

# CONCELHO DE MANTEIGAS **POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO**

**BaG!**

# NOTA INTRODUTÓRIA



O presente documento corresponde à apresentação do trabalho realizado para a definição do Posicionamento Estratégico do concelho de Manteigas solicitado pela Câmara Municipal de Manteigas à BaG! Consulting.



A equipa da BaG! agradece a todo o povo de Manteigas a sua participação, generosidade e acolhimento, cruciais para que o trabalho que aqui se apresenta pudesse constituir, como constitui, uma marca viva do pulsar da identidade do concelho.

A todos, bem-hajam.



# //ÍNDICE

2	NOTA INTRODUTÓRIA
3	ÍNDICE
5	SUMÁRIO EXECUTIVO
6	OBJECTIVOS E ENQUADRAMENTO
9	CONTEXTO FÍSICO E SOCIAL
14	METODOLOGIA, CO-CRIAÇÃO E DESIGN THINKING
19	SESSÕES DE TRABALHO
20	RESULTADOS: SESSÃO DE TRABALHO 1
25	ANÁLISE SWOT
29	SESSÃO DE TRABALHO 2
	SESSÃO DE CO-CRIAÇÃO: PENSAR MANTEIGAS
34	SESSÃO DE TRABALHO 3
	POSICIONAR MANTEIGAS
37	SESSÃO DE TRABALHO 4
	SESSÃO DE VALIDAÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MANTEIGAS
37	SESSÃO DE VALIDAÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MANTEIGAS
40	ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS SESSÕES DE TRABALHO
43	PROPOSTA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO
46	ACÇÕES PARA O REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MANTEIGAS
47	PÚBLICOS EXTERNOS
	TURISTAS E VISITANTES
	INVESTIDORES
47	PÚBLICOS INTERNOS
	CIDADÃOS, INSTITUIÇÕES E EMPRESAS
49	NOTAS CONCLUSIVAS
50	REFERÊNCIAS
51	FICHA TÉCNICA



# //SUMÁRIO EXECUTIVO



**O trabalho desenvolvido pela BaG! Consulting** e reportado neste documento teve como objectivo definir o Posicionamento Estratégico do concelho de Manteigas, com vista à sua maior projecção e afirmação no contexto turístico nacional e internacional.



**A metodologia de trabalho adoptada** passou por um grande envolvimento da população, tendo sido todos os produtos dos trabalhos co-desenhados e validados com os parceiros que compareceram em grande número nas quatro sessões de trabalho realizadas. Através do uso de técnicas de design thinking e de facilitação activa, a equipa de projecto construiu em conjunto com a população várias peças de trabalho que conduziram ao resultado final.



**Do processo enquadrado no presente documento,** ressaltou um Posicionamento Estratégico que alia Manteigas ao vale glaciário e à Natureza, numa escolha que indiscutivelmente foi desenhada seguindo o sentir e a vontade da população que se aliou aos trabalhos.

# //OBJECTIVOS E ENQUADRAMENTO

O objectivo central do presente trabalho consiste na definição do Posicionamento Estratégico do concelho de Manteigas, focado na criação e alavancagem de produtos inovadores resultantes da identificação dos recursos endógenos do Território com maior potencial, bem como da sua

exploração e divulgação como marca identificadora. O sentido último desta abordagem é ajudar o concelho de Manteigas a definir a sua estratégia de venda como produto turístico, de modo a explorar de forma adequada e sustentável o seu riquíssimo capital natural e humano.

## NESTE SENTIDO, O TRABALHO DESENVOLVIDO FOCOU-SE NAS SEGUINTE ACTIVIDADES

- Avaliação dos recursos do concelho;
- Identificação dos actores locais;
- Identificação e selecção de potenciais áreas de trabalho;
- Ideação e discussão do Posicionamento Estratégico do concelho com os actores locais;
- Validação do Posicionamento Estratégico do concelho;
- Definição de um conjunto de actividades para a exploração e afirmação do Posicionamento Estratégico definido, no sentido de potenciar os recursos identificados.

A definição do Posicionamento Estratégico tem-se tornado de forma comprovada num meio de estímulo à economia e à inovação, trazendo claros benefícios às populações. Esta abordagem pode ser realizada a diferentes escalas, desde a dimensão local até a uma realidade nacional ou até internacional, e pode ser focada em várias áreas concretas de actividade, desde o turismo à economia.

➤ **NOS DIAS DE HOJE, OS LOCAIS, CIDADES E REGIÕES PROCURAM UMA OFERTA DE VALOR CADA VEZ MAIOR QUE OS DIFERENCIE DE MODO A GARANTIREM UMA POSIÇÃO DISTINTIVA NO MERCADO DOS TERRITÓRIOS.**

À acção que desenvolve esta oferta e constrói a imagem do Território fazendo-o ocupar um lugar destacado na mente do público-alvo chama-se Posicionamento Estratégico.

Num mundo cada vez mais competitivo onde a quantidade de informação é cada vez maior e os países, regiões e cidades querem fixar cidadãos, atrair turistas e investimento, as marcas territoriais têm um papel fundamental em sintetizar a proposta de valor do Território, tornando mais eficaz a percepção e a identificação da individualidade do local pelo público-alvo. Num mercado onde os Territórios também concorrem, um posicionamento claro, distintivo e genuíno que represente os recursos, conjugue os benefícios funcionais, emocionais e simbólicos, reflecta os valores territoriais e espelhe os factores de diferenciação é uma grande mais-valia para o sucesso da marca territorial.

De uma forma geral, as tendências dos mercados turísticos modificam-se de forma acelerada, daí a importância da realização de um planeamento estratégico contínuo. Quando se trata de escolher um destino para visitar, o turista procura cada vez mais informações de produtos e serviços, compara preços e destinos, e só posteriormente concretiza a escolha ou a compra. A partir deste cenário, existe a necessidade de

sensibilizar os destinos para a importância dos planos de marketing e de estratégias de promoção. Conhecer o mercado actual e potencial, em que o destino está inserido é fundamental, assim como perceber a sua capacidade de oferta de produtos e serviços com qualidade ao longo do tempo.

» **A IMPORTÂNCIA DO POSICIONAMENTO DE UMA REGIÃO TURÍSTICA RESIDE NA POSSIBILIDADE DE ESTIMULAR OS CONSUMIDORES, CONTRIBUIR PARA QUE A REGIÃO SE DIFERENCIE DOS CONCORRENTES, OPTANDO PELAS CARACTERÍSTICAS QUE POSSUEM MAIS VALOR. ISTO SÓ É POSSÍVEL QUANDO SE TRABALHA NA CONEXÃO DO POSICIONAMENTO DESEJADO PARA A MARCA OU PRODUTO, COM A PERCEPÇÃO, OS VALORES E DESEJOS OU ANSEIOS JÁ EXISTENTES NAS MENTES DO PÚBLICO-ALVO.**

No caso concreto de Manteigas, a abordagem seguida prende-se fundamentalmente com a definição da política e estratégia a seguir a médio prazo para posicionar Manteigas num turismo diferenciado, competitivo e de alta qualidade.

É relevante salientar que o concelho de Manteigas integra a Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela que se quer assumir como um veículo privilegiado para uma integração das abordagens específicas de cada concelho no contexto da região, onde os recursos endógenos e os ecossistemas locais são olhados de forma conjunta, revelando novas oportunidades. De forma transversal, a política delineada a nível regional e intermunicipal defende a aplicação da inovação social e do marketing territorial com vista a permitir reforçar a atractividade e qualidade de vida das populações. Esta abordagem regional integrada pretende a criação de novas ofertas direccionadas a mercados específicos, a estruturação de novos produtos turísticos orientados para a valorização do património territorial e etnográfico existente e o desenvolvimento de novas ferramentas e abordagens de promoção online. Todas estas questões assentam na definição do Posicionamento Estratégico de cada concelho.

**ESTE PROCESSO E A CORRECTA DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO** permitirá fomentar nos manteiguenses uma maior auto-estima e sentimento de pertença à sua comunidade sendo que, por via indirecta, este processo pode gerar mais emprego e, assim, maior fixação de população, conseqüente aumento da natalidade e uma maior qualidade de vida. Uma melhor oferta de serviços públicos, privados e de bens, bem como mais progresso e aquisição de conhecimentos são também resultados de um Posicionamento Estratégico bem conseguido.

No que toca à sociedade civil, composta em Manteigas por várias associações e colectividades, este trabalho permite encontrar mais e melhores parcerias, cuja repercussão é um incremento ao dinamismo e à motivação da comunidade, proporcionando mais e melhores serviços à população, nomeadamente um envelhecimento com maior qualidade e uma melhor oferta de actividades à população jovem e activa. Estas sinergias levam a uma consolidação da identidade cultural, que no caso particular de Manteigas já é bem vencedora mas que permite ainda explorar e capitalizar.

**DO LADO DA AUTARQUIA, A DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO CONCELHO ASSUME-SE COMO UM PILAR FUNDAMENTAL NA POLÍTICA DE ALAVANCAGEM ECONÓMICA E SOCIAL DO TERRITÓRIO, APOSTANDO NUMA ÓPTICA DE SUSTENTABILIDADE DOS SERVIÇOS, MELHORES INVESTIMENTOS, SEGUNDO UMA ESTRATÉGIA CLARA E CONCRETA QUE VISA ATINGIR OBJECTIVOS TANGÍVEIS.**

**TAMBÉM A ÁREA DA FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS É BENEFICIADA COM ESTA ESTRATÉGIA NA MEDIDA EM QUE A DIFERENCIAÇÃO PRETENDIDA ASSENTA EM OFERTAS DE QUALIDADE, PRESTADAS POR PESSOAL QUALIFICADO E BEM PREPARADO.**



**É NOTÓRIO QUE O SECTOR PRIVADO É TAMBÉM DOS GRANDES BENEFICIADOS COM A DEFINIÇÃO DE UM POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EFECTIVO**, através do qual a diferenciação de produtos assente na dinamização dos produtos endógenos, a especialização sectorial trazem maior rentabilidade e desenvolvimento do tecido económico e, consequentemente, social. No caso particular de Manteigas, a reinvenção do sector dos lanifícios e manufactura de produtos derivados da lã, como o burel, são claros exemplos de áreas que podem significar novos e importantes sectores da economia.

➤ **NO QUE RESPEITA AO SECTOR LIGADO AO TURISMO, NO QUAL SE ENQUADRAM A HOTELARIA E A RESTAURAÇÃO, O AUMENTO DA ATRACTIVIDADE E CONSEQUENTEMENTE DA PROCURA, TRAZEM COMO CONSEQUÊNCIA A DINAMIZAÇÃO DE TODA A ECONOMIA LOCAL COM CLAROS IMPACTOS EM TODOS OS VECTORES DA VIDA DO CONCELHO.**

**A VISIBILIDADE DE MANTEIGAS BEM COMO O ACESSO A NOVOS MERCADOS DE CAPTAÇÃO DE VISITANTES SÃO CONSEQUÊNCIAS DIRECTAS QUE RESULTAM DE UM POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO CORRECTAMENTE DELINEADO E IMPLEMENTADO.**

O posicionamento resume a opção estratégica que dá uma imagem credível, distinta e atractiva de um determinado produto turístico, quer no mercado em geral, quer na mente dos potenciais clientes. Como o seu papel é determinante nas decisões de compra, é importante perceber que características distintivas se deseja que o público atribua ao destino, conhecer as suas expectativas e identificar, analisar e avaliar o grau de competitividade da concorrência.

*Importa realçar que a definição do Posicionamento Estratégico não pode ser vista como um momento isolado que acaba com a definição final da estratégia. Pelo contrário, depois deste passo começa todo um trabalho que visa a prossecução dos objectivos definidos. Este processo deve envolver toda a comunidade e deve ser determinado, participado e claro, num respeito constante pelos valores patrimoniais materiais e imateriais do concelho.*

É neste contexto que se apresenta o presente documento, trabalhado com a autarquia, forças vivas e população de Manteigas, baseado nos princípios do marketing territorial e da co-criação de soluções, que pretende valorizar da melhor forma os recursos endógenos, identificando os elementos que podem constituir-se como vantagem competitiva do concelho no cenário local, regional e nacional, com o fim último de garantir aos seus habitantes uma melhor qualidade de vida, assente em princípios e valores sustentáveis.



# //CONTEXTO FÍSICO E SOCIAL

» MANTEIGAS, SITUADA EM PLENO CORAÇÃO DO PARQUE NATURAL DA SERRA DA ESTRELA, É UMA VILA DE MONTANHA COM CERCA DE 2800 HABITANTES, ADMINISTRATIVAMENTE ENQUADRADA NO DISTRITO DA GUARDA. É SEDE DE CONCELHO QUE, PARA ALÉM DAS DUAS FREGUESIAS URBANAS DE SANTA MARIA E SÃO PEDRO, É COMPOSTA POR MAIS DUAS FREGUESIAS RURAIS VALE DA AMOREIRA E SAMEIRO – CONTANDO NO TOTAL COM 3 430 HABITANTES

*(Fonte INE: Censos Gerais da População 2011).*

A história de Manteigas é anterior à Nacionalidade e, logo em 1188, o Rei D. Sancho I deu-lhe foral que foi confirmado em 1514 pelo foral novo de D. Manuel I. A Ordem de Cristo teve um papel importante na afirmação da vila e da sua presença são testemunho as Igrejas de Santa Maria e São Pedro, principais

monumentos do concelho a par da Casa das Obras, um solar erguido no século XVIII, considerado Imóvel de Interesse Público e que funciona hoje como Turismo de Habitação. Pela sua relevância, o concelho está ainda inserido na Rede de Valorização do Património Judaico da Rede das Aldeias Históricas.



