



MARKETING ESTRATÉGICO EM TERRITÓRIOS DE BAIXA DENSIDADE: O CASO DE UM MUNICÍPIO NO SUL DO BRASIL

Rodrigo Belmonte da Silva¹
Eliseu Rodrigues de Lima²

RESUMO

Na medida em que cidades e territórios ganham protagonismo, perante a economia globalizada, devem construir uma estratégia que lhes permitam definir produtos e buscar liderança. No entanto, os chamados territórios de baixa densidade, identificados pelo baixo índice de densidade demográfica, alto grau de envelhecimento da população e êxodo dos jovens, são abatidos por graves problemas socioeconômicos, e apresentam dificuldades para promover desenvolvimento. Dessa forma, o objetivo deste trabalho, sob a ótica de marketing de lugares, é investigar o posicionamento e a imagem de um município de baixa densidade, localizado na região centro-oeste do Rio Grande do Sul, propondo estratégias para seu desenvolvimento econômico e social. A metodologia revela uma pesquisa qualitativa, realizada através de entrevista em profundidade com agentes locais divididos em dois grupos: (1) públicos: composto por funcionários, agentes públicos municipais e agentes políticos; (2) privados: empresários de destaque e gerentes de instituições financeiras. Para melhor compreensão e análise dos dados foram construídas matrizes com as respostas de cada grupo. Concluiu-se que o local deve reposicionar sua imagem sobre dois aspectos: o turismo e as agroindústrias. Para tanto, sugere-se que o posicionamento do município seja o Enoturismo, seguindo estratégias de imagem, atrações, infraestrutura e pessoas. O trabalho apresenta contribuição teórica, pois o tema é pouco explorado em pesquisas no Brasil, além de contribuir na prática, sugerindo direcionamento estratégico para o desenvolvimento de um município com índices sociais e econômicos abaixo da média do Rio Grande do Sul.

Palavras-Chave: Marketing em Territórios. Desenvolvimento Regional. Territórios de Baixa Densidade.

¹Doutorando em Administração na Universidad Nacional Autónoma de Misiones (Argentina) e Docente do Instituto Federal Farroupilha. São Vicente do Sul. Rio Grande do Sul. Brasil. Universidad Nacional Autónoma de Misiones. Argentina. E-mail: rodrigo.silva@iffarroupilha.edu.br

²Tecnólogo em gestão Pública, no Instituto Federal Farroupilha. Instituto Federal Farroupilha. São Vicente do Sul. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: eliseurlima@gmail.com

STRATEGIC MARKETING IN LOW DENSITY TERRITORIES: THE CASE OF A MUNICIPALITY IN THE SOUTH OF BRAZIL

ABSTRACT

As cities and territories gain a foothold in the globalized economy, they must build a strategy that allows them to define products and seek leadership. However, the so-called low-density territories, identified by low population density, high levels of population aging and exodus of young people, are plagued by serious socio-economic problems and have difficulties in promoting development. Thus, the objective of this work, from the point of view of site marketing, is to investigate the positioning and the image of a low density municipality located in the central-west region of Rio Grande do Sul, proposing strategies for its economic and social development. The methodology reveals a qualitative research, conducted through an in-depth interview with local agents divided into two groups: (1) public: composed of employees, municipal public agents and political agents; (2) private: prominent entrepreneurs and managers of financial institutions. For better understanding and analysis of the data, matrices were constructed with the answers of each group. It was concluded that the site should reposition its image on two aspects: tourism and agroindustries. Therefore, it is suggested that the position of the municipality is Enotourism, following strategies of image, attractions, infrastructure and people. The work presents theoretical contribution, since the subject is little explored in researches in Brazil, besides contributing in practice, suggesting strategic direction for the development of a municipality with social and economic indices below the average of Rio Grande do Sul.

Key Words: Territory Marketing. Regional Development. Low Density Territories.

1 INTRODUÇÃO

Compreende-se que Territórios e cidades não ficam isentos da competitividade globalizada, visto que os primeiros, assim como as empresas, disputam investidores, talentos, recursos financeiros e consumidores, tudo em um ambiente cada vez mais hostil, compartilhado com outras localidades (KOTLER et al., 2006). Assim, entende-se que objetivo desta competição é atrair o maior número de pessoas e negócios, a fim de maximizar receitas públicas e o nível de emprego, consequentemente, alavancando índices de desenvolvimento e crescimento econômico do lugar.

