	100 086 507,00	45,2%
Marco de Canaveses	257 697 210,00	56 201 333,00	21,8%
Paços de Ferreira	331 169 635,00	199 509 796,00	60,2%
Penafiel	316 756 434,00	106 852 925,00	33,7%
Resende	25 072 953,00	2 423 245,00	9,7%
Tâmega e Sousa	2 043 810 256,00	899 227 078,00	44,0%

Os dados demonstram que a procura turística no Tâmega e Sousa é limitada e caracterizada por curtas estadias e forte sazonalidade. As dificuldades são várias e a maior parte delas são de ordem interna. O grau de articulação da oferta turística territorial é reduzido. A proximidade de destinos turísticos com uma maior visibilidade como são a cidade do Porto ou o Alto Douro Vinhateiro dificulta a capacidade de atração de turistas do Tâmega e Sousa. A projeção internacional do território é ainda incipiente.

Em termos económicos, e quando analisado a rubrica “Alojamento, restauração e similares”, este setor assume um peso relativamente baixo na economia da região do Tâmega e Sousa, correspondendo a cerca de 2% do volume de negócios gerado pelas empresas da região (Tabela 7). A categoria “Restauração e similares” assume uma posição preponderante representando 89% do valor total, o que surge como um primeiro indício de que a oferta de alojamento ainda é relativamente incipiente.

O setor do turismo tem vindo a assumir uma maior relevância na região do Tâmega e Sousa e poderá contribuir para a dinamização e promoção da região, em particular, através da articulação de ações e atividades entre várias entidades responsáveis pelo turismo a nível nacional e regional, como Turismo de Portugal ou Porto e Norte. O setor surge em 4º lugar tanto em termos de volume de negócios (148 milhões de euros) como de postos de trabalho (5.653), (Tabela 7 e 8).

Os dados demonstram que a procura turística no Tâmega e Sousa é limitada e caracterizada por curtas estadias e forte sazonalidade. As dificuldades são várias e a maior parte delas são de ordem interna. O grau de articulação da oferta turística territorial é reduzido. A proximidade de destinos turísticos com uma maior visibilidade como são a cidade do Porto ou o Alto Douro Vinhateiro dificulta a capacidade de atração de turistas do Tâmega e Sousa. A projeção internacional do território é ainda incipiente.

Em termos económicos, e quando analisado a rubrica “Alojamento, restauração e similares”, este setor assume um peso relativamente baixo na economia da região do Tâmega e Sousa, correspondendo a cerca de 2% do volume de negócios gerado pelas empresas da região (Tabela 7). A categoria “Restauração e similares” assume uma posição preponderante representando 89% do valor total, o que surge como um primeiro indício de que a oferta de alojamento ainda é relativamente incipiente.

O município com o maior número de empresas ligadas a atividades de Turismo é o de Penafiel, com 555 empresas dedicadas a este setor, novamente com destaque para o número de “Estabelecimentos de restauração e similares” (455) (Tabela 11, na página seguinte). Seguem-se os municípios de Paços de Ferreira, Amarante e Felgueiras, cada um com mais de 400 empresas ligadas ao turismo.

Quando analisados alguns indicadores turísticos relativos ao alojamento na região do Tâmega e Sousa, expostos na Tabela 12 (na página seguinte), podemos verificar vários níveis de *performance* consoante o município. Para o indicador “Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros por 1000 habitantes”, Baião é o município que detém a maior capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros por cada 1000 habitantes (25,3), registando um valor superior ao verificado para a região Norte (17,6), mas inferior ao nacional (39,1). Em consequência, Baião destaca-se como o município com o maior número de “dormidas nos estabelecimentos hoteleiros por 100 habitantes” (307,7), ultrapassando inclusive os valores médios registados para a região Norte (251,6).

	BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOÓLICOS E VINAGRES	TOTAL DE EXPORTAÇÕES FILEIRA DO AGROALIMENTAR	TOTAL DE EXPORTAÇÕES	% TOTAL DE EXPORTAÇÕES
Amarante	1 190 669,00	1 191 464,00	31 313 979,00	3,8%
Baião	327 686,00	779 947,00	2 268 879,00	34,4%
Castelo de Paiva	-	517 375,00	26 815 503,00	1,9%
Celorico de Basto	1 938 769,00	2 218 292,00	11 573 451,00	19,2%
Cinfães	15 864,00	22 124,00	42 807,00	51,7%
Felgueiras	1 653 046,00	2 254 271,00	791 880 104,00	0,3%
Lousada	2 119 951,00	2 119 971,00	181 522 087,00	1,2%
Marco de Canaveses	7 541,00	1 336 164,00	90 308 399,00	1,5%
Paços de Ferreira	4 216,00	46 211,00	400 982 084,00	0,0%
Penafiel	25 036 566,00	27 130 579,00	159 649 019,00	17,0%
Resende	4 410,00	4 410,00	4 410,00	100,0%
Tâmega e Sousa	32 298 718,00	37 620 808,00	1 696 360 722,00	2,2%

TABELA 10 Exportações da Fileira do Agroalimentar, por município do Tâmega e Sousa, em 2017. Fonte: INE, 2018.

O detalhe das exportações de agroalimentar do Tâmega e Sousa poderá ser consultado na Tabela 41, nos Anexos deste trabalho.

	ALOJAMENTO*	RESTAURAÇÃO E SIMILARES	AGÊNCIAS DE VIAGEM, OPERADORES TURÍSTICOS, OUTROS SERVIÇOS DE RESERVAS E ATIVIDADES RELACIONADAS	ATIVIDADES DE TEATRO, DE MÚSICA, DE DANÇA E OUTRAS ATIVIDADES ARTÍSTICAS E LITERÁRIAS	ATIVIDADES DAS BIBLIOTECAS, ARQUIVOS, MUSEUS E OUTRAS ATIVIDADES CULTURAIS	ATIVIDADES DESPORTIVAS DE DIVERSÃO E RECREATIVAS	TOTAL TURISMO
Amarante	11	360	3	42	0	47	463
Baião	15	116	1	14	0	5	151
Castelo de Paiva	8	68	3	24	0	19	122
Celorico de Basto	9	109	1	3	0	6	128
Cinfães	12	117	1	17	0	5	152
Felgueiras	6	356	11	28	1	36	438
Lousada	3	270	4	32	0	31	340
Marco de Canaveses	17	302	5	35	1	27	387
Paços de Ferreira	4	385	15	45	0	71	520
Penafiel	18	455	6	38	1	37	555
Resende	6	60	1	10	0	1	78
Tâmega e Sousa	109	2 598	51	288	3	285	3 334

TABELA 11 Número de empresas pertencentes ao setor do turismo, por município, em 2016. Fonte: Turismo de Portugal e INE, 2018.

*Segundo o Registo Nacional de Turismo.

	CAPACIDADE DE ALOJAMENTO NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS POR 1 000 HABITANTES (N.º) – 2016	DORMIDAS NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS POR 100 HABITANTES * (N.º) – 2016	TAXA LÍQUIDA DE OCUPAÇÃO CAMA (%) – 2016	ESTADA MÉDIA (N.º) – 2016	PROPORÇÃO DE HÓSPEDES ESTRANGEIROS
Portugal	39,1	634,8	48,9	2,7	60,9
Norte	17,6	251,6	42	1,8	50,2
Tâmega e Sousa	8,1	69,4	26,9	1,8	27,9
Amarante	9,8	97,3	30,3	1,6	42,6
Baião	25,3	307,7	36,1	1,7	24,8
Castelo de Paiva	13,4	165,5	39,5	1,6	18,3
Celorico de Basto	7,1	46,6	21,5	3,2	39,5
Cinfães	6,7	57,2	24,8	1,6	31,3
Felgueiras	2,5	21,6	28,4	4,9	45,9
Lousada	4,1	35,9	25,8	1,9	32,1
Marco de Canaveses	3,7	13,5	12	2,6	34,3
Paços de Ferreira	3,6	29,9	24	1,9	27,5
Penafiel	13,2	94,3	23,2	1,7	21,4
Resende	24,8	145	20,9	1,8	12,7

TABELA 12 Indicadores turísticos gerais, por município, em 2016. Fonte: INE, 2018.

A taxa líquida de ocupação de cama de Castelo de Paiva (39,5%) aproximava-se, em 2016, da taxa registada para Portugal (48,9%), seguindo-se Baião e Amarante, com valores inferiores à taxa correspondente à Região Norte (42%). Relativamente ao indicador “Estada média”, em 2016, o município com uma melhor *performance* em 2017 foi Felgueiras, com 4,9 noites, acima da média do Norte de 1,8 noites.

A proporção de hóspedes estrangeiros foi em todos os municípios, inferior à registada para a região Norte (50,2%) e para Portugal (60,9%). Felgueiras foi o município que mais se aproximou: em 2016, 45,9% dos hóspedes que recebeu foram estrangeiros.

Existe uma oferta de alojamento aceitável no Tâmega e Sousa em termos de capacidade, embora algo deficitária ao nível de hotéis de luxo (apenas dois hotéis de cinco estrelas na totalidade do território) (Tabela 13). Esta carência faz com que o acesso e estadia no território de um turista de segmento elevado seja mais dificultado, optando por soluções nas regiões adjacentes (Douro ou AM Porto) para ficar alojado.

	TIPO DE ALOJAMENTO	Nº DE ALOJAMENTO	CAPACIDADE (EM Nº DE HÓSPEDES)		TIPO DE ALOJAMENTO	Nº DE ALOJAMENTO	CAPACIDADE (EM Nº DE HÓSPEDES)
Penafiel	Casa de Campo	7	78	Castelo De Paiva	Agroturismo	4	33
	Agroturismo	4	42		Casa de Campo	2	33
	Hotel Rural	1	18		Hotel Rural 3 estrelas	1	26
	Turismo de Habitação	1	20		Hotel 4 estrelas	1	84
	Hotel 2 estrelas	1	32	Baião	Casa de Campo	6	56
	Hotel 3 estrelas	2	93		Agroturismo	1	16
	Hotel 4 estrelas	2	387		Turismo de Habitação	6	77
Amarante	Casa de Campo	4	30	Hotel 4 estrelas	1	120	
	Agroturismo	1	15	Hotel 5 estrelas	1	138	
	Hotel Rural	2	110	Resende	Casa de Campo	2	24
	Hotel 3 estrelas	2	93		Agroturismo	2	28
	Hotel 5 estrelas	1	114		Hotel 2 estrelas	1	17
Pousada	1	29	Hotel 4 estrelas		1	34	
Felgueiras	Casa de Campo	1	3	Celorico De Basto	Casa de Campo	5	69
	Apartamento Turístico	1	24		Agroturismo	1	10
	Turismo de Habitação	1	12		Turismo de Habitação	2	37
	Hotel 2 estrelas	1	16		Hotel 4 estrelas	1	84
	Hotel 4 estrelas	2	90	Cinfães	Casa de Campo	8	72
Casa de Campo	1	12	Turismo de Habitação		3	23	
Hotel Rural	2	37	Hotel 4 estrelas		1	40	
Paços De Ferreira	Hotel 3 estrelas	1	70	-	-	-	-
	Casa de Campo	2	18				
	Hotel Rural	1	73				
Lousada	Hotel Rural	1	73				
Marco De Canaveses	Agroturismo	4	56				
	Casa de Campo	12	123				
	Parque de Campismo	1	24				

TABELA 13 Alojamento, por tipo e capacidade, em número de hóspedes, por concelho. Fonte: Registo Nacional do Turismo, 2018.

A maior parte dos turistas que visita e pernoita no Tâmega e Sousa continua a ser português, representando o mercado interno 67,5% face aos 32,5% de turistas estrangeiros (Tabela 14). Podemos dividir os turistas de origem internacional em dois grupos principais:

Mercados emissores consolidados, com mais de 2% de *share* de visitantes em 2016 como é o caso da França, Reino Unido, Espanha, Alemanha e Bélgica. Pela sua preponderância nas contas do turismo regional, o mercado nacional é também considerado um mercado consolidado.

Mercados estratégicos de crescimento: identificados pela combinação ‘Taxa de crescimento das visitas entre 2015 e 2016’ + ‘Existência de mais de 1000 visitantes em 2016’. São eles: Países Baixos, América do Norte (Canadá e EUA), a Itália, a Suíça, o Brasil e a Dinamarca.

	2015	2016	VARIAÇÃO	SHARE
TOTAL	220 657	257 909	16,9%	
Portugal	150 461	174 163	15,8%	67,5%
Estrangeiro	70 196	83 746	19,3%	32,5%
França	17 591	18 446	4,9%	7,2%
Espanha	14 319	16 325	14,0%	6,3%
Reino Unido	6 745	9 886	46,6%	3,8%
Alemanha	6 318	6 915	9,4%	2,7%
Bélgica	4 975	6 818	37,0%	2,6%
Países Baixos	3 361	3 799	13,0%	1,5%
Brasil	2 830	3 299	16,6%	1,3%
EUA	2 060	2 643	28,3%	1,0%
Itália	1 501	2 487	65,7%	1,0%
Suíça	1 755	2 222	26,6%	0,9%
Canadá	1 130	1 479	30,9%	0,6%
Dinamarca	932	1 216	30,5%	0,5%
Outros	6 679	8 199	22,8%	3,2%

TABELA 14 Evolução das dormidas no Tâmega e Sousa, por origem dos turistas, entre 2015 e 2016. Fonte: INE, 2018.

2.3. SETORES ESTRATÉGICOS

Na análise da situação económica e empresarial da sub-região do Tâmega e Sousa podemos apontar seis setores estratégicos, sobre os quais aprofundaremos o nosso grau de análise. A sua definição foi baseada em critérios como a *importância consolidada para a economia sub-regional*, em setores como o caso do Calçado ou a Construção ou como o *potencial de crescimento e aposta estratégica*, como é o caso do Vinho ou do Turismo.

Os setores estratégicos selecionados são: **Construção**, **Metalomecânica**, **Mobiliário**, **Fileira da moda** (Têxtil, Calçado e Vestuário), **Fileira do Vinho** (Viticultura e Indústria do Vinho) e **Turismo**.

Felgueiras é o município onde existem mais empresas dos setores estratégicos (6.081), sendo que este valor é fortemente influenciado pelo número de empresas de calçado (1.037) (Tabela 15). O município é ainda a sede do maior número de empresas do setor da metalomecânica (106 entre todos os valores agregados). Resende é o município com mais empresas no setor primário (692) e Amarante o município domina na indústria dos vinhos. Paços de Ferreira é o líder incontestável da indústria do mobiliário com 720 empresas enquanto também agrega o agrega o maior número de empresas do setor dos Têxteis (69) da sub-região. Já Lousada é o município com maior número de empresas

do setor do Vestuário instaladas, 206 em 2016. Penafiel acolhe 698 empresas do setor da construção, o maior número da sub-região, seguido de perto por Amarante, com 621 empresas. Por fim, no setor do Turismo destaca-se novamente Penafiel, com 495 empresas.

Os seis setores estratégicos representam 46,81% do volume de negócios total das empresas do Tâmega e Sousa, cerca de 3,4 mil milhões de euros em 2016 (Tabela 16). O Calçado e a Construção são os principais contribuintes para o volume de negócios do Tâmega e Sousa representando no seu conjunto, quase 2 mil milhões de euros ou 27% do *share*.

	AGRICULTURA E SETOR PRIMÁRIO	INDÚSTRIA DAS BEBIDAS (INCL. VINHO)	TÊXTEIS E VESTUÁRIO			METALOMECÂNICA			MOBILIÁRIO	CONSTRUÇÃO	TURISMO	TOTAL
			TÊXTEIS	VESTUÁRIO	CALÇADO	METALÚRGICAS DE BASE	PRODUTOS METÁLICOS	MÁQUINAS E DE EQUIPAMENTOS				
Amarante	643	41	24	52	26	1	60	8	17	621	399	5 186
Baião	331	13	0	10	1	1	13	0	3	161	135	1 461
Castelo de Paiva	163	5	3	7	16	0	17	3	4	122	77	1 265
Celorico de Basto	462	11	3	25	14	2	20	1	2	162	126	1 621
Cinfães	432	2	2	6	4	0	21	0	4	186	135	1 639
Felgueiras	589	13	65	43	1 037	1	100	5	18	436	372	6 081
Lousada	299	9	62	206	79	1	48	2	117	462	282	4 147
Marco de Canaveses	271	13	27	141	3	1	41	0	9	559	329	3 932
Paços de Ferreira	140	2	69	173	6	2	73	7	720	272	393	5 136
Penafiel	458	10	21	153	5	1	59	7	22	698	495	5 696
Resende	692	3	0	0	0	0	12	0	0	75	69	1 367
Total	4 480	122	276	816	1 191	10	464	33	916	3 754	2 812	37 531

TABELA 15 Número de empresas pertencentes aos setores estratégicos, por município, em 2016. Fonte: INE, 2018.

		EM EUROS	EM %
Vinho	Viticultura	11 816 455,00	0,16%
	Indústria do vinho	67 946 395,00	0,93%
Moda	Têxteis	70 909 404,00	0,97%
	Vestuário	526 622 190,00	7,20%
	Calçado	1 063 861 862,00	14,55%
Metalomecânica	Metalúrgicas de base	31 050 676,00	0,42%
	Produtos metálicos	165 854 382,00	2,27%
	Máquinas e equipamentos	30 680 701,00	0,42%
Mobiliário		394 644 755,00	5,40%
Construção		910 816 063,00	12,46%
Turismo		148 052 349,00	2,02%
Total (setores estratégicos)		3 422 255 232,00	46,81%
Total (todos os setores económicos)		7 311 729 637,00	100,00%

TABELA 16 Volume de negócios das empresas do Tâmega e Sousa, por setor estratégico e em %, em euros, em 2016. Fonte: INE, 2018. **Share* sobre o volume de negócios de todos os setores económicos.

O grupo de setores identificados como estratégicos para a internacionalização das empresas do Tâmega e Sousa contabilizaram, em 2016, um VAB de 1,18 mil milhões de euros, correspondendo a mais de 57% do *share* (Tabela 17). O setor com maior preponderância para este indicador foi a *Fileira da Moda* (Têxtil, Vestuário e Calçado) que valeu, no mesmo ano, 26,21% do VAB do território², ou 536 milhões de euros em termos absolutos. Na *Fileira da Moda*, o Calçado é destacadamente o maior contribuinte, com 302 milhões de euros de VAB em 2016.

Com 369 milhões de euros, a *Construção* é o segundo setor com maior contributo para o VAB regional, valendo 18,06% do *share* regional. Já o *Mobiliário* contribuiu com 119 milhões de euros, e a *Metalomecânica* com 76,2 milhões de euros em 2016, representando 5,82% e 3,73% do VAB regional, respetivamente.

²Incluindo todos os setores económicos.

(empresas assinaladas a verde). Este facto pode ajudar a comprovar a importância que as relações comerciais internacionais representam para o Tâmega e Sousa.

As exportações dos setores estratégicos ascenderam a 1,57 mil milhões de euros, em 2017, correspondendo a 92,39% do total das exportações da sub-região (Tabela 19). Este valor comprova não só o caráter estratégico desses setores, mas também a sua componente transacionável e internacionalizável, de extrema importância para a criação de valor no território.

Como podemos observar na Tabela 19, Felgueiras foi o município que mais exportou com 783,9 milhões de euros. Saliente-se o facto de 98,44% das suas exportações terem origem nos setores estratégicos, essencialmente no setor do Calçado. Paços de Ferrei-

		EM EUROS	EM %
Vinho	Viticultura	3 900 508,00	0,19%
	Indústria do vinho	20 433 909,00	1,00%
Moda	Têxteis	23 940 833,00	1,17%
	Vestuário	209 853 875,00	10,27%
	Calçado	301 903 361,00	14,77%
Metalomecânica	Metalúrgicas de base	7 723 231,00	0,38%
	Produtos metálicos	57 512 222,00	2,81%
	Máquinas e equipamentos	10 972 885,00	0,54%
Mobiliário		118 984 682,00	5,82%
Construção		369 034 260,00	18,06%
Turismo		54 462 178,00	2,66%
Total (setores estratégicos)		1 178 721 944,00	57,67%
Total (todos os setores económicos)		2 043 810 256,00	1

TABELA 17 Valor acrescentado bruto das empresas do Tâmega e Sousa, por setor estratégico, em euros, em 2016. Fonte: INE, 2018. **Share* sobre o VAB de todos os setores económicos.

O Tâmega e Sousa apresenta alguma dinâmica em termos de relações comerciais internacionais, apesar de existir margem de crescimento. Na falta de dados estatísticos que nos reportem a percentagem de empresas com atividade exportadora a um nível de NUTS III, podemos fazer uma aproximação a partir da informação fornecida pela Plataforma Sabi, que contempla uma amostra de 12.459 empresas, cerca de 33% do total das existentes no território (37.531 em 2016, segundo o INE). Segundo esta, 59,4% do tecido empresarial do Tâmega e Sousa ainda não possui atividade de exportação e importação, face a 40,6% que já exporta e/ou importa (Gráfico 1).

A partir da mesma informação, podemos assinalar o TOP 10 exportadores do Tâmega e Sousa, consoante o tipo de exportação realizada (*vendas de bens ou prestação de serviços*) e o seu destino (*mercado comunitário ou extracomunitário*) (Tabela 18). É interessante percebermos que seis das dez maiores empresas do território em termos de proveitos operacionais estão também incluídas no TOP 10 de maiores exportadoras de bens e serviços

ra ocupa a segunda posição no seio dos onze municípios, com 381,9 milhões de euros exportados. Na posição oposta encontramos Resende e Cinfães, cujas exportações são pouco expressivas em termos de valor. Em particular no caso do município de Resende, o total das exportações dos setores estratégicos representam 100% do total das exportações deste município.

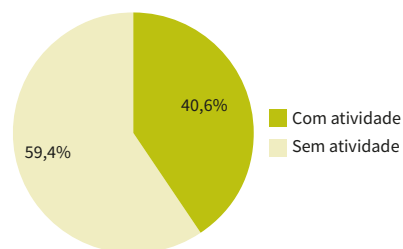




GRÁFICO 1 Proporção de empresas do Tâmega e Sousa com e sem atividade exportadora/importadora, em 2017. Fonte: Plataforma Sabi, 2018.

Nota: Os cálculos foram efetuados com base numa amostra de 12 459 empresas, representantes de cerca de 1/3 do total das empresas existentes.

VENDAS DE BENS		VENDAS DE BENS		TOP 10 EMPRESAS
MERCADO COMUNITÁRIO	MERCADO EXTRA-COMUNITÁRIO	MERCADO COMUNITÁRIO	MERCADO EXTRA-COMUNITÁRIO	PROVEITO OPERACIONAL
MERCADO COMUNITÁRIO	MERCADO EXTRA-COMUNITÁRIO	MERCADO COMUNITÁRIO	MERCADO EXTRA-COMUNITÁRIO	MERCADO INTERNO E EXTERNO
Ikea Industry Portugal, S.A.	Ikea Industry Portugal, S.A.	FSM - Indústria de Confeccões, S.A.	Mota-Engil, Engenharia e Construção, S.A.	Mota-Engil, Engenharia e Construção, S.A.
Fsm - Indústria de Confeccões, S.A.	Petratex - Confeccões, S.A.	Construções Josés, LDA (Zona Franca da Madeira)	Jonathan Tooley & Associados, LDA	Ikea Industry Portugal, S.A.
Petratex - Confeccões, S.A.	Aveleda, S.A.	Carrapateiro - Engenharia E Construção, LDA (Zona Franca da Madeira)	Propostas & Apostas, LDA	Japautomotive - Comércio de Automóveis, S.A.
Jefar - Indústria de Calçado, LDA	Jefar - Indústria de Calçado, LDA	Mota-Engil, Engenharia e Construção, S.A.	Caetano & Caetano, LDA	M.cunha & Companhia, S.A.
Pedro Almeida, Sociedade Unipessoal, LDA	Crialme - Fabricação, Exportação e Importação de Confeccões, LDA	Instante Vertical - Sociedade de Construções, LDA (Zona Franca da Madeira)	Cunha Soares & Filhos, S.A.	Centro Hospitalar do Tâmega e Sousa, E.P.E.
Carite - Calçados, LDA	Bastos Viegas, S.A.	Vasco Cardoso & Helena Fernandes, LDA	Silverstage, LDA	Petratex - Confeccões, S.A.
Salgado & Neto - Têxteis, S.A.	Imo - Indústrias Metalúrgicas, S.A.	Givachoice Têxteis, LDA	U.E.M. - Unidade de Estruturas Metálicas, S.A.	Fsm - Indústria de Confeccões, S.A.
Rodiro - Fábrica de Calçado, LDA	Docofil - Sociedade Têxtil, LDA	Sociedade de Construções Pedorido, LDA	Yuma - Transportes, LDA	Jefar - Indústria de Calçado, LDA
P.c.f. - Produção de Calçado de Felgueiras, LDA	Ibermetais - Indústria de Trefilagem, S.A.	José Magalhães & Filhos, S.A.	José Magalhães & Filhos, S.A.	Alimentação Animal Nanta, S.A.
Gewiss Portugal - Indústria de Material Eléctrico, Unipessoal, LDA	Rodiro - Fábrica de Calçado, Lda	Edivalor - Construção e Obras Públicas, S.A.	Prodigypixel, Unipessoal, LDA	Aveleda, S.A.

 Fileira da moda
  Metalomecânica
  Construção
  Vinho
  Outros setores não estratégicos

▷ Empresa sem relações comerciais internacionais

▷ Empresa que já exporta

TABELA 18 TOP 10 empresas exportadoras do Tâmega e Sousa, por tipo de exportação e destino, em 2017. Fonte: Plataforma Sabi, 2018.