**SENDO UMA VILA SERRANA**, as matérias-primas e as vivências proporcionadas pela Serra da Estrela foram ao longo dos séculos moldando os saberes e os produtos locais dos manteiguenses. Dessa importante herança, destacam-se a tecelagem manual de colchas e tapetes, bem como das típicas casacas de pastor, o entalhamento da madeira, a latoaria e ostrabalhos em granito. Na gastronomia típica contam-se o ímpar queijo da Serra e a feijoca, o cabrito assado, o cozido serrano, as trutas, o requeijão ou os bolos de leite, bolos de crista e as queijadas.



O património natural do Território de Manteigas é também vastíssimo, sendo o vale glaciário do Zêzere o seu mais notável e conhecido ex-libris com os seus 13 quilómetros de comprimento que o tornam num dos maiores vales glaciário da Europa.

A espessura da língua glaciária excedia os 300 metros e a sua extensão ultrapassava a vila de Manteigas, tendo-se dissolvido a cerca de 680 metros de altitude. Pela sua magnitude, o vale glaciário proporciona ao Território um contexto imponente, enquadrando o curso do rio Zêzere e dezenas de cascatas e poços naturais, cenário complementado por outros pontos importantes como as Penhas Douradas, o Covão da Ametade ou o Poço do Inferno.

**ALÉM DE TOTALMENTE INCLUÍDO NO PARQUE NATURAL DA SERRA DA ESTRELA, O CONCELHO ESTÁ AINDA INSERIDO NA REDE NATURA 2000, POSSUINDO UMA DAS MAIS EXTENSAS MANCHAS FLORESTAIS DA SERRA DA ESTRELA. PARA ALÉM DAS PAISAGENS MOLDADAS PELA PRESENÇA CONSTANTE DA ÁGUA, MANTEIGAS APRESENTA TRÊS ZONAS GEOLOGICAMENTE DISTINTAS, A ÁREA PLANÁLTICA, O VALE DO RIO ZÊZERE E AS ZONAS XISTOSAS DE VALHELHAS E VALE DE AMOREIRA.**

A uma altitude de acerca de 775 metros existem as Caldas de Manteigas, uma estância termal de águas sulfúreas, bicarbonatadas, sódicas, fluoretadas, que vêm à superfície a uma temperatura de cerca de 42,8°C. Este tipo de águas estão indicadas para o tratamento de reumatismo, infecções das vias respiratórias e dermatoses, actualmente propriedade do INATEL.

Por todo este património e pela excepcional situação geográfica, o turismo rural e de montanha, assim como o turismo científico ligado à geomorfologia e à biodiversidade, assumem em Manteigas um enorme potencial.

O concelho tem vindo a procurar potenciar estes valores, encontrando-se a presente proposta enquadrada nessa vontade de posicionar definitivamente o concelho em sectores de turismo diferenciador.

Segundo os dados estatísticos de 2012, as dormidas em estabelecimentos hoteleiros do concelho de Manteigas ascenderam às 8331, sendo a estada média por hóspede de 1,6 noites, um número que revela um turismo de passagem e não de estada. A capacidade de alojamento dos estabelecimentos hoteleiros de Manteigas é de 74 camas, que no mesmo ano registaram uma taxa de ocupação de cerca de 19%, uma percentagem ainda diminuta.

No que toca à origem dos turistas que visitam Manteigas, a esmagadora maioria é proveniente de Portugal, aparecendo de seguida o turismo oriundo dos Países Baixos. Curiosa é a comparação com o ano de 2013 que, tal como ilustra a tabela da página seguinte, foi bastante mais positivo para o turismo no concelho. O total de dormidas mais que duplicou, o que teve impacto na taxa de ocupação que subiu para 22,8%, sendo a estada média de 1,77 dias.



## PROVENIÊNCIA DAS DORMIDAS EM ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS NO CONCELHO DE MANTEIGAS

(Fonte: INE)

PROVENIÊNCIA DAS DORMIDAS EM ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS	2012	2013
União Europeia	7.429	16.633
Portugal	5.849	13.001
Alemanha	264	581
Espanha	172	525
França	327	514
Itália	35	90
Países Baixos	339	700
Reino Unido	150	657
E.U.A.	117	222
Total de dormidas	8.331	19.021

É interessante analisar que, no ano de 2013, do total de 10728 turistas que visitaram e pernoveram em Manteigas, mais de metade (6065) ficou alojada em estabelecimentos de turismo rural ou de habitação, nos quais a estada média foi de 1,8 noites, um número superior ao registado no total de estabelecimentos hoteleiros. Em termos de proveitos gerados pelo turismo no ano de 2013, o turismo no espaço rural e turismo de habitação facturou 581 mil euros, mais de metade da facturação total que atingiu os 888 mil euros.

É importante referir que o Plano Estratégico Nacional do Turismo na sua revisão de 2015, defende que a estratégia de captação de mercado para o interior da região Centro, em particular para a Serra da Estrela, deverá passar pela dinâmica de crescimento do mer-

cado dos residentes em Portugal, e pela diversificação a novos mercados e segmentos, como os luso-descendentes de 2.ª e 3.ª geração. A estratégia de promoção da região Centro deve passar pela oferta de circuitos turísticos, de turismo de saúde e de turismo de natureza para promoção internacional.

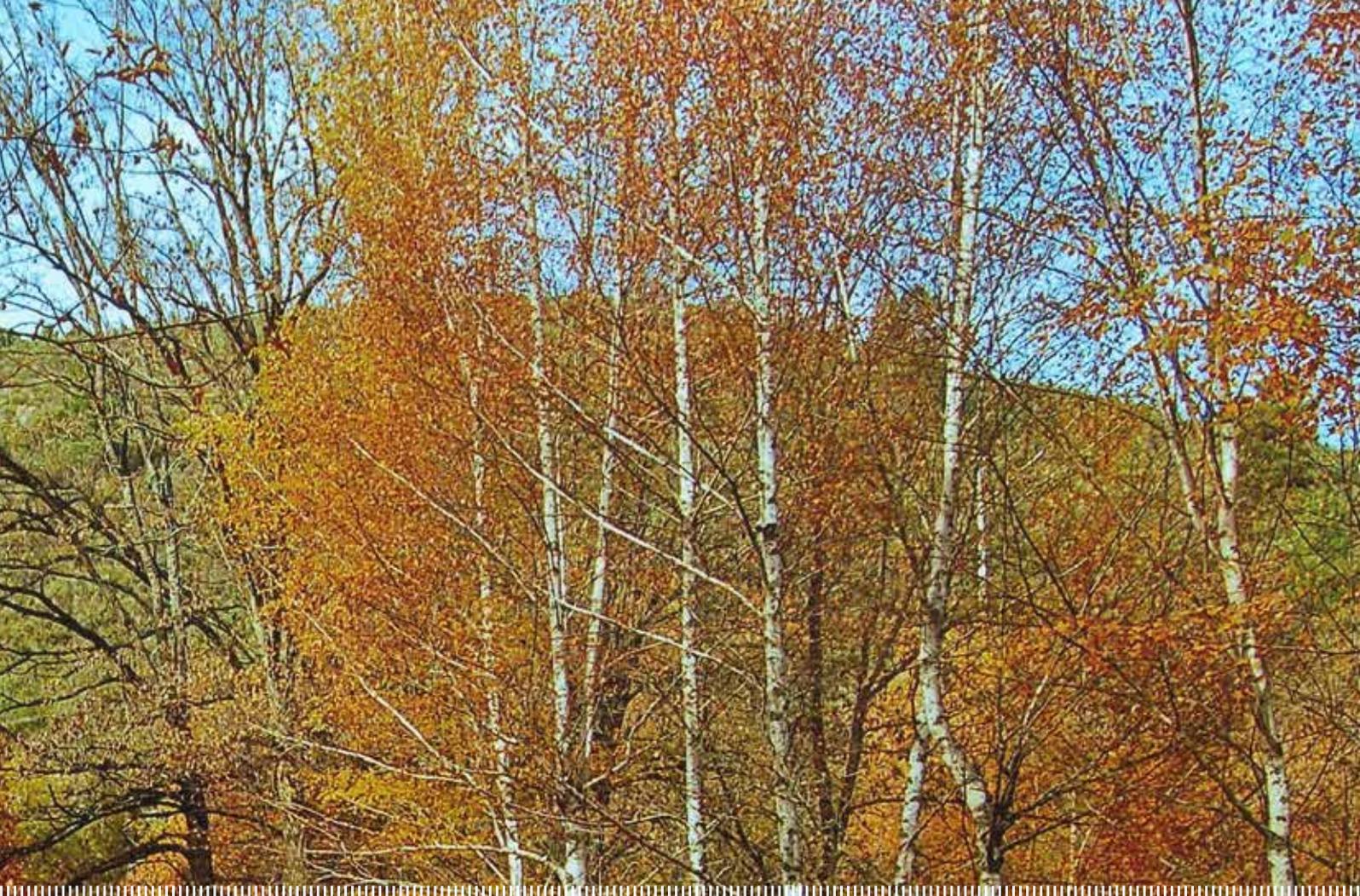
Em termos de dinâmicas populacionais, o concelho de Manteigas tem sofrido um decréscimo bastante acentuado da sua população residente, tendência que se verifica na grande maioria dos concelhos de áreas rurais em Portugal Continental. A variação da população residente entre 1991 e 2001, bem como entre 2001 e 2011, foi sempre negativa, tendo essa variação sido mais acentuada na última década.



INDICADOR	VALOR
Densidade populacional 1991	34 hab./Km2
Densidade populacional 2001	33 hab./Km2
Densidade populacional 2011	28 hab./Km2
População residente 1991	4192
População residente 2001	4094
População residente 2011	3430
População residente 2013	3297
Variação da população residente, entre 1991 e 2001	-8,1 %
Variação da população residente, entre 2001 e 2011	-16,2 %



EM 2013, DOS **3297 HABITANTES**  
DO CONCELHO DE MANTEIGAS,  
**635 TINHAM UMA IDADE IGUAL OU INFERIOR**  
**A 25 ANOS**, O QUE CORRESPONDE A CERCA  
DE **20% DA POPULAÇÃO**. ESTA POPULAÇÃO  
JOVEM É SERVIDA PELOS EQUIPAMENTOS  
PERTENCENTES AO AGRUPAMENTO  
DE ESCOLAS DE MANTEIGAS, COMPOSTO  
PELO JARDIM-DE-INFÂNCIA DE MANTEIGAS,  
JARDIM-DE-INFÂNCIA DO SAMEIRO (QUE  
SERVE TAMBÉM VALE DA AMOREIRA), A  
ESCOLA BÁSICA DO 1º CICLO DE MANTEIGAS,  
A ESCOLA BÁSICA DO 2º E 3º CICLO DE  
MANTEIGAS E A ESCOLA SECUNDÁRIA.  
TAMBÉM NO MESMO ANO DE 2013, 58  
CRIANÇAS FREQUENTAVAM O PRÉ-ESCOLAR,  
88 O 1º CICLO, 46 O 2º CICLO E 116 O 3º CICLO  
DO ENSINO BÁSICO.



Em termos de apoio social, das várias instituições sociais do município, a Santa Casa da Misericórdia de Manteigas, fundada em 1618, assegura várias valências de apoio a idosos nomeadamente o Lar de Idosos, o Serviço de Apoio Domiciliário e o Centro de Dia. Também a Associação Manteigas Solidária, criada em 2004, procura, entre outras acções, promover o desenvolvimento sustentado do Concelho de Manteigas, promover a participação activa da população em actividades de cariz social, cultural, desportivo, recreativo, ecológico, ambiental, de formação e aperfeiçoamento profissional e ocupação dos tempos livres.

O panorama das organizações cívicas em Manteigas é bastante vasto para um concelho de pequenas dimensões. Como bom exemplo, apontam-se as duas bandas filarmónicas coexistentes na vila – a Música Velha e a Música Nova – ambas com mais de 150 anos de existência e com altos contributos prestados na formação musical e cívica da sociedade manteiguense, bem como na divulgação do nome do concelho por todo o País.

No campo desportivo, a Associação Desportiva de Manteigas, promove a prática de várias modalidades como o futebol federado, basquetebol, andebol ou hóquei em patins, prestando um importante serviço à população, sobretudo às camadas jovens.

No que toca às actividades relacionadas com a Natureza, a Associação Amigos da Serra da Estrela e o Clube de caça e pesca de Manteigas ocupam um lugar de destaque. A Associação Amigos da Serra da Estrela é a segunda ONGA mais antiga de Portugal, tendo sido fundada em 1982, com o objectivo de defender a biodiversidade da Serra da Estrela e conservar o seu ecossistema único, promovendo a sua preservação e, ao mesmo tempo, dando a conhecer a Serra da Estrela numa perspectiva de sensibilização e protecção. O Clube de Caça e pesca de Manteigas, além das actividades directamente ligadas à caça e pesca, promove o repovoamento de várias espécies cinegéticas como o coelho, a perdiz vermelha, bem como das trutas, tendo assumido um papel importante na defesa da flora e fauna da região.

# //METODOLOGIA CO-CRIAÇÃO E DESIGN THINKING



## **METODOLOGIA**

A metodologia seguida no trabalho da definição do Posicionamento Estratégico de Manteigas assentou nos princípios do Design Thinking que, por definição, se entende como o conjunto de métodos e processos para abordar problemas, relacionados à aquisição de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções.