Neste sentido, destaca-se que o conceito de território é diferente de espaço, já que enquanto o último refere-se a uma delimitação geográfica, o primeiro define-se como uma rede de interesses de uma comunidade específica, é um agente de desenvolvimento, desde que seja possível desenvolver uma integridade, interesses comuns no processo de crescimento e mudanças estruturais de um local (BARQUEIRO, 2001). Veltz (1996) já se apropriava desse conceito ao afirmar que os territórios, constituem-se, em suma, nos atores sociais de desenvolvimento.

Na medida em que cidades e territórios ganham protagonismo, perante a economia globalizada, devem gerar uma estratégia que lhes permitam definir seus produtos e competir

pela liderança (VALLEJO et al., 2013). Em consequência, a junção dos dois conceitos marketing e território, resulta no conceito de marketing territorial, traduzido como a promoção do lugar, com base no desenvolvimento de um projeto de longo prazo, priorizando um profundo entendimento de mercado (ANGUIANO; PANCORBO, 2008).

Entretanto, ressalta-se a existência de muitos locais com baixa competitividade, apresentando um deprimido contexto econômico e social. A literatura econômica do desenvolvimento e as ciências regionais apresentam conceitos que classificam esta condição como regiões periféricas, regiões rurais, regiões de baixa tecnologia, regiões deprimidas ou ainda, territórios de baixa densidade. Esse último termo, conforme a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define-se como: territórios que apresentam índices de densidade demográfica abaixo de 50 habitantes por quilômetros quadrados e não limítrofes a regiões com mais de 500 habitantes, também, por quilômetros quadrados.

Independente do termo acadêmico, estes locais apresentam características comuns, como: economia débil, baseada na agricultura de exploração, sem atividades de agregação de valor; acentuado envelhecimento da população e evasão dos jovens; crítica infraestrutura e serviços especializados; poucas ofertas de empregos; nível empreendedor deficiente nas atividades econômicas e nas atitudes da população, entre outras dificuldades socioeconômicas.

Neste contexto, apresenta-se o município de Jaguari-RS, território de colonização italiana, com aproximadamente 10.000 habitantes, localizado na região centro-oeste do estado do Rio Grande do Sul, aproximadamente 400 km da capital Porto Alegre. Atualmente, a cidade sofre com o êxodo da população, diminuindo a arrecadação, e com poucas perspectivas de geração de receitas e empregos.

A comparação do município com o conceito de baixa densidade tem razões específicas: (1) a densidade demográfica apresentada pelo município era de 16,7 hab/km² em 2013 pela Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul (FEE, 2013); (2) os índices de economia e renda, educação e saúde, conforme o índice Federação da Indústria do Estado do Rio de Janeiro - Brasil (FIRJAN) em 2013, apresentam média inferior ao Rio Grande do Sul e Brasil; (3) o círculo de causalidade circular, que caracteriza os referidos territórios deprimidos (PROVERE, 2008).

A economia da cidade é de baixa dinâmica, pois as atividades de agropecuária concentram as receitas e o Produto Interno Bruto (PIB) tornando o município dependente, quase que exclusivamente do setor primário. A cidade apresenta potencialidades turísticas com ênfase em recursos naturais, como paisagem, ambiente natural, solo propício para o cultivo de uvas, no entanto, necessita superar desafios institucionais, como: a capacidade de articulação e governança entre os atores, aproximação entre setor público e privado e, ainda, a inexistência de políticas públicas municipais para o setor (BELMONTE et al., 2016).

Embora o município não possua um projeto de desenvolvimento de longo prazo, pelo discurso prático da comunidade, o local se identifica como turístico. Tal afirmação encontra argumento, no *slogan* municipal: “Terra das Belezas Naturais”. Isto posto, a problemática que se investiga é: o posicionamento e a imagem turística, na visão de seus atores locais, estão

adequados a garantir competitividade ao município? Quais estratégias poderiam reforçar esta condição?