	TOTAL DE EXPORTAÇÕES NOS SETORES ESTRATÉGICOS (VALORES EM €)	TOTAL DE EXPORTAÇÕES (VALORES EM EUROS)	% DOS SETORES ESTRATÉGICO
Amarante	27 511 192,00	30 984 476,00	88,8%
Baião	2 163 329,00	2 268 879,00	95,3%
Castelo de Paiva	12 807 704,00	26 815 500,00	47,8%
Celorico de Basto	10 262 418,00	11 454 296,00	89,6%
Cinfães	36 697,00	42 807,00	85,7%
Felgueiras	783 878 693,00	796 268 029,00	98,4%
Lousada	171 614 519,00	180 463 207,00	95,1%
Marco de Canaveses	80 321 794,00	90 291 766,00	89,0%
Paços de Ferreira	381 846 237,00	402 433 376,00	94,9%
Penafiel	101 470 409,00	160 387 827,00	63,3%
Resende	4 645,00	4 645,00	100,0%
Tâmega e Sousa	1 571 917 637,00	1 701 414 808,00	92,4%

TABELA 19 Exportações nos setores estratégicos, por município do Tâmega e Sousa, em 2017. Fonte: INE, 2018.

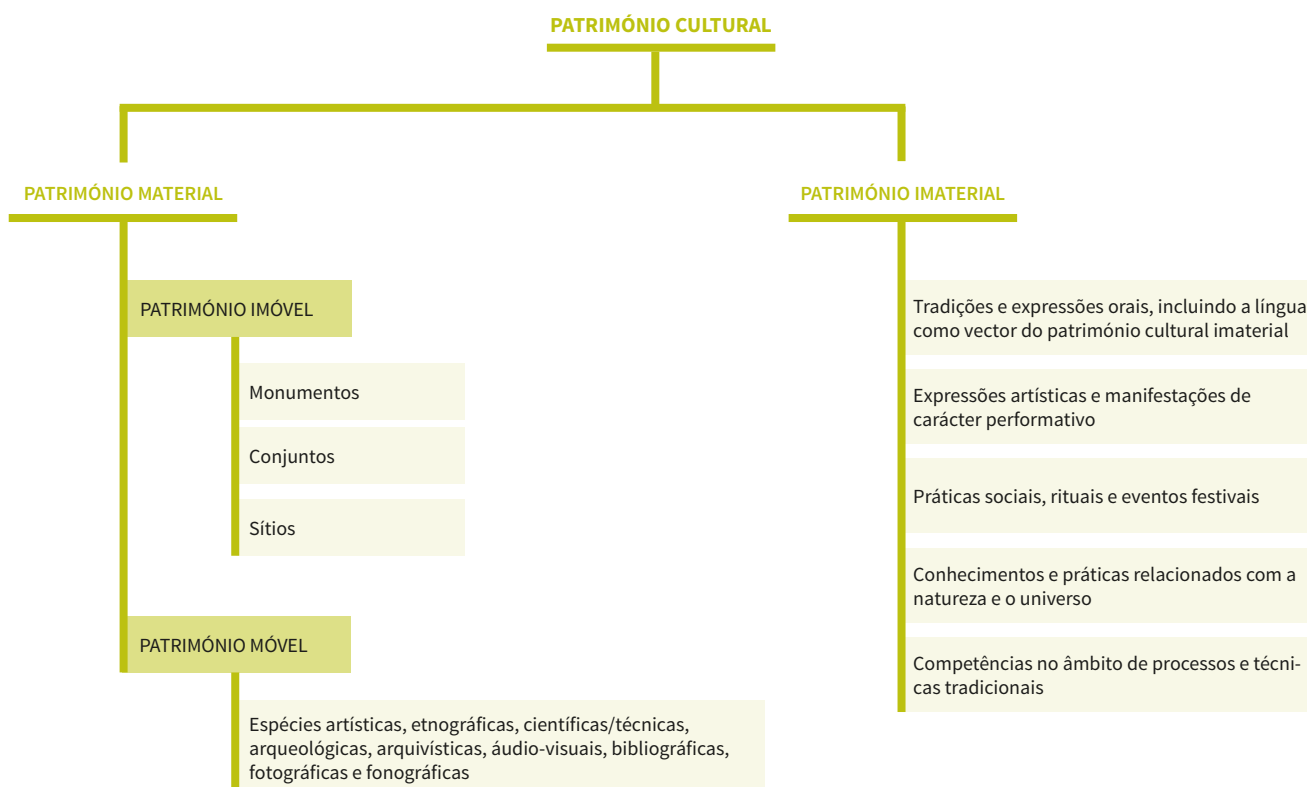
03. Património

Com vista a avaliar o potencial de marca do território enquanto destino turístico devemos conhecer os seus fatores distintivos e exclusivos, infraestruturas e atrações. O património pode ser dividido entre natural e cultural, sendo que este último se subdivide em património material (imóvel e móvel) e património imaterial.

3.1. PATRIMÓNIO NATURAL

O território do Tâmega e Sousa é rico em património natural, que o caracteriza e distingue enquanto sub-região. A multiplicidade de elementos naturais com potencial turístico é elevada (Tabela 20).

Os recursos hídricos, nomeadamente os cursos de água e respetivas praias fluviais apresentam características passíveis de serem desenvolvidas. Além do rio Douro, símbolo incontornável desta região, os rios Tâmega e Sousa fazem também parte da sua identidade. De destacar também o rio Paiva, que desagua em Castelo de Paiva, considerado um dos rios menos poluídos da Europa, muito apreciado pelos amantes do turismo de ar livre que visitam os Passadiços do Paiva e/ou praticam canyoning.



Amarante	Serra do Marão – Serra da Aboboreira – Rio Tâmega – Parque Florestal de Amarante – Caldas das Murtas
Baião	Rio Douro – Cais de Aregos em Santa Cruz do Douro – Serra de Matos – Carvalhal de Reixela – Cais de Pala – Cais de Ermida – Serra da Aboboreira – Serra do Marão – Rio Teixeira – Rio Ovil
Castelo de Paiva	Rio Douro – Praia Fluvial de Pedorido – Rio Paiva – Ilha e Cais do Castelo – Cais de Midões – Cais de Pedorido – Rio Arda – Rio Sardoura – Monte de S. Domingos – Aldeias de Xisto Midões e Gondarém – Monte S. Gens – Praia da Várzea
Celorico de Basto	Rio Tâmega – Serra da Senhora do Viso – Serra do Calvelo
Cinfães	Rio Douro – Albufeira de Carrapatelo – Cais de Escamarão – Cais de Porto Antigo – Rio Bestança – Vale do Bestança – Serra de Montemuro – Rio Paiva – Rio Ardena – Ribeira de Sampaio – Zona Fluvial da Granja
Felgueiras	Monte de Santa Quitéria – Barrias, freguesia de Jugueiros – Aldeia de Burgo (Pombeiro) e de Codeçais – Rio Sousa – Seixoso – Senhor dos Perdidos – Penacova
Lousada	Rio Sousa – Rio Mesio: Parque de lazer de Casais – Jardim do Monte do Sr. Dos Aflitos – Área Florestal do Parque Urbano Dr. Mário Fonseca – Miradouros de Sra. Aparecida e Sra. Do Amparo – Rede Microreservas do Concelho – Área de Paisagem Protegida do Sousa Superior
Marco de Canaveses	Rio Tâmega – Rio Douro – Albufeira de Carrapatelo – Cais de Bitetos – Serra da Aboboreira – Serra de Montedeiras – Serra do Ladário (Castro de Arados) – Caldas de Canaveses – Cais do Torrão – Porto Comercial de Sardoura e de Várzea do Douro – Cais do Vimieiro
Paços de Ferreira	Monte do Pilar – Rio Ferreira
Penafiel	Freguesia Rio Mau – Cais de Rio Mau – Praia Fluvial de Luzim – Cais de Sebolido – Albufeira do Tâmega – Miradouro da Cividade – Terma de S. Vicente – Termas de Entre-os-Rios – Cais de Entre-os-Rios – Aldeia Preservada Quintandona e Cabroelo
Resende	Rio Douro – Termas das Caldas de Aregos – Cais de Caldas de Aregos – Cais de Porto de Rei – Praia Fluvial da Ponte da Panchorra – Praia Fluvial da Ponte da Lagariça – Penedo de S. João – Serra de Montemuro

TABELA 20 Elementos do Património Natural do Tâmega e Sousa. Fonte: Elaboração própria.

Têm sido pensados vários processos de recuperação das margens dos rios mencionados, de despoluição das suas margens, de despoluição e repovoamento que permitiriam a existência de melhores condições para a prática de atividades balneares.

As serras existentes no território também se constituem como um dos ícones da região, caracterizando-se pela biodiversidade existente. Destacamos a serra do Marão, um dos pontos mais altos da região Norte (1.415 metros), a serra da Aboboreira (1.000 metros), que além do seu valor natural, se apresenta também como um polo histórico e cultural pelos seus vestígios pré-históricos (antas e mamóas), e a serra do Montemuro.

Apesar dos incêndios que assolaram a região nos últimos anos, a qualidade ambiental é elevada no território: o Tâmega e Sousa fica acima da média nacional, obtendo 102,25 no Índice de Qualidade Ambiental, segundo dados do INE. A qualidade ambiental é um fator importante para a qualidade de vida dos seus habitantes e um dos principais argumentos que o Tâmega e Sousa pode invocar como fator de atração turística. Assim, a aposta na preservação da qualidade ambiental, sustentada por uma devota dotação financeira, torna-se crucial.

Concluimos que apesar da existência de um vasto património natural em praticamente todos os concelhos do Tâmega e Sousa, permanece uma desadequada exploração dos mesmos com fins de promoção e comunicação do território.

“

O território do Tâmega e Sousa é rico em património natural, que o caracteriza e distingue enquanto sub-região.





3.2. PATRIMÓNIO CULTURAL

A riqueza do património natural do Tâmega e Sousa é complementada pela do património cultural material³ e imaterial⁴, tanto imóvel como móvel.

O património cultural imóvel do Tâmega e Sousa é variado, abundante e de elevado valor estético e histórico, percorrendo estilos arquitetónicos ao longo da História. A sub-região incorpora exemplos de estações arqueológicas desde a pré-História, do Paleolítico ao Neolítico (património megalítico da Serra da Abovoreira), passando pelo período castrejo pré-romano (Citânia de Sanfins e Castro de Monte Mozinho) e romano (Tongóbriga e Sendim) até ao barroco e o neoclássico (ver Tabela 42, nos Anexos).

A Rota do Românico afirma-se como uma das principais marcas diferenciadoras do território. Composta por 58 monumentos, esta rota turístico-cultural cobre todos os municípios da sub-região Tâmega e Sousa e tem como objetivo a valorização do património cultural de estilo românico (Tabela 21). O potencial de internacionalização da Rota do Românico é elevado e já está a ser trabalhado, estando já integrada na TRANSROMANICA. A TRANSROMANICA representa o património românico comum a

³Segundo a legislação, o património cultural material divide-se em imóvel, contemplando monumentos, conjuntos e sítios, e móvel, que inclui espécies artísticas, etnográficas, científicas/técnicas, arqueológicas, arquivísticas, audiovisuais, bibliográficas, fotográficas e fonográficas.

⁴Segundo a legislação, o património cultural imaterial inclui: tradições e expressões orais, incluindo a língua como vetor do património cultural imaterial; expressões artísticas e manifestações de carácter performativo; práticas sociais, rituais e eventos festivos; conhecimentos e práticas relacionados com a natureza e o universo; competências no âmbito de processos e técnicas tradicionais.

⁵A Rede dos Castros do Noroeste foi formalizada em protocolo em 2015 e estende-se para lá das fronteiras do Tâmega e Sousa e também inclui castros em Boticas, Monção, Póvoa do Varzim, Santo Tirso, Viana do Castelo, Vila do Conde e Guimarães.

vários países da Europa como a Alemanha, Áustria, Roménia, Itália, França, Espanha, Sérvia, Eslovénia e Portugal.

No território ainda é possível encontrar a Rota dos Castros do Noroeste, onde se inclui a Citânia de Sanfins, o Castro de Monte Mozinho (Penafiel)⁵.

MUNICÍPIO	MONUMENTOS	MUNICÍPIO	MONUMENTOS
Amarante	<ul style="list-style-type: none"> Igreja de Santa Maria de Jazente Ponte de Fundo de Rua Igreja de Santa Maria de Gondar Igreja do Salvador de Lufrei Igreja do Salvador de Real Mosteiro do Salvador de Travanca Mosteiro de São Martinho de Mancelos Mosteiro do Salvador de Freixo de Baixo Igreja de Santo André de Telões Igreja de São João Baptista de Gatão 	Lousada	<ul style="list-style-type: none"> Ponte da Veiga Torre de Vilar Igreja do Salvador de Aveleda Ponte de Vilela Igreja de Santa Maria (Meinedo) Ponte de Espindo
	Baião		<ul style="list-style-type: none"> Igreja de São Tiago de Valadares Ponte de Esmoriz Mosteiro de Santo André de Ancede
Castelo de Paiva		<ul style="list-style-type: none"> Marmoiral de Sobrado 	Paços de Ferreira
Celorico de Basto	<ul style="list-style-type: none"> Castelo de Arnoia Igreja de Santa Maria de Veade Igreja do Salvador de Ribas Igreja do Salvador de Fervença 	Penafiel	
Cinfães	<ul style="list-style-type: none"> Igreja de Nossa Senhora da Natividade de Escamarão Igreja de Santa Maria Maior de Tarouquela, Tarouquela Igreja de São Cristóvão de Nogueira 		Resende
Felgueiras	<ul style="list-style-type: none"> Mosteiro de Pombeiro, Pombeiro de Ribavizela Igreja de São Vicente de Sousa Igreja do Salvador de Unhão Igreja de Santa Maria de Airães Igreja de São Mamede de Vila Verde 		

TABELA 21 Monumentos da Rota do Românico, por município. Fonte: Rota do Românico, 2018.

Ao nível do património cultural material móvel, contamos com vários tipos de elementos, mais ou menos reconhecidos por parte do público externo (turistas e visitantes) (Tabela 43, nos Anexos).

O património cultural imaterial do Tâmega e Sousa é igualmente rico e extenso, desde a gastronomia e doçaria, ao vinho, passando pelas personalidades, figuras históricas e lendas e finalizando nas festividades e eventos do território.

O património gastronómico do Tâmega e Sousa é uma das marcas mais fortes da região, sendo muitos deles amplamente reconhecidos pelo público externo do território. Podemos destacar o Pão-de-ló de Margaride, os doces conventuais de Amarante ou a posta arouquesa, entre muitos outros (Tabela 44, nos Anexos). A combinação da gastronomia regional com o vinho verde apresenta um elevado potencial de valorização turística, evocando uma memória coletiva cultural comum e oferecendo uma experiência exclusiva desta região, facilmente apreciada pelo público externo. A popularidade do vinho verde ultrapassa as fronteiras nacionais e o aumento das exportações contribui cada vez mais para a importância estratégica deste produto para o Tâmega e Sousa, como vimos anteriormente.

Quanto à oferta cultural ao nível de eventos e festividades no Tâmega e Sousa, podemos apontar como fraqueza o seu carácter predominante interno, de pequena dimensão e pouco comunicados, o que faz com que sejam muito apreciados pelos residentes do território, mas pouco conhecidos pelo cliente externo. Pelo número de visitantes que atraem, destacam-se as Sebastianas (Freamunde, Paços de Ferreira) e as Grandiosas (Lousada). Já a AGRIVAL, a Bienal da Pedra, do Descalço e da ExpoMontemuro destacam-se pelo grande potencial que têm para impulsionar a sub-região.



04. Análise PESTAL

4.1. FATORES POLÍTICOS

Na análise dos fatores políticos, assinalamos a existência de várias instituições públicas e organismos de carácter local e intermunicipal que atuam no território e são responsáveis pelo seu desenvolvimento estratégico. Entre eles podemos encontrar a CIM do Tâmega e Sousa, as Câmaras Municipais, os Grupos de Ação Local, as Associações de Municípios e outras entidades relevantes. A grande variedade de atores territoriais acarreta dificuldades na comunicação e coordenação de políticas territoriais.

O tecido institucional territorial apresenta problemas de dispersão e baixa densidade que acabam por conduzir o Tâmega e Sousa para uma situação de debilidade. As instituições que deviam afirmar-se como protagonistas de uma estratégia para o território são poucas. O sistema científico e tecnológico no Tâmega e Sousa é escasso, as empresas de dimensão significativa são muito poucas e as restantes instituições da sociedade civil são, maioritariamente, de pequena escala.

A fraqueza do tecido institucional da sub-região obriga os municípios a assumirem a liderança para todos os processos ligados ao território. Porém, a capacidade e eficácia para o fazerem é limitada. Por um lado, os municípios são responsáveis por pequenas porções do território e mesmo que existam políticas ativas de transformação territorial têm apenas um impacto local. Por outro lado, muitos dos domínios de intervenção para a promoção do desenvolvimento do território não se enquadram nas competências legais dos municípios. Mesmo sobre aqueles domínios onde os municípios podem atuar, a ação fica condicionada pela baixa capacidade financeira e de recursos.

Observamos, assim, um problema de dupla natureza: 1) falta de coordenação dos agentes para políticas concertadas de território; 2) falta de competências e recursos que permitam implementar ações de promoção de desenvolvimento territorial. A CIM afigura-se como o elemento agregador de todo o território, cujo potencial está longe de ser plenamente explorado.

O modelo territorial do Tâmega e Sousa é fortemente dual, com uma separação natural entre os dois grupos de concelhos: os de maior e os de menor densidade. Esta circunstância, aliada à ausência de referências sociais e de organização intermunicipal, dificulta a criação de uma identidade comum.

A CIM do Tâmega e Sousa, pessoa coletiva de direito público de natureza associativa e âmbito territorial, visa a realização de interesses comuns aos municípios que a integram. Tendo em conta a inexistência de um sentimento de união entre estes, a CIM-TS assume o papel fundamental no fomento de respostas concertadas.

ENTIDADES

CIM-TS Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa

Municípios integrantes: **Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Penafiel, Resende**

CAMARAS MUNICIPAIS

Câmara Municipal de Amarante
 Câmara Municipal de Baião
 Câmara Municipal de Castelo de Paiva
 Câmara Municipal de Celorico de Basto
 Câmara Municipal de Cinfães
 Câmara Municipal de Felgueiras
 Câmara Municipal de Lousada
 Câmara Municipal de Marco de Canaveses
 Câmara Municipal de Paços de Ferreira
 Câmara Municipal de Penafiel
 Câmara Municipal de Resende

GRUPOS DE AÇÃO LOCAL (GAL)

DOLMEN Cooperativa de Formação, Educação e Desenvolvimento do Baixo Tâmega.
 Municípios: **Amarante, Baião, Cinfães, Marco de Canaveses, Penafiel, Resende.**

ADER - SOUSA Associação de Desenvolvimento Rural das Terras do Sousa.
 Municípios: **Felgueiras, Paços de Ferreira, Lousada, Paredes, Penafiel.**

ADRIMAG Associação de Desenvolvimento Rural Integrado das Serras do Montemuro Arada e Gralheira.
 Municípios: **Arouca, Castro Daire, Castelo de Paiva, São Pedro do Sul, Sever do Vouga, Vale de Cambra.**

PROBASTO Associação de Desenvolvimento Rural de Basto.
 Municípios: **Cabeceiras de Basto, Celorico de Basto, Mondim de Basto, Ribeira da Pena.**

ASSOCIAÇÕES DE MUNICÍPIOS

AMVS Associação de Municípios do Vale do Sousa.
 Municípios: **Castelo de Paiva, Felgueiras, Lousada, Paços de Ferreira, Paredes, Penafiel.**

AMBT Associação de Municípios do Baixo Tâmega
 Municípios: **Amarante, Baião, Celorico de Basto, Marco de Canaveses**

AMVDS Associação de Municípios do Vale do Douro Sul
 Municípios: **Armamar, Cinfães, Lamego, Moimenta da Beira, Penedono, Resende, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca**

OUTRAS ENTIDADES RELEVANTES

Rota do Românico AMVS
 Municípios: **Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Paredes, Penafiel, Resende**

Conselho empresarial do Tâmega e Sousa (CETS) Associações comerciais, empresariais e industriais dos concelhos de **Amarante (Vila Meã), Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Paredes, Penafiel, Resende.**

Centro de Informação Europe Direct do Tâmega e Sousa
 Municípios: **Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Paredes, Penafiel, Resende.**

FIGURA 3 Atores políticos regionais. Fonte: Elaboração própria.

A população residente participa ativamente na política local. Nas eleições autárquicas de 2017, a sub-região do Tâmega e Sousa registou a taxa de abstenção mais baixa de todas as unidades territoriais NUTS III nacionais, com apenas 32,7% dos votantes a não comparecerem nos locais de voto (Tabela 22). A contribuir para isto pode estar o facto de ainda se praticar uma política de proximidade em grande parte do território.

A sub-região beneficia de uma estabilidade política e legal que favorece a atratividade e fixação de pessoas e empresas, assim como a continuidade das políticas assumidas.

4.2. FATORES ECONÓMICOS

Em 2016, o PIB da NUTS III Tâmega e Sousa foi de 4,73 mil milhões de euros, equivalente a 2,6% do PIB nacional (Tabela 23). A sub-região tem registado um crescimento económico progressivo desde 2012, seguindo a tendência de recuperação do país (Gráfico 2).

O Tâmega e Sousa apresenta uma das piores situações em termos de emprego, em comparação com as restantes sub-regiões do Norte. Com 7,4 desempregados registados por cada 100 habitantes em 2016, o território fica aquém do desempenho da região Norte (7,1) e da média nacional (5,9) (Tabela 24).

Além disto, a sub-região apresenta um desemprego jovem (entre os 25 e os 34 anos) de 8,7 pessoas por cada 100 habitantes, em linha com a média nacional (Tabela 25). No entanto, foram feitos

REGIÃO	VALOR	%
Portugal	185 179,5	100,0%
Norte	54 461,9	29,4%
Alto Minho	3 223,7	1,7%
Cávado	5 891,6	3,2%
Ave	6 361,9	3,4%
Área Metropolitana do Porto	29 074,4	15,7%
Alto Tâmega	1 057,2	0,6%
Tâmega e Sousa	4 729,9	2,6%
Douro	2 550,3	1,4%
Terras de Trás-os-Montes	1 572,9	0,8%
Centro	35 274,5	19,0%
Área Metropolitana de Lisboa	66 520,9	35,9%
Alentejo	12 163,0	6,6%
Algarve	8 323,3	4,5%
Região Autónoma dos Açores	3 927,1	2,1%
Região Autónoma da Madeira	4 353,4	2,4%

TABELA 23 Produto Interno Bruto (Base=2011) por região, em milhões de euros, em 2016. Fonte: PORDATA, 2018.

#	NUTS III	%
1º	Área Metropolitana de Lisboa	52,9
2º	Algarve	52,6
3º	Lezíria do Tejo	47,2
4º	Oeste	46,8
5º	Região Autónoma dos Açores	46,6
6º	Região de Aveiro	46,5
7º	Região Autónoma da Madeira	45,9
8º	Alto Tâmega	45,3
9º	Região de Leiria	44,9
10º	Região de Coimbra	44
11º	Área Metropolitana do Porto	43,4
12º	Viseu Dão Lafões	42,8
13º	Médio Tejo	42,1
14º	Alentejo Litoral	41,9
15º	Beira Baixa	41,4
16º	Alentejo Central	41,3
17º	Alto Minho	41,2
18º	Terras de Trás-os-Montes	39,7
19º	Beiras e Serra da Estrela	38,5
20º	Baixo Alentejo	38,1
21º	Cávado	36,7
22º	Douro	36,3
23º	Ave	34,8
24º	Alto Alentejo	34,6
25º	Tâmega e Sousa	32,6

TABELA 22 Taxa de abstenção nas eleições autárquicas de 2017, por NUTS III (lista ordenada). Fonte: PORDATA, 2018.

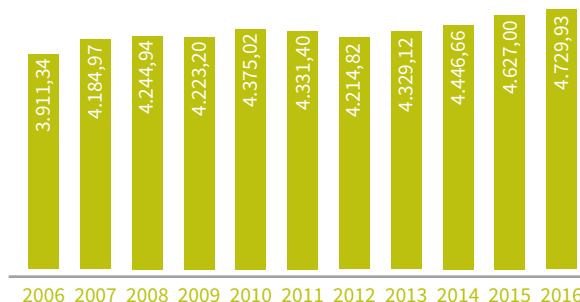


GRÁFICO 2 Evolução do PIB da NUTS III Tâmega e Sousa, entre 2006 e 2016, em milhões de euros. Fonte: PORDATA, 2018.

progressos significativos em relação a 2011, tendo o número global de desempregados e desempregados jovens caído 6,3% e 10,3%, respetivamente.

O poder de compra *per capita* do Tâmega e Sousa é o mais baixo de todas as NUTS III, representando 72,3% da média nacional (Tabela 26, na página seguinte). Em 2016 o salário médio mensal

de um habitante do Tâmega e Sousa foi de 796,8 euros, face aos 1.105,60 euros de um português médio.

REGIÃO	2011	2016	SHARE
Portugal	6,2	5,9	-4,8%
Norte	7,6	7,1	-6,6%
Alto Minho	5,2	4,6	-11,5%
Cávado	6,3	5,3	-15,9%
Ave	8,4	6,2	-26,2%
Área Metropolitana do Porto	8,2	7,9	-3,7%
Alto Tâmega	6,4	6,2	-3,1%
Tâmega e Sousa	7,9	7,4	-6,3%
Douro	6,7	8,0	19,4%
Terras de Trás-os-Montes	5,6	6,3	12,5%
Centro	5,0	4,6	-8,0%
Área Metropolitana de Lisboa	5,4	5,4	0,0%
Alentejo	5,3	5,5	3,8%
Algarve	6,7	5,2	-22,4%
Região Autónoma dos Açores	3,8	5,0	31,6%
Região Autónoma da Madeira	7,9	9,8	24,1%

TABELA 24 Desemprego registado por 100 habitantes com 15 ou mais anos de idade, em 2011 e 2016, em valor e em %).
Fonte: INE, 2018.