## **DESIGN THINKING**

O Design Thinking cria empatia no contexto de um problema, por forma a colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de novas ideias, utilizando a criatividade para geração de soluções e a razão para analisar e adaptar as soluções para cada contexto concreto. No caso concreto da proposta do Posicionamento Estratégico do concelho de Manteigas, o processo foi estruturado em cinco fases:



### **DESCOBERTA**

COM O OBJECTIVO DE ENTENDER O CONTEXTO CONCRETO DE MANTEIGAS



### **ANÁLISE**

PARA DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E CRIAÇÃO DAS LINHAS ORIENTADORAS DA ESTRATÉGIA



### **IDEAÇÃO**

PARA CO-CRIAÇÃO DE SOLUÇÕES COM OS CIDADÃOS E COM OS ACTORES-CHAVE IDENTIFICADOS



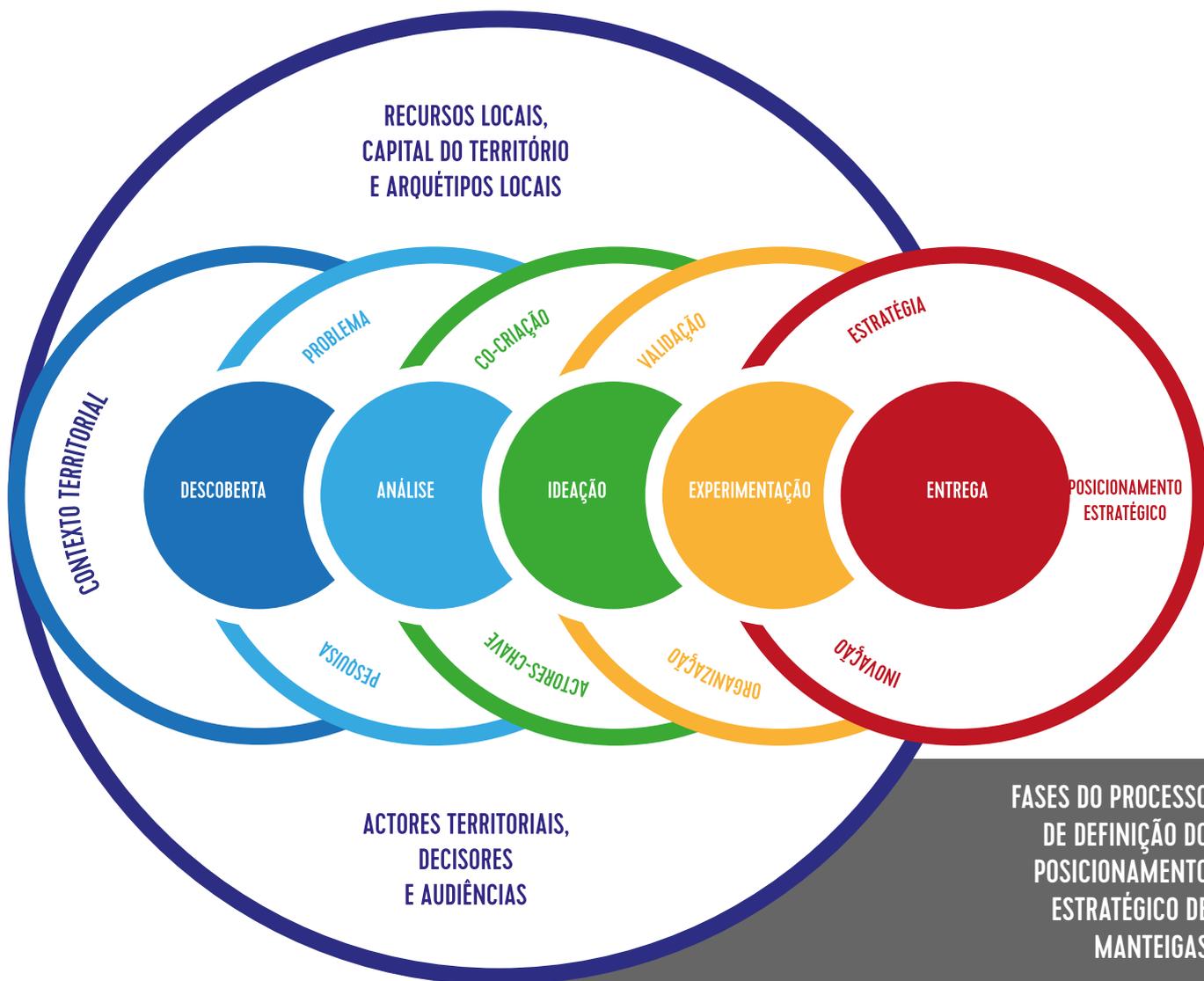
### **EXPERIMENTAÇÃO**

ORGANIZAÇÃO DE UM EVENTO PARA VALIDAÇÃO DA ESTRATÉGIA JUNTO DA POPULAÇÃO LOCAL



### **ENTREGA**

DEFINIÇÃO FINAL DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E ENTREGA À AUTARQUIA



NA FASE DE DESCOBERTA, A EQUIPA DE PROJECTO LEVOU A CABO UM TRABALHO DE PESQUISA E INVENTARIAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS FÍSICAS E SOCIAIS DO TERRITÓRIO e, em conjunto com os parceiros locais, foram enumerados os recursos endógenos e potenciais áreas a explorar. Na fase seguinte, depois de debatidos os problemas identificados na caracterização, foram propostas, discutidas e analisadas as linhas orientadoras para a definição da Estratégia de Posicionamento.

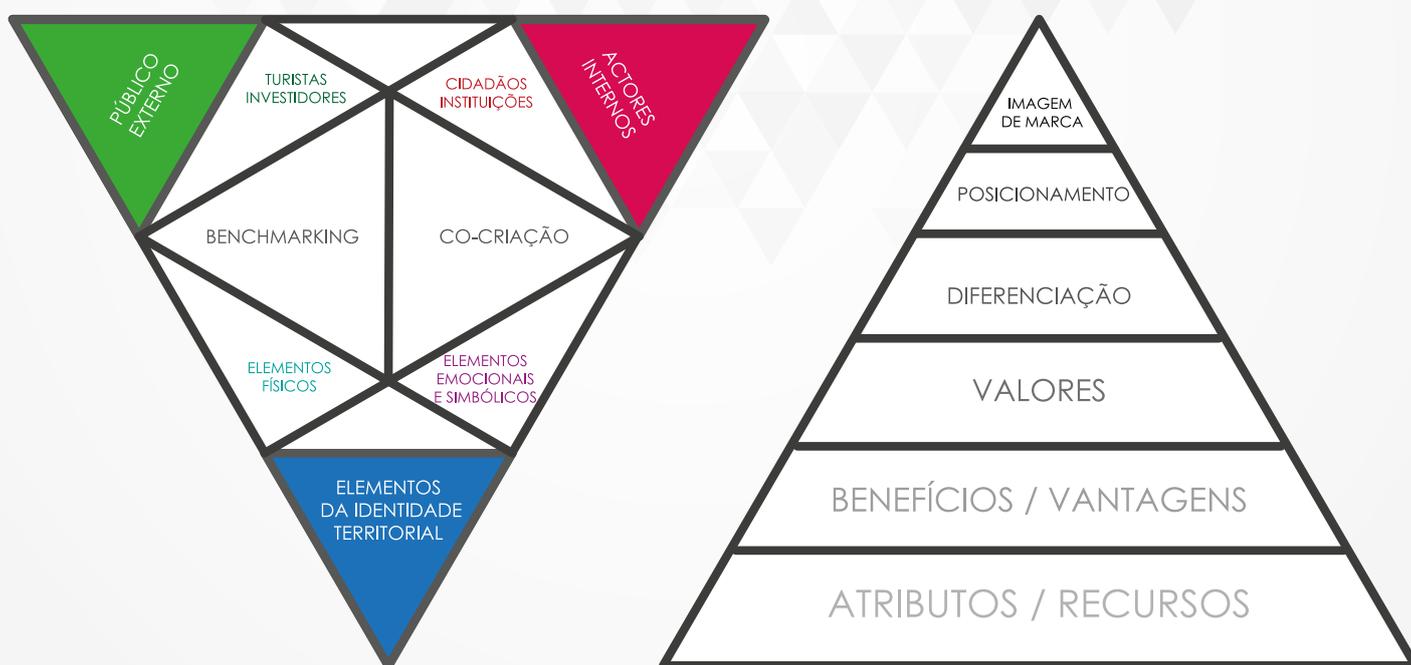
➤ PARA ESTES PROBLEMAS FORAM SEGUIDAMENTE CO-CRIADAS COM OS PARCEIROS LOCAIS SOLUÇÕES QUE, POR UM LADO SÃO RESPOSTA AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS E, POR OUTRO, VÃO NA LINHA DA ESTRATÉGIA DEFINIDA.

**POR FORMA A VALIDAR O TRABALHO DESENVOLVIDO,** os parceiros foram novamente auscultados sobre a estratégia proposta. A fase final do processo, corresponde à entrega de resultados, materializada no presente documento.

GRANDE PARTE DO TRABALHO DESENVOLVIDO PRETENDEU ENQUADRAR A CONSTRUÇÃO DA PIRÂMIDE DE POSICIONAMENTO QUE FOI DESENVOLVIDA DE FORMA A SIMPLIFICAR A PERCEÇÃO DA INTERLIGAÇÃO ENTRE ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DA IDENTIDADE TERRITORIAL, QUE SÃO AS BASES DOS VALORES E DA DIFERENCIAÇÃO DO TERRITÓRIO, CAPAZES DE AJUDAR A ENCONTRAR O POSICIONAMENTO DA MARCA TERRITORIAL..

A MARCA TERRITORIAL DEVE REFLECTIR O POSICIONAMENTO E CRIANDO A IMAGEM DE MARCA DO TERRITÓRIO ATRAVÉS DOS ELEMENTOS DIFERENCIADORES DA IDENTIDADE TERRITORIAL

A identidade territorial é composta pelos produtos, recursos e saberes locais, factores fundamentais da criação na identidade cultural, histórica e natural.



PIRÂMIDES DE POSICIONAMENTO BaG!

AS PIRÂMIDES ACIMA REPRESENTADAS SINTETIZAM OS ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DE CRIAÇÃO DO POSICIONAMENTO DA MARCA territorial onde recursos e atributos são os elementos de identidade territorial base que levam a criação do posicionamento. São os benefícios e as vantagens destes elementos

para as pessoas utilizados em actividades, transformados em produtos ou potenciais em acções que oferecem valor à marca-Território de onde se retiraram factores de diferenciação que conferem à marca a posição destacada na mente das pessoas. No topo da pirâmide, o posicionamento é o elemento chave da criação da imagem de marca territorial.

O OBJECTIVO DAS MARCAS TERRITORIAIS É SEREM RECONHECIDAS COMO 'MARCAS ESTRELA' COM UM LUGAR DE DESTAQUE (POSICIONAMENTO) NA MENTE DO CONSUMIDOR. NESSE SENTIDO, A ESTRATÉGIA DE CONSTRUÇÃO DE IMAGENS DE MARCA É APOIADA POR UM SISTEMA ORGÂNICO QUE DENOMINAMOS DE ESTRELA DO POSICIONAMENTO.



ESTRELA DE POSICIONAMENTO BAG!

## APOIADO NA PIRÂMIDE DE POSICIONAMENTO E NA PIRÂMIDE INVERTIDA

ONDE OS ELEMENTOS DE IDENTIDADE TERRITORIAL SE CONJUGAM COM O PÚBLICO EXTERNO E INTERNO, O POSICIONAMENTO É O ÚLTIMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA TERRITORIAL, INICIADO COM A IDENTIFICAÇÃO CLARA DOS ELEMENTOS IDENTITÁRIOS DO TERRITÓRIO E DOS PARCEIROS-CHAVE.



**UMA MARCA É UMA PROMESSA DE VALOR E POR ISSO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR ATRIBUTOS E RECURSOS, ELEMENTOS FÍSICOS, EMOCIONAIS E SIMBÓLICOS E OS SEUS BENEFÍCIOS E VANTAGENS.**

É necessário encontrar os arquétipos do Território que se reflectam nos valores de diferenciação. São estes valores que tornam o Território único e diferenciado. São a base da construção do posicionamento, porque serão valorizados pelos consumidores construindo uma imagem mental do Território: a imagem de marca.

A marca territorial consiste no desenvolvimento de uma determinada imagem e a sua comunicação (Place Consumers), baseada em valores e percepções positivas sobre esse lugar provenientes de atributos locais inatos ou desenvolvidos, que colocam esse Território de forma distinta na mente dos consumidores.

# //SESSÕES DE TRABALHO

» PARA A CRIAÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MANTEIGAS FORAM ORGANIZADAS AS SEGUINTESSÊSSÕES DE TRABALHO COM A POPULAÇÃO:

1. ANÁLISE DE CASOS DE ESTUDO E ANÁLISE SWOT  
1 de Outubro de 2014
2. SESSÃO DE CO-CRIAÇÃO: PENSAR MANTEIGAS  
16 de Outubro de 2014
3. SESSÃO DE CO-CRIAÇÃO: POSICIONAR MANTEIGAS  
30 de Outubro de 2014
4. VALIDAÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MANTEIGAS  
12 de Fevereiro de 2015

**PARA CONSEGUIR TIRAR O MAIOR PARTIDO POSSÍVEL DAS REUNIÕES DE TRABALHO, FORAM CONVIDADAS A PARTICIPAR A GRANDE MAIORIA DOS ACTORES LOCAIS, CONVITE QUE FOI SEMPRE EXTENSÍVEL A TODOS OS MUNÍCIPES.**

#### **DESTACAM-SE OS PARCEIROS A SABER:**

Câmara Municipal de Manteigas, Junta de Freguesia de São Pedro, Junta de Freguesia de Santa Maria, Junta de Freguesia de Vale da Amoreira, Junta de Freguesia de Sameiro, Hotelaria e Restauração local (Casa das Penhas Douradas, Hotel Berne, Casa Senhora dos Verdes, Bom Pastor), Empresas de Animação e Turismo Sustentável (Sabores Altaneiros), associações culturais, o Gabinete de Inserção Profissional, empresários, gestores e consultores, bem como os manteiguenses em geral.