Para responder as indagações, apoiou-se na Teoria de Marketing de Lugares de Kotler, Haider e Rein (1993) que apontam, Auditoria de Lugar, como primeira etapa do Planejamento Estratégico de Marketing de Lugares. Sendo assim, primeiro, listou-se as potencialidades e debilidades do município conforme a percepção dos atores locais, em seguida, revendo ou reforçando, através dos dados, à vontade, da comunidade em relação ao território, e, finalmente, sugerindo estratégias de marketing territorial.

Considerando que o município estudado, enquadra-se, pelas questões demográficas, mas principalmente pelas suas debilidades econômicas, como um território de baixa densidade, o tema é atraente por serem escassas as pesquisas sobre esse assunto no Brasil. Todavia a contribuição não é apenas teórica, mas principalmente prática, pois descortinando estratégias para o desenvolvimento local, poderão ser replicadas a outros lugares da América Latina, no mesmo contexto econômico e social.

2 MARKETING EM TERRITÓRIOS

No início dos anos 90 as ideias de marketing empresarial foram adaptadas aos territórios. As primeiras utilizações deste termo surgiram com a obra intitulada *Selling the city: Marketing approaches in public sector planning* (1990), de autoria de Ashworth e Voogd, os quais argumentavam sobre a relevância em criar uma imagem positiva para o local, a fim de atrair turistas, empresas e capital de investimento (MONTEIRO, 2015).

Logo em seguida Kotler, Haider e Rein (1993) lançaram a obra *Marketing Estratégico de Lugares*, onde a ideia principal é comparar cidades, territórios ou países ao contexto empresarial, ou seja, a um produto para fins de análise e planos competitivos. Estes fatores, de acordo com a interpretação dos autores, fazem com que os territórios necessitem decidir sobre posicionamento, imagem, estratégia e execução de ações de marketing, com o intuito de vencer a competição de outros locais.

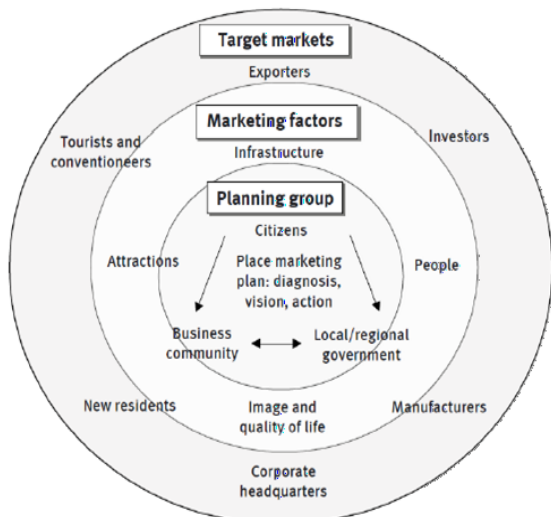
A partir desse mesmo ano, começam a surgir pesquisas mais consistentes sobre o tema, principalmente estudos de caso em Portugal, como o de Cidrais (1998) que abordou sobre o “Marketing Territorial aplicado às cidades médias portuguesas, especificamente, os casos de Évora e Portalegre”. Logo, em 2006, Kotler, Gertner, Rein e Haider publicam a obra *Marketing de Lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*, tornando o tema mais próximo aos países em desenvolvimento, com muitos exemplos, inclusive do Brasil.

Sobre o conceito de Marketing Territorial, existe quase um consenso que relaciona sua definição com o desenvolvimento regional. O Marketing Territorial cria, fomenta, proporciona e dinamiza o planejamento voltado ao território e aos produtos e serviços oferecidos (DALLABRIDA et al., 2016).

Conforme Kotler et al. (2006) o marketing de um lugar abrange basicamente quatro atividades: 1) Desenvolver um posicionamento e uma imagem fortes e atraentes; 2) Estabelecer incentivos atraentes para os atuais e os possíveis compradores e usuários de seus bens e serviços; 3) Fornecer produtos e serviços locais de maneira eficientes; 4) Promover os valores e a imagem do local de uma maneira que os possíveis usuários se conscientizem de suas vantagens diferenciadas.