REGIÃO	2011	2016	SHARE
Portugal	8,9	8,7	-2,2%
Norte	9,9	9,6	-3,0%
Alto Minho	8,2	6,7	-18,3%
Cávado	7,9	7,2	-8,9%
Ave	8,7	7,9	-9,2%
Área Metropolitana do Porto	10,6	10,6	0,0%
Alto Tâmega	12,6	11,2	-11,1%
Tâmega e Sousa	9,7	8,7	-10,3%
Douro	11,8	13,3	12,7%
Terras de Trás-os-Montes	11,3	12,0	6,2%
Centro	8,3	7,5	-9,6%
Área Metropolitana de Lisboa	7,8	7,9	1,3%
Alentejo	9,1	9,6	5,5%
Algarve	10,2	8,2	-19,6%
Região Autónoma dos Açores	5,8	7,2	24,1%
Região Autónoma da Madeira	11,9	14,0	17,6%

TABELA 25 Desemprego jovem registado por 100 habitantes entre 25 e 34 anos, em 2011 e 2016, em valor e em %).
Fonte: INE, 2018.

Além da questão do salário médio e poder de compra da sub-região do Tâmega e Sousa, acrescenta-se ainda o problema da produtividade, uma das mais baixas do país (Tabela 27). Segundo o INE, a produtividade aparente da região, que nos dá a riqueza criada por cada trabalhador, é de 14.855,57 euros face aos 23.131,77 euros de referência nacional.

4.3. FATORES SOCIAIS

Os residentes do Tâmega e Sousa são reconhecidos como pres-táveis, humildes, simpáticos e mestres na “arte de bem receber”. É uma população protetora dos seus costumes e tradições, mas empreendedora e aberta a novas oportunidades, nomeadamente no âmbito dos negócios.

O Tâmega e Sousa tem um dos piores índices sintéticos de desenvolvimento regional⁶ do país, tendo obtido em 2016 apenas 93,33 (Portugal=100), ficando apenas à frente das sub-regiões Douro, Açores e Alto Tâmega no conto nacional (Tabela 28). A sub-região apresenta principais dificuldades no índice de coesão⁷ (88,89), o que transmite uma menor qualidade de vida e maiores disparidades territoriais. O índice de competitividade⁸ também apresenta um valor bastante inferior à média nacional (89,54). Já no que respeita ao índice de qualidade ambiental⁹, o Tâmega e Sousa fica acima da média nacional, com 102,25.

No ranking das cidades produzido em 2018 pela Bloom Consulting e que analisa 300 municípios portugueses, destacam-se Penafiel e Amarante, respetivamente no 50º e 55º lugar da tabela

⁶O índice sintético de desenvolvimento regional mostra o desempenho de cada uma das 25 regiões do país tendo por base três componentes: competitividade, coesão e qualidade ambiental.

⁷O índice de coesão procura refletir o grau de acesso da população a equipamentos e serviços coletivos básicos de qualidade, bem como os perfis conducentes a uma maior inclusão social e a eficácia das políticas públicas traduzida no aumento da qualidade de vida e na redução das disparidades territoriais.

⁸O índice de competitividade pretende captar o potencial (em termos de recursos humanos e de infraestruturas físicas) de cada região em termos de competitividade, assim como o grau de eficiência na trajetória seguida (medido pelos perfis educacional, profissional, empresarial e produtivo) e, ainda, a eficácia na criação de riqueza e na capacidade demonstrada pelo tecido empresarial para competir no contexto internacional.

⁹A qualidade ambiental está associada às pressões exercidas pelas atividades económicas e pelas práticas sociais sobre o meio ambiente (numa perspetiva vasta que se estende à qualificação e ao ordenamento do território), mas também aos respetivos efeitos sobre o estado ambiental e às consequentes respostas económicas e sociais em termos de comportamentos individuais e de implementação de políticas públicas.

REGIÃO	2016	
	GANHO MÉDIO MENSAL	PODER DE COMPRA PER CAPITA
Portugal	1 105,60	100%
Norte	986,9	92%
Alto Minho	899,6	80%
Cávado	913,4	89%
Ave	883	85%
Área Metropolitana do Porto	1 095,50	105%
Alto Tâmega	844,1	70%
Tâmega e Sousa	796,8	72%
Douro	882,6	77%
Terras de Trás-os-Montes	868,3	81%
Centro	966,3	89%
Área Metropolitana de Lisboa	1 388,50	125%
Alentejo	997,8	91%
Algarve	942,7	95%
Região Autónoma dos Açores	1 023,90	86%
Região Autónoma da Madeira	1 063,50	87%

TABELA 26 Ganho médio mensal e poder de compra *per capita* por localização, em euros, em 2016. Fonte: INE, 2018.

REGIÃO	2016
Portugal	23 131,77
Norte	19 623,11
Alto Minho	18 991,90
Cávado	18 196,10
Ave	20 240,95
Área Metropolitana do Porto	21 882,32
Alto Tâmega	14 744,83
Tâmega e Sousa	14 855,57
Douro	13 771,98
Terras de Trás-os-Montes	11 748,50

TABELA 27 Produtividade aparente do trabalho nas empresas do Tâmega e Sousa, Norte e Portugal, em euros. Fonte: INE, 2018

	COMPETITIVIDADE	COESÃO	QUALIDADE AMBIENTAL	ÍNDICE GLOBAL
Portugal	100	100	100	100
Norte	98,06	98,4	100,13	98,83
Alto Minho	94,05	100,94	102,22	98,93
Cávado	96,88	104,48	99,26	100,18
Ave	96,69	97,34	102,53	98,75
Área Metropolitana do Porto	104,76	101,23	97,53	101,3
Alto Tâmega	81,02	88,7	100,07	89,6
Tâmega e Sousa	89,54	88,89	102,25	93,33
Douro	80,44	90	105,09	91,41
Terras de Trás-os-Montes	88,54	89,46	113,73	96,78

TABELA 28 Índice sintético de desenvolvimento regional, vários indicadores, 2016. Fonte: INE, 2018.

NOTA: Índice sintético de desenvolvimento regional (Índice global) é um indicador composto (Portugal = 100) que pretende acompanhar as assimetrias regionais do processo de desenvolvimento regional, em resultado do efeito conjugado do desempenho nas vertentes competitividade, coesão e qualidade ambiental.

nacional. A dualidade e heterogeneidade do território faz com que outros municípios da sub-região como Celorico de Basto e Cinfães ocupem uma posição mais desfavorável na tabela, 211º e 239º lugar, respetivamente.

Em termos de densidade, a população encontra-se maioritariamente concentrada nas áreas predominantemente urbanas (564,7 pessoas por Km²). Por outro lado, com 59,6 habitantes/Km², o Tâmega e Sousa tem cerca do dobro dos habitantes rurais da média nacional e regional, evidenciando o carácter rural do território que confirma a sua dualidade (Tabela 29). O Tâmega e Sousa é a unidade territorial NUTS III com o índice de concentração de população residente em cidades mais baixo do país.

Em 2017, a taxa de natalidade no território do Tâmega e Sousa (7,5‰) encontrou-se em linha com a média da região Norte, mas ficou muito aquém da *performance* nacional (Tabela 30). O Tâmega e Sousa é a sub-região da região Norte cuja taxa de natalidade mais caiu desde 2011 (14,8%).

	ÁREA PREDOMINANTE-MENTE URBANA	ÁREA MEDIAMENTE URBANA	ÁREA PREDOMINANTE-MENTE RURAL
Portugal	446	79,3	23,1
Norte	881,7	133	24,7
Alto Minho	377,1	154,1	34,7
Cávado	877,8	205	28,9
Ave	811,8	206,1	46
Área Metropolitana do Porto	1402,6	246,9	59,1
Alto Tâmega	375,5	33,8	18,6
Tâmega e Sousa	564,7	191,9	59,6
Douro	324,8	67,5	27,8
Terras de Trás-os-Montes	199,2	31,3	10,5

TABELA 29 Densidade populacional (Nº de habitantes/km²), em Portugal e várias regiões, por tipologia de áreas urbanas e qualidade ambiental. Fonte: INE, 2018.

A juventude da população do Tâmega e Sousa é uma vantagem competitiva importante. Apesar de o envelhecimento populacional ser uma tendência transversal a todo o país, o Tâmega e Sousa é a sub-região mais “jovem” do Norte de Portugal, o que revela um enorme potencial futuro tendo como base a demografia (Tabela 31, na página seguinte). No território existem 115,5 idosos por cada 100 jovens o que é um valor inferior às médias da região Norte (149,8) e nacional (153,2). Lousada é o município mais jovem, com o quociente entre jovens e idosos a favorecer claramente os primeiros.

	2011	2017	SHARE
Portugal	9,2	8,4	-8,7%
Norte	8,5	7,7	-9,4%
Alto Minho	7,1	6,2	-12,7%
Cávado	9,3	8,3	-10,8%
Ave	8,6	7,8	-9,3%
Área Metropolitana do Porto	9,0	8,2	-8,9%
Alto Tâmega	5,6	5,7	1,8%
Tâmega e Sousa	8,8	7,5	-14,8%
Douro	7,0	6,1	-12,9%
Terras de Trás-os-Montes	6,1	6,3	3,3%

TABELA 30 Taxa bruta de natalidade (‰), por local de residência, em 2017. Fonte: Pordata, 2018.

Além de ter tido uma taxa de crescimento da população residente de -0,50% entre 2016 e 2017, o Tâmega e Sousa é a sub-região que apresenta o saldo migratório (-1632 pessoas em 2017) mais desfavorável de toda a região Norte, o que significa que o território está a perder mais pessoas do que aquelas que está a conseguir cativar/fixar (Gráfico 3). Felgueiras (-281) e Penafiel (-270) são os municípios que mais contribuem para este cenário negativo.

4.4. FATORES TECNOLÓGICOS

A sub-região do Tâmega e Sousa encontra-se abaixo da média nacional e regional nos acessos à Internet em banda larga, existindo espaço para a evolução neste indicador (Tabela 32). Por cada 100 habitantes do Tâmega e Sousa, existem apenas 21,7 ac-

essos à internet em banda larga, cerca de metade dos acessos verificados na AM Lisboa. A discrepância é mais acentuada quando falarmos no segmento residencial, onde se contabilizam 17,3 acessos face aos 27,7 de média nacional.

No entanto, é importante ressaltar os progressos que têm sido conseguidos nos últimos anos. Entre 2011 e 2016, o Tâmega e Sousa foi a região do país onde os acessos de banda larga mais aumentaram, registando um valor de 126%, quando a média nacional foi apenas de 50,7% para o mesmo período (Tabela 33). A aposta no *catch up* tecnológico permanece estratégico para o território e atores regionais.

O investimento das instituições e empresas do Tâmega e Sousa em I&D é ainda muito reduzido e insignificante face à região Norte. Em 2016, a despesa em I&D foi cerca de 5,1 milhões de euros, representando apenas 0,68% da despesa da região Norte, liderada pela AMP que vale 71,4% do investimento. Ao contrário do que se passou no país, onde o investimento em I&D caiu 6,9% entre 2011 e 2016, o Tâmega e Sousa cresceu e viu a despesa aumentar 6,6%, um dos crescimentos mais elevados da região Norte.

A esmagadora maioria da despesa em I&D na sub-região é feita pelas empresas que assumem 83% da mesma, enquanto que as instituições de ensino superior assumem os restantes 17,4% (Tabela 34). Da análise realizada ao resto do país percebemos que, embora sejam quase sempre as empresas a investir mais em co-nhecimento, existem territórios onde o desequilíbrio é mais acentuado para o lado empresarial, como é o caso do Tâmega e Sousa. Este fator é revelador da ligação crescente das empresas do território com o fenómeno tecnológico e a aposta estratégia que o *hub* industrial está a realizar.

	2011	2017
Portugal	101,6	153,2
Norte	79,4	149,8
Alto Minho	131,7	210,8
Cávado	60,4	118,9
Ave	60,1	131,0
Área Metropolitana do Porto	75,1	144,7
Alto Tâmega	158,6	303,0
Tâmega e Sousa	56,3	115,5
Douro	127,6	216,4
Terras de Trás-os-Montes	171,7	291,2

TABELA 31 Índice de envelhecimento, em 2011 e 2017, por região. Fonte: INE, 2018.

NOTA: O índice de envelhecimento é o número de pessoas com 65 e mais anos por cada 100 pessoas menores de 15 anos. Um valor inferior a 100 significa que há menos idosos do que jovens.

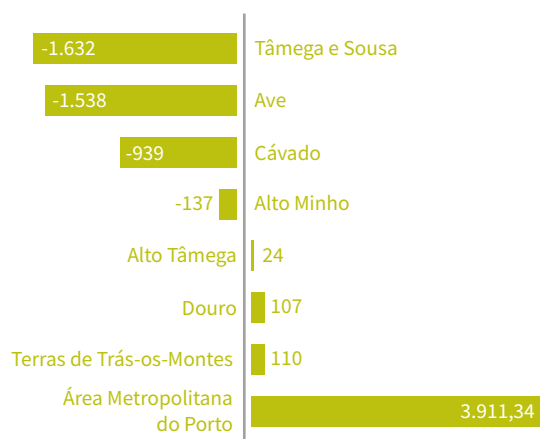


GRÁFICO 3 Saldo migratório (N.º) por Local de residência, Anual. Fonte: INE, 2018.

SEGMENTO DE ACESSO

	TOTAL	RESIDENCIAL	NÃO RESIDENCIAL
Portugal	32,7	27,7	5
Norte	29,4	24,4	4,9
Alto Minho	24,6	18,6	4,3
Cávado	28,2	23,2	5
Ave	26,9	22	4,9
Área Metropolitana do Porto	34,4	29,2	5,2
Alto Tâmega	20,4	16,9	3,5
Tâmega e Sousa	21,7	17,3	4,3
Douro	23,5	19,4	4,1
Terras de Trás-os-Montes	23,2	18,5	4,7

TABELA 32 Acessos à Internet em banda larga em local fixo, por 100 habitantes, por região, em 2016. Fonte: INE, 2018.

Em 2016, 1,08% das novas empresas criadas no Tâmega e Sousa foram empresas em setores de alta e média-tecnologia que corresponderam, em termos absolutos, a 53 empresas (Tabela 35). No mesmo ano, existiam 2064 pessoas empregadas nestas empresas.

A indústria de alta e média-alta tecnologia ainda possui um peso reduzido sobre o VAB criado do território, valendo apenas 2,18% do valor de 2016. A situação é ainda mais preocupante se

pensarmos que o Tâmega e Sousa foi a única sub-região do Norte que viu o VAB da indústria tecnológica diminuir em comparação com 2011, em cerca de 10% (Tabela 36, na página seguinte).

	2011	2017	SHARE
Portugal	2 239 677	3 374 982	50,7%
Norte	658 335	1 054 948	60,2%
Alto Minho	35 270	57 542	63,1%
Cávado	70 813	114 283	61,4%
Ave	62 781	111 863	78,2%
Área Metropolitana do Porto	400 351	591 162	47,7%
Alto Tâmega	10 130	17 974	77,4%
Tâmega e Sousa	40 367	91 227	126,0%
Douro	24 531	45 498	85,5%
Terras de Trás-os-Montes	14 092	25 399	80,2%
Centro	406 191	636 566	56,7%
Área Metropolitana de Lisboa	819 153	1 131 928	38,2%
Alentejo	128 192	207 120	61,6%
Algarve	113 061	184 921	63,6%
Região Autónoma dos Açores	55 909	77 047	37,8%
Região Autónoma da Madeira	58 836	82 452	40,1%

TABELA 33 Taxa de crescimento dos acessos à internet em banda larga, em 2011 e 2016. Fonte: INE, 2018.

	TOTAL	ESTADO	EMPRESAS	ENSINO SUPERIOR	INSTI-TUIÇÕES PRIVADAS SEM FINS LUCRATIVOS	REGIÃO	2016
Portugal	2 388 466,90	125 527,00	1 156 466,10	1 068 139,60	38 334,20	Portugal	1,91
Norte	748 158,00	38 593,40	373 277,10	332 736,70	3 550,80	Norte	1,59
Alto Minho	13 561,00	70,90	11 026,40	2 463,70	-	Alto Minho	1,17
Cávado	102 700,50	9 179,50	35 466,20	57 670,70	384,10	Cávado	1,75
Ave	59 710,70	1 529,10	35 698,40	22 483,20	-	Ave	1,56
Área Metropolitana do Porto	533 800,30	27 728,50	284 058,80	218 846,30	3 166,70	Área Metropolitana do Porto	1,86
Alto Tâmega	1 028,00	-	881,60	146,40	-	Alto Tâmega	1,21
Tâmega e Sousa	5 070,80	-	4 190,60	880,20	-	Tâmega e Sousa	1,08
Douro	21 450,90	85,40	1 315,50	20 050,00	-	Douro	0,92
Terras de Trás-os-Montes	10 835,90	-	639,70	10 196,20	-	Terras de Trás-os-Montes	0,66

TABELA 34 Despesa em investigação e desenvolvimento das instituições e empresas com investigação e desenvolvimento, em 2016, em milhares de euros. Fonte: INE, 2018.

TABELA 35 Proporção das novas empresas em setores de alta e média-alta tecnologia, em 2016, em %. Fonte: INE, 2018.

	2011	2016	R 2011-2016
Portugal	5,04	5,04	4,8%
Norte	6,21	6,21	16,1%
Alto Minho	n.d.	n.d.	n.d.
Cávado	n.d.	n.d.	n.d.
Ave	4,79	4,79	20,5%
Área Metropolitana do Porto	6,49	6,49	16,0%
Alto Tâmega	0,28	0,28	50,0%
Tâmega e Sousa	2,41	2,41	-9,5%
Douro	n.d.	n.d.	n.d.
Terras de Trás-os-Montes	6,44	6,44	130,9%

TABELA 36 Proporção do VAB das indústrias de alta e média-alta tecnologia sobre o VAB total e taxa de crescimento 2011-2016. Fonte: INE, 2018.

	ENSINO BÁSICO	ENSINO SECUNDÁRIO	ENSINO SUPERIOR
Portugal	108,9	118,4	34,3
Norte	109,5	116,2	31,7
Alto Minho	108,4	129,2	22,1
Cávado	107,2	118,5	48,9
Ave	104,8	104,8	3,5
Área Metropolitana do Porto	111,5	122,0	42,7
Alto Tâmega	112,8	111,7	1,5
Tâmega e Sousa	107,0	95,3	3,1
Douro	108,6	117,1	38,7
Terras de Trás-os-Montes	118,4	139,4	78,4

TABELA 38 Taxa bruta de escolarização no ensino secundário (%), por nível de ensino, por região, em 2016. Fonte: INE, 2018.

REGIÃO	2017
Portugal	4,54
Norte	5,29
Alto Minho	4,99
Cávado	15,17
Ave	1,96
Área Metropolitana do Porto	5,43
Alto Tâmega	0,07
Tâmega e Sousa	0,11
Douro	0,21
Terras de Trás-os-Montes	0,24

TABELA 37 Proporção de exportações de bens de alta tecnologia (%), por sub-região na NUTS II Norte, em 2017. Fonte: INE, 2018.

O Tâmega e Sousa ainda exporta uma proporção reduzida de bens de alta tecnologia. Em 2017, apenas 0,11% das exportações da sub-região corresponderam a bens de alta tecnologia (Tabela 37).

No domínio das qualificações e formação, o Tâmega e Sousa enfrenta um enorme desafio. O Tâmega e Sousa é a unidade territorial NUTS III com a menor taxa bruta de escolarização ao nível do ensino secundário do país, com apenas 95,3% no ano letivo de 2016-2017 (Tabela 38). Celorico de Basto e Marco de Canaveses são os municípios com piores resultados, enquanto que Castelo de Paiva é aquele com melhores resultados. Ao nível do ensino básico, a *performance* da sub-região é ligeiramente melhor, ficando, no entanto, aquém das médias nacionais e regionais. Apenas 3,1% da população com idade entre 18 e 22 anos se encontra matriculada numa instituição de ensino superior, o que dificulta a existência de um amplo espectro de mão-de-obra qualificada.



05.

Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• População mais “jovem” da região Norte de Portugal favorece a criação de oportunidades futuras em termos de disponibilidade de mão-de-obra e consumo;• Forte dinâmica industrial, com componente exportadora, especializada em setores estratégicos como a Construção, Metalomecânica, Madeira e Mobiliário, Fileira da moda (Calçado e Vestuário) e Fileira agroalimentar (Vinho) e Turismo;• Posição geopolítica do território, com boas acessibilidades na região Norte;• Riqueza e diversidade do património natural e cultural e dos produtos regionais, passíveis de ser potenciado em termos turísticos;• Potencial económico da floresta, agricultura e de outros recursos endógenos com características únicas (casta avesso), suscetíveis de valorização no âmbito da agroindústria, turismo e energia.• Estabilidade social, política e legal com população a participar ativamente na política local (taxa de abstenção mais baixa do país).	<ul style="list-style-type: none">• Ausência de identidade regional unificada que facilite a vontade das instituições de efetivar a concretização de estratégias comuns;• Modelo territorial dual, com grandes diferenças entre os dois grupos de concelhos em termos de densidade, atividade económica dominante, setor dominante;• Problemas de mobilidade intra e intermunicipal devido a carências infraestruturais;• Dinâmica populacional ameaçada por um conjunto de fatores desfavoráveis: quebra na natalidade; pior saldo migratório de toda a região Norte e taxa de desemprego (incluindo jovem) elevada;• Poder de compra <i>per capita</i> mais baixo de todas as regiões NUTS III e produtividade aparente do trabalho com valores muito reduzidos;• Baixa <i>performance</i> ao nível formativo, gerando um défice de mão-de-obra qualificada;• Impacto reduzido sobre o total de exportações da região Norte, em comparação com outras sub-regiões (apenas 7,7%);• Fraca utilização das TIC e investimento em I&D pouco significativo (embora com crescimento significativo dos indicadores chave nos últimos anos);• Oferta turística muito concentrada em certos pontos do território, por falta de infraestruturas turísticas e de comunicação eficaz dos recursos da região.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Papel da CIM-TS como instituição de união e realização de interesses comuns aos vários municípios, favorecendo a eficiência das diversas iniciativas de intervenção do território;• <i>Catch up</i> tecnológico, liderado pelo setor empresarial (ator regional que mais investe em I&D), favorece a criação de um <i>hub</i> industrial de base tecnológica;• Medidas de apoio à fixação de população residente e de re-captção da população migrante qualificada, nomeadamente de apoio ao emprego e criação de novas empresas;• Trabalho de valorização de <i>marketing</i> de recursos e características exclusivas do território (casta avesso, Rota do Românico);• Internacionalização do território através da sua inserção em <i>clusters</i> com visibilidade e interesse internacional (vinho, Turismo);• Potencial do papel da comunidade emigrante pelo mundo como embaixadores do território e da sua oferta económica e turística.	<ul style="list-style-type: none">• Pouco reconhecimento da marca territorial “Tâmega e Sousa” e dos seus municípios, por outras regiões portuguesas, com impacto ao nível da captação de investimento e de turísticas;• <i>Brain drain</i>: fuga de jovens qualificados para regiões adjacentes (como a AMP), com maiores oportunidades de emprego;• Forte concorrência de regiões com oferta turística comparável, mas com maior capacidade de coesão estratégica dos municípios componentes;• Dificuldade de adaptação face às elevadas expectativas do turista português e estrangeiro.



A definição de uma estratégia de *marketing* territorial deve partir da conceção dos elementos estratégicos estruturantes: *Visão, Objetivos estratégicos, Posicionamento e Segmentos-alvo*. Estes elementos constituem os pilares da estratégia de *marketing* para o Tâmega e Sousa, que têm como ponto de partida o *Diagnóstico* realizado no bloco anterior e terão a sua aplicação prática no próximo capítulo, *Implementação*.

A hand in a white suit sleeve is shown in the process of moving a dark chess piece on a checkered board. The background is a blurred image of a person in a suit, suggesting a business or strategic context. The entire image has a yellow-green tint.

Estratégia

	1 COESÃO INTERNA	2 PROBLEMAS DEMOGRÁFICOS (PESSOAS E EMPRESAS)	3 COMUNICAÇÃO EFETIVA DA MARCA-TERRITÓRIO
PROBLEMAS	Os atores (indivíduos, empresas, instituições) do Tâmega e Sousa não se identificam com o território.	O território está a perder pessoas. Há um volume considerável de desempregados, incluindo jovens. A mão-de-obra é pouco qualificada, pouco produtiva e mal remunerada. A indústria tem potencial exportador consolidado, mas polarizada e com base tecnológica frágil.	A marca-território “Tâmega e Sousa” é pouco conhecida e pouco procurada.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UNIR / INTEGRAR Cimentar a coesão entre atores regionais e a população residente em torno de um desígnio comum.	CAPTAR / FIXAR Pessoas, empresas, conhecimento e visitantes	COMUNICAR Aumentar a visibilidade da marca-território do TS junto do público interno e externo.
PÚBLICO ALVO	PÚBLICO INTERNO Atores regionais Cidadãos/residentes	PÚBLICO INTERNO Residentes atuais que ponderem migrar Diáspora (migrantes e emigrantes) PÚBLICO EXTERNO (NACIONAIS E INTERNACIONAIS) Empresas / organizações Futuros residentes Turistas (de negócios)	PÚBLICO EXTERNO (NACIONAIS E INTERNACIONAIS) Sub-regiões Empresas / organizações Futuros residentes Turistas
VISÃO	“TORNAR-SE EM 5 ANOS NO TERRITÓRIO QUE POUCOS NÃO CONHECERÃO, EM QUE MUITOS QUERERÃO VIVER E TRABALHAR E QUE TODOS QUERERÃO CONHECER.”		
POSICIONAMENTO	<p>Ideal para TRABALHAR</p> <ul style="list-style-type: none"> Mão-de-obra jovem e disponível; Hub industrial com elevada capacidade exportadora; Mentalidade de negócios aberta ao mundo, habituada a transações com o estrangeiro; Espaço alargado disponível para a instalação de negócios, principalmente no setor industrial; Acessibilidade à Área Metropolitana do Porto e infraestruturas de importância estratégica nacional (Aeroporto Francisco Sá Carneiro e Porto de Leixões) <p>Ideal para VIVER</p> <ul style="list-style-type: none"> “Tempo para viver” com elevada qualidade de vida; Qualidade ambiental acima da média; 	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidade e segurança <p>Ideal para VISITAR</p> <ul style="list-style-type: none"> Aposta no ativo único transversal – Hospitalidade genuína portuguesa - “Viajar até casa”; Aposta nos produtos turísticos âncora de carácter endógeno, não transacionável e geradores de fluxos - “Capital do românico em Portugal”; “As cidades e as serras”; Aposta em ativos qualificadores, que enriquecem a experiência turística e acrescentam valor à oferta dos territórios: “Gastronomia e vinhos”; “Natureza e ar puro”; “Bem-estar”; Posicionamento de turismo de tranquilidade, feito para um nicho de turistas que fogem do turismo de massas realizado, por exemplo, nas áreas metropolitanas. 	
KEYWORDS	Simplicidade/genuinidade · Tempo para viver · Hub industrial · Coesão territorial · Qualidade ambiental · Espaço para oportunidades		

TABELA 39 Linhas estratégicas do Estudo estratégico sobre o potencial de criação de uma marca chapéu.