# //RESULTADOS SESSÃO DE TRABALHO 1

## ANÁLISE DE CASOS DE ESTUDO

DE MODO A ENQUADRAR O TRABALHO A REALIZAR EM MANTEIGAS, FORAM SELECIONADOS E ANALISADOS QUATRO DESTINOS TURÍSTICOS COM UM POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE SUCESSO, com o objectivo de se apresentarem tendências, referências ou pontos de encontro a serem implementados ou adaptados à realidade de Manteigas e aos objectivos do seu futuro posicionamento.

➤ APÓS UMA PESQUISA DETALHADA, A EQUIPA DE PROJECTO ESCOLHEU PARA CASOS DE ESTUDO AS REGIÕES DAS ASTÚRIAS (ESPAÑA), ODEMIRA (PORTUGAL), SÜDTIROL (ITÁLIA), MIDI-PYRÉNÉES (FRANÇA), ANALISANDO OS SEUS FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO E A FORMA COMO SÃO COMUNICADOS.



NAS TABELAS SEGUINTEs, APRESENTAM-SE OS ATRIBUTOS, BENEFÍCIOS, VALORES, DIFERENCIAÇÃO E, POR FIM, O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DOS QUATROS CASOS DE ESTUDO



## RESULTADOS DA ANÁLISE DO CASO DE ESTUDO DAS ASTÚRIAS

ATRIBUTOS	BENEFÍCIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Património da Humanidade</li> <li>• Vilas históricas</li> <li>• Museus</li> <li>• Natureza (parques e áreas protegidas)</li> <li>• Montanha</li> <li>• Neve</li> <li>• Orografia</li> <li>• Biodiversidade</li> <li>• Linhas de água</li> <li>• Cultura, história e tradições</li> <li>• Gastronomia</li> <li>• Caminho de Santiago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotas e Itinerários</li> <li>• Desportos de Neve</li> <li>• Golf</li> <li>• Eventos</li> <li>• Festivais Gastronómicos</li> <li>• Observação de Flora e Fauna, Caça e Pesca</li> <li>• Produtos locais</li> <li>• Mercados tradicionais</li> <li>• Ecomuseus</li> <li>• Aulas de interpretação</li> </ul>
VALORES	DIFERENCIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentabilidade e Ecologia</li> <li>• Pureza</li> <li>• Perfeição</li> <li>• Silêncio e paz</li> <li>• Partilha</li> <li>• Envolvência</li> <li>• Serenidade</li> <li>• Tranquilidade</li> <li>• Contacto com o real</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender um paraíso</li> <li>• Sugerir vontade de ficar e voltar</li> <li>• Apelar aos sentidos</li> <li>• Envolver as pessoas como guardiãs do paraíso</li> </ul>
POSICIONAMENTO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paraíso Natural</li> <li>• Si vienes, te quedas</li> </ul>	



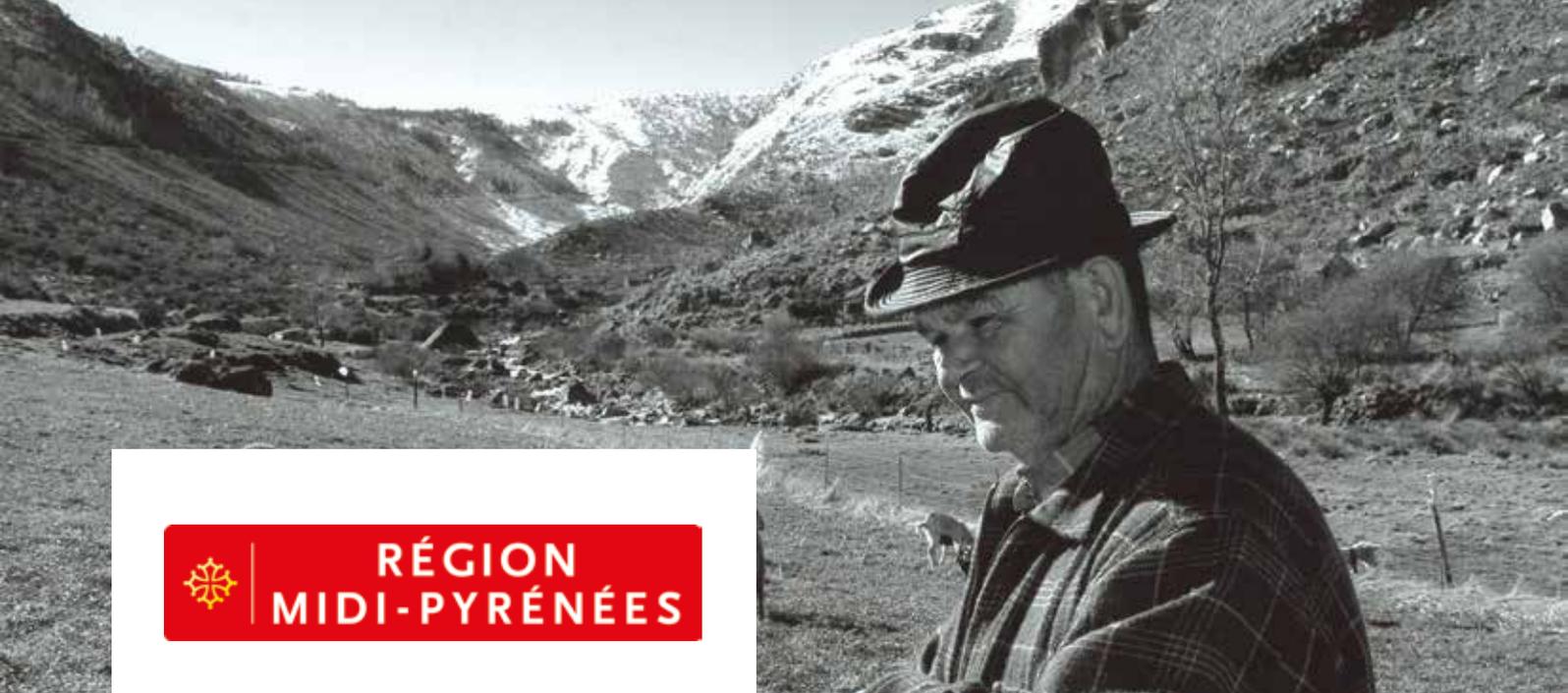
## RESULTADOS DA ANÁLISE DO CASO DE ESTUDO DAS ODEMIRA

ATRIBUTOS	BENEFÍCIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praia / Sol</li> <li>• Paisagem Alentejana</li> <li>• Nidificação de cegonhas</li> <li>• Linhas de água / Rio Mira</li> <li>• Mar / Pesca</li> <li>• Gastronomia</li> <li>• Gentes/ Pessoas</li> <li>• Rota Vicentina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaços Rurais premiados</li> <li>• Pôr-do-sol no mar</li> <li>• Desportos marítimos</li> <li>• Vila Típica</li> <li>• Experiências tradicionais e culturais</li> <li>• Saberes Ancestrais</li> <li>• Contacto com a produção local</li> <li>• Birdwatching</li> <li>• Caminhadas</li> </ul>
VALORES	DIFERENCIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Singularidade</li> <li>• Simplicidade</li> <li>• Energia</li> <li>• Diversão</li> <li>• Aventura</li> <li>• Silêncio (paisagem)</li> <li>• Selvagem</li> <li>• Serenidade</li> <li>• Gente Genuína / Típica</li> <li>• Partilha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Único local de nidificação de cegonhas cima do mar</li> <li>• Promover Rio mais preservado da europa</li> <li>• Momentos, experiências surpreendentes</li> <li>• Ligar do turista aos habitantes estrangeiros</li> <li>• Atrair pelo “desafio aos Deuses”</li> <li>• Vender emoções que ficam e que se revelam</li> </ul>
POSICIONAMENTO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alentejo singular</li> <li>• Melhores praias de Portugal</li> <li>• Todo o Alentejo num só concelho</li> <li>• Quando for, quero voltar</li> </ul>	



## RESULTADOS DA ANÁLISE DO CASO DE ESTUDO DAS SÜDTIROL

ATRIBUTOS	BENEFÍCIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza</li> <li>• Paisagem Alpina e Mediterrânea</li> <li>• Património da UNESCO (Geológico)</li> <li>• Herança Cultural</li> <li>• Termalismo</li> <li>• Música</li> <li>• Património e Arquitetura</li> <li>• Tecnologia e Industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultura e Enologia</li> <li>• Gastronomia</li> <li>• Gentes autênticas e figuras típicas</li> <li>• Férias em família</li> <li>• Desporto Aventura (Inverno e Verão)</li> <li>• Mundo Rural</li> <li>• Produção local</li> <li>• Festival do Natal</li> <li>• Oferta cultural</li> </ul>
VALORES	DIFERENCIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em rede (comunidades envolvidas)</li> <li>• Rico e Tradicional</li> <li>• Directo e caloroso</li> <li>• Natureza e civilização</li> <li>• Altitude</li> <li>• Verde</li> <li>• Diversidade</li> <li>• Ambiente familiar</li> <li>• Diversão</li> <li>• Originalidade e Autenticidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência dos sentidos</li> <li>• Exaltar da memória</li> <li>• Vender o regresso às origens</li> <li>• Promover um destino ideal para famílias</li> <li>• Valorização cultural</li> <li>• Recordação dos legados</li> </ul>
POSICIONAMENTO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a Saúde, Bem-estar e Qualidade de Vida               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simbiose de contrastes</li> </ul> </li> <li>• Avere tempo, gordesi la vita               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Südtirol - Alto Adige</li> </ul> </li> </ul>	



## RESULTADOS DA ANÁLISE DO CASO DE ESTUDO DAS **MIDI-PYRINÉES**

ATRIBUTOS	BENEFÍCIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natureza e Áreas Protegidas</li> <li>• Montanha, Neve, Vales, Planícies</li> <li>• Rios, Lagos e Praias Fluviais</li> <li>• Monumentos</li> <li>• Mercados Tradicionais</li> <li>• Transumância</li> <li>• Gastronomia</li> <li>• Produtos locais</li> <li>• Parques temáticos</li> <li>• Património da UNESCO (Geológico e Religioso)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades universitárias e profissionais</li> <li>• Rotas e Itinerários</li> <li>• Cicloturismo</li> <li>• Desporto e Aventura</li> <li>• Trabalho em rede</li> <li>• Festividades</li> <li>• Imaginário Medieval</li> </ul>
VALORES	DIFERENCIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades universitárias e profissionais</li> <li>• Rotas e Itinerários</li> <li>• Cicloturismo</li> <li>• Desporto e Aventura</li> <li>• Trabalho em rede</li> <li>• Festividades</li> <li>• Imaginário Medieval</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Climas Atlântico e Mediterrâneo</li> <li>• Tocar nos sentidos e emoções</li> <li>• Qualidade de vida</li> <li>• Ligar uma terra de prosperidade ao desempenho e satisfação das pessoas</li> <li>• Valorizar da sabedoria e autenticidade dos produtos</li> <li>• Atrair jovens pelo conhecimento e tecnologia</li> <li>• Promoção das Energias Verdes</li> </ul>
POSICIONAMENTO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes Paragens, Grandes Sítios</li> <li>• As férias de verdade</li> </ul>	

# //ANÁLISE SWOT



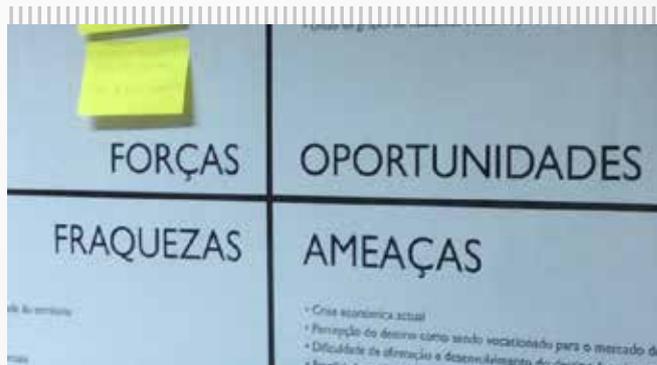
SESSÃO DE TRABALHO 1

» **COMO CONCLUSÕES PRELIMINARES DA ANÁLISE DOS QUATRO CASOS, DESTACOU-SE A URGÊNCIA DE DEFINIR UM POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA MANTEIGAS SENDO PARA ISSO IMPRESCINDÍVEL REDESCOBRIR OS RECURSOS E MAIS-VALIAS DO SEU TERRITÓRIO.**

A construção de uma análise SWOT foi o segundo passo da 1ª Sessão de trabalho. A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para examinar um determinado contexto, identificando as suas Forças, Fraquezas Oportunidades e Ameaças (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats). As fraquezas e forças são considerados factores internos e as Oportunidades e Ameaças factores-externos. A construção da análise SWOT de um Território deve definir os seus pontos-chave, organizar esses pontos por importância e priorizar acções com maior interesse e potencial para uma determinada ambição turística.