01. Ponto de Partida

As conclusões do *Diagnóstico* traçado no bloco anterior constituem o ponto de partida para o esboço das linhas estratégicas do Estudo estratégico sobre o potencial de criação de uma marca chapéu. Ao partirmos das fraquezas e ameaças identificadas na Análise SWOT, podemos trabalhar uma estratégia adequada que contribua para a sua superação. A *Visão*, *Objetivos estratégicos* e *Posicionamento* pretendem dar resposta a estes problemas.

Os principais problemas identificados agrupam-se em três grupos: *coesão interna*; *problemas de demografia (de pessoas e empresas)*; e *comunicação efetiva da marca-território*.

1 COESÃO INTERNA	2 PROBLEMAS DEMOGRÁFICOS (PESSOAS E EMPRESAS)	3 COMUNICAÇÃO EFETIVA DA MARCA-TERRITÓRIO
<p>Os atores do território não se identificam com o mesmo.</p> <p>A falta de um sentimento de pertença e união territorial é uma fragilidade de partida.</p> <p>Se o “núcleo” não é forte, a comunicação para o exterior não será consistente.</p>	<p>O território está a perder pessoas.</p> <p>Saldo migratório mais desfavorável de toda a região Norte, -1632 pessoas em 2017);</p> <p>Há um volume considerável de desempregados, incluindo jovens.</p> <p>Taxa de desemprego superior à média da região Norte e de Portugal</p> <p>A mão-de-obra é pouco qualificada, pouco produtiva e mal remunerada.</p> <p>Poder de compra <i>per capita</i> mais baixo de todas as regiões NUTS III.</p> <p>NUTS III com a menor taxa bruta de escolarização ao nível do ensino secundário do país, com apenas 95,3% no ano letivo de 2016-2017.</p> <p>A indústria tem potencial exportador consolidado, mas polarizada e com base tecnológica frágil.</p> <p>Despesa em I&D representa apenas 0,68% da despesa da região Norte</p> <p>Empresas são quem mais investe em conhecimento e tecnologia</p>	<p>A marca-território “Tâmega e Sousa” é pouco conhecida e pouco procurada.</p> <p>Nenhum município do Tâmega e Sousa aparece nos primeiros 25 lugares do <i>City Brand Ranking Portugal 2018</i>, realizado pela Bloom Consulting.</p> <p>O número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros por cada 100 pessoas é o segundo pior de todas as sub-regiões portuguesas (apenas 61,10), transparecendo a relativa falta de procura turística.</p>

02.

Visão e objetivos estratégicos

O Estudo estratégico sobre o potencial de criação de uma marca chapéu, aqui apresentado, define a seguinte *Visão estratégica* para a sub-região:

“

Tornar-se, em 5 anos, no território que poucos não conhecerão, em que muitos quererão viver e trabalhar e que todos quererão visitar.

Para o cumprimento desta Visão deverá ser estabelecida uma marca territorial – *marca-chapéu* - que cumpra um duplo objetivo:

- 1) Agregue os atores territoriais em torno de uma marca única e incorpore uma identidade e um posicionamento para o Tâmega e Sousa perante o seu cliente, interno e externo;
- 2) Contribua, de forma direta e indireta, para a resolução das principais fraquezas identificadas no diagnóstico e para o incremento das forças e oportunidades.

Devido à fragilidade atual da marca “Tâmega e Sousa”, enquanto marca unificada, as associações que existem em torno dela são ainda poucas. Isto não quer dizer que não existam marcas intrarregionais fortes, como é o caso de Amarante (“Amadeo de Souza Cardoso”), Felgueiras (“indústria do calçado”), mas sim que não existe uma marca homogénea a ser aplicada a todo o território e reconhecida como tal.

De salientar que, na criação da marca Tâmega e Sousa, deve ser levado em consideração o seu potencial de internacionalização no estabelecimento da estratégia de comunicação.

A Visão Estratégica proposta acima enunciada assenta em três eixos de ação que pretendem dar resposta aos principais proble-

mas identificados e que incorporam os três Objetivos Estratégicos globais do projeto:

OBJETIVO Nº 1 - UNIR / INTEGRAR

Cimentar a coesão entre atores regionais e a população residente em torno de um desígnio comum.

A falta de união entre os vários agentes territoriais do Tâmega e Sousa constitui um *handicap* para a aplicação de uma estratégia para o território, seja ela de natureza política, económica, de *marketing*, ou ambiental. Quando a base de partida é frágil, por melhor que sejam as estratégias aplicadas, a probabilidade de êxito é muito reduzida.

O Tâmega e Sousa possui uma grande variedade de entidades públicas e privadas, de natureza coletiva ou individual, que interagem entre si e criam a oferta de valor territorial. No entanto, nenhum território vive de um só Produto, mesmo que esse seja dominante face ao seu posicionamento enquanto mar-

ca. Quando estamos a tentar reforçar o posicionamento e visibilidade de uma marca-território, a falta de união entre os atores fragiliza a sub-região relativamente a outras. Por fim, dificilmente uma ação sobre o território sobreviverá de forma isolada, seja qual for a pertinência ou qualidade da estratégia, se não existir uma força conjunta para lhe dar continuidade.

OBJETIVO Nº 2 - CAPTAR / FIXAR

Atrair e fixar Pessoas, Empresas, Conhecimento e Visitantes

Antes de qualquer outro recurso, as Pessoas são a principal força estratégica de um território. A dificuldade em fixar e captar Pessoas é, simultaneamente, causa e consequência da dificuldade em captação de empresas, sistemas de conhecimento e mais visitantes. Por um lado a população abandona o território à procura de melhores oportunidades de trabalho em outras regiões do país (principalmente ao nível qualificado). Na lógica oposta, as empresas e os sistemas de conhecimento possuem poucos atrativos para investir num território onde há falta de mão-de-obra qualificada.

Não faz parte do espectro de responsabilidades do *marketing* territorial a criação de estratégias de mobilidade e de transportes, de emprego, de elaboração de incentivos ao empreendedorismo ou de fixação de empresas, que estão na base da resolução do problema enunciado. Porém, a conceção de uma marca-território pode ajudar. A principal forma é dando a conhecer os benefícios de viver e trabalhar num território específico, que devem gerar uma vantagem comparativa para o cliente (empresarial, institucional ou individual) face a outras sub-regiões. O portfólio de atrativos territoriais pode até ser bastante interessante e estar apenas a ser pouco divulgado ou trabalhado de forma pouco eficaz em termos de comunicação. Pode também incluir algumas ca-

racterísticas que, à partida, seriam consideradas desvantajosas, mas que, com um correto trabalho em termos de *marketing*, podem ser comunicadas como aspetos positivos (ex: baixa densidade vs mais espaço para a instalação de indústria; pouco volume de turistas vs turismo de nicho).

A estratégia de comunicação do território do Tâmega e Sousa como Território ideal deve ter como principal interlocutor o cliente empresarial, pelos *spillovers* positivos que apresenta, nas sinergias que produz em termos de atividade económica, criação de emprego e fixação de população. Mas há também um papel a ser cumprido junto da população residente, nomeadamente da faixa mais jovem, da diáspora (problema do “*brain drain*”) e dos segmentos de turistas identificados como alvo.

OBJETIVO Nº 3 - COMUNICAR

Aumentar a visibilidade da marca-território do TS junto do público interno e externo.

Ao contrário daquilo que acontece com o Douro ou com a cidade do Porto, o Tâmega e Sousa não apresenta uma grande visibilidade e notoriedade junto do público externo (nacional e internacional), apesar da sua grande riqueza patrimonial (cultural e natural) e do potencial do seu tecido económico. Há uma fácil associação mental por parte do público nacional (e internacional) ao “Norte de Portugal” ou a locais específicos da sub-região como Amarante (“Amadeo de Souza-Cardoso”, “património histórico”) ou Felgueiras (“Terra dos Sapatos”), mas o conceito “Tâmega e Sousa” como um todo é ainda pouco reconhecido. Como descrevemos anteriormente, a falta de reconhecimento do Tâmega e Sousa enquanto uma identidade unificada transparece a falta de perceção que os seus próprios habitantes têm acerca da sub-região.

O aumento da visibilidade do Tâmega e Sousa junto dos segmentos-alvo identificados constitui um objetivo estratégico do presente estudo que engloba os outros dois objetivos, anteriormente enunciados: a estratégia de comunicação do território a uma só voz, sob uma marca-chapéu, poderá contribuir para o aumento do sentimento de pertença por parte do público interno (objetivo estratégico n.1) e para a captação e fixação de pessoas, empresas, conhecimento e turistas (objetivo estratégico n. 2).

03. Segmentos alvo

Do Diagnóstico realizado no bloco anterior resulta a necessidade de segmentar o mercado alvo do presente estudo. Esta segmentação permite conhecer os públicos com interesse na combinação de valor específica do Tâmega e Sousa e prever os melhores meios/canais para chegar até eles através de uma estratégia de comunicação eficaz. Permite também excluir outros segmentos de público não-relevantes face aos objetivos estratégicos da marca, poupando tempo e esforço.

Assim, embora trabalhosa, a tarefa de segmentação é fundamental para que a estratégia de *marketing* territorial chegue ao cliente que realmente interessa. O filtro de segmentação não pode ser tão largo que se perca o foco estratégico, nem tão fino que apenas chegue a um número muito limitado de pessoas. Para tal, a segmentação no presente trabalho foi realizada em função dos objetivos estratégicos e da visão a cumprir.

Para o cumprimento do Objetivo Estratégico nº 1. “UNIR / INTEGRAR - Cimentar a coesão entre atores regionais e a população residente em torno de um desígnio comum”, pretende-se uma comunicação de orientação interna, sendo que o público que pretendemos atingir são os agentes localizados no território.

Assim, num primeiro nível, o critério aplicado foi o de “Situação face ao território”, que pode ser interna ou externa. Identificamos como principal segmento-alvo macro o **público interno**, composto por agentes localizados no território.

Num segundo nível aplicamos o critério “Tipologia”, resultando em agentes territoriais de ordem: **institucional** (CIM-TS, câmaras municipais, grupos de ação local, associações de municípios, Rota do Românico, CETS, Centro de Informação Europe Direct do Tâmega e Sousa) e **individual** (cidadãos residentes no território ou deslocados por motivos profissionais).

Para o cumprimento do Objetivo Estratégico nº 2. “CAPTAR / FIXAR Pessoas, empresas, conhecimento e visitantes”, identificamos como segmentos alvo o **público externo** (captar) e o **público interno** (fixar)

Aplicando o critério de segundo nível “Tipologia”, encontramos clientes como **cidadãos** (futuros residentes), **empresas** (novas ou já no mercado que se queiram implementar no território), e **turistas**.

O terceiro nível de critério é “Geográfico”, sendo que podemos estar a falar de empresas e turistas nacionais ou estrangeiras. No caso das empresas estrangeiras que possam potencialmente investir ou vir a localizar-se no território do Tâmega e Sousa, foram identificados os mercados de internacionalização chave para os setores estratégicos do território: *Construção, Metalomecânica,*

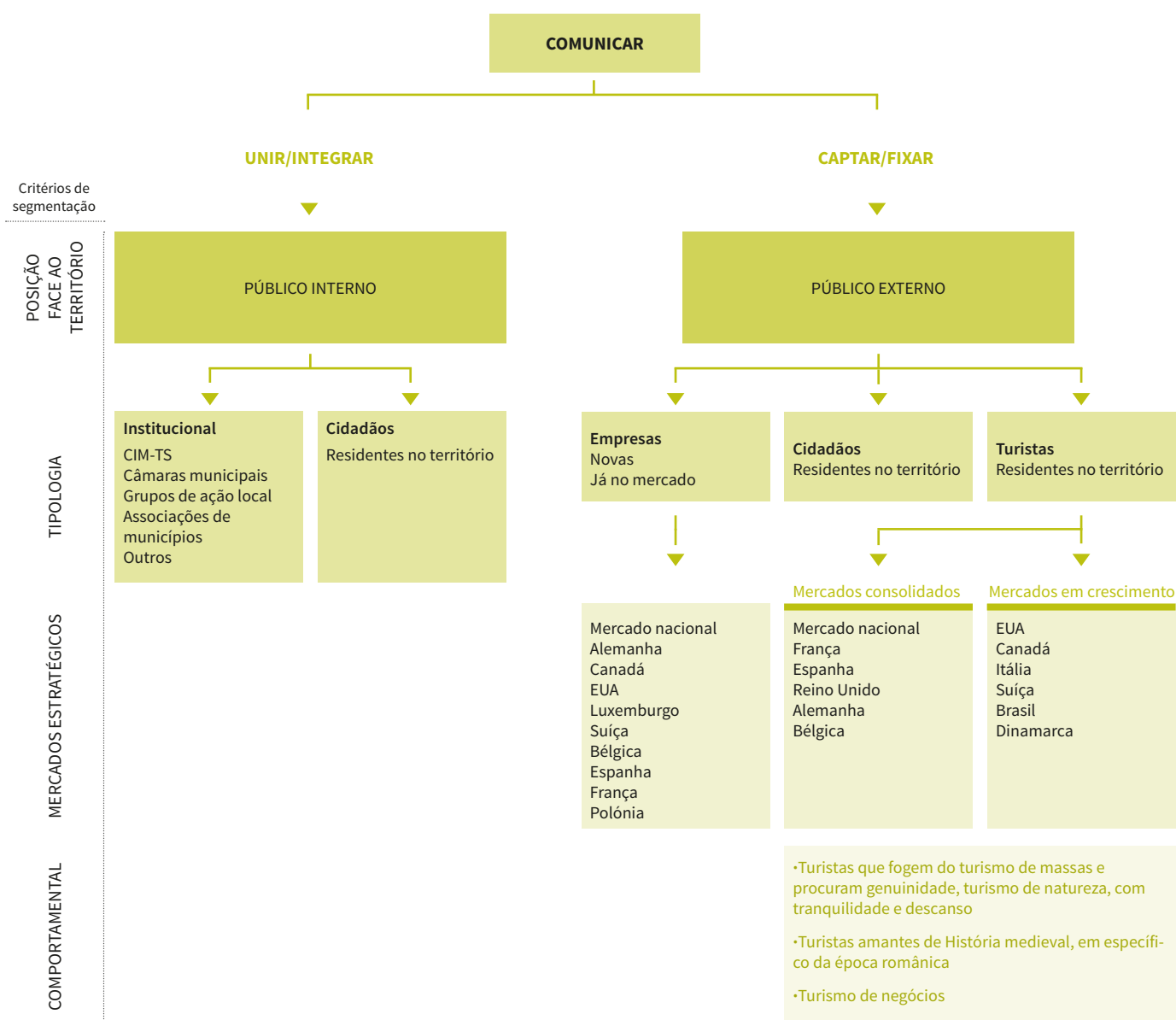


FIGURA 4 Segmentos alvo estratégicos do Estudo estratégico sobre o potencial de criação de uma marca chapéu.

Madeira e Mobiliário, Fileira da moda (Calçado e Vestuário), Vinho e Turismo. Com base no volume de exportações, assinalamos os seguintes mercados estratégicos: *Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Polónia, Canadá, EUA, Luxemburgo, Suíça.*

No caso dos turistas, o critério “Geográfico” aponta os turistas **nacionais** e **internacionais**. Para os turistas internacionais, consideramos como *mercados estratégicos consolidados* aqueles para os quais houve mais de 2% de *share* de visitantes em 2016, a saber: *França, Reino Unido, Espanha, Alemanha e Bélgica*. O mercado nacional, que vale 70% do *share* das visitas ao Tâmega e Sousa, é também considerado um mercado consolidado. Os mercados estratégicos de crescimento do Turismo são identificados pela combinação ‘Taxa de crescimento das visitas entre 2015 e 2016’ + ‘Existência de mais de 1000 visitantes em 2016’ (Tabela 14). São eles a *América do Norte (Canadá e EUA), a Itália, a Suíça, o Brasil e a Dinamarca.*

Ainda no âmbito do Turismo, traçamos como último critério de segmentação o “Comportamental”. Face às características específicas que compõem a oferta de valor do Tâmega e Sousa, apontamos como segmentos alvo os “Turistas que fogem do turismo de massas e procuram genuinidade (na gastronomia e vinhos, nas pessoas); “Turistas que procuram um turismo de natureza, com tranquilidade e descanso”; “Turistas amantes de História medieval, em específico da época românica”. Devemos destacar também um novo nicho dos ‘Turistas de negócios’, onde os visitantes deslocam-se para fora da sua residência habitual, por um período nunca superior a um ano, por razões profissionais e/ou motivos de negócios.

Para o Objetivo Estratégico nº 3. “COMUNICAR - Aumentar a visibilidade da marca-território do Tâmega e Sousa junto do público interno e externo”, os segmentos-alvo são todos os acima referidos.

04.

Posicionamento e marca

A estratégia de posicionamento de *marketing* aqui enunciada tem como base um conjunto de pressupostos que pretendem incorporar a Visão estratégica definida, ajudar a cumprir os objetivos estratégicos definidos e a chegar aos segmentos-alvo identificados, lançando a marca-chapéu *Tâmega e Sousa, território ideal*.

A opção por uma marca-chapéu adquire viabilidade estratégica face à circunstância de oferta de valor fragmentada do Tâmega e Sousa, permitindo englobar vários subprodutos de características muito diferentes. De forma alguma seria sustentável eleger um subproduto territorial (e.g. vinho verde ou a indústria manufatureira) e impô-lo a todo o território como produto âncora, pois haveriam sempre municípios que não se identificariam com ele e o problema da coesão permaneceria.

A marca chapéu orienta um caminho estratégico unificado para os municípios que compõem a CIM Tâmega e Sousa, sem se perderem as especificidades individuais de cada um em termos de subprodutos endógenos, património cultural e histórico, produtos gastronómicos, turísticos, etc. Pelo contrário, cada um destes subprodutos deve ser valorizado e trabalhado de forma específica, de forma a contribuírem para os objetivos estratégicos gerais da marca-chapéu (ver 'Implementação').

De forma sucinta, *Tâmega e Sousa, território ideal* pretende afirmar o posicionamento da sub-região como o melhor local para viver, trabalhar e visitar, em Portugal.

¹⁰Pressupostos com enquadramento na Estratégia de Turismo 2027.

IDEAL PARA TRABALHAR	IDEAL PARA VIVER	IDEAL PARA VISITAR ¹⁰
<ul style="list-style-type: none">• Mão-de-obra jovem e disponível;• <i>Hub</i> industrial com elevada capacidade exportadora;• Mentalidade de negócios aberta ao mundo, habituada a transações com o estrangeiro;• Espaço alargado disponível para a instalação de negócios, principalmente no setor industrial;• Acessibilidade à Área Metropolitana do Porto e infraestruturas de importância estratégica nacional (Aeroporto Francisco Sá Carneiro e Porto de Leixões)	<ul style="list-style-type: none">• “Tempo para viver” com elevada qualidade de vida;• Qualidade ambiental acima da média;• Estabilidade e segurança	<ul style="list-style-type: none">• Aposta no ativo único transversal – Hospitalidade genuína portuguesa – “Viajar até casa”;• Aposta nos produtos turísticos âncora de carácter endógeno, não transacionável e geradores de fluxos – “Capital do românico em Portugal”; “As cidades e as serras”;• Aposta em ativos qualificadores, que enriquecem a experiência turística e acrescentam valor à oferta dos territórios: “Gastronomia e vinhos”; “Natureza e ar puro”; “Bem-estar”;• Posicionamento de turismo de tranquilidade, feito para um nicho de turistas que fogem do turismo de massas realizado, por exemplo, nas áreas metropolitanas.







Implementação



Após o “Diagnóstico” ao território do Tâmega e Sousa e da formulação da ‘Estratégia’ para a constituição da marca-chapéu – Tâmega e Sousa, território ideal, o próximo passo é a sua Implementação. O Plano de Ação agora apresentado foi formulado de forma a responder diretamente aos três objetivos estratégicos enunciados para este plano:

OBJETIVO Nº 1 UNIR/INTEGRAR Cimentar a coesão entre atores regionais e a população residente em torno de um desígnio comum.

OBJETIVO Nº 2 CAPTAR/FIXAR Pessoas, empresas, conhecimento e visitantes.

OBJETIVO Nº 3 COMUNICAR Aumentar a visibilidade da marca-território do TS junto do público interno e externo.

As ações propostas pretendem ser o mais concretas e detalhadas possível nesta fase de planeamento e foram divididas de acordo com o objetivo estratégico principal sobre o qual têm maior impacto. A sua numeração reflete esta lógica distributiva: por exemplo, a Ação 1.1. é a primeira ação relativa ao Objetivo Estratégico nº 1. Apesar de a divisão ser clara, muitas das ações acabam por ter implicações sobre outros objetivos estratégicos secundários (com menor impacto) que também são enunciados na sua descrição. Para cada ação proposta são ainda enunciados os Objetivos Específicos, as Atividades previstas e os Atores/*Stakeholders* envolvidos.

Mais uma vez, é importante realçar que não faz parte do espectro de responsabilidades do *marketing* territorial a criação de estratégias de mobilidade e de transportes, de emprego, de elaboração de incentivos ao empreendedorismo ou de fixação de empresas, que seriam a resposta mais rápida aos objetivos estratégicos enunciados. Assim sendo, o foco do presente trabalho deve permanecer sobre medidas de *marketing* e comunicação. A principal forma é dando a conhecer os benefícios de viver, trabalhar e visitar o território do Tâmega e Sousa, que devem gerar uma vantagem comparativa para o cliente (empresarial, institucional ou individual) face a outras sub-regiões.

A Figura da esquerda apresenta a divisão das medidas propostas.

No final da descrição do Plano de Ação, será enunciado o cronograma, detalhado ao nível das Atividades que o compõem. O cronograma encontra-se, também ele, dividido consoante o objetivo estratégico que serve. Cada Ação está categorizada consoante o seu “Grau de Prioridade”/“Tempo de Execução”, conforme descrito na Tabela 40.





PRIORIDADE DE PRAZO	DATA DE EXECUÇÃO	REFERÊNCIA CROMÁTICA
Curto prazo		
Médio prazo		
Longo prazo		
Ações estratégicas		

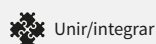
TABELA 40 Prioridade das ações propostas. Fonte: PORDATA, 2018.

01.

Plano de ação

LEGENDA

Objetivos Estratégicos



Unir/integrar



Captar/fixar



Comunicar

Prioridade



Curto prazo



Médio prazo



Longo prazo



Ações estratégicas

1.1. PARA UNIR / INTEGRAR

AÇÃO 1.1. CRIAÇÃO DE UMA EQUIPA DE TRABALHO PARA A MARCA TERRITORIAL

DESCRIZAÇÃO	Para o desenvolvimento da estratégia de <i>branding</i> de uma forma partilha e sustentável a longo prazo, deve ser criada uma equipa de trabalho para a promoção da marca territorial. Esta equipa de trabalho deve funcionar sob a alçada da CIM Tâmega e Sousa e dos municípios que esta representa mas possuir a independência necessária para que as suas operações sejam ágeis.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma estrutura para o desenvolvimento da marca-chapéu “Tâmega e Sousa, território ideal”; • Reunir uma equipa de pessoas qualificadas e orientadas para resultados, que trabalhe em coordenação com os decisores políticos; • Garantir estabilidade e continuidade para o processo de desenvolvimento da marca-chapéu.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do modelo de funcionamento da equipa de trabalho: organograma, responsabilidades, objetivos; • Capacitação adequada em termos de recursos humanos, técnicos e financeiros.
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS • Municípios

AÇÃO 1.2.
CRIAÇÃO DO SELO DE IDENTIDADE “MadeIN TÂMEGA E SOUSA”



DESCRIÇÃO	Criação de um selo de identidade, com grafismo e pressupostos próprios, que seja aplicado a produtos de origem/fabricao no Tâmega e Sousa.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Promover uma política de identidade e qualidade da oferta de valor do TS de forma a contribuir para o aumento de associações positivas junto do público externo;• Comunicar a uma “só voz” e credibilizar um portfólio de produtos endógenos.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração do Manual do Selo “MadeIN Tâmega e Sousa”, com objetivos, enumeração dos indicadores necessários à sua obtenção, lista de agentes territoriais prioritários, normas de utilização e de cessação em caso de não cumprimento;• Elaboração da estratégia de comunicação do Selo de Identidade “MadeIN Tâmega e Sousa” junto dos <i>stakeholders</i>;• Divulgação junto dos canais de comunicação selecionados.
ATORES	<ul style="list-style-type: none">• CIM TS• Setor empresarial• Produtores e vendedores• Indústria hoteleira e restauração• Órgãos de comunicação social


AÇÃO 1.3.
PROGRAMA “SOU DO TÂMEGA E SOUSA”



DESCRIÇÃO	<p>Realização de uma série de atividades que promovam o conhecimento do território junto da população escolar do ensino básico, incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Plano de visitas de estudo intrarregional ao longo do ano letivo;• Competição de escolas em várias disciplinas: “Estudo do meio”; “História”; “Matemática”. <p>O projeto deve ser acompanhado por uma campanha de comunicação que lhe dê visibilidade (vídeos, fotografias, notícias).</p>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Promover um maior conhecimento do território por parte da população mais jovem;• Estabelecer as bases para que as gerações futuras se sintam mais ligadas ao território.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração da matriz do projeto: objetivos, identificação de <i>stakeholders</i>, distribuição de tarefas, cronograma;• Contactos prévios com as escolas e apresentação do projeto junto dos <i>stakeholders</i>;• Seleção de uma equipa coordenadora do projeto, incluindo a comunidade educativa;• Desenvolvimento da campanha de comunicação;• Desenvolvimento das atividades do programa.
ATORES	<ul style="list-style-type: none">• CIM TS (Coordenação geral)• Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica)• Departamentos de educação dos municípios• Escolas


AÇÃO 1.4.