No caso concreto de Manteigas, foi necessário criar uma Análise SWOT actual e clara onde as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças fossem determinadas e definir, num processo co-criativo com os actores locais, as prioridades a ter em conta como ponto de partida e de sucesso na criação do Posicionamento Estratégico.

Numa prévia análise à SWOT, foi pedido que se acrescentasse, ordenasse ou modificasse os pontos apresentados ou factores relevantes de modo a melhorar a mesma.



» CADA PARTICIPANTE RECEBEU DOZE POST-ITS COM QUATRO CORES DIFERENTES E PRIORIZOU AS FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DE ACORDO COM A SUA PERCEÇÃO DE IMPORTÂNCIA, SEGUINDO AS SEGUINTE REGRAS:

POST-IT AMARELO: FORÇAS

POST-IT LARANJA: FRAQUEZAS

POST-IT VERDE: OPORTUNIDADES

POST-IT ROSA: AMEAÇAS



TENDO EM CONTA O ENQUADRAMENTO TURÍSTICO ACTUAL EM PORTUGAL,  
A CONCORRÊNCIA EXISTENTE NA REGIÃO, OS MERCADOS EXISTENTES  
E EMERGENTES E A ANÁLISE SWOT PODE CONSIDERAR-SE QUE:

## INVESTIMENTO

Os investimentos nas áreas de marketing e comunicação, e a associação a parceiros de dimensão local e nacional, são fundamentais para posicionar Manteigas.

## TURISMO

Projectos associados aos produtos turísticos Touring Cultural e Paisagístico e as vertentes do Turismo de Natureza podem diferenciar os recursos e alargar a oferta no Território.

## RECURSOS

A proximidade de diferentes recursos possibilitam um plano de animação altamente diversificado e durante todo o ano.

## PRODUTOS

Existem espaços que permitirem a criação de produtos turísticos de luxo e diferenciadores, focados nas experiências locais e em novas procuras.

## FORÇAS

Localização geográfica / proximidade a Espanha
Inserida na Rede das Aldeias de Montanha
Proximidade às Aldeias Históricas (Património Judaico) e do Xisto
Património Natural, Cultural, Histórico e Gastronómico do Território
Infraestruturas existentes
Potencialidade dos espaços e infraestruturas disponíveis
Espaços preservados com os traços e decoração original
Práticas agrícolas ainda existentes
Notoriedade de Manteigas como vila rural / montanha
Singularidade das Penhas Douradas como aldeia de montanha
Destino considerado seguro
Qualidade de vida associada ao movimento SLOW
Qualidade de vida associada à Natureza e Ecologia (água e ar puro, produtos da terra)
Filarmónica e Bandas (Filarmónica Popular Manteiguense Música Nova e Banda Boa União - Música Velha), Movimentos associativos
A entrada mais bonita para a serra da Estrela
Lanifícios e pastoreio (passado e futuro)
Caça e Pesca
Feijoca
Viveiro das Trutas
Recursos Hídricos e Rio Zêzere (23km no concelho)
Saúde - qualidade do ar - termalismo- água
Ruralidade
Vale glaciário
Património Florestal e sua história (paisagem, outono, recursos silvestres)
Único concelho inserido em área protegida da Serra da Estrela e Rede Natura 2000
Município eco XXI (há 8 anos consecutivos)
Manteigas "O coração da Serra da Estrela"
Vila de excelência (rede)
Rivalidade entre freguesias

## FRAQUEZAS

Falta de posicionamento e da imagem percebida pelas audiências
Comunicação pouco coerente e sem uma linguagem que reflecta a identidade do Território
O facto de não ser um destino considerado novidade
Inexistência de parcerias que permita aumentar a oferta
Falta de espírito de cooperação e agregação por parte dos agentes comerciais
Grande percentagem de população envelhecida com dificuldade de comunicação com público estrangeiro
Dificuldade de negociação com os grandes operadores turísticos
Falta de conhecimento da oferta no mercado
Falta de alojamento de qualidade
Falta de acessibilidades
Iniciativas de promoção limitadas
Pouca utilização das novas tecnologias
Fragilidade ao nível de Animação Turística e Eventos
Comunicação pouco direccionada e pouco distintiva
Escassez de recursos financeiros disponíveis
Potencialidades e oportunidades subaproveitadas (água de mesa, termas)
Escassez de incertezas inspiradoras
Centro urbano despovoado
Défice de participação, Ausência de participação
Dimensão/ Diminuta escala do concelho
Inexistência de entidade aglomeradora
Dificuldade em trabalhar em cooperação
Escassez de recursos e escassa produção local
Comercio pouco apelativo às gentes que nos visita
Falta de centro lúdico termal
Falta de oferta turística de qualidade alojamento e restauração
Ausência de espaços nocturnos
Incapacidade de fixação de jovens e falta de oportunidades
Baixo nível formativo, iniciativas de formação e Escola de Hotelaria

## OPORTUNIDADES

Localização geográfica / proximidade a Espanha
Criação de uma nova tipologia de unidades de alojamento
Criação de novas actividades de animação
Procura de turismo de excelência por parte de novos públicos
Aumento da procura de destinos de Montanha (backpackers e lonely travels)
Procura de experiências ligadas à natureza, à tradição e às origens
Apoio à produção de produtos locais (cabrito, truta, queijo, feijoca...)
Aumento da procura de ofertas em espaços rurais e de tendências ecológicas
Touring Cultural e Paisagísticos, Turismo de Natureza e Turismo Ecológico em crescimento
Proximidade ao mercado turístico espanhol
Proximidade a localidades como Guarda, Belmonte, Gouveia e Covilhã
Ponto de referência nas rotas /percursos associados à história da localidade e do Território
Escola Profissional de Hotelaria de Manteigas
Possível criação de um ambiente de inovação e criação de novos produtos e serviços
Parcerias com instituições de ensino, empresas e outros parceiros
Revitalização do património imobiliário e recuperação de espaços de baixos custos
Promover a fixação das faixas mais jovens, atraindo investimentos
Aumento da procura do consumo e reutilização dos produtos locais (burel, cabrito, queijo)
Potenciar um novo estilo de vida, contrariando o meio urbano
Melhorar os serviços existentes acrescentando valor para as pessoas
Promover as artes ancestrais da agricultura e pastorícia, incentivando a produção biológica
Reorganização dos sectores agro-alimentares tornando-os diferenciadores e competitivos
Criação de redes de talentos em diferentes áreas
União de grupos de habitantes e atores para criar uma nova imagem de Manteigas

Recursos hídricos, lagos e lagoas, Termalismo e Águas de mesa

Rede de recursos pedestres

Skyparque e Desporto Aventura (trail run, mountain bike, parapente)

Vale Glaciário e património paisagístico e natural (divulgar e fotografar)

Outono

Recursos ecológicos (água, plantas medicinais e aromáticas, cogumelos, madeira)

Penhas Douradas

## AMEAÇAS

Crise económica actual
Percepção do destino como sendo vocacionado para o mercado de Desportos de Inverno (Sazonalidade)
Dificuldade de afirmação e desenvolvimento do destino face à mesma tipologia de destino ou regiões concorrentes
Fragilidade e dificuldade de afirmação de diferenciação do Território
Desaparecimento, esquecimento ou má utilização dos vários recursos (património, gastronomia, artesanato...)
Serviços pouco apelativos
Algumas infraestruturas hoteleiras obsoletas no geral
Unidades de alojamento direccionadas para dois tipos de mercado Neve/Montanha e Saúde e Bem-Estar
Enquadramento Legal do Parque Natural da Serra da Estrela
Fragilidade no entendimento das diversas entidades concessionárias e reguladoras da Serra da Estrela.
Sobrevivência
Conformismo
Verões secos e Incêndios Florestais (deterioração da paisagem)
Gentes residentes, resistência

# //SESSÃO DE TRABALHO 2

## SESSÃO DE CO-CRIAÇÃO: PENSAR MANTEIGAS

NESTA SESSÃO DE CO-CRIAÇÃO INTITULADA 'PENSAR MANTEIGAS'

foi pedido aos parceiros, divididos em vários grupos, que respondessem a três questões essenciais para alcançar o melhor Posicionamento Estratégico para Manteigas:

- A** QUAL O PRINCIPAL OBJECTIVO DE OBTER UM MELHOR POSICIONAMENTO PARA MANTEIGAS?
- B** O QUE GANHAMOS COM UM MELHOR POSICIONAMENTO?
- C** O QUE GANHAMOS COLABORANDO PARA ATINGIR UM MELHOR OBJECTIVO?



SESSÃO DE TRABALHO 2

➤ **PRETENDEU-SE, EM PRIMEIRO LUGAR, ENTENDER QUAIS OS BENEFÍCIOS DO POSICIONAMENTO NUMA PERSPECTIVA INTERNA, PARA AS VÁRIAS ENTIDADES SOCIAIS, PARA OS CIDADÃOS, SOCIEDADE CIVIL E ENTIDADES DO SECTOR PÚBLICO E DO SECTOR PRIVADO.**

Numa segunda fase do trabalho, abordou-se uma matriz de motivações onde se relacionaram os interesses e benefícios de cada uma das entidades referidas anteriormente, e perceber qual a importância da cooperação e colaboração entre elas, para atingir os mesmos fins e objectivo.

MANTEIGAS: MATRIZ DE MOTIVAÇÕES

O que ganhamos colaborando para atingir os objectivos?

**DÃO A**

	CIDADÃOS	SOCIEDADE CIVIL Associações e Colectividades	SECTOR PÚBLICO Câmara Municipal, Junta de Freguesia, Escolas	SECTOR PRIVADO Outras Actividades Económicas	Hortaliça e Turismo
CIDADÃOS		DIVERSIDADE NOVOS SOLIDARIEDADE VISIBILIDADE PROTEÇÃO DE LEGITIMOS INTERESSES	SAÚDE INFORMAÇÃO & QUALIDADE DE SERVIÇO MEDICINA ALTERNATIVAS	SAÚDE ESTÍMULO A INICIATIVAS PRIVADAS DINAMIZAÇÃO DA ECONOMIA LOCAL VITALIDADE E DIVERSIFICAÇÃO DAS ACTIVIDADES	RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS DIVERSIFICAÇÃO DA ECONOMIA LOCAL VITALIDADE E DIVERSIFICAÇÃO DAS ACTIVIDADES
SOCIEDADE CIVIL	CELEBRAÇÃO E CIDADANIA PROTEÇÃO DE LEGITIMOS INTERESSES APOIO E COLABORAÇÃO APOIO A NÃO GOVERNAMENTAIS		PROTECTOR CATERING PROTECTOR DE INICIATIVAS	ANIMAÇÃO CULTURA	
SECTOR PÚBLICO	SEER SEER SEER	QUALIDADE APOIO EDUCAÇÃO SAÚDE		FACILITAR PROCELOS INCENTIVO PÚBLICO À PRODUÇÃO DE EMPRESAS	
SECTOR PRIVADO	EMPREGO MAIOR QUALIDADE DE VIDA FUTURO (CARIÓTIPO DE) REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL		RECUPERAÇÃO DINAMIZAÇÃO PROTECTOR		

**RESULTADOS DA SESSÃO DE TRABALHO 2**

MANTEIGAS: MATRIZ DE MOTIVAÇÕES

O que ganhamos colaborando para atingir os objectivos?

**DÃO A**

**GRUPO 2**

	CIDADÃOS	SOCIEDADE CIVIL Associações e Colectividades	SECTOR PÚBLICO Câmara Municipal, Junta de Freguesia, Escolas	SECTOR PRIVADO Outras Actividades Económicas	Hortaliça e Turismo
CIDADÃOS		PROTECTOR COLABORAÇÃO SOLIDARIEDADE	SAÚDE INFORMAÇÃO & QUALIDADE DE SERVIÇO MEDICINA ALTERNATIVAS	SAÚDE ESTÍMULO A INICIATIVAS PRIVADAS DINAMIZAÇÃO DA ECONOMIA LOCAL VITALIDADE E DIVERSIFICAÇÃO DAS ACTIVIDADES	RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS DIVERSIFICAÇÃO DA ECONOMIA LOCAL VITALIDADE E DIVERSIFICAÇÃO DAS ACTIVIDADES
SOCIEDADE CIVIL	ORGANIZAÇÃO RESPONSABILIDADE COLABORAÇÃO PROTECTOR QUALIDADE DE VIDA FUTURO (CARIÓTIPO DE) REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL		PROTECTOR CATERING PROTECTOR DE INICIATIVAS	ANIMAÇÃO CULTURA	
SECTOR PÚBLICO	SEER SEER SEER	QUALIDADE APOIO EDUCAÇÃO SAÚDE		FACILITAR PROCELOS INCENTIVO PÚBLICO À PRODUÇÃO DE EMPRESAS	
SECTOR PRIVADO	EMPREGO MAIOR QUALIDADE DE VIDA FUTURO (CARIÓTIPO DE) REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL		RECUPERAÇÃO DINAMIZAÇÃO PROTECTOR		