CARTÃO MINI, JUVENTUDE E SÉNIOR

DESCRIÇÃO	<p>Lançamento do Cartão Júnior, da Juventude e Sénior, que prevê a obtenção de descontos em empresas de restauração, comércio, serviços culturais e desportivos, entre outros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartão Mini, válido do nascimento aos 10 anos, oferecido a todos os bebés residentes no Tâmega e Sousa. • Cartão da Juventude, dos 10 aos 30 anos. • Cartão Sénior, a partir dos 65 anos.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Cimentar uma associação positiva de pertença ao território, baseada em vantagens diretas (descontos e ofertas especiais) no consumo da oferta regional; • Aumentar a dinâmica comercial das empresas de restauração, comércio, serviços culturais e desportivos, entre outros.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da imagem gráfica do cartão; • Trabalho de promoção e captação de aderentes junto da restauração, comércio, serviços culturais e desportivos, entre outros; • Apresentação do cartão e vantagens associadas em locais de maior concentração do público alvo, como as escolas (todos os níveis de ensino), clubes desportivos, residências séniores, entre outros.
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica) • Empresa de <i>design</i> (execução do trabalho) • Departamentos de educação dos municípios • Escolas, ATLS, Residências Séniores

AÇÃO 1.5.

CAMPANHA FOTOGRÁFICA “O TÂMEGA E SOUSA SOU EU”


DESCRIÇÃO	<p>Campanha fotográfica com uma seleção de pessoas do território, em que estas se assumem como habitantes do Tâmega e Sousa (ex: João Paulo, arquiteto, “O Tâmega e Sousa sou eu”). Conceito artístico da campanha deve assentar ao máximo numa imagem fotográfica de elevada resolução e de “<i>minimal copy</i>” (poucas palavras). Aplicação das fotografias em MUPIs pela sub-região e em grandes centros urbanos (Porto e Lisboa).</p> <p>Possibilidade de esta campanha ser lançada como temática para o concurso de fotografia normalmente desenvolvido no território.</p>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Promover uma imagem moderna do território, dotado de pessoas jovens e qualificadas; • Comunicar a existência de pessoas especializadas nos setores estratégicos do território (ex: vinhos, turismo, indústria manufatureira, tecnologia, entre outros); • Aumentar a visibilidade do território junto dos territórios adjacentes.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de <i>briefing</i> sobre o conceito fotográfico; • Lançamento do tema a concurso a fotógrafos da região; • Execução das fotografias; • Seleção dos canais de comunicação (MUPIs, publicidade, etc.); • Execução da campanha: estratégia de media, negociação e compra de espaços, divulgação; • Avaliação da campanha: medida do impacto a partir de critérios de avaliação.
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica) • Fotógrafos • Empresa de <i>design</i> (execução do trabalho) • Órgãos de comunicação social • Departamentos de educação dos municípios • Escolas

AÇÃO 1.6.
PROGRAMA DE FORMAÇÃO “ANFITRIÃO TÂMEGA E SOUSA”




DESCRIÇÃO	Capacitação em termos de formação e qualificações dos agentes turísticos (hotéis, restaurantes, bares, comércio, instituições culturais, residentes, entre outros) para receberem os visitantes ao território. Deverão ser transmitidos os valores da Qualidade e Autenticidade da oferta, assim como a importância da “experiência Tâmega e Sousa”. Os formandos deverão ser consciencializados para a relevância do seu papel de “Anfitrião do Tâmega e Sousa” e para a impressão positiva ou negativa que o visitante terá quando visita o território.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Qualificar os agentes do território para receberem turistas, com base em pressupostos de Qualidade;• Estabelecer as bases para que os turistas criem associações positivas em relação à experiência do Tâmega e Sousa e regressem mais tarde ou “passem a mensagem” a outros;• Unir os interlocutores em torno do objetivo comum de promoção do território, enquanto destino turístico.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Identificação de uma série de competências necessárias para a formação de um “Anfitrião do Tâmega e Sousa”: conhecimento de línguas, do território e dos seus recursos, ferramentas para a promoção da marca-chapéu (recomendar ativamente o território como o melhor para viver e trabalhar), hospitalidade e qualidade, entre outros);• Realização anual das formações em parceria com o ESTGF e o Instituto de Emprego local;• No final da formação, atribuição do selo “Anfitrião Tâmega e Sousa”.
ATORES	<ul style="list-style-type: none">• CIM TS (Coordenação geral)• Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica)• ESTGF• Institutos de formação profissional local• Indústria hoteleira• Comerciantes• Residentes

AÇÃO 1.7.**CAMPANHA “TÂMEGA E SOUSA, TERRITÓRIO IDEAL PARA VIVER”**


DESCRIZAÇÃO	<p>Desenvolvimento de campanha de comunicação para residentes atuais e futuros residentes que destaquem os benefícios de Viver no Tâmega e Sousa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Tempo para viver” com elevada qualidade de vida; • Qualidade ambiental acima da média; • Custo de vida reduzido; • Estabilidade e segurança para toda a família. <p>A campanha deve assentar na produção de material de comunicação como vídeos, fotografias, cartazes e em trabalho junto dos órgãos de comunicação social.</p>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsionar o sentimento de união e de pertença face ao território, entre os residentes do Tâmega e Sousa; • Transmitir e cimentar o segundo pilar do posicionamento da marca chapéu: Tâmega e Sousa, Território ideal para viver; • Captar a atenção de residentes nas regiões adjacentes, para as vantagens de viver no território.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do <i>briefing</i> para a campanha: contexto do “produto” Tâmega e Sousa, orientações gerais da campanha; • Conceção da campanha: definição dos valores e mensagem a transmitir e seleção dos canais de comunicação; • Execução da campanha: estratégia de <i>media</i>, negociação e compra de espaços; • Avaliação da campanha: medida do impacto a partir de critérios de avaliação.
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica) • Empresa de <i>design</i> (execução das peças de comunicação) • Órgãos de comunicação social

1.2. PARA CAPTAR / FIXAR

1.2.1. EMPRESAS / INVESTIMENTO


AÇÃO 2.1. IMPLEMENTAÇÃO DO TÂMEGA & SOUSA INVEST	
DESCRIÇÃO	<p>Estabelecimento da agência local de investimento “Tamega & Sousa Invest”. Esta estrutura deve funcionar como o primeiro ponto de contacto dos investidores e empresas com o território do Tâmega e Sousa. Prevê-se que a agência local de investimento seja o tomador do programa de captação de investimento externo (nacional e internacional), em três fases:</p> <p>1) Pré-investimento: informar e divulgar as potencialidades do território, oferecendo serviços de localização e acolhimento empresarial (incluindo <i>soft landing</i>), informando sobre incentivos ao investimento e fontes de financiamento e divulgando oportunidades de investimento;</p> <p>2) Implementação: apoiando as entidades a criarem o seu negócio, acelerando e simplificando processos, ajudando a formar e a contratar recursos humanos e facilitando o <i>networking</i> e inserção nas principais cadeias de valor e empresas locais, facilitando um local para incubação/<i>co-working</i>;</p> <p>3) Pós-investimento, incluindo serviços de <i>after-care</i>, i.e., mantendo o apoio ao investidor na fase de expansão dos seus negócios;</p> <p>Esta agência de captação de investimento deverá trabalhar de perto com os principais <i>stakeholders</i> deste ecossistema: CCDR-N, AICEP, IAPMEI, Agência de Inovação, entre outras instituições de âmbito nacional e internacional.</p> <p>A equipa deverá ser composta por duas pessoas: 1 consultor sénior especializado em acompanhamento da atividade económica, que deve possuir, para além das <i>hard skills</i> requeridas, um profundo conhecimento do território e dos seus agentes e uma capacidade institucional para promover a articulação entre eles; 1 assistente que fará a gestão e acompanhamento de <i>backoffice</i> dos projetos.</p>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar a promover o território e a captar o interesse de potenciais investidores; • Criar um elo permanente junto do território para empresários e investidores interessados; • Apoiar a captação de investimento nas áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento do território, valorizando o talento e qualificações; • Promover a ligação com os principais centros de investigação e parques tecnológicos.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de uma equipa permanente, composta por pessoas qualificadas e especializadas nas áreas de economia, gestão territorial e <i>marketing</i>; • Definição do modelo de funcionamento: organograma, responsabilidades, objetivos; • Capacitação adequada da agência em termos de recursos humanos, técnicos e financeiros.
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS • ESTGF - Escola Superior de Tecnologia e Gestão Politécnico do Porto • CCDR-N • AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal • IAPMEI • Agência de Inovação

AÇÃO 2.2.
PROGRAMA IN.DUSTRY 2023


DESCRIÇÃO	<p>O “IN.dustry -Tâmega e Sousa” é um programa de valorização da indústria para a sub-região do Tâmega e Sousa. Este programa deve centralizar a estratégia territorial para a afirmação do seu saber fazer industrial, devendo centralizar as ações para a valorização da indústria, enquanto elemento central da sua estratégia competitiva.</p> <p>As ações deverão estar em linha com a iniciativa pública “Indústria 4.0”, integrada na Estratégia Nacional para a Digitalização da Economia, através da qual o Ministério da Economia pretende gerar condições favoráveis ao desenvolvimento da indústria e serviços nacionais no novo paradigma da Economia Digital.</p> <p>Entre os objetivos principais temos: a captação de investimento industrial, com particular foco no que mais aporta valor acrescentado para a região, preferencialmente o de base tecnológica; o fortalecimento e o estímulo à capacidade industrial instalada; a formação dos atores, empresários e quadros técnicos, a inserção e quadros superiores e altamente qualificados nas empresas, ou a inserção internacional nas principais cadeias de valor.</p> <p>Este programa deverá ter um conjunto de objetivos macro, previstos para um horizonte mais largo entre 3 e 5 anos e ser o agregador das várias ações propostas ligadas à captação de investimento. Um exemplo de atividades que podem estar incluídas neste programa é a captação e organização de congressos e eventos empresariais (gerais ou setoriais) a serem realizados no território, beneficiando também o turismo de negócios.</p>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a atenção de empresas que procurem uma região com todos os recursos necessários à sua atividade, mas com algumas vantagens competitivas face às grandes cidades (maior celeridade dos processos, menor custo de instalação, entre outros); • Promover o turismo de negócios, combatendo a sazonalidade e beneficiando indiretamente um conjunto de recursos gastronómicos e culturais.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do Plano Estratégico para o IN.dustry 2023: caracterização empresarial, objetivos, tomadores de projeto, cronograma e plano de ações 2019-2023, implementação e monitorização de resultados; • Apresentação pública; • Implementação.
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Tâmega & Sousa Invest (coordenação técnica e execução dos conteúdos)

AÇÃO 2.3.


LANÇAMENTO DA CAMPANHA “TÂMEGA E SOUSA: O LOCAL PARA INVESTIR”/ “TÂMEGA E SOUSA: THE BEST PLACE TO INVEST”

DESCRIÇÃO	<p>Lançamento de uma campanha multiplataforma para promoção do Tâmega e Sousa enquanto local ideal para investir e fixar a empresa, com base nos seguintes pressupostos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mão-de-obra jovem, disponível e especializada, com <i>know-how</i> acumulado;• <i>Hub</i> industrial com elevada capacidade exportadora;• Mentalidade de negócios aberta ao mundo, habituada a transações com o estrangeiro;• Baixo custo de instalação;• Muito espaço para a instalação de negócios que necessitem de grandes áreas;• Acessibilidade à Área Metropolitana do Porto• Inserção em <i>clusters</i> produtivos dos setores estratégicos <p>Produção de vários materiais de comunicação, entre os quais:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vídeo promocional, com identificação das principais vantagens competitivas do território• Vídeos testemunhos de protagonistas do território (empresários, diretor do Tâmega & Sousa Invest, ...);• Trabalho de assessoria de imprensa junto das televisões e jornais, para divulgação do território.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Promover o território enquanto local ideal para investir, com base nas suas características específicas e irrepetíveis;• Criar uma imagem atraente para empresários que procurem novos territórios para investir;
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração do <i>briefing</i> para a campanha: contexto do “produto” Tâmega e Sousa, orientações gerais da campanha• Conceção da campanha: definição dos valores e mensagem a transmitir e seleção dos canais de comunicação;• Estratégia da campanha: estratégia de <i>media</i>, negociação e compra de espaços;• Divulgação da campanha e <i>reprises</i> anuais• Avaliação da campanha: medida do impacto a partir de critérios de avaliação e indicadores concretos
ATORES	<ul style="list-style-type: none">• CIM TS (Coordenação geral)• Tâmega & Sousa Invest e Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica)• Empresa de <i>design/comunicação</i> (execução do trabalho)• Órgãos de comunicação social


AÇÃO 2.4.**PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DE RELEVO**

<p>DESCRIÇÃO</p>	<p>Participação da Tâmega & Sousa Invest em importantes feiras nacionais e internacionais para a promoção do território junto de outras regiões, investidores e operadores.</p> <p>Algumas das feiras sugeridas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BTL - Bolsa de Turismo de Lisboa • European Summit of Regions and Cities • Smart Cities (Bulgária) • ASTRAD & AUSTROKOMMUNAL (Áustria) • City Summit (EUA) • Region Tour - International Fair of Regional Tourism (Rep. Checa) • Tour Salon - Trade Fair of Regions and Tourist Products
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lançar a marca-território através de uma estratégia de comunicação muito focada e específica para este tipo de eventos; • Captar a atenção do interesse de investidores e empresas; • Gerar contactos e leads comerciais;
<p>ATIVIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação e seleção das feiras nacionais e internacionais com potencial interesse estratégico, a partir de critérios como o tipo de feira (generalista/setorial), o volume de público esperado, os mercados de realização (no caso das feiras internacionais) e a sua relevância; • Preparação estratégica das feiras, <i>a priori</i> da sua realização (comunicação, tipo de <i>stand</i>, identificação de <i>players</i> presentes, contactos prévios); • Participação na feira; • Contactos de <i>follow up</i> e de seguimento de <i>leads</i> comerciais.
<p>ATORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Tâmega & Sousa Invest e Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica) • Empresas


AÇÃO 2.5.**CANDIDATURAS PARA ACOLHIMENTO DE EVENTOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DE RELEVO**

DESCRIÇÃO	Candidatura para a organização de eventos nacionais e internacionais de relevo, com particular ênfase nos setores estratégicos da moda (calçado e vestuário), agroalimentar e vinha, mobiliário, metalomecânica e turismo. Apesar de não ser presentemente um setor estratégico do território, as IT são uma das áreas que mais interessa explorar em termos de eventos, pela carência da sua aplicação à indústria regional, como analisámos no “Diagnóstico”.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Dar visibilidade ao território junto da comunidade em geral;• Afirmar o Tâmega e Sousa como território especializado nos setores estratégicos;• Captar a atenção de um público alvo especializado nas áreas que mais valor podem trazer para o território.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Identificação e seleção dos eventos nacionais e internacionais com potencial interesse estratégico, a partir de critérios como a sua tipologia (generalista/setorial), o volume de público esperado, a sua relevância e o potencial de retorno;• Elaboração de candidatura aos eventos;• Organização integral dos eventos;• Contactos de <i>follow up</i> e de seguimento de <i>leads</i> comerciais.
ATORES	<ul style="list-style-type: none">• CIM TS (Coordenação geral)• Tâmega & Sousa Invest (Coordenação técnica)• Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica)• Empresas• Órgãos de Comunicação Social


1.2.2. TURISTAS

AÇÃO 2.6. REFORÇO DO POSICIONAMENTO DO TÂMEGA E SOUSA	
DESCRIÇÃO	Realização de um esforço específico de posicionamento do Tâmega e Sousa - Território Ideal para visitar, com o objetivo de aumentar a sua presença como sugestão de destino. Este trabalho deve ser fortalecido com a oferta de material de comunicação com a oferta turística do território, alojamento, restauração, roteiros e turismo de experiências. Deve incluir a realização de <i>press trips</i> , em que jornalistas, <i>bloggers</i> ou fotógrafos, nacionais e estrangeiros, são convidados para conhecerem o território <i>in loco</i> , para o promoverem posteriormente.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a visibilidade do território junto dos operadores turísticos; • Dar a conhecer os atrativos do território do ponto de vista turístico a potenciais visitantes; • Aumentar o número de visitantes ao território;
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um documento de apresentação do Tâmega e Sousa como o território ideal para visitar: valorização do melhor que o território tem para oferecer a partir de um posicionamento de turismo de nicho; • Seleção de operadores turísticos e estabelecimento de contactos para apresentação do território.
ATORES	<p>CIM TS (Coordenação geral) Tâmega & Sousa Invest (Coordenação técnica) Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica)</p>

AÇÃO 2.7.
CAMPANHA “VIAJAR ATÉ CASA”


DESCRIÇÃO	<p>Desenvolvimento de uma campanha para atração de turistas ao território, com base nos seguintes pressupostos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Genuinidade e hospitalidade da população anfitriã;• Turismo de nicho, para quem foge do turismo de massas das grandes cidades;• Produtos gastronómicos exclusivos da região (alimentação e vinho);• Natureza e tranquilidade. <p>A campanha “Viajar até casa” deverá ser divulgada em forma de vídeo (completo e com <i>short versions</i>) num canal de televisão generalista e em plataformas digitais (<i>website</i> e redes sociais). A aposta nos canais de distribuição internacionais também deve ser feita, como forma de atrair visitantes estrangeiros. Assim, o vídeo poderá ter algumas falas em outras línguas ou simplesmente ser legendado.</p>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Dar visibilidade ao território, enquanto novo destino turístico, destacando e valorizando os seus produtos endógenos;• Posicionar o território como um destino onde o forte é que o visitante é tratado “como se fosse da casa”;• Atrair visitantes nacionais e estrangeiros.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração do <i>briefing</i> para a campanha: contexto do “produto” Tâmega e Sousa, orientações gerais da campanha• Elaboração da campanha: definição dos valores e mensagem a transmitir e seleção dos canais de comunicação;• Execução da campanha: estratégia de <i>media</i>, negociação e compra de espaços;• Avaliação da campanha: medida do impacto a partir de critérios de avaliação.
ATORES	<ul style="list-style-type: none">• CIM TS (Coordenação geral)• Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica)• Turismo de Portugal• Turismo Porto e Norte

1.2.3. PESSOAS


AÇÃO 2.8. CRIAÇÃO DA BOLSA DE EM BAIXADORES DA DIÁSPORA	
DESCRIÇÃO	Em parceria com o GAID - Gabinete de Apoio ao Investidor na Diáspora, mobilização de uma bolsa de pessoas qualificadas, naturais do Tâmega e Sousa, a trabalharem fora de Portugal, nos mercados alvo da Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Polónia, Canadá, EUA, Luxemburgo, Suíça, Reino Unido, Brasil e Dinamarca e que se queiram comprometer com os objetivos de promoção do território. Podem também ser incluída nesta bolsa, população migrante natural do Tâmega e Sousa, deslocada em outro território nacional por motivos de trabalho.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilização de portugueses de influência a viverem no estrangeiro que contribuam para a melhoria da imagem e credibilidade do Tâmega e Sousa; • Recaptar a atenção das pessoas a trabalharem em Portugal, mas fora da região, para as potencialidades do território; • Estruturar uma rede de talentos que existem nas comunidades portuguesas nos mercados estratégicos, em vários domínios de atividade; • Dar a conhecer as potencialidades do Território nos mercados estratégicos identificados.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração da base de dados da diáspora, composta por pessoas migrantes e emigrantes, qualificados; • Estabelecimento de contactos com <i>stakeholders</i> para apresentação da “Bolsa da diáspora” e dos seus objetivos
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Tâmega & Sousa Invest (Coordenação técnica) • Gabinete de Apoio ao Investidor na Diáspora • Empresas • Diáspora migrante e emigrante

AÇÃO 2.9.
CRIAÇÃO DA CONFERÊNCIA ANUAL DA DIÁSPORA




DESCRIÇÃO	Realização do evento âncora - a Conferência Anual da Diáspora - com apresentações, <i>pitchs</i> de empresas e <i>speed meetings</i> . A Conferência deve promover um duplo objetivo de aumentar o volume de negócios entre empresas que se queiram instalar no território e promover a recaptação da diáspora (qualificada).
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Recaptar de pessoal qualificado a viver fora do Tâmega e Sousa (em Portugal ou no Estrangeiro), que gostassem de regressar;• Reforçar os contactos com pessoas qualificadas naturais do Tâmega e Sousa a viverem e a trabalharem fora do território, sem em Portugal ou no Estrangeiro.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecimento de contactos com a bolsa da diáspora e convite para a Conferência;• Organização da conferência: <i>benchmarking</i> de eventos similares, identificação de <i>stakeholders</i>, plano de comunicação, contactos comerciais, cronograma e indicadores de sucesso;• Assessoria de imprensa e implementação da estratégia de comunicação da conferência;• Realização da conferência;• <i>Follow up</i> e monitorização de resultados.
ATORES	<ul style="list-style-type: none">• CIM TS (Coordenação geral)• Tâmega & Sousa Invest (Coordenação técnica)• Equipa de trabalho para a marca territorial (Comunicação do evento)• Gabinete de Apoio ao Investidor na Diáspora• Empresa de <i>design</i> (execução de materiais gráficos)• Empresas• Diáspora migrante e emigrante• Órgãos de Comunicação Social


AÇÃO 2.10.**CRIAÇÃO DA FEIRA DE EMPREGO REGIONAL “TÂMEGA E SOUSA - JOB SUMMIT”**

DESCRIÇÃO	Tendo em consideração que a criação e qualificação do emprego é uma das principais fraquezas identificadas no diagnóstico, uma estratégia interessante poderá passar pela promoção de uma feira regional de emprego, a “Job Summit”. A ideia base é gerar o encontro entre Oferta (empresas) e Procura (trabalhadores). Deverá ser incentivado o <i>matching</i> entre uma bolsa de pessoas à procura de emprego e as empresas residentes e/ou empresas que desejem investir futuramente no território.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar o contacto entre trabalhadores e empresas, com o objetivo de contribuir para a redução da taxa de desemprego; • Atrair a atenção de empresas externas ao território, facilitando o acesso a uma <i>pool</i> de mão de obra qualificada; • Gerar visibilidade para a indústria do território.
ATIVIDADES	<p>Contactos prévios com <i>stakeholders</i> e apresentação do conceito;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demonstração de interesse/inscrições na feira; • Organização e divulgação do evento; • Realização do evento; • <i>Follow up</i> e monitorização de resultados.
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Equipa de trabalho para a marca territorial (Comunicação do evento) e Tâmega & Sousa Invest (Coordenação técnica) • ESTGF • IEFP

1.3. PARA COMUNICAR


1.3.1. ASSESSORIA DE IMPRENSA

AÇÃO 3.1. ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS COM ÓRGÃOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (SELEÇÃO DE <i>MEDIA PARTNER</i>)	
DESCRIÇÃO	Estabelecimento de parcerias com órgãos de comunicação social, a quem podem ser fornecidas, por exemplo, notícias em primeira mão ou exclusivos, com a contrapartida dos mesmos serem publicados.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver uma presença forte em órgãos de comunicação social seleccionados;• Dar visibilidade ao território e à marca-chapéu, através da imprensa.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Pré-seleção dos OCS;• Estabelecimento de contactos para apresentação do projeto da marca-chapéu;• Seleção de parceiros OCS e de um <i>media partner</i> do território.
ATORES	<ul style="list-style-type: none">• CIM TS (Coordenação geral)• Equipa de trabalho para a marca territorial (Comunicação do evento)• Órgãos de Comunicação Social


AÇÃO 3.2. ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS COM <i>INFLUENCERS</i> ESPECIALIZADOS	
DESCRIÇÃO	Estabelecimento de parcerias com <i>influencers</i> (<i>bloggers</i> ou outros) especializados na produção de conteúdos de viagens, roteiros gastronómicos, turísticos e culturais, que possam ser convidados para conhecer o território para poderem, posteriormente, escrever sobre ele.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Angariar publicidade positiva para o território, através de canais de comunicação alternativos;• Comunicar com um público-alvo mais novo, que privilegia as redes sociais e o digital como principal fonte de informação.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Identificação de <i>influencers</i> especializados.• Estabelecimento de parcerias para a divulgação do Tâmega e Sousa.
ATORES	<ul style="list-style-type: none">• CIM TS (Coordenação geral)• Equipa de trabalho para a marca territorial (Comunicação do evento)• <i>Influencers</i>

AÇÃO 3.3.