**RESULTADOS DA SESSÃO DE TRABALHO 2**

# O QUE GANHAMOS COM MELHOR POSICIONAMENTO?

MANTEIGAS: ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

## O que ganhamos com um melhor posicioname

CIDADÃOS	SOCIEDADE CIVIL <small>Associações e Colectividades</small>	SECTOR PÚBLICO <small>Câmara Municipal, Juntas de Freguesia, Escolas</small>	SECTOR PRIVADO <small>Outras Actividades Económicas</small>	Hotéis e Turismo
<p>QUALIDADE DE VIDA</p> <p>OPORTUNIDADES (+ E NOVOS SERVIÇOS)</p> <p>SENTIDO DE PERTENÇA</p>	<p>+ Diversidade</p> <p>+ PARTICIPAÇÃO</p> <p>INDEPENDÊNCIA ECONOMICA</p> <p>+ CRIAÇÃO DE EMPREGO E MAIS QUALIDADE</p> <p>+ "MASSA HUMANA"</p> <p>+ E MELHORES PARCERIAS</p>	<p>+ RESIDENTES</p> <p>CONTINUIDADE DOS SERVIÇOS</p> <p>MAIS MOTIVAÇÃO (:-)</p>	<p>MAIS OFERTA DE NEGÓCIOS OPORTUNIDADES</p> <p>+ CLIENTES + LUCRO</p> <p>+ E MELHORES PARCERIAS</p> <p>+ QUALIDADE OFERTA</p> <p>NOTORIEDADE DIFERENCIAÇÃO</p>	

EXEMPLO DE RESULTADOS



## RESULTADOS DA SESSÃO DE TRABALHO 2

	CIDADÃOS	SOCIEDADE CIVIL	SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO	
				OUTRAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS	HOTELARIA E TURISMO
<b>CIDADÃOS</b>		Compromisso Colaboração Solidariedade	Taxas/impostos Incentivo à qualidade de serviços Intervenção de sustentabilidade	Empreendedorismo Competências Inovação da economia local Mão-de-obra Estímulos ao investimento privado	Recursos humanos Estímulos ao investimento privado Dinamização da economia local Vitalidade e divulgação de actividades
<b>SOCIEDADE CIVIL ASSOCIAÇÕES E COLECTIVIDADES</b>	Socialização/ Integração Identidade Revitalizar tradições Ocupação e lazer Formação Apoio e solidariedade		Parcerias/ Cooperação Despesas Visibilidade Catalisador e provocador de iniciativa	Dinamização Animação Parcerias Visibilidade Contributo cultural	
<b>SECTOR PÚBLICO CÂMARA MUNICIPAL, JUNTAS DE FREGUESIA, ESCOLAS</b>	Qualidade de vida Qualidade de recursos/ serviços Qualidade educação e saúde	Apoio Colaboração Solidariedade Emprego Dinamismo		Melhores Serviços Infraestruturas Parcerias Dinamismo Burocracia/ Normativos Incentivo público à fixação de empresas	
<b>SECTOR PRIVADO OUTRAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS</b>	Emprego Melhores Rendimentos Melhor qualidade de vida Perspectivas de futuro Realização pessoal e profissional	Mecenato Produtos/ serviços Emprego Dinamismo	Receitas Impostos Serviços Dinamismo		Menor sazonalidade Redução de custos Maior economia local Produtos Visibilidade
<b>SECTOR PRIVADO HOTELARIA E TURISMO</b>	Emprego/Qualidade de vida Multiculturalidade Qualidade de recursos, serviços e produtos	Dinamização Realização pessoal e profissional Qualidade de vida		Inovação/ Mercado Visibilidade Parcerias Lazer/Serviços Maior economia local	

## RESULTADOS DA SESSÃO DE TRABALHO 2

CIDADÃOS	SOCIEDADE CIVIL	SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO	
			OUTRAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS	HOTELARIA E TURISMO
Auto-estima / Sentido de pertença	Mais e melhores parcerias / Maior dinamismo / Motivação da comunidade	Sustentabilidade / Manutenção de serviços existentes / Maior diversidade de serviços	Diferenciação / Novos mercados / Maior rentabilidade / Maior e melhor oferta de produtos e serviços	Visibilidade / Notoriedade / Atractividade
Mais emprego / Qualidade de vida / Maior natalidade / Maior fixação de população	Melhor envelhecimento / Ocupação juvenil / Melhor qualidade de vida	Formação e qualificação	Formação e qualificação	Maior e melhor diferenciação da oferta / Inovação/ Novos mercados
Melhor oferta de serviços públicos e privados, e bens	Identidade cultural	Maiores receitas públicas / Melhores investimentos	Wool valley português / Dinamização dos produtos endógenos	Formação e qualificação Excelência de produtos e serviços / Valorização dos produtos da terra
Mais progresso e aquisição de conhecimentos	Mais e melhores serviços / Maior opção de escolha		Reinventar um substituto para a indústria de lanifícios	



# //SESSÃO DE TRABALHO 3

## POSICIONAR MANTEIGAS

NESTA SESSÃO DE TRABALHO PRETENDEU-SE QUE OS PARCEIROS, DIVIDIDOS POR VÁRIOS GRUPOS, PREENCHESSEM A PIRÂMIDE DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CONCELHO na qual fossem elencados os Benefícios, Valores, Diferenciação e um possível Posicionamento de Manteigas, partindo de um Recurso escolhido por cada grupo.





OS RESULTADOS DOS TRABALHOS DOS VÁRIOS GRUPOS SÃO APRESENTADOS NA TABELA SEGUINTE.

## RESULTADOS DA SESSÃO DE TRABALHO 3

RECURSOS / ATRIBUTOS	ÁGUA	MANTEIGAS E O SEU VALE	PATRIMÓNIO RIQUEZA NATURAL	PENHAS DOURADAS
<b>BENEFÍCIOS</b>	Termas Energia Agricultura Recreação/Lazer Truticultura Canoagem Percursos Pluviais e levadas Bebidas e refrigerantes Cosméticos Aquecimento Industria têxtil Agroalimentar Fotografia e Paisagem	Turismo desporto de natureza Água de nascente Termas Percursos pedestres Truticultura Pesca desportiva Pastorícia Aproveitamento hidroelétrico (Cortes do Zêzere, Covão d'Ametade, Barroca dos teixos) Rede Natura 2000	Rotas pedestres e BTT Passeios Fotográficos Desporto Aventura Pastorícia Observação fauna e flora Pesca Caça Produtos endógenos	Saúde pela altitude Apanha de cogumelos Turismo Natureza, Lúdico e científico Exploração hoteleira
<b>VALORES</b>	Pureza Leveza Emprego Notoriedade Ambiente Carbono e sustentabilidade Industria têxtil Biodiversidade Responsabilidade social Vale Glaciário	Ecologia Saúde Conhecimento geológico Bem-estar Qualidade da água	Vida saudável Eco sustentabilidade Tranquilidade	Serenidade Saúde Silencio Pureza Contemplação Meditação
<b>DIFERENCIAÇÃO</b>	Baixos Resíduos secos da água de mesa Temperatura da Água termal Energia redução de custos Truticultura Quantidade e qualidade de água corrente Oferta de práticas desportivas Biodiversidade	Paisagem singular	Equilíbrio Harmonia Preservação	Paisagem Arquitectura Natureza intocável História
<b>POSICIONAMENTO</b>	A melhor água do mundo	Manteigas Vale	Harmonia em Estado Puro	A excelência da comunhão com a Natureza

# //SESSÃO DE TRABALHO 4

## SESSÃO DE VALIDAÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE MANTEIGAS

NESTA SESSÃO DE TRABALHO PRETENDEU-SE QUE OS PARCEIROS, DIVIDIDOS POR VÁRIOS GRUPOS, PREENCHESSEM UM ESQUEMA DE PIRÂMIDE no qual fossem elencados os Benefícios, Valores, Diferenciação e um possível Posicionamento de Manteigas, partindo de um Recurso escolhido por cada grupo.



SESSÃO DE TRABALHO 4

O SEGUNDO EXERCÍCIO CONSISTIU NA FINALIZAÇÃO DA PIRÂMIDE DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO, já começada anteriormente pelos participantes na sessão de trabalho Posicionar Manteigas. O objectivo final era que de cada grupo emergisse um Posicionamento para Manteigas.



EXERCÍCIO PARA OBTENÇÃO DO POSICIONAMENTO

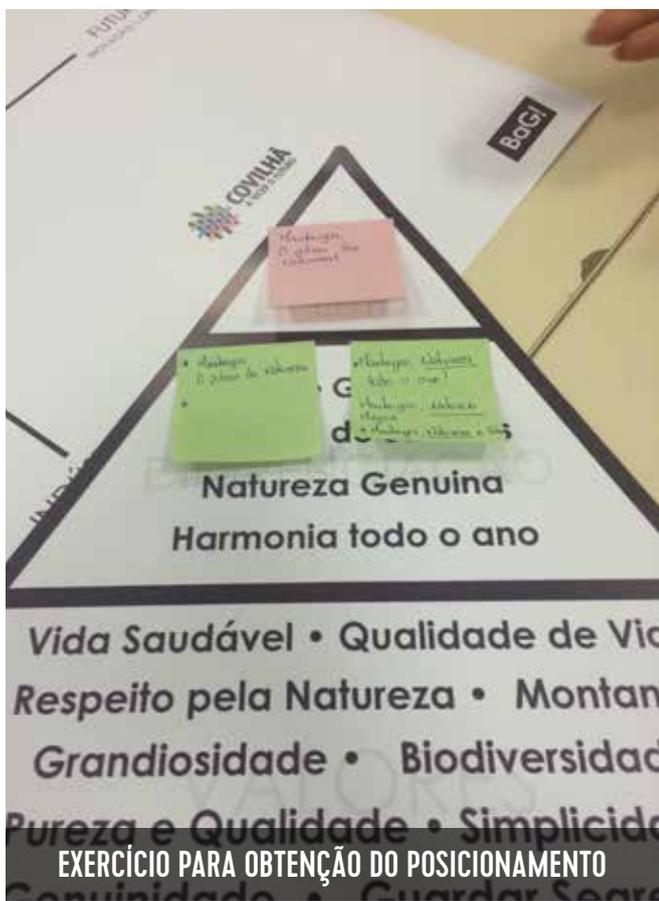
➤ POR ÚLTIMO, REALIZOU-SE UMA VOTAÇÃO DE ENTRE OS POSICIONAMENTOS RESULTANTES DE CADA GRUPO DURANTE O EXERCÍCIO ANTERIOR. CADA ELEMENTO DE CADA GRUPO PÔDE VOTAREM DUAS PROPOSTAS DE POSICIONAMENTO DE ACORDO COM AS SEGUINTE REGRAS:

**GOSTO MUITO**

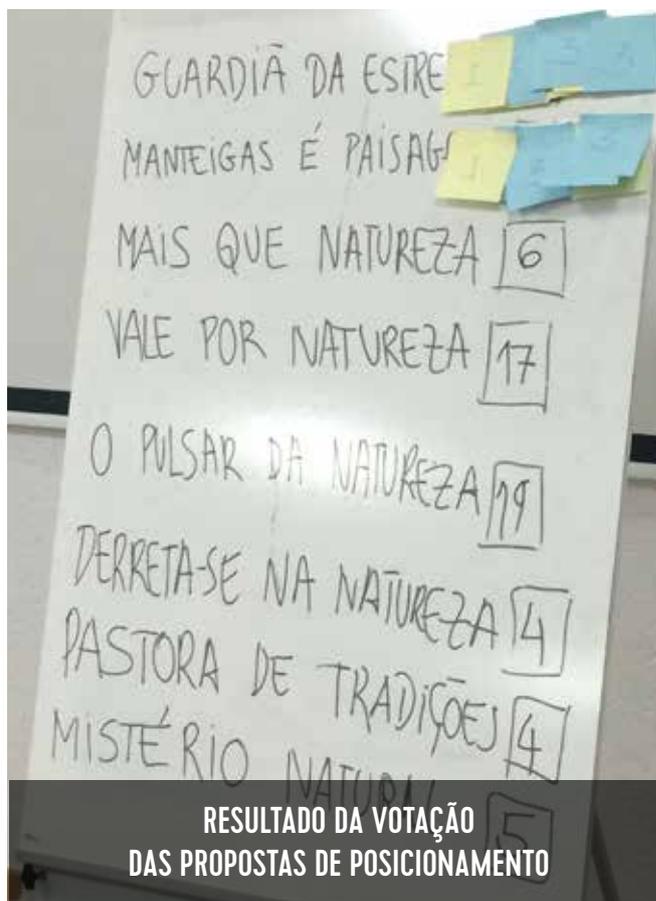
**3 PONTOS**

**GOSTO**

**1 PONTO**



EXERCÍCIO PARA OBTENÇÃO DO POSICIONAMENTO



RESULTADO DA VOTAÇÃO DAS PROPOSTAS DE POSICIONAMENTO

## RESULTADOS DA SESSÃO DE TRABALHO 4

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	VOTOS
O Pulsar da Natureza	19
Guardiã da Estrela	17
Manteigas é Paisagem	17
Vale por Natureza	17
Mais que Natureza	6
Mistério Natural	5
Derreta-se na Natureza	4
Pastora de Tradições	4

# //ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS SESSÕES DE TRABALHO

➤ **POSICIONAR UM TERRITÓRIO É A CAPACIDADE DE O COLOCAR NA MENTE DO CONSUMIDOR, DIFERENCIANDO-O POR AQUILO QUE O DISTINGUE.**

**KOTLER E ARMSTRONG (2007) DEFENDEM QUE A CRIAÇÃO DE UMA MARCA FORTE VAI ALÉM DO POSICIONAMENTO POR ATRIBUTOS OU BENEFÍCIOS UMA VEZ QUE SE POSICIONAM SOBRE FORTES CRENÇAS E VALORES.**

A marca comporta emoção e envolvimento dos clientes a um nível mais profundo e emocional e no processo de posicionamento da marca deve ser definida uma missão e uma visão do que deve ser e fazer, ou seja, do que pretende representar.