REALIZAÇÃO DE PRESS TRIPS

<p>DESCRIÇÃO</p>	<p>Para aumentar a visibilidade da marca-chapéu para o público interno e externo, devem ser implementadas medidas para apresentação do território a todos os agentes que o possam comunicar: órgãos de comunicação social, operadores turísticos, <i>influencers</i>. Uma forma de favorecer este objetivo é a realização de <i>Press Trips</i>, visitas guiadas ao território.</p> <p>Para que esta estratégia seja eficaz, deve ser implementada numa perspetiva <i>omni-channel</i> (multi-canal), aproveitando as vantagens e o público alvo dos canais mais tradicionais (jornais, televisão) e dos novos canais de comunicação (<i>online</i>, digital).</p>
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a visibilidade do território e associações positivas junto do público externo; • Atrair turistas, nacionais e internacionais, para o território.
<p>ATIVIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção dos interlocutores contactar; • Definição do roteiro trajeto e locais que se pretendem destacar, consoante a sua categoria (restaurantes, alojamento, principais pontos turísticos); • Organização das questões logísticas (estadia, transportes, refeições, entre outros); • Realização das <i>Press Trips</i>, garantindo um acompanhamento constante.
<p>ATORES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Equipa de trabalho para a marca territorial (Comunicação do evento) • Órgãos de Comunicação Social • Operadores turísticos • <i>Influencers</i>

1.3.2. EVENTOS

AÇÃO 3.4. APOSTA NA REALIZAÇÃO DE “EXPERIÊNCIAS VIVAS” NO TERRITÓRIO	
DESCRIÇÃO	<p>Uma forma de cativar atenção para o território e de o diferenciar é potenciar uma atitude menos passiva em relação à oferta turística. Desta forma, devemos ir além da simples visita a monumentos, museus ou paisagens naturais e criar verdadeiras experiências relacionadas com estes espaços.</p> <p>A definição de uma rede de experiências vivas medievais, a partir da Rota do Românico, é uma das formas de rentabilizar o património existente, criando maior valor acrescentado para o visitante. Podemos pensar, por exemplo, em feiras, jantares medievais, teatros, <i>workshops</i> de gastronomia da época, entre muitos outros.</p> <p>No âmbito do turismo de natureza, podemos sugerir alguns percursos temáticos de <i>trekking</i>: “caminhadas à lua cheia”, “caminhada com meditação”, “Star Trekker - travessia noturna da Serra da Aboboreira”.</p>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar a visibilidade do território e associações positivas junto do público alvo;• Potenciar a criação de valor através de experiências inovadoras, a partir da riqueza patrimonial existente;• Atrair turistas, nacionais e internacionais, para o território.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração da matriz do projeto;• Definição das rotas e composição dos programas;• Apresentação do projeto a parceiros turísticos, gestores do património e outras entidades: Turismo de Portugal, Turismo Porto e Norte, Direção Geral do Património Cultural, Rota do Românico, Câmaras Municipais, empresas de <i>trekking</i>, companhias de teatro vivo, entre outros;• Divulgação junto dos canais de comunicação identificados;• Desenvolvimento do projeto.
ATORES	<ul style="list-style-type: none">• CIM TS (Coordenação geral)• Equipa de trabalho para a marca territorial (Comunicação do evento)• Turismo de Portugal• Turismo Porto e Norte• Gestores do património• Empresas especializadas• Parceiros de comunicação do Tâmega e Sousa


AÇÃO 3.5.**FESTIVAL GASTRONÓMICO “FW - FOOD & WINE IN TÂMEGA E SOUSA”**

DESCRIÇÃO	Criação de um dia unicamente dedicado ao Vinho Verde e à gastronomia da região, com a presença de pessoas influentes da região e do país, produtores e confrarias. Este momento pode incluir concertos, <i>workshops</i> , <i>sho-wcookings</i> , atividades, expositores e deve ser convenientemente comunicado.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a visibilidade do território e associações positivas junto do público-alvo; • Divulgar a gastronomia e os vinhos da região, num evento diferenciado e único na região; • Atrair turistas, nacionais e internacionais, para o território.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração da matriz do projeto; • Elaboração da imagem gráfica e elementos do projeto; • Apresentação do projeto aos seus tomadores (restaurantes, adegas, produtores agroalimentares e vitivinícolas); • Organização do Festival; • Divulgação do projeto junto dos canais de comunicação parceiros identificados; • Realização do Festival.
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Equipa de trabalho para a marca territorial e Tâmega & Sousa Invest (Coordenação técnica) • Empresa de <i>design</i> (elaboração da imagem) • Restauração, adegas, produtores agroalimentares e vitivinícolas; • Parceiros de comunicação do Tâmega e Sousa


AÇÃO 3.6.**FESTIVAL ANUAL CULTURAL “FW - FOOD & WINE IN TÂMÉGA E SOUSA”**

DESCRIÇÃO	Organização de um festival cultural do Tâmega e Sousa, que seja o acontecimento anual mais marcante no território na área das Artes e da Cultura. Este festival deve ser concebido de raiz com o objetivo de promover a arte e cultura produzida no Tâmega e Sousa, conferindo-lhe visibilidade nacional e internacional. O festival deve contemplar um programa cultural em rede, nomeadamente, exposições, exibições culturais, concertos, instalações de arte, arte urbana, concursos de fotografia ou mostras empresariais.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Promover de forma concertada a arte e cultura produzidas no território, conferindo-lhes visibilidade;• Divulgar o Tâmega e Sousa, captando interesse e, conseqüentemente, visitas nacionais e internacionais.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração da matriz do projeto;• Elaboração da imagem gráfica e elementos do projeto;• Apresentação e discussão do projeto junto aos seus tomadores (Direção Regional de Cultura do Norte, Câmaras Municipais, parceiros e <i>sponsors</i>, embaixadores, companhias artísticas e artistas individuais);• Organização do Festival;• Divulgação do projeto junto dos canais de comunicação parceiros identificados;• Realização do Festival.
ATORES	<ul style="list-style-type: none">• CIM TS (Coordenação geral)• Equipa de trabalho para a marca territorial e Tâmega & Sousa Invest (Coordenação técnica)• Empresa de <i>design</i> (elaboração da imagem)• Direção Regional de Cultura do Norte• Câmaras Municipais• Parceiros, <i>sponsors</i> e embaixadores• Companhias artísticas e artistas individuais


1.3.3. ATRAVÉS DO MARKETING DIGITAL

AÇÃO 3.7. DESENVOLVIMENTO DE UM MICRO-SITE DEDICADO À ATIVIDADE ECONÓMICA	
DESCRIÇÃO	<p>A presença digital da marca território é um <i>handicap</i> prévio à concretização deste estudo. O desenvolvimento de raiz de um <i>website</i> totalmente dedicado à promoção do território e marca-chapéu (independente do <i>website</i> da CIM), possibilita uma abordagem assente em pressupostos de <i>content marketing</i>. O novo <i>website</i> deve ser <i>userfriendly</i> e orientado para responder às necessidades daqueles que são os segmentos alvo do presente trabalho.</p> <p>A aplicação de estratégias de <i>marketing</i> relacional a uma marca-território permite criar relações bem-sucedidas de longo prazo com o segmento de clientes alvo, parceiros e fornecedores. Permite também criar uma consistência na comunicação e uma ligação mais próxima com o interlocutor da mensagem. Uma forma de o fazer é a criação de uma <i>newsletter</i>, que deverá ser enviada mensalmente a todos os utilizadores registados com o que de mais relevante está a acontecer na região.</p>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Marcar uma presença <i>online</i> independente da marca-território, com toda a informação necessária sobre a mesma; • Explicar, de forma simples e direta, os benefícios de viver, investir e visitar o Tâmega e Sousa; • Dar visibilidade ao <i>website</i> no motor de busca Google, utilizando as melhores técnicas de <i>SEO - Search Engine Optimization</i>.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do mapa do <i>website</i> e dos seus conteúdos, tendo em conta os objetivos de comunicação do projeto; • Adjudicação e elaboração do <i>website</i>; • Lançamento do <i>website</i>; • Gestão do <i>website</i> e <i>analytics</i>
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica e diretrizes estratégicas) • Empresa de <i>webdesign</i> (execução do trabalho)

AÇÃO 3.8.**DESENVOLVIMENTO DE UMA APP PARA SMARTPHONES E TABLETS COM INFORMAÇÃO SOBRE O TERRITÓRIO**


DESCRIÇÃO	Desenvolvimento de uma aplicação que facilite aos turistas ou residentes uma rápida consulta das atrações turísticas, mapas, eventos ou outras informações úteis.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilizar informação de uma maneira conveniente e prática para os turistas e residentes.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Elaboração dos conteúdos e definição do mapa da aplicação;• Produção da aplicação;• Apresentação pública;• Gestão e atualização de conteúdos.
ATORES	<ul style="list-style-type: none">• CIM TS (Coordenação geral)• Equipa de trabalho para a marca territorial e Tâmega & Sousa Invest (Coordenação técnica)• Empresa de desenvolvimento de <i>software</i>

AÇÃO 3.9.**CRIAÇÃO DE UMA AGENDA DE EVENTOS EM FORMATO DIGITAL**

DESCRIÇÃO	Criação de uma agenda digital do território, semelhante aquilo que já existe em Lisboa ou Porto, para divulgação dos vários eventos a ocorrer nos 11 concelhos e dicas sobre onde comer ou ficar alojado durante os respetivos momentos festivos. Esta agenda pode ser incorporada como separador no novo <i>website</i> da marca-chapéu.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar a notoriedade da oferta turística, atraindo novos visitantes;• Promover a mobilidade dos residentes entre concelhos;• Combater a fragmentação.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Conceção gráfica da agenda;• Apresentação pública da agenda;• Levantamento dos eventos existentes;• Calendarização consistente dos mesmos, atualizada bimestralmente.
ATORES	<ul style="list-style-type: none">• CIM TS (Coordenação geral)• Equipa de trabalho para a marca territorial (Criação e gestão de conteúdos)• Empresa de <i>webdesign</i>• Entidades turísticas e culturais


AÇÃO 3.10.

CRIAÇÃO DE UMA NEWSLETTER (MARKETING RELACIONAL)


DESCRIÇÃO	A aplicação de estratégias de <i>marketing</i> relacional a uma marca-território permite criar relações bem-sucedidas de longo prazo com o segmento de clientes alvo, parceiros e fornecedores. Permite também criar uma consistência na comunicação e uma ligação mais próxima com o interlocutor da mensagem. Uma forma de o fazer é a criação de uma <i>newsletter</i> , que deverá ser enviada mensalmente a todos os utilizadores registados com o que de mais relevante está a acontecer na região.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma relação de proximidade com o público interno e externo; • Criar um <i>flow</i> contínuo de informação sobre o território, aproximando psicologicamente o público alvo do mesmo; • Dar visibilidade às atividades promovidas no âmbito da marca-chapéu.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Criação e fomento contínuo de uma base de dados de envios; • <i>Design</i> do <i>Layout</i> da <i>Newsletter</i>; • Recolha de informação periódica para a <i>Newsletter</i>; • Edição da <i>Newsletter</i>; • Envio da <i>Newsletter</i>.
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica) • Empresa de <i>design</i> e comunicação

AÇÃO 3.11.


DEFINIÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETING DIGITAL

DESCRIÇÃO	Desenvolver uma presença forte e estruturada em diversas redes sociais como são exemplo o <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> ou <i>Instagram</i> , de forma a divulgar o valor e oferta do território através destes meios. Os próprios locais e turistas podem ser incentivados a alimentar estes meios, através de por exemplo partilhas de fotografias e concursos.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a presença da marca-território nos novos canais de comunicação e plataformas digitais; • Comunicar com um público-alvo mais novo, que privilegia as redes sociais e o digital como principal fonte de informação.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de conta nas principais redes sociais (<i>Facebook</i>, <i>Twitter</i> ou <i>Instagram</i>); • Criação e gestão de conteúdos.
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Equipa de trabalho para a marca territorial (Criação e gestão de conteúdos)


AÇÃO 3.12.
PROMOÇÃO DA REGIÃO JUNTO DOS PRINCIPAIS ACESSOS DE TURISTAS

DESCRIÇÃO	Sendo o aeroporto Francisco Sá Carneiro uma das portas de chegada de inúmeros turistas, torna-se fundamental que as pessoas que visitam o nosso país saibam da existência desta região logo no primeiro momento. No caso da promoção junto da CP, é de grande importância comunicar a marca Tâmega e Sousa, nomeadamente no contexto do pacote do comboio Histórico do Douro (brochuras, vídeo promocional, etc).
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar o território do Tâmega e Sousa junto do público externo (nacional e internacional); • Atrair visitantes para o território.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento das parcerias com <i>stakeholders</i> (aeroportos, CP, estações de serviço, outros tipos de empresas); • Seleção de conteúdos; • Desenvolvimento dos materiais de comunicação e agregação com outros já realizados; • Divulgação.
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica) • Aeroporto Francisco Sá Carneiro • Comboios de Portugal • Outras empresas de transporte

AÇÃO 3.13.
PRODUÇÃO DE UM LIVRO DE BOLSO DO TERRITÓRIO

DESCRIÇÃO	Desenvolvimento de um livro de bolso com informação chave sobre o território, apresentada de forma prática e concisa. O livro deve conter informação sobre a História, oferta turística, restauração, alojamento ou dicas de roteiros.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Conceber um documento atrativo e prático com informações sobre o território; • Promover a região de uma forma integrada aos turistas que já se encontram no território; • Aumentar o período de permanência na região.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de contactos com entidades da região; • Desenvolvimento dos conteúdos a promover; • Produção gráfica do livro; • Lançamento público do livro.
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica) • Empresa de <i>design</i> (paginação e edição)


AÇÃO 3.14.**APOSTA ESTRATÉGICA NA DIVULGAÇÃO DOS CAMINHOS DE SANTIAGO**


DESCRIÇÃO	<p>O turismo religioso possui potencial de exploração, principalmente relacionado com os caminhos de Santiago. Nas últimas décadas os caminhos de Santiago têm vindo a reforçar a notoriedade e potencial turístico. Nesse sentido, é fundamental comunicar as Ligações dos Caminhos de Santiago existentes no Tâmega e Sousa, promovendo-as como um produto turístico atrativo para peregrinos e agentes económicos da região. Também os restantes percursos pedestres da região devem ser registados na Federação de Campismo e Montanhismo de Portugal.</p>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar a projeção do Caminho de Santiago para promover a região como um todo; • Criar um conjunto de trails que captem os desportistas de localidades vizinhas; • Despertar a curiosidade dos visitantes e potenciar o seu regresso.
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Registo dos caminhos que atravessem o território. • Divulgação e manutenção dos caminhos, juntando-lhes uma oferta de serviços que crie uma série de associações positivas junto dos peregrinos (alimentação, cuidados médicos, outras atividades de âmbito religioso).
ATORES	<ul style="list-style-type: none"> • CIM TS (Coordenação geral) • Equipa de trabalho para a marca territorial (Coordenação técnica)


02. Cronograma


2.1. UNIR / INTEGRAR

1.1. Criação de uma equipa de trabalho para a marca territorial
Definição do modelo de funcionamento da equipa de trabalho: organograma, responsabilidades, objetivos
Capacitação adequada em termos de recursos humanos, técnicos e financeiros
1.2. Criação do selo de identidade “MadeIN Tâmega e Sousa”
Elaboração do Manual do Selo “MadeIN Tâmega e Sousa”, com objetivos, enumeração dos indicadores necessários à sua obtenção, lista de agentes territoriais prioritários, normas de utilização e de cessação em caso de não cumprimento
Elaboração da estratégia de comunicação do Selo de Selo “MadeIN Tâmega e Sousa” junto dos <i>stakeholders</i>
Divulgação junto dos canais de comunicação selecionados
1.3. Programa “Sou do Tâmega e Sousa”
Elaboração da matriz do projeto: objetivos, identificação de <i>stakeholders</i> , distribuição de tarefas, cronograma
Contactos prévios com as escolas e apresentação do projeto junto dos <i>stakeholders</i>
Seleção de uma equipa coordenadora do projeto, incluindo a comunidade educativa
Desenvolvimento da campanha de comunicação
Desenvolvimento das atividades do programa
1.4. Cartão Mini, Juventude e Sénior
Desenvolvimento da imagem gráfica do cartão
Trabalho de promoção e captação de aderentes junto da restauração, comércio, serviços culturais e desportivos, entre outros
Apresentação do cartão e vantagens associadas em locais de maior concentração do público alvo, como as escolas (todos os níveis de ensino), clubes desportivos, residências séniores, entre outros
1.5. Campanha fotográfica “O TS sou eu”
Elaboração de <i>briefing</i> sobre o conceito fotográfico
Lançamento do tema a concurso a fotógrafos da região
Execução das fotografias
Seleção dos canais de comunicação (mupies, publicidade, etc.)
Execução da campanha: estratégia de media, negociação e compra de espaços
Avaliação da campanha: medida do impacto a partir de critérios de avaliação
1.6. Programa de Formação profissional “Anfitrião Tâmega e Sousa”
Identificação de uma série de competências necessárias para a formação de um “Anfitrião do Tâmega e Sousa”: conhecimento de línguas, do território e dos seus recursos, ferramentas para a promoção da marca-chapéu, hospitalidade e qualidade, entre outros)
Realização das formações em parceria com o ESTGF e o Instituto de Emprego local. No final da formação, atribuição do selo “Anfitrião Tâmega e Sousa”
1.7. Campanha “Tâmega e Sousa, território ideal para Viver”
Elaboração do briefing para a campanha: contexto do “produto” Tâmega e Sousa, orientações gerais da campanha
Concepção da campanha: definição dos valores e mensagem a transmitir e seleção dos canais de comunicação
Execução da campanha: estratégia de media, negociação e compra de espaços
Divulgação da iniciativa junto dos canais de comunicação seleccionados e reprises anuais
Avaliação da campanha: medida do impacto a partir de critérios de avaliação

 Curto prazo
(1º semestre de 2019)


 Médio prazo
(2º sem. 2019 - 1º sem. 2020)


 Longo prazo
(a partir 2ºsem. 2020)


 Ações estratégicas
Decorrem de forma permanente durante todo o horizonte temporal (2019 - 2023)



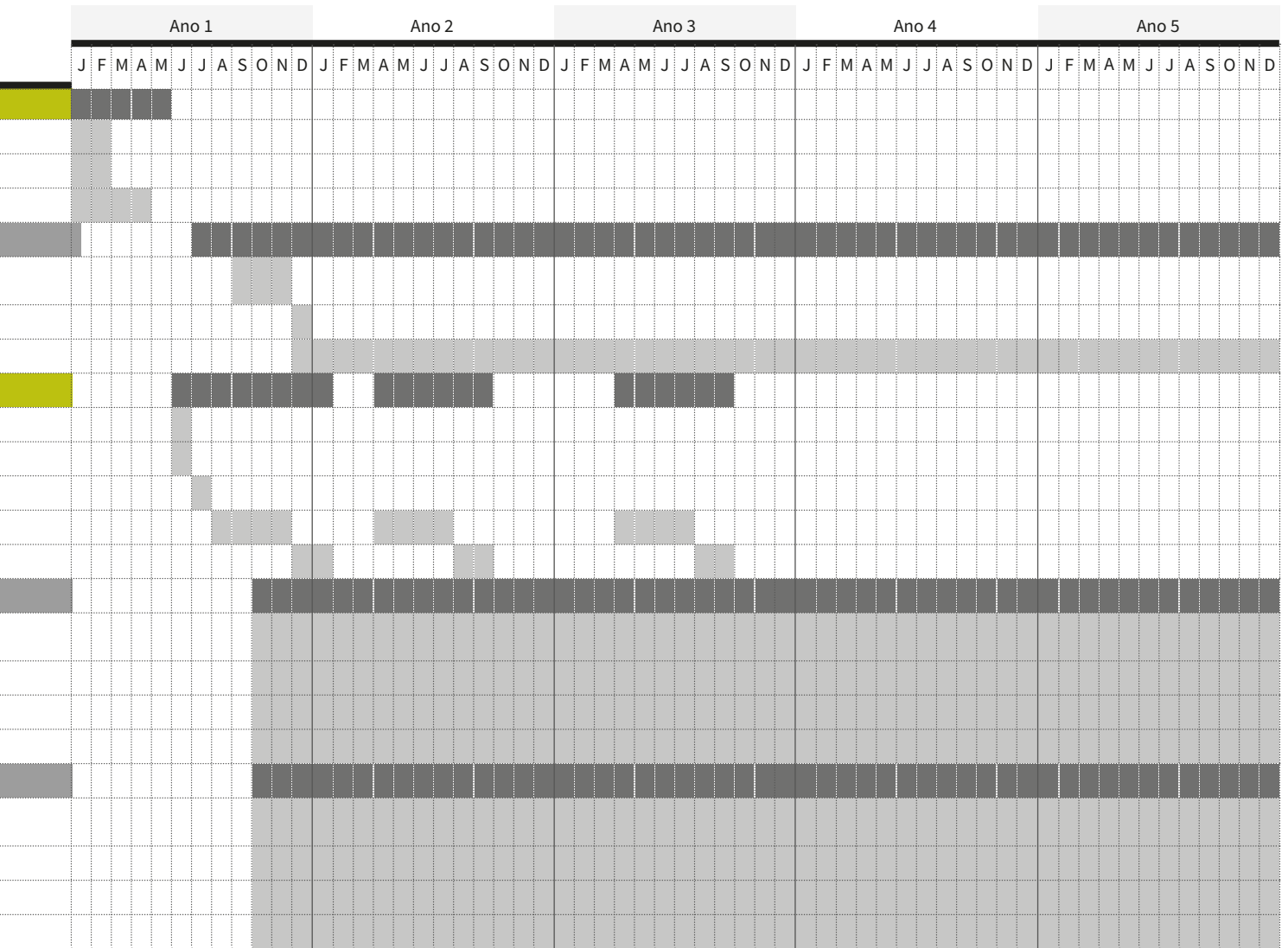
2.1. Implementação do Tâmega & Sousa Invest
Formação de uma equipa permanente, composta por pessoas qualificadas e especializadas nas áreas de economia, gestão territorial e <i>marketing</i>
Definição do modelo de funcionamento: organograma, responsabilidades, objetivos
Capacitação adequada da agência em termos de recursos humanos, técnicos e financeiros
2.2. Programa IN.dustry 2023
Elaboração do Plano Estratégico para o IN.dustry 2023: caracterização empresarial, objetivos, tomadores de projeto, cronograma e plano de ações 2019-2023, implementação e monitorização de resultados
Apresentação pública
Implementação
2.3. Lançamento da campanha “Tâmega e Sousa: o local para investir”/ “Tâmega e Sousa: the best place to invest”
Elaboração do <i>briefing</i> para a campanha: contexto do “produto” Tâmega e Sousa, orientações gerais da campanha
Concepção da campanha: definição dos valores e mensagem a transmitir e seleção dos canais de comunicação
Estratégia da campanha: estratégia de media, negociação e compra de espaços
Divulgação da campanha e <i>reprises</i> anuais
Avaliação da campanha: medida do impacto a partir de critérios de avaliação e indicadores concretos
2.4. Participação em feiras nacionais e internacionais de relevo
Identificação e seleção das feiras nacionais e internacionais com potencial interesse estratégico, a partir de critérios como o tipo de feira (<i>generalista/setorial</i>), o volume de público esperado, os mercados de realização (no caso das feiras internacionais) e a sua relevância
Preparação estratégica das feiras, <i>a priori</i> da sua realização (comunicação, tipo de <i>stand</i> , identificação de <i>players</i> presentes, contactos prévios)
Participação na feira
Contactos de <i>follow up</i> e de seguimento de <i>leads</i> comerciais
2.5. Candidaturas para acolhimento de eventos nacionais e internacionais de relevo
Identificação e seleção dos eventos nacionais e internacionais com potencial interesse estratégico, a partir de critérios como a sua tipologia (<i>generalista/setorial</i>), o volume de público esperado, a sua relevância e o potencial de retorno
Elaboração de candidatura aos eventos
Organização integral dos eventos
Contactos de <i>follow up</i> e de seguimento de <i>leads</i> comerciais

 Curto prazo
(1º semestre de 2019)

 Médio prazo
(2º sem. 2019 - 1º sem. 2020)

 Longo prazo
(a partir 2ºsem. 2020)

 Ações estratégicas
Decorrem de forma permanente durante todo o horizonte temporal (2019 - 2023)



2.6. Reforço do posicionamento do Tâmega & Sousa

Criação de um documento de apresentação do Tâmega e Sousa como o território ideal para visitar: valorização do melhor que o território tem para oferecer a partir de um posicionamento de turismo de nicho

2.7. Campanha “Viajar até casa”

Elaboração do *briefing* para a campanha: contexto do “produto” Tâmega e Sousa, orientações gerais da campanha

Concepção da campanha: definição dos valores e mensagem a transmitir e seleção dos canais de comunicação

Estratégia da campanha: estratégia de *media*, negociação e compra de espaços

Divulgação da campanha e reprises anuais

Avaliação da campanha: medida do impacto a partir de critérios de avaliação

2.8 Criação da Bolsa de Embaixadores da Diáspora

Elaboração da base de dados da diáspora, composta por pessoas migrantes e emigrantes, qualificados

Estabelecimento de contactos com *stakeholders* para apresentação da “Bolsa da diáspora” e dos seus objetivos

2.9. Criação da Conferência Anual da Diáspora

Estabelecimento de contactos com a bolsa da diáspora e convite para a Conferência

Organização da conferência: *benchmarking* de eventos similares, identificação de *stakeholders*, plano de comunicação, contactos comerciais, cronograma e indicadores de sucesso

Assessoria de imprensa e implementação da estratégia de comunicação da conferência