A marca é uma promessa aos clientes deve ser verdadeira, clara e consistente oferecendo um conjunto de características, benefícios, serviços e experiências. Uma promessa simples e honesta, que só deve promover o que é possível oferecer.

Para Caetano e Rasquilha (2010), o Posicionamento é a forma como a marca pretende ser percebida na mente do consumidor e potenciais consumidores, sendo para isso necessário ter o objectivo de satisfazer as suas necessidades; pretender superar as suas expectativas e fazer melhor que as alternativas existentes.

A imagem de marca territorial é essa percepção do Posicionamento, a imagem que os cidadãos, turistas e investidores têm de um determinado lugar, bem como as características e atributos que lhe estão associados e os valores e factores de diferenciação que o distinguem dos Territórios concorrentes.

O resultado do exercício de “Posicionar de Manteigas – consolidar ideias” em relação aos Territórios concorrentes foi claro.

**NAS FIGURAS SEGUINTES SÃO APRESENTADOS OS RESULTADOS OBTIDOS POR CADA GRUPO.**



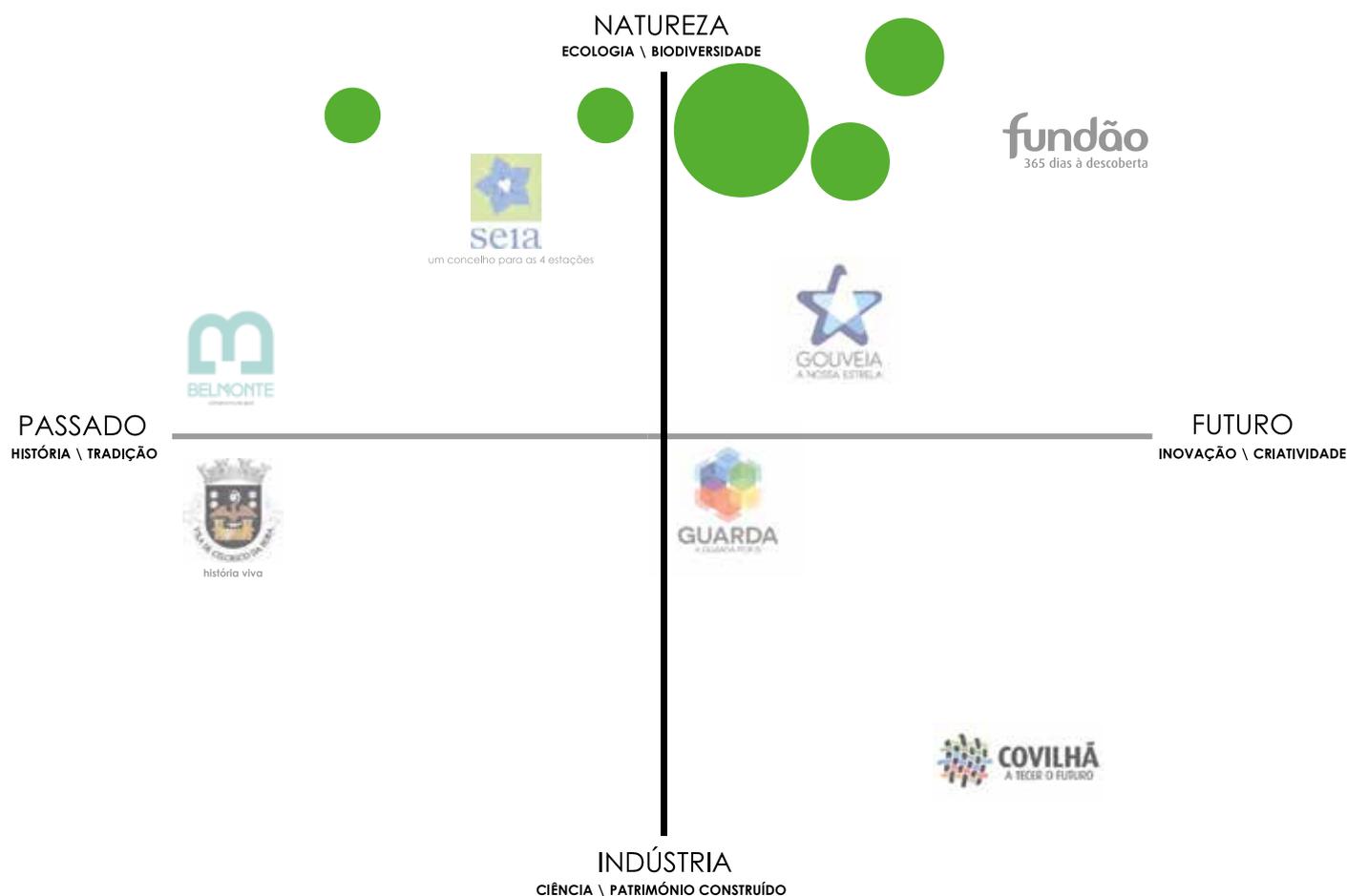


POR ÚLTIMO, REALIZOU-SE UMA VOTAÇÃO DE ENTRE OS POSICIONAMENTOS RESULTANTES DE CADA GRUPO DURANTE O EXERCÍCIO ANTERIOR. CADA ELEMENTO DE CADA GRUPO PÔDE VOTAR EM DUAS PROPOSTAS DE POSICIONAMENTO DE ACORDO COM AS SEGUINTES REGRAS:



O VECTOR NATUREZA/INDÚSTRIA APONTA CLARAMENTE PARA A NATUREZA COMO ELEMENTO PRIMORDIAL E DIFERENCIADOR, RESULTANDO ALGUMAS NUANCES NO VECTOR PASSADO/FUTURO MAS APONTANDO PARA UM POSICIONAMENTO INTERMÉDIO MAIS INCLINADO PARA UM FUTURO/PRESENTE.

## MATRIZ DE POSICIONAMENTO



### RESULTADOS GLOBAIS OBTIDOS PARA A MATRIZ DE POSICIONAMENTO

➤  **NESSE SENTIDO, OS RECURSOS, ATRIBUTOS, VALORES E DIFERENCIAÇÃO ASSOCIADOS AO PATRIMÓNIO NATURAL DO TERRITÓRIO SÃO, CLARAMENTE, OS CONCEITOS-CHAVE PARA O NOVO POSICIONAMENTO DE MANTEIGAS.**

Território onde a Natureza é o vector que marca presença no dia-a-dia de todos os manteiguenses e que, por isso, deve ser tido em conta no Posicionamento Estratégico do concelho.

Na sociedade actual, constatamos que Homem tem cada vez mais necessidade de se sintonizar com a Natureza, obtendo daí satisfação pessoal, quer nas emoções que advêm desta sintonia quer da simples contemplação e usufruto dessas experiências.

A Natureza em Manteigas é uma dádiva que pode superar as expectativas, quer pela unicidade e pureza dos locais, quer pela oferta grandiosa e

diversificada, bastante direccionada para a actual procura. Além disso, o novo Posicionamento deve ser a alavanca para fazer melhor que a concorrência, despoletando alternativas apoiadas nesses factores de diferenciação, capazes de criar na mente das pessoas uma imagem de um concelho onde os valores naturais são protegidos, utilizados de forma sustentável e como uma mais-valia para a economia local.

Este é o caminho para a criação de uma imagem de marca forte, distinta e verdadeira, direccionada para cidadãos, turistas e investidores. Uma imagem que defende e potencia os recursos e produtos do Território, acrescentando-lhes valor e posicionando-os numa ligação clara ao que os distingue: a envolvente pura e natural.



# //PROPOSTA POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

**TODAS AS ACÇÕES ESTRATÉGICAS DA MARCA MANTEIGAS DEVEM TER PRESENTES COMO VECTOR ESTRUTURANTE OS RECURSOS NATURAIS DIFERENCIADORES DO CONCELHO:**



## **MANTEIGAS É NATUREZA PRESENTE!**

ESTE É O CONCEITO A SER IMPLEMENTADO A TODAS AS ACÇÕES A LEVAR A CABO PELO MUNICÍPIO OU COM O APOIO DO MESMO, NUMA LIGAÇÃO DIRECTA À IMAGEM QUE SE QUER CRIAR DE MANTEIGAS NA MENTE DE CIDADÃO, TURISTAS, INVESTIDORES.

No caminho para a definição de um Posicionamento Estratégico e, por consequência, de uma imagem de Marca Territorial, é necessário encontrar o elemento diferenciador que parte do Posicionamento do Território, tornando-o claro e de fácil percepção para o público-alvo.

Nesse sentido e com base no conjunto de conceitos e palavras mais votadas pelos intervenientes da Sessão: Posicionar Manteigas – Concretizar ideias, foram trabalhadas e associadas esses produtos co-desenhados com a população de forma a encontrar uma assinatura abrangente que acrescentasse valor ao Posicionamento do Território e que pudessem resumir todo o sentir que a população foi transmitindo ao longo do trabalho.

» **MANTEIGAS É PRESENTE, É NATUREZA QUE VIVE NO AGORA, GUARDA ESSE VALOR NATURAL QUE PALPITA NO MOMENTO, NO PULSAR DO CORAÇÃO DA SERRA DA ESTRELA.**

Foram assim percebidos dois elementos altamente distintivos na diferenciação do concelho de Manteigas, que acrescentam valor e podem gerar procura quer a nível nacional como internacional:

» **A FORTE MARCA DA NATUREZA NUM CONCELHO TOTALMENTE INSERIDO NO CORAÇÃO DO PARQUE NATURAL DA SERRA DA ESTRELA; UM DOS MAIORES VALES GLACIÁRIO DA EUROPA NA SUA TIPOLOGIA.**

Desta forma, são estes os dois recursos que foram identificados como potenciais geradores das palavras-chave que deverão reposicionar a marca Manteigas, incrementando valor e associando directamente o concelho a estes vectores de diferenciação.

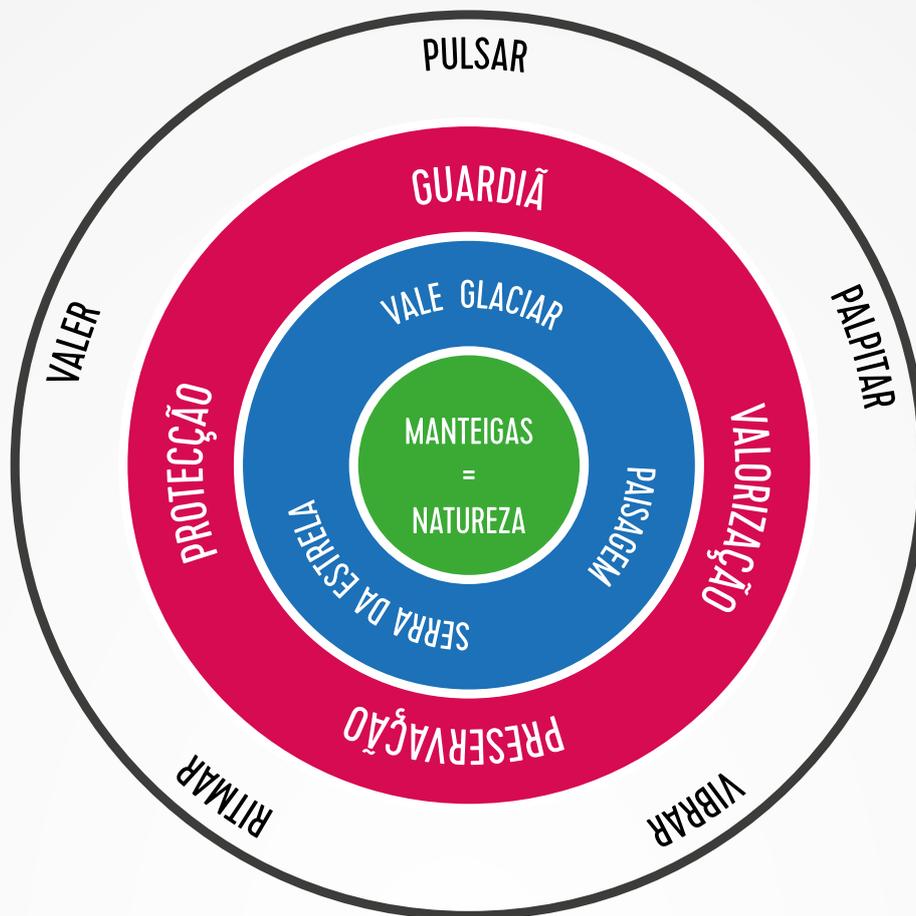


IMAGEM DE MARCA TERRITORIAL DE MANTEIGAS

VALORIZAR MANTEIGAS CONFERINDO ÀS PALAVRAS “VALE” E “NATUREZA” DUPLOS SIGNIFICADOS É A **FÓRMULA DE COMUNICAR A MARCA TERRITORIAL**, EXPONENCIANDO UMA IMAGEM DO CONCELHO ASSOCIADA A ESTES VECTORES DIFERENCIADORES.

➤ “VALE”, DO VALE GLACIÁRIO, TRANSPORTANDO CONSIGO TODO O VALOR PATRIMONIAL QUE O CONCELHO APRESENTA E “NATUREZA” ASSOCIADO AO PATRIMÓNIO NATURAL PROTEGIDO E DE ALGO INTRÍNSECO A UMA ATITUDE NATURAL, À FORMA NATURAL COMO TUDO ACONTECE NO CONCELHO.

“Vale”, do vale glaciário, transportando consigo todo o valor patrimonial que o concelho apresenta e “Natureza” associado ao património natural protegido e de algo intrínseco a uma atitude natural, à forma natural como tudo acontece no concelho.