Realização da conferência

Follow up e monitorização de resultados

2.10. Criação da feira de emprego regional “Tâmega e Sousa - Job Summit”


Contactos prévios com *stakeholders* e apresentação do conceito


Demonstração de interesse/inscrições na feira


Organização e divulgação do evento


Realização do evento

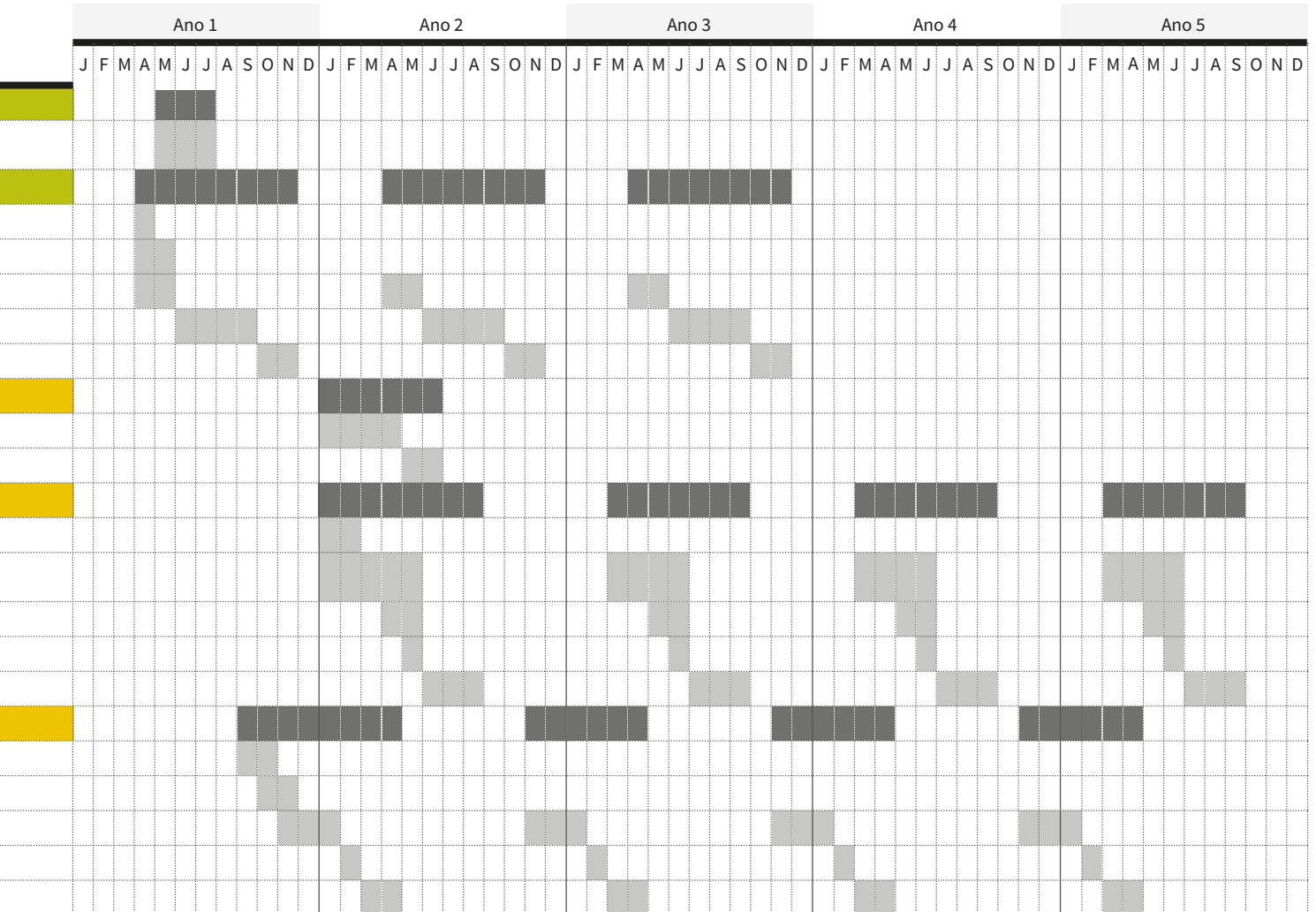
Follow up e monitorização de resultados

 Curto prazo
(1º semestre de 2019)

 Médio prazo
(2º sem. 2019 - 1º sem. 2020)


 Longo prazo
(a partir 2ºsem. 2020)


 Ações estratégicas
Decorrem de forma permanente durante todo o horizonte temporal (2019 - 2023)





2.3. COMUNICAR

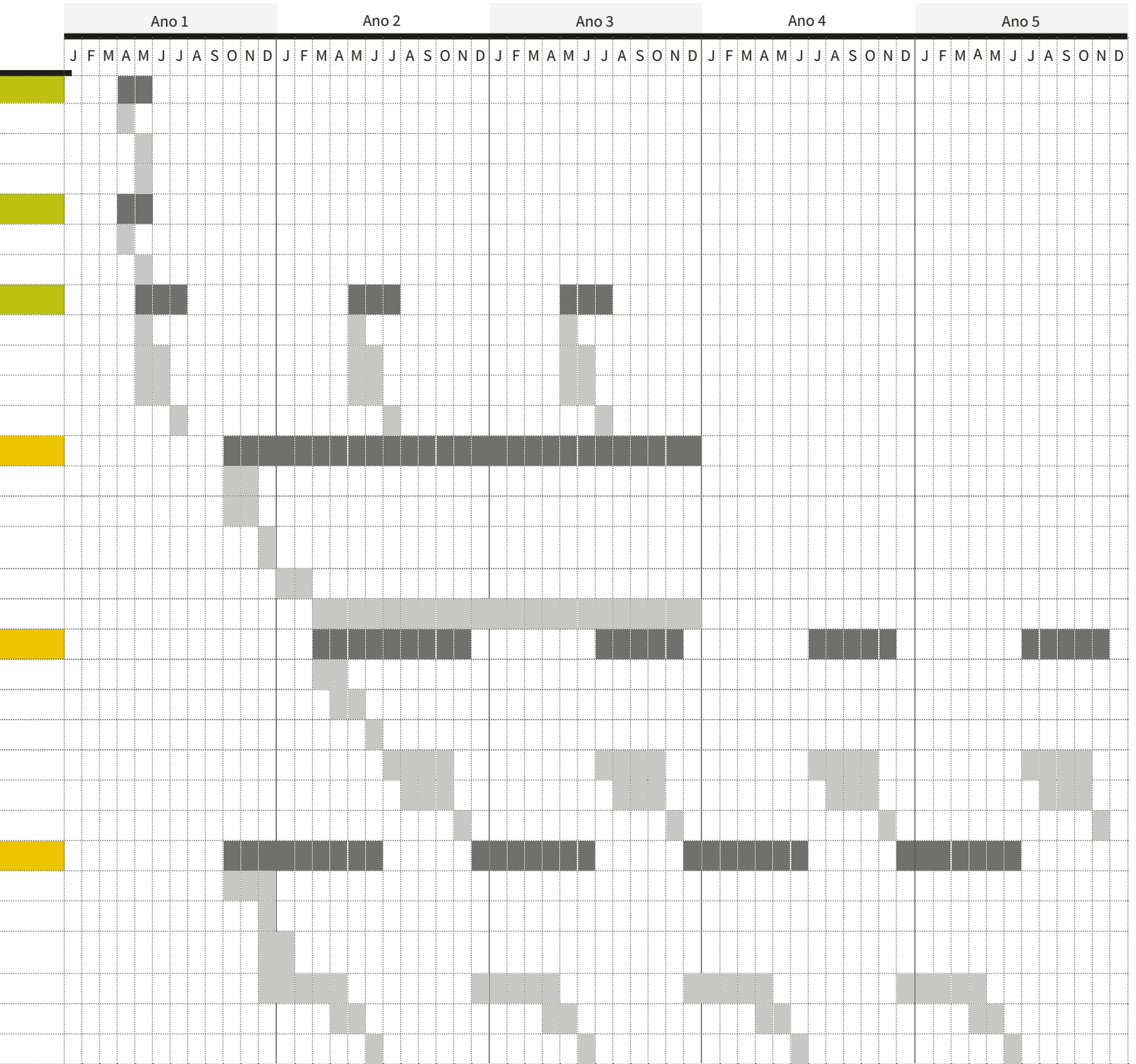
3.1. Estabelecimento de parcerias com Órgãos de Comunicação Social (seleção de <i>media partner</i>)
Pré-seleção dos OCS
Estabelecimento de contactos para apresentação do projeto da marca-chapéu
Seleção de parceiros OCS e de um <i>media partner</i> do território
3.2. Estabelecimento de parcerias com <i>influencers</i> especializados
Identificação de <i>influencers</i> especializados
Estabelecimento de parcerias para a divulgação do Tâmega e Sousa
3.3. Realização de <i>Press Trips</i>
Seleção dos interlocutores contactar
Definição do roteiro trajeto e locais que se pretendem destacar, consoante a sua categoria (restaurantes, alojamento, principais pontos turísticos);
Organização das questões logísticas (estadia, transportes, refeições, entre outros)
Realização das <i>Press Trips</i> , garantindo um acompanhamento constante
3.4. Aposta na realização de “experiências vivas” no território
Elaboração da matriz do projeto
Definição das rotas e composição dos programas
Apresentação do projeto a parceiros turísticos, gestores do património e outras entidades: Turismo de Portugal, Turismo Porto e Norte, Direção Geral do Património Cultural, Rota do Românico, Câmaras Municipais, empresas de <i>trekking</i> , companhias de teatro vivo, entre outros
Divulgação junto dos canais de comunicação identificados
Desenvolvimento do projeto
3.5. Festival Gastronómico “FW - Food & Wine in Tâmega e Sousa”
Elaboração da matriz do projeto
Elaboração da imagem gráfica e elementos do projeto
Apresentação do projeto aos seus tomadores (restaurantes, adegas, produtores agroalimentares e vitivinícolas)
Organização do Festival
Divulgação do projeto junto dos canais de comunicação parceiros identificados
Realização do Festival
3.6. Festival anual cultural do Tâmega e Sousa
Elaboração da matriz do projeto
Elaboração da imagem gráfica e elementos do projeto
Apresentação e discussão do projeto junto aos seus tomadores (Direção Regional de Cultura do Norte, Câmaras Municipais, parceiros e <i>sponsors</i> , embaixadores, companhias artísticas e artistas individuais)
Organização do Festival
Divulgação do projeto junto dos canais de comunicação parceiros identificados
Realização do Festival

 Curto prazo
(1º semestre de 2019)

 Médio prazo
(2º sem. 2019 - 1º sem. 2020)

 Longo prazo
(a partir 2ºsem. 2020)

 Ações estratégicas
Decorrem de forma permanente durante todo o horizonte temporal (2019 - 2023)



3.7. Desenvolvimento de um micro-site dedicado à atividade económica

Elaboração do mapa do *website* e dos seus conteúdos, tendo em conta os objetivos de comunicação do projeto

Adjudicação e elaboração do *website*

Lançamento do *website*

Gestão do *website* e *analytics*

3.8. Desenvolvimento de uma App para *smartphones* e *tablets* com informação sobre o território

Elaboração dos conteúdos e definição do mapa da aplicação

Produção da aplicação

Apresentação pública

Gestão e atualização de conteúdos

3.9. Criação de uma agenda de eventos em formato digital

Concepção gráfica da agenda

Apresentação pública da agenda

Levantamento dos eventos existentes

Calendarização consistente dos mesmos, atualizada bimestralmente

3.10. Criação de uma *newsletter* (*marketing* relacional)

Criação e fomento contínuo de uma base de dados de envios

Design do *Layout* da *Newsletter*

Recolha de informação periódica para a *Newsletter*

Edição da *Newsletter*

Envio da *Newsletter*

3.11. Definição de uma estratégia de *marketing* digital

Criação de conta nas principais redes sociais (Facebook, Twitter ou Instagram)

Criação e gestão de conteúdos

3.12. Promoção da região junto dos principais acessos de turistas

Estabelecimento de parcerias com *stakeholders* (aeroportos, CP, estações de serviço, outros tipos de empresas)

Seleção de Conteúdos

Desenvolvimento dos materiais de comunicação e agregação com outros já realizados (ver p.ex. Ação 1.10 e 2.9.)

Divulgação

3.13. Produção de um livro de bolso do território

Estabelecimento de contactos com entidades da região

Desenvolvimento dos conteúdos a promover


Produção gráfica do livro


Lançamento público do livro


3.14. Aposta estratégica na divulgação dos Caminhos de Santiago


Registo dos caminhos que atravessem o território

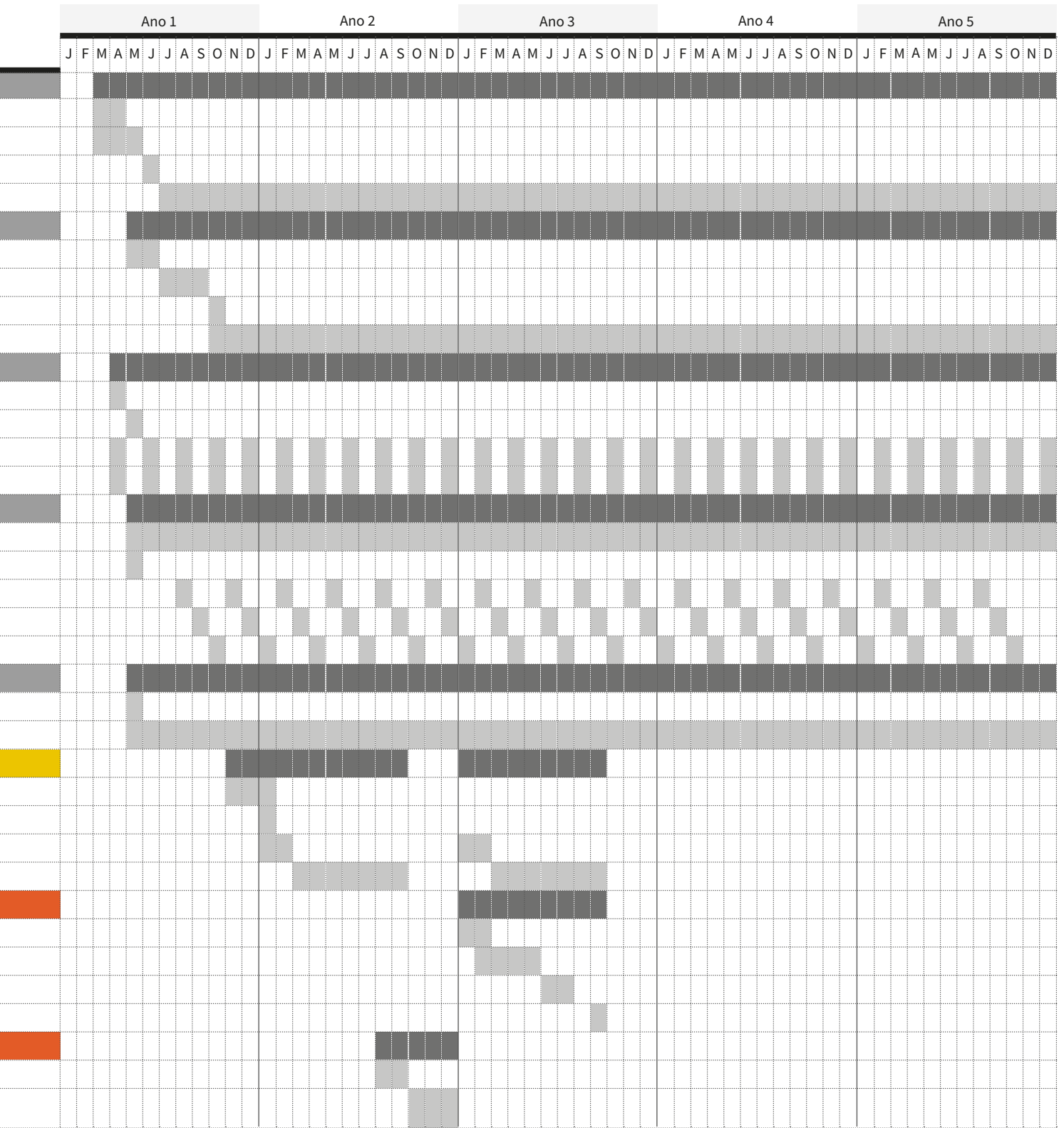
Divulgação e manutenção dos caminhos, juntando-lhes uma oferta de serviços que crie uma série de associações positivas junto dos peregrinos (alimentação, cuidados médicos, outras atividades de âmbito religioso).

 Curto prazo
(1º semestre de 2019)

 Médio prazo
(2º sem. 2019 - 1º sem. 2020)

 Longo prazo
(a partir 2ºsem. 2020)

 Ações estratégicas
Decorrem de forma permanente durante todo o horizonte temporal (2019 - 2023)







Monitorização

O acompanhamento da implementação das ações definidas no capítulo anterior (“Implementação”) é a etapa final do presente trabalho. Tendo em conta os objetivos estratégicos e específicos dos projetos foram enumerados vários indicadores e respetivas metas que nos permitirão avaliar, no final do projeto (2023), o seu grau de execução e, conseqüentemente, o seu sucesso.

O processo de enumeração de indicadores de *performance* é complexo, mas muito importante, pois confere uma métrica à estratégia enunciada que permite quantificar até que ponto ela está a ser, ou não, cumprida.

O processo de monitorização deve ser feito com uma periodicidade ritmada (anual ou mensal, caso se justifique) e não apenas no final do projeto. No caso de um desempenho inferior ao esperado ou de uma alteração inesperada das circunstâncias, deverá ser realizada uma reavaliação da estratégia e possíveis reajustamentos a novas tendências

Existem algumas questões externas ao nosso trabalho que podem dificultar o processo de monitorização. Uma delas diz respeito à falta de fontes de informação estatística de âmbito sub-regional (NUTS III). Para grande parte dos indicadores considerados não existem dados que nos permita estabelecer um ponto de partida para a comparação em relação às metas propostas. Estamos a falar de indicadores relevantes para a análise estratégica como são, por exemplo, as “Exportações por mercado de destino”. Nos casos em que não existem dados anteriores a 2018 para estabelecer um ponto de partida, sugerimos que sejam apontados como referência os valores obtidos no final do primeiro ano do projeto.

Uma segunda dificuldade é o processo de mensuração de alguns resultados de ordem qualitativa. Objetivos como uma “maior visibilidade externa” ou “maior coesão interna”, embora essenciais para o futuro do território, não são passíveis de serem medidos de forma simples e direta através de estatísticas. Desta forma, a enumeração de indicadores de controlo de sucesso para este tipo de objetivos pretende ultrapassar este handicap e conferir alguma objetividade ao processo de monitorização.

Por fim, outro problema é a dificuldade em estabelecer uma relação direta de causalidade entre a estratégia anunciada e a *performance* de alguns indicadores. À exceção de alguns indicadores estreitamente decorrentes da execução do projeto aqui apresentado, pode-se argumentar que a evolução positiva ou negativa do território num espaço de 5 anos não se deveu unicamente à estratégia de *marketing* aqui proposta, mas sim a toda a conjuntura política, económica e social. Independentemente de quem é o responsável pelos resultados, que se esperam serem favoráveis, é nosso desejo que a estratégia aqui enunciada possa ajudar o território a evoluir de forma positiva e que produza *spillovers* sobre outro tipo de políticas e estratégias desenvolvidas em paralelo.

É importante realçar que as dificuldades do processo de monitorização não se limitam a uma primeira fase de enumeração dos indicadores, mas também a uma segunda fase de controlo. O envolvimento dos *stakeholders* do território é um fator crítico de sucesso para que a etapa da monitorização seja cumprida, pois depende deles a obtenção de informação de fontes primárias, o seu tratamento e a sua implementação.

	OBJETO DE MONITORIZAÇÃO	INDICADORES	ÚLTIMOS DADOS DISPONÍVEIS	META 2023	FONTES	PERIODICIDADE
OBJETIVO Nº 1 UNIR / INTEGRAR	TRANSVERSAL	Grau de execução das atividades do projeto	n.a.	> 80%		Final do projeto
		Nº de projetos desenvolvidos em co promoção	24		Inquérito <i>ex post</i>	Anual
	Grau de coesão política	Nº de políticas públicas / ações de âmbito sub-regional	n.d.			Anual
		Nº de participações conjuntas em eventos ou feiras nacionais e ou internacionais	n.d.			Anual
		Nº de tomadas de posição conjunta na defesa do território	n.d.		Atas dos conselhos intermunicipais	Anual
	Grau de coesão social	Taxa de abstenção nas eleições autárquicas	32,6	25%	INE	2020
		Número de selos "MadeIN Tâmega e Sousa" atribuídos (Obj. 1.4.)	n.a.	50	CIM TS	Anual
		Número de cartões mini / juventude / sénior atribuídos (Obj. 1.6.)	n.a.	25% da população alvo	CIM TS	Mensal /Anual
		Número de candidatos a concurso fotográfico "O TS sou eu" (Obj. 1.7.)	n.a.	100% do nº de candidatos permitidos	CIM TS	Mensal /Anual
		Número de formandos no programa de formação profissional "Anfitrião TS" (Obj. 1.8)	n.a.	25 anuais	CIM TS	Anual
		Taxa de crescimento da população residente (%)	-0,5	0,5	INE	Anual
	Fixação de população	Saldo migratório (nº de pessoas)	-1632	-816	INE	Anual
		Imigrantes provenientes de municípios fora da sub-região	n.d.	>5% **	INE	Anual
		Imigrantes provenientes de outro país (incluindo diáspora)	2.348	> ou = 2 348	INE	Anual
Taxa de saída de emigrantes para municípios fora da sub-região		n.d.	<5%**	INE	Anual	
OBJETIVO Nº 2 CAPTAR / FIXAR	PESSOAS	Taxa bruta de natalidade (‰)	-14,8	-7,8	INE	Anual
		Número de gestantes acompanhadas nos centros de saúde locais	n.d.	50% das gestantes	Ministério da Saúde	Anual
	Natalidade	Número de cartões grávidas concedidos	n.a.	50% das gestantes	CIM TS	Anual
		Número de kits bebés distribuídos	n.a.	100% dos bebés nascidos no território	CIM TS	Anual
		Emprego	Número de desempregados por 100 habitantes (>15 anos de idade)	7,4	3,2	INE / IEFP
	Número de desempregados jovens por 100 habitantes (25-34 anos de idade)		8,7	4	INE / IEFP	Anual
	Número de empresas aderentes ao "Tâmega e Sousa - Job Summit" (Obj. 2.12)		n.a.	> ou = 300	CIM TS	Anual
	Número de participantes no "Tâmega e Sousa - Job Summit" (Obj. 2.12)		n.a.	> ou = 5 000	CIM TS	Anual
	Novos investimentos empresariais	Nascimentos de empresas (nº)	4903	6000	INE	Anual
		Taxa de sobrevivência das empresas nascidas 2 anos antes (em %)	63,9	73,5	INE	Anual
		Número de postos de trabalho criados	n.d.	> 5%**	INE	Anual
		Número de postos de trabalho qualificados criados	n.d.	> 2%**	INE	Anual
		Número de empresas participantes no programa IN.dustry 2023 (Obj. 2.3.)	n.a.	110	CIM TS	Anual
	Impacto do IDE sobre o emprego local	Pessoal ao serviço em empresas maioritariamente estrangeiras (%)	2,58	3,87	INE	Anual
Impacto sobre economia regional	Índice sintético de desenvolvimento regional	93,33	95	INE	Anual	
EMPRESAS	Aumento das capacidades exportadora	Intensidade exportadora para os mercados estratégicos	n.d.	> 50%**	INE	Anual
		Intensidade exportadora para o resto do mundo	n.d.	> 25%**	INE	Anual
	Aumento do I&D e tecnologia	Proporção de empresas com atividade exportadora (%)	40,6	50	INE	Anual
		Proporção de exportações de bens de alta tecnologia (%)	0,11	1%	INE	Anual
Eventos	Aumento do I&D e tecnologia	Despesa em I&D das instituições e empresas com investigação e desenvolvimento (em €)	5.070.000,80	7.605.001,20	INE	Anual
		Nascimentos de empresas em setores de alta e média-alta tecnologia (nº)	53	80	INE	Anual
	Eventos	Proporção dos nascimentos de empresas em setores de alta e média-alta tecnologia (%)	1,08	1,62	INE	Anual
Eventos		Número de candidaturas aprovadas para acolher eventos nacionais e internacionais	n.a.	2	CIM TS / Empresas	Anual
	Número de feiras internacionais com participação ativa	n.a.	8	CIM TS / Empresas	Anual	

	OBJETO DE MONITORIZAÇÃO	INDICADORES	ÚLTIMOS DADOS DISPONÍVEIS	META 2023	FONTES	PERIODOCIDADE	
OBJETIVO Nº 2 CAPTAR/FIXAR	TURISTAS	Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros por 100 habitantes (nº)	61,1	91,65	INE	Mensal /Anual	
		Estada média	2,03	3,04	INE	Mensal /Anual	
	Procura turística	Taxa de sazonalidade	n.d.		INE	Mensal /Anual	
		Número de turistas nacionais (nº)	174 163	208 996	INE	Mensal /Anual	
		Número de turistas estrangeiros (nº)	83 746	117 244	INE	Mensal /Anual	
		Proporção de turistas nacionais/internacionais	67,5%/32,5%	50%/50%	INE	Mensal /Anual	
	Alojamento	Número de unidades de alojamento	106	122	Registo Nacional de Turismo	Anual	
		Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros por 1000 habitantes	2640	3960	INE	Anual	
		Taxa líquida de ocupação-cama (%)	24,62	36,93	INE	Mensal /Anual	
	Acessos	Passageiros por via aérea (%)	n.d.	20%	Inquérito aos visitantes	Mensal /Anual	
		Passageiros por via marítima (%)	n.d.	10%	Inquérito aos visitantes	Mensal /Anual	
		Passageiros por via rodoviária (%)	n.d.	70%	Inquérito aos visitantes	Mensal /Anual	
	Restauração e similares	Número de estabelecimentos de restauração e similares	2598	3897	INE	Anual	
	COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA	Parcerias de comunicação	Número de notícias sobre o território oriundas de OCS parceiros (Obj. 3.1.)	n.a.	10	CIM TS / Empresas	Mensal
			Número de comunicações sobre o território produzidas por <i>influencers</i> parceiros (Obj.3.2)	n.a.	5	CIM TS / Empresas	Mensal
			Número de notícias decorrentes das Press Trips realizadas (Obj. 3.3)	n.a.	50	CIM TS / Empresas	Anual
			Número de destinatários da <i>newsletter</i> (Obj. 3.10.)	n.a.	10000	CIM TS / Empresas	Mensal
	OBJETIVO Nº 3 COMUNICAR	Perceção externa sobre o território	Presença dos municípios nos <i>rankings</i> de cidades	Nenhum município no TOP 25	2 municípios no TOP 25	<i>Ranking Bloom Consulting</i>	Anual
			Satisfação global com a visita	n.d.	Muito elevada (Escala de 1 a 5)	Inquéritos aos visitantes	Mensal /Anual
			Intenção de visita ou regresso	n.d.	Muito elevada (Escala de 1 a 5)	Inquéritos aos visitantes	Mensal /Anual
			Intenção de recomendação do território	n.d.	Muito elevada (Escala de 1 a 5)	Inquéritos aos visitantes	Mensal /Anual
Nível de reconhecimento de imagens do destino			n.d.	> de 50% dos entrevistados	Inquérito a uma amostra nacional	Anual	
Número de associações positivas			n.d.	> de 3 associações	Inquérito a uma amostra nacional	Anual	
Meios digitais		Taxa de rejeição	n.a.	40%		Mensal	
		Taxa de conversão	n.a.	2%		Mensal	
		Número de páginas visitadas	n.a.	2		Mensal	
		Novas sessões	n.a.	45 - 75%		Mensal	
		Taxa de crescimento das visitas (global)	n.a.	2%		Mensal	
		Taxa de crescimento das visitas internacionais	n.a.	2%		Mensal	
		Tempo despendido no <i>website</i>	n.a.	3 minutos		Mensal	
		Pedidos de contacto	n.a.	20		Mensal	
Número de <i>downloads</i> do <i>kit</i> investidor		n.a.	20		Mensal		

Anexos

	AMARANTE	BAIÃO	CASTELO DE PAIVA	CELORICO DE BASTO	CINFÃES	FELGUEIRAS	LOUSADA	MARCO DE CANAVESES	PAÇOS DE FERREIRA	PENAFIEL	RESENDE	TÂMEGA E SOUSA
Produtos hortícolas, plantas, raízes e tubérculos, comestíveis	72	1 016	-	22 728	-	20 702	-	-	364	59 466	-	104 348
Frutas; cascas de citrinos e de melões	-	431 605	-	8 314	3 775	580 322	-	1 313 292	-	235 665	-	2 572 973
Café, chá, mate e especiarias	203	18 903	-	15 064	-	-	-	5 650	-	151 266	-	191 086
Cereais	57	-	-	7 603	-	133	6	-	-	66 393	-	74 192
Preparações de carne, de peixes, de crustáceos e de moluscos	31	-	-	34 246	1 360	-	-	114	1 617	598 175	-	635 543
Açúcares e produtos de confeitaria	38	-	-	3 436	375	-	-	-	1 535	52 419	-	57 803
Cacau e suas preparações	36	-	-	668	-	-	-	-	-	61 655	-	63 359
Preparações à base de cereais	163	-	517 375	40 263	-	68	2	9 567	35 768	619 326	-	1 222 532
Preparações de produtos hortícolas, de frutas ou outros	195	737	-	146 201	750	-	12	-	2 711	249 648	-	400 254
Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres	190 669	327 686	-	1 938 769	15 864	1 653 046	2 119 951	7 541	4 216	25 036 566	4 410	32 298 718
Outros	207	-	-	58 900	250	-	14	197	1 609	206 258	-	267 435
Total exportações da Fileira agroalimentar	1 191 464	779 947	517 375	2 218 292	22 124	2 254 271	2 119 971	1 336 164	46 211	27 130 579	4 410	37 620 808
Total das exportações	31 313 979	2 268 879	26 815 503	11 573 451	42 807	791 880 104	181 522 087	90 308 399	400 982 084	159 649 019	4 410	1 696 360 722
Share	3,80%	34,38%	1,93%	19,17%	51,68%	0,28%	1,17%	1,48%	0,01%	16,99%	100,00%	2,22%

TABELA 41 Exportações no setor do agroalimentar, por município, em euros, em 2017 (versão extensa). Fonte: INE, 2018.