Esta assinatura do Posicionamento reflecte claramente os valores que distinguem o Território e apresentam Manteigas de forma distinta e diferenciadora, criando um tom de comunicação para todos os su-

portes e acções com que a marca quer comunicar. Uma linguagem que se repete e ecoa na mente do receptor fazendo associações à marca e reflectindo o Posicionamento.

Uma linguagem feita a uma só voz, que conta a história daquilo que realmente acrescenta valor ao Território. Uma história natural que vale e que despoleta a vontade de descobrir e experimentar criando afinidades ao Território.

**MANTEIGAS É VALOR ACRESCENTADO, É O MAIOR-VALE GLACIÁRIO DA EUROPA, É NATUREZA A VALER! MANTEIGAS VALE PELA PAISAGEM! VALE PELO QUE GUARDA, PRESERVA E PROTEGE VALE PELO PULSAR DE CADADIA, PELO PALPITAR DO CORAÇÃO QUE CONTEMPLA A SERRA DA ESTRELA. VALE PELA VIBRAÇÃO DAS CORES DURANTE TODO O ANO. VALE PELO RITMO DA VIDA. VALE PELA ÁGUA MAIS PURA. VALE PELA RIQUEZA GASTRONÓMICA. VALE PELOS PRODUTOS LOCAIS! VALE PELO SABER RECRIADO NO BURELE GUARDADO NAS CORTES DO VALE! VALE PELAS PESSOAS. VALE APENA! MANTEIGAS VALE POR SI! VALE POR NÓS! VALE POR TODOS!**

## **MANTEIGAS, VALE POR NATUREZA!**

Esta é assinatura que reflecte o Posicionamento Estratégico e que resume todo o trabalho realizado, condensando recursos diferenciadores, atributos distintos, factores de diferenciação e valores que representam a visão e a missão que Manteigas quer seguir. Uma

assinatura que faz parte de uma história que acrescenta valor e se alicerça numa forma de comunicar que, só por si, valoriza o Território, os recursos, os produtos e as gentes de Manteigas. Uma assinatura que reflecte e potencia o Posicionamento Estratégico de Manteigas.

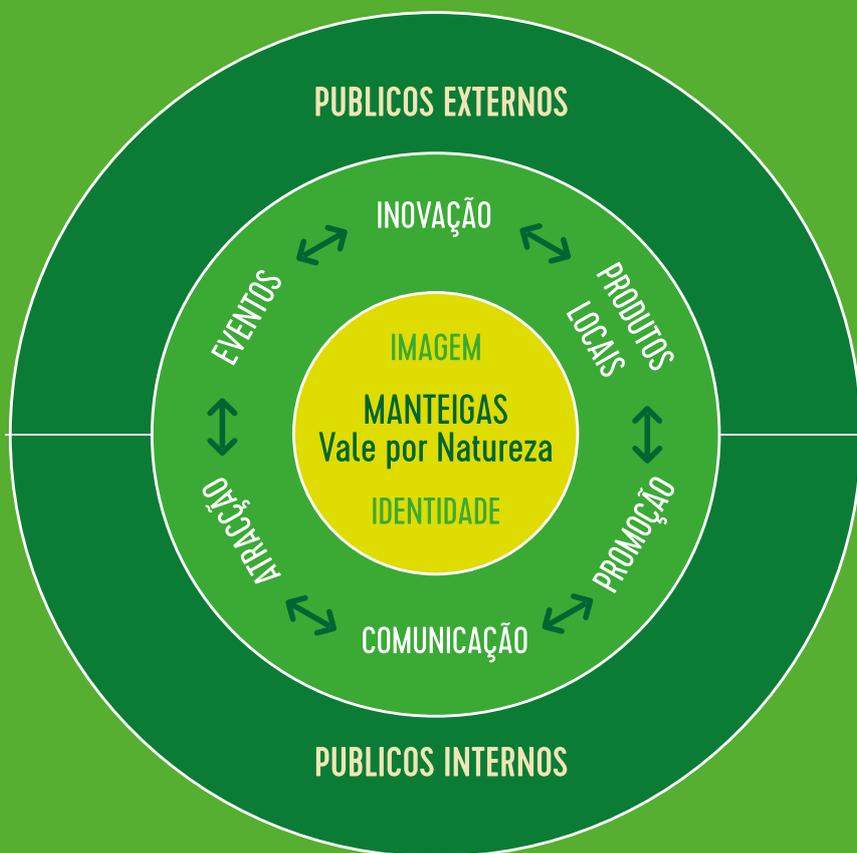
# //ACÇÕES PARA O REPOSIÇIONAMENTO

TODAS AS ACÇÕES ESTRATÉGICAS DA MARCA MANTEIGAS DEVEM TER PRESENTES COMO VECTOR ESTRUTURANTE OS RECURSOS NATURAIS DIFERENCIADORES DO CONCELHO:

O NOVO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DEVE SER POTENCIADO EM ACÇÕES DIRECCIONADAS PARA OS PÚBLICOS INTERNOS E EXTERNOS, promovendo a Identidade e a Imagem do Território, centradas na nova marca territorial.

As acções de comunicação, os produtos locais e os eventos são elementos fundamentais para a afirma-

ção do novo Posicionamento e projecção da imagem de Marca. Através de elementos de identidade reflectidos no Posicionamento, é fundamental implementar acções que se comprometam com as componentes da atracção, promoção e inovação interligando-as com a comunicação, os eventos e os produtos locais sempre direccionadas para os públicos e mercados interno e externo.



ACÇÕES PARA PÚBLICOS EXTERNOS E INTERNOS

# //PÚBLICOS EXTERNOS

## TURISTAS E VISITANTES

» O DESTINO MANTEIGAS DEVE SER PERCEBIDO COMO UM DOS DESTINOS DE NATUREZA MAIS VALIOSOS DE PORTUGAL CONTINENTAL.

A sua inserção no Parque Natural da Serra da Estrela e um dos maiores Vales Glaciários em “U” da Euro-

pa, bem as características que o tornam num destino de altitude, saudável, com ar e água de uma pureza inigualável e com uma oferta turística diversificada onde a Natureza é o elemento central, são factores de diferenciação fundamentais na percepção de visitantes e turistas.



### ACÇÕES



#### PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS DE NACIONAIS E INTERNACIONAIS DE PROMOÇÃO DO TERRITÓRIO

Criação de eventos locais altamente diferenciadores e direccionados para clusters turísticos de Natureza, por forma a atrair novas franjas de turismo especializado;

Promoção do Território através da associação a redes nacionais e internacionais ligadas à natureza, sustentabilidade e aos recursos locais (ex: rede de vales glaciários);

Fazer dos produtos locais embaixadores da identidade e do Posicionamento de manteigas, cada produto “vale por natureza”, porque tem a inspiração e o saber do Vale Glaciário e é produzido na Natureza.

## INVESTIDORES

Os recursos naturais e os produtos locais de excelência são vectores altamente diferenciadores que potenciam o crescimento económico do Território. Além do aproveitamento dos recursos diferenciadores já existentes como a Truta, a Água, o Burel, as Cor-

tes que devem ser encarados como áreas estratégicas para criação de empresas e emprego, é fundamental apostar no desenvolvimento de novos produtos focados nos recursos endógenos, acrescentando-lhes valor através do design e da criatividade.



### ACÇÕES



Aposta em eventos de atracção de investidores;

Criar uma bolsa de oportunidades associada aos vectores estratégicos do Posicionamento e potenciando o investimento em sectores associados ao turismo de natureza, animação turística, produtos locais e património cultural imaterial.

Criação de rede de contactos com a diáspora manteiguense procurando potenciais investidores que queiram voltar à terra natal.

# //PÚBLICOS INTERNOS

## CIDADÃOS, INTITUIÇÕES E EMPRESAS

A protecção e valorização do património natural tornando, ao mesmo tempo, cada cidadão do concelho e da diáspora Manteiguense um guardião e promotor deste património é uma acção estratégica fundamental para alavancar o Posicionamento criado.

Cidadãos, instituições e empresários devem estar alinhados com o novo Posicionamento usando a linguagem e o tom de comunicação associado ao Vale e à Natureza como elementos de promoção das empresas e produtos.



### ACÇÕES



**APRESENTAÇÃO DO POSICIONAMENTO  
COM A CRIAÇÃO DE EVENTOS ONDE A  
IMAGEM DE MANTEIGAS PASSE A ESTAR  
INTEIRAMENTE ASSOCIADA AO VALE E AOS  
VALORES NATURAIS DO CONCELHO**

Reforço da comunicação para uma capacitação dos actores locais e uma completa absorção da imagem com que Manteigas quer ser percebida, apostando no uso intensivo da frase e da imagem expressando claramente o factor diferenciador do novo Posicionamento, através dos diferentes meios de comunicação (papel, internet, vídeo e rádio).

# //NOTAS CONCLUSIVAS



**O TRABALHO DESENVOLVIDO PELA BAGI, A PAR COM A CÂMARA MUNICIPAL DE MANTEIGAS E COM A POPULAÇÃO QUE GENEROSAMENTE SE ASSOCIOU DURANTE TODO O PROCESSO, RESULTOU NUM POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO FOCADO NA NATUREZA E NO VALE GLACIÁRIO, UNANIMEMENTE DISTINGUIDOS COMO RECURSOS ÚNICOS E DIFERENCIADORES. FACE A ESTE RESULTADO, A MARCA TERRITORIAL ASSOCIADA APARECE VERTIDA NA ASSINATURA 'MANTEIGAS, VALE POR NATUREZA!', QUE RESPEITA, CONDENSE E É COROLÁRIO DE TODO O TRABALHO LEVADO A CABO.**

Para a afirmação do Posicionamento Estratégico atingido, é agora necessária a criação de uma estratégia de promoção e comunicação do Território alinhada com o novo posicionamento, assente num rebranding e criação de nova identidade visual para

comunicação da marca. A criação de um conjunto de eventos estruturados com base no Posicionamento Estratégico e a potencialização de projectos criativos baseados nos vectores chave do posicionamento e da marca, são também fundamental para retirar o devido proveito do trabalho realizado. Todo este processo deve ser acompanhado por uma entrada de Manteigas em redes nacionais e internacionais associadas à nova estratégia, de modo a atingir mercados diversificados e a largar horizontes de projecção.

Por fim, importa realçar que, tal como o processo de definição do Posicionamento Estratégico foi realizado em conjunto com a população, sentindo o seu pulsar, é também crucial que a estratégia de comunicação que dele desponte seja também baseada no sentir da população e desenvolvida com o fim último de melhorar a qualidade de vida dos habitantes do concelho, aqueles que durante todo o ano vivem neste vale e nesta natureza únicas.

# //REFERÊNCIAS

|||||  
**BRUM A. F., DAVEAU S., FERREIRA N. E VIEIRA G.,**

Novas observações acerca da glaciação da Serra da Estrela. Estudos do Quaternário, 1, APEQ, Lisboa, 1997

**CAETANO, J. E RASQUILHA, L.;**

Gestão de Marketing, Lisboa, Escolar Editora, 2010

**CIMBSE,**

Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal 'Beiras e Serra da Estrela 2020'

**CMM,**

Diagnóstico Social do Concelho de Manteigas, 2004

**CMM,**

Plano de Desenvolvimento Social e Plano de Acção do concelho de Manteigas, 2005,

**DUARTE, J. L.,**

Antologia I Documentos Histórico-Etnográficos sobre Manteigas e Sameiro, 1985

**INE,**

Anuário Estatístico da Região Centro 2013

**INE,**

Censos gerais da População 2001

**KOTTLER, P. E ARMSTRONG, G.,**

Introdução ao Marketing, 2000

**MARTINS, E. E SILVEIRA, P.,**

As glaciações e a flora da Serra da Estrela, 2008

|||||  
**WEBGRAFIA**

[www.CM-MANTEIGAS.pt](http://www.CM-MANTEIGAS.pt)

[COVAODAPONTE.com](http://COVAODAPONTE.com)

[VALEDOZEZERE.com](http://VALEDOZEZERE.com)

[EB23MANTEIGAS.WEBNODE.com.pt](http://EB23MANTEIGAS.WEBNODE.com.pt)

[www.ASESTRELA.org](http://www.ASESTRELA.org)

[www.MUSICAVELHA.net](http://www.MUSICAVELHA.net)

[EYE.GEOOBSERVER.org](http://EYE.GEOOBSERVER.org)

[CLUBEVERTICAL.org](http://CLUBEVERTICAL.org)

# //FICHA TÉCNICA

## FOTOGRAFIA

MATERIAL FOTOGRÁFICO GENTILMENTE CEDIDO PELA  
CÂMARA MUNICIPAL DE MANTEIGAS, REALIZADO POR:

David Saraiva  
Carlos Carreto  
Mário Raposo  
Guilherme Limas  
Pedro Santos  
João Pedro Silva  
Miguel Serra  
Ricardo Costa  
António Ramos  
José Costa Pinto  
Cláudia Morais  
António Lemos Santos  
Hélio Cristóvão  
Pedro Patrício  
Marco Santos  
José Ferrão  
Sérgio Delgado

## EQUIPA DE PROJECTO

Ana Margarida Fazenda  
David Brito  
Guilherme Gomes  
Hugo Landeiro Domingues  
Jean Barroca

## DESIGN GRÁFICO

Diego Catto  
Hugo Landeiro D

## BAG! CONSULTING

BaG! Consulting  
Rua da Misericórdia ,15  
6230 Fundão

E. mail@bagconsulting.pt

MAIO DE 2015

# BaG!

www.bagconsulting.pt



**BaG!**