	MONUMENTO NACIONAL	INTERESSE MUNICIPAL	IMÓVEL DE INTERESSE PÚBLICO	MONUMENTO DE INTERESSE PÚBLICO	CONJUNTO DE INTERESSE PÚBLICO	SÍTIO DE INTERESSE PÚBLICO
Amarante	Mosteiro de Travanca Paço de Dona Loba Igreja do Salvador Igreja de Gatão Ponte sobre o Tâmega Igreja de S. Gonçalo	Mamoas de S. Simão	Casa do Carvalho Igreja de Lufrei Igreja de Mancelos Igreja românica de Telões Pelourinho de Ovelha Pelourinho de Santa Cruz de Riba Tâmega Igreja de Gondar (Igreja Velha) Casa de Pascoais Convento de Santa clara (restos da capela) Igreja de Jazente Igreja de S. Pedro Solar dos Magalhães Igreja de S. Domingos Solar de Vila Garcia ou de Igreja Pousada de S. Gonçalo	Casa de Tardinhade		
Baião	Anta da Aboboreira		Pelourinho de Rua Casa de Arcouce Casa de Penalva Igreja do Ermelo	Igreja de S. Tiago, Paroquial de Valadares Casa de Agrelas Igreja de Santa Marinha Igreja de S. Miguel		
Castelo de Paiva	Monumento funerário do Sobral Anta do Vale da Rua	Penedo de Vegide Capela da Quinta de Vegide Edifício da Cadeia Conjunto da Igreja Paroquial da Freguesia de Real	Quinta da Figma Fonte existente nos jardins da Quinta da Boavista Pelourinho de Raiva	Casa e Quinta da Boavista		
Celorico de Baixo	Castelo de Arnóia		Pelourinho de Castelo Casa da Boavista Casa do Outeiro Estela de Vila Boa	Solar do Souto e jardins		
Cinfães	Igreja românica de Santa Maria Maior, de Tarouquela	Penedo de granito com motivos insculptados e esculptados	Pelourinho de Nespereira Ilhota do Outeiro Igreja matriz de Escamarão Pelourinho de Cinfães Casa da Calçada	Igreja de Ferreiros de Tendais		
Felgueiras	Mosteiro de Pombeiro Igreja de São Vicente de Sousa Igreja de Santa Maria de Airães		Largo do Mosteiro do Bom Jesus de Barrosas Cruzeiro do Bom Jesus de Barrosas Igreja matriz de Unhão Casa de Simões Cruzeiro situado no largo fronteiro ao cemitério Calvário ou via sacra e capela do Encontro Villa romana de Sendim	Igreja de São Martinho Paço de Pombeiro Casa de Valmelhorado Igreja de São Mamede de Vila Verde		
Lousada	Pelourinho de Lousada		Torre de Vilar Igreja matriz de Meinedo Casa de Vila Verde Igreja de Aveleda			

	MONUMENTO NACIONAL	INTERESSE MUNICIPAL	IMÓVEL DE INTERESSE PÚBLICO	MONUMENTO DE INTERESSE PÚBLICO	CONJUNTO DE INTERESSE PÚBLICO	SÍTIO DE INTERESSE PÚBLICO
Marco de Canaveses	<p>Área Arqueológica do Freixo</p> <p>Igreja matriz de Soalhães</p> <p>Memorial da Alpendurada</p> <p>Igreja de Vila Boa do Bispo, incluindo os túmulos</p> <p>Castro dos Arados</p> <p>Igreja de Vila Boa de Quires</p> <p>Igreja de Santo Isidoro</p> <p>Pelourinho do Marco</p> <p>Via romana Braga incerta via (21 marcos miliários, Série Capela)</p>	Campa medieval de granito	<p>Ponte do Arco</p> <p>Igreja paroquial da freguesia do Tabuado</p> <p>Torre de Novões, ou Nevões, incluindo o edifício anexo</p> <p>Mosteiro de Vila Boa do Bispo</p> <p>Casa inacabada de Vila Boa de Quires, mais conhecida por «Obras do Fidalgo»</p> <p>Cruzeiro do Senhor da Boa Passagem e Capela de São Lázaro</p> <p>Conjunto formado pelas Igrejas de Santa Maria sobre Tâmega e de São Nicolau</p> <p>Casa dos Arcos</p> <p>O chamado Penedo de Cuba</p> <p>Pelourinho de Soalhães</p>	<p>Mosteiro de Alpendurada, incluindo a igreja e a sacristia</p> <p>Casa do Ribeiro</p> <p>Igreja de Santa Maria, paroquial de Fornos, e complexo paroquial</p> <p>Capela de Fandinhães</p>		
Paços de Ferreira	<p>Igreja de São Salvador de Ferreira</p> <p>Citânia de Sanfins</p>		<p>Uma inscrição gravada num penedo existente na Bouça de Fervenças</p> <p>Dólmen existente no terreno designado «Leira Longa», junto a uma veiga de terras lavradas chamadas «As Mourinhas»</p> <p>Pelourinho de Paços de Ferreira</p>			
Penafiel	<p>Memorial da Ermida</p> <p>Igreja paroquial de São Martinho</p> <p>Janela da Reboleira (Porto), actualmente na Quinta da Avelada</p> <p>Pelourinho de Penafiel</p> <p>Túmulo do Monte de São Roque</p> <p>Anta de Santa Marta</p> <p>Igreja de São Miguel de Entre-os-Rios</p> <p>Igreja, sacristia, claustro e respectiva fonte e cruzeiro de Paço de Sousa</p> <p>Igreja de São Gens de Boelhe</p> <p>Igreja de Gândara</p> <p>Fonte armoreada existente nos jardins da Casa de Cabanelas</p> <p>Igreja de Abragão, incluindo os túmulos</p>		<p>Menir de Luzim, também conhecido por «Marco de Luzim»</p> <p>Mamoas e gravuras rupestres conhecidas por «as Pegadinhas de São Gonçalo»</p> <p>Igreja da Misericórdia de Penafiel</p> <p>Mosteiro do Bustelo</p> <p>Castro de Monte Mozinho, mais conhecido pela Cidade Morta de Penafiel</p> <p>Torre de Coreixas, outrora denominada «Torre de Durigo»</p>	<p>Casa e Quinta da Companhia</p> <p>Ponte de Ovadas</p> <p>Ponte da Lagariça</p>	Honra de Barbosa	Recinto Megalítico de São Cristóvão
Resende	<p>Igreja de São Martinho de Mouros</p> <p>Igreja matriz de Cárquere</p> <p>Igreja Matriz de Barrô</p>	Conjunto megalítico de Felgueiras-Feirão	<p>Mamoas de Moumiz</p>	<p>Casa da Soenga, incluindo os jardins, as estátuas e a Capela de Nossa Senhora do Carmo</p> <p>Pelourinho de São Martinho de Mouros</p> <p>Estação arqueológica de Mogueira-São Martinho de Mouros</p> <p>Torre da Lagariça</p>	Ponte de Carcavelos	

TABELA 42 Exportações nos setores estratégicos, por município do Tâmega e Sousa, em 2017. Fonte: INE, 2018.

Amarante	Bordados da Lixa: Bordados de crivo, a branco e a ponto de cruz Olaria negra de Gondar
Baião	Bengalas de Gestaçô Cestas de Frende
Castelo de Paiva	Trabalhos em cobre, latoaria
Celorico de Basto	Bordados em fio de ouro Cestaria Tanoaria
Cinfães	Cestaria Breza Lã Linho Burel
Felgueiras	Rendas de Filé Bordados de crivo, bordados a branco e a ponto de cruz Bordados da Lixa (Bordados da Terra de Sousa) Calçado manual Instrumentos manuais de corda
Lousada	Bordados (richelieu, matiz, bainhas abertas, crivo, etc.) Cestaria
Marco de Canaveses	Chapéus de palha Cantaria
Paços de Ferreira	Crossas Cestaria e Esteiraria Tamancaria
Penafiel	Tecelagem e bordados de linho Cestaria Trabalhos em madeira Trabalhos em granito
Resende	Crossas e brezes Sabonetes de Aregos Licores e Compotas de Cereja

TABELA 43 Principais elementos do Património Cultural material móvel. Fonte: Elaboração própria.

Amarante	Doces conventuais (Papos de Anjo, Foguetes, Lérias, Brisas do Tâmega)
Baião	Anho Assado com Arroz de Forno, Biscoito de Teixeira, Laranja da Pala, Pratos preparados com Raça Arouquesa, fumeiro e cozido à portuguesa, ementa queirosiana (arroz de favas e canja de galinha).
Castelo de Paiva	Pão-de-Ló, Arroz de cabidela, Arroz de Lampreia, Pratos preparados com Raça Arouquesa, melindres, fumeiros e enchidos e cabrito assado no forno com batatas
Celorico de Basto	Doce das Camélias, Couves com Feijão, Pica no Chão, Vitela assada
Cinfães	Posta arouquesa, cabrito assado no forno com arroz de forno, arroz de aba, torresmos, bolos de manteiga (Matulos)
Felgueiras	Pão-de-ló de Margaride, Cozido à Portuguesa, Cabrito Assado, Lérias, Cavacas de Margaride
Lousada	Beijinhos de Amor, Bazulaque, Cabrito assado
Marco de Canaveses	Fatias do Freixo, Anho assado com arroz de forno
Paços de Ferreira	Capão à Freamunde, Brisas do Pilar
Penafiel	Bolinhos de Amor, Torta de S. Martinho, Lampreia, Sopa Seca
Resende	Cerejas e cavacas de Resende, Pratos preparados com raça arouquesa, Anho assado com arroz de forno

TABELA 44 Principais especialidades gastronómicas. Fonte: Elaboração própria.

Índices Finais

FIGURAS

FIGURA 1 Processo de criação de valor no *marketing* territorial. • 15

FIGURA 2 Esquema metodológico do Estudo estratégico sobre o potencial de criação de uma marca chapéu. • 16

FIGURA 3 Atores políticos regionais. • 41

FIGURA 4 Segmentos alvo estratégicos do Estudo estratégico sobre o potencial de criação de uma marca chapéu. • 57

GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Proporção de empresas do Tâmega e Sousa com e sem atividade exportadora/importadora, em 2017. • 32

GRÁFICO 2 Evolução do PIB da NUTS III Tâmega e Sousa, entre 2006 e 2016, em milhões de euros. • 42

GRÁFICO 3 Saldo migratório (N.º) por Local de residência, Anual. • 46

MAPAS

MAPA 1 A NUTS III Tâmega e Sousa. • 20

TABELAS

TABELA 1 Comparação entre os objetivos do *marketing* de negócios e do *marketing* territorial. • 15

TABELA 2 Os 11 municípios do Tâmega e Sousa: dados essenciais. • 21

TABELA 3 N.º de empresas por município e escalão de pessoal ao serviço, em 2016. • 24

TABELA 4 Taxa de sobrevivência (%) das empresas nascidas 2 anos antes, por região, em 2016, em %. • 24

TABELA 5 Valor acrescentado bruto das empresas, por sub-região do Norte de Portugal, em 2016. • 25

TABELA 6 Exportações de bens por sub-região do Norte de Portugal, em 2017. • 25

TABELA 7 TOP 10 atividades económicas do Tâmega e Sousa, por volume de negócios e *share*, em 2016. • 25

TABELA 8 TOP 10 atividades económicas do Tâmega e Sousa, por número de postos de trabalho, em 2016. • 26

TABELA 9 Valor acrescentado bruto do setor da indústria transformadora, por município do Tâmega e Sousa, em 2016. • 26

TABELA 10 Exportações da Fileira do Agroalimentar, por município do Tâmega e Sousa, em 2017. • 27

TABELA 11 Número de empresas pertencentes ao setor do turismo, por município, em 2016. • 28

TABELA 12 Indicadores turísticos gerais, relativamente alojamento, por município, em 2016. • 28

TABELA 13 Alojamento, por tipo e capacidade, em número de hóspedes, por concelho. • 29

TABELA 14 Evolução das dormidas no Tâmega e Sousa, por origem dos turistas, entre 2015 e 2016. • 30

TABELA 15 Número de empresas pertencentes aos setores estratégicos, por município, em 2016. • 31

TABELA 16 Volume de negócios das empresas do Tâmega e Sousa, por setor estratégico e em %, em euros, em 2016. • 31

TABELA 17 Valor acrescentado bruto das empresas do Tâmega e Sousa, por setor estratégico, em euros, em 2016. • 32

TABELA 18 TOP 10 empresas exportadoras do Tâmega e Sousa, por tipo de exportação e destino, em 2017. • 33

TABELA 19 Exportações nos setores estratégicos, por município do Tâmega e Sousa, em 2017. • 33

TABELA 20 Elementos do Património Natural do Tâmega e Sousa. • 35

TABELA 21 Monumentos da Rota do Românico, por município. • 38

TABELA 22 Taxa de abstenção nas eleições autárquicas de 2017, por NUTS III (lista ordenada). • 42

TABELA 23 Produto Interno Bruto (Base=2011) por região, em milhões de euros, em 2016. • 42

TABELA 24 Desemprego registado por 100 habitantes com 15 ou mais anos de idade, em 2011 e 2016, em valor e em (%). • 43

TABELA 25 Desemprego jovem registado por 100 habitantes entre 25 e 34 anos, em 2011 e 2016, em valor e em (%). • 43

TABELA 26 Ganho médio mensal e poder de compra *per capita* por localização, em euros, em 2016. • 44

TABELA 27 Produtividade aparente do trabalho nas empresas do Tâmega e Sousa, Norte e Portugal, em euros. • 44

TABELA 28 Índice sintético de desenvolvimento regional, vários indicadores, 2016. • 45

TABELA 29 Densidade populacional (Nº de habitantes/km²), em Portugal e várias regiões, por tipologia de áreas urbanas e qualidade ambiental. • 45

TABELA 30 Taxa bruta de natalidade (‰), por local de residência, em 2017. • 45

TABELA 31 Índice de envelhecimento, em 2011 e 2017, por região. • 46

TABELA 32 Acessos à Internet em banda larga em local fixo, por 100 habitantes, por região, em 2016. • 46

TABELA 33 Taxa de crescimento dos acessos à internet em banda larga, em 2011 e 2016. • 47

TABELA 34 Despesa em investigação e desenvolvimento das instituições e empresas com investigação e desenvolvimento, em 2016, em milhares de euros. • 47

TABELA 35 Proporção das novas empresas em sectores de alta e média-alta tecnologia, em 2016, em %. • 47

TABELA 36 Proporção do VAB das indústrias de alta e média-alta tecnologia sobre o VAB total e taxa de crescimento 2011-2016. • 47

TABELA 37 Proporção de exportações de bens de alta tecnologia (%), por sub-região na NUTS II Norte, em 2017. • 48

TABELA 38 Taxa bruta de escolarização no ensino secundário (%), por nível de ensino, por região, em 2016. • 48

TABELA 39 Linhas estratégicas do Estudo estratégico sobre o potencial de criação de uma marca chapéu. • 52

TABELA 40 Prioridade das ações propostas. • 62

TABELA 41 Exportações no setor do agroalimentar, por município, em euros, em 2017 (versão extensa). • 104

TABELA 42 Exportações nos setores estratégicos, por município do Tâmega e Sousa, em 2017. • 105

TABELA 43 Principais elementos do Património Cultural material móvel. • 107

TABELA 44 Principais especialidades gastronómicas. • 107

Índice de definições e fontes bibliográficas

ANÁLISE PEST Acrónimo de análise Política, Económica, Social e Tecnológica” e consiste num enquadramento de fatores macroambientais usados como uma ferramenta na gestão estratégica. Permite perceber o impacto que o ambiente externo pode ter no seu negócio, produto ou serviço e ajuda a identificar oportunidades e ameaças externas.

ANÁLISE SWOT Acrónimo de (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Ferramenta utilizada durante o planeamento estratégico, com a finalidade de otimizar o seu desempenho no mercado.

CAPACIDADE DE ALOJAMENTO NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS Número máximo de indivíduos que os estabelecimentos podem alojar num determinado momento ou período, sendo este determinado através do número de camas existentes e considerando como duas as camas de casal.

DENSIDADE POPULACIONAL Relação entre o número de habitantes de uma área territorial determinada e a superfície desse território (habitualmente expressa em número de habitantes por quilómetro quadrado).

DORMIDAS NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS Permanência de um indivíduo num estabelecimento que fornece alojamento por um período compreendido entre as 12 horas de um dia e as 12 horas do dia seguinte.

ESTADA MÉDIA número de noites que os turistas permanecem, em média, numa região ou país.

GANHO MÉDIO MENSAL O ganho mensal é o montante que o empregado recebe de facto todos os meses. Para além da remuneração de base, inclui outras remunerações pagas pelo empregador, como horas extra, subsídio de férias ou prémios.

ÍNDICE DE ENVELHECIMENTO O índice de envelhecimento é o número de pessoas com 65 e mais anos por cada 100 pessoas menores de 15 anos. Um valor inferior a 100 significa que há menos idosos do que jovens.

ÍNDICE SINTÉTICO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL O Índice sintético de desenvolvimento regional (Índice global) é um indicador composto (Portugal = 100) que pretende acompanhar as assimetrias regionais do processo de desenvolvimento regional, em resultado do efeito conjugado do desempenho nas vertentes competitividade, coesão e qualidade ambiental.

ÍNDICE DE COESÃO Procura refletir o grau de acesso da população a equipamentos e serviços coletivos básicos de qualidade, bem

como os perfis conducentes a uma maior inclusão social e a eficácia das políticas públicas traduzida no aumento da qualidade de vida e na redução das disparidades territoriais.

ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE O Índice de competitividade pretende captar o potencial (em termos de recursos humanos e de infraestruturas físicas) de cada região em termos de competitividade, assim como o grau de eficiência na trajetória seguida (medido pelos perfis educacional, profissional, empresarial e produtivo) e, ainda, a eficácia na criação de riqueza e na capacidade demonstrada pelo tecido empresarial para competir no contexto internacional.

ÍNDICE DE QUALIDADE AMBIENTAL O Índice de qualidade ambiental procura perceber as pressões exercidas pelas atividades económicas e pelas práticas sociais sobre o meio ambiente (numa perspetiva vasta que se estende à qualificação e ao ordenamento do território), mas também os respetivos efeitos sobre o estado ambiental e às consequentes respostas económicas e sociais em termos de comportamentos individuais e de implementação de políticas públicas.

PODER DE COMPRA PER CAPITA Este indicador compósito pretende traduzir o poder de compra em termos *per capita*. É um número índice com o valor 100 na média do país, que compara o poder de compra manifestado quotidianamente, em termos *per capita*, nos diferentes municípios ou regiões.

POPULAÇÃO RESIDENTE Indivíduos que residem no seu habitual local de residência por um período contínuo de pelo menos 12 meses prévios à data de referência, ou que chegaram ao seu local de residência habitual durante os 12 meses antes da data de referência com a intenção de aí permanecerem por um período não inferior a um ano.

PRODUTIVIDADE APARENTE DO TRABALHO A produtividade aparente do trabalho é a riqueza que se obtém na produção de bens ou serviços por trabalhador. É frequente simplificar a expressão, referindo-a como produtividade do trabalho ou, simplesmente, produtividade.

PRODUTO INTERNO BRUTO O produto interno bruto (PIB) é a medida habitualmente utilizada para avaliar o desempenho de uma economia e compará-la com outras. Pode dizer-se simplesmente que o PIB é a riqueza que um país consegue criar. Esta riqueza resulta das atividades quotidianas de todos – sejam pessoas, empresas ou outras entidades públicas e privadas – como: o que se produz, o que se compra, o que se investe ou o que se exporta.

SALDO MIGRATÓRIO O saldo migratório é a diferença entre o número de pessoas que imigram e o número de pessoas que emigram.

TAXA BRUTA DE ESCOLARIZAÇÃO Relação percentual entre o número total de alunos matriculados num determinado ciclo de estudos (independentemente da idade) e a população residente em idade normal de frequência desse ciclo de estudo.

TAXA BRUTA DE NATALIDADE Número de nados-vivos ocorrido durante um determinado período de tempo, normalmente um ano civil, referido à população média desse período (habitualmente expressa em número de nados-vivos por 1000 (10^3) habitantes).

TAXA DE ABSTENÇÃO Coeficiente, em geral expresso em percentagem, da relação entre eleitores que se abstiveram e o universo eleitoral dessa eleição (i.e., total de eleitores inscritos no Recenseamento Eleitoral e que podem votar em determinada eleição).

TAXA DE SOBREVIVÊNCIA (%) DAS EMPRESAS NASCIDAS DOIS ANOS ANTES Quociente entre o número de empresas ativas em n , que tendo nascido em $n-t$ sobreviveram t anos, e o número de nascimentos reais em $n-t$.

TAXA LÍQUIDA DE OCUPAÇÃO DE CAMA Indicador que permite avaliar a capacidade de alojamento média utilizada durante o período de referência. Corresponde à relação entre o número de dormidas e o número de camas disponíveis no período de referência, considerando como duas as camas de casal.

VALOR ACRESCENTADO BRUTO O valor acrescentado bruto (VAB) é a riqueza gerada na produção, descontando o valor dos bens e serviços consumidos para a obter, tais como as matérias-primas.

VOLUME DE NEGÓCIOS O volume de negócios é o montante obtido por uma empresa com a venda de bens e a prestação de serviços, excluindo impostos.

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

Direção Geral do Património Cultural (2018), “Património e monumentos”. Disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt>, acedido em setembro de 2018.

Instituto Nacional de Estatística (2018), “Dados estatísticos” [online]. Disponível em www.ine.pt, acedido entre agosto e outubro de 2018.

Plataforma Sabi (2018), “Informação das empresas” [online]. Disponível em <https://sabi.bvdinfo.com>, acedido em setembro de 2018.

PORDATA (2018), “Informação Estatística por município” [online]. Disponível em www.pordata.pt/Municipios, acedido entre agosto e outubro de 2018.

Rota do Românico (2018), “Monumentos” [online]. Disponível em <http://www.rotadoromanico.com>, acedido em setembro de 2018.

Turismo de Portugal (2018), “Registo Nacional de Turismo” [online]. Disponível em <https://rnt.turismodeportugal.pt>, acedido em setembro de 2018.