Kotler et al. (2006) afirmam, ainda, que o marketing territorial envolve uma série de elementos (Figura 1). No centro da grande elipse, encontram-se os elementos que dizem respeito ao grupo de planejamento, como cidadãos, a comunidade empresarial e os governos. Envolve o grupo de planejamento os fatores de marketing, que são os ativos do território, infraestrutura, atrações, imagem, pessoas e instituições. E por fim os mercados-alvo que concentram os esforços, como: turistas, novos moradores, fabricantes, sedes e investidores. É importante frisar que o potencial de um local não depende exclusivamente da sua localização geográfica, mas também dos seus recursos intangíveis, como o capital humano das pessoas envolvidas.

Figura 1 – Elementos do marketing estratégico de lugares



Fonte – Kotler et al. (2006)

Cabe também ressaltar, portanto, que o marketing territorial também possui segmentos de organização. Enquanto a abordagem tradicional apresenta uma classificação de níveis estratégica, tática e operacional (Kotler, 2000), o marketing territorial é classificado por Cidrais (1998) nos níveis: *proto*-marketing, marketing operacional e finalmente marketing estratégico.

O *proto*-marketing acontece em territórios sem planejamento, onde tampouco há cooperação entre os atores regionais, assim como presença de estruturas para promover e comunicar. Já o marketing operacional efetua análises de mercado, promovendo cooperação entre os atores, bem como a presença de estruturas organizacionais para a prática de promoção e comunicação. Por fim, o nível estratégico explora a promoção do território, realizando funções como pesquisas de mercado, comunicação e imagem, assim como auditoria e análise de resultados.

O nível estratégico prevê um processo de planejamento de mercado, realizando o que as empresas já procuram realizar. Kotler et al. (2006) acreditam que esse tipo de planejamento pressupõe que o futuro é bastante incerto e pode ser influenciado por ações e planos estratégicos, desafiando a comunidade em projetar um sistema flexível para absorver choques e adaptar-se rapidamente às mudanças e oportunidades. Nesse sentido, a comunidade precisa adotar ferramentas de gestão como: diagnóstico, pesquisas, sistemas de informações, planos e controles, garantindo um processo de planejamento estratégico eficaz. Kotler et al. (2006) citam que essa condição, em territórios, passa por cinco estágios, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas do Processo de Planejamento Estratégico de Marketing Territorial

Auditoria de Lugar	Situação atual da comunidade, quais os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.
Visão e Objetivos	Declaração da vontade, em longo prazo, da comunidade em relação ao território.
Elaboração de Estratégia	Quais os caminhos necessários para atingir a visão e os objetivos.
Plano de Ação	Quais ações a comunidade deve realizar para que a localidade realize suas estratégias.
Implementação e Controle	Como a comunidade deve proceder para monitorar a realização a estratégia e corrigir os equívocos em meio ao caminho.

Fonte: Elaborado a partir de Kotler et al. (2006).

Considerando esse aporte teórico, Kotler et al. (2006) afirmam que as estratégias de marketing de lugares agrupam-se em quatro perspectivas: imagem, atrações, infraestrutura e pessoas. Para projetar uma imagem forte e substancial é necessário criar um slogan criativo e confiável, comunicando-o por intermédio de vários canais. Mesmo assim será indispensável investimento em atrações específicas, utilizando-se do patrimônio territorial, através dos recursos naturais e culturais. Além disso, os investimentos em infraestrutura desempenham um papel central, garantindo condições econômicas e sociais para que a população e visitantes gozem de segurança, tecnologias, condições adequadas de trafegabilidade, fornecimento de água e eletricidade, etc. Por fim, um lugar deve promover sua população, garantindo satisfação dos cidadãos, o local transmitirá acolhida verdadeira aos seus visitantes.

Existe uma observação relevante, afirmando que embora o marketing territorial busque seu objetivo primordial através das potencialidades naturais, culturais, produtos/serviços e pessoas, é necessário considerar a questão da qualidade de vida dos atores regionais, junto com a dinâmica econômica do território (DALLABRIDA et al., 2016, p.676). Neste sentido, os autores argumentam a necessidade de acrescentar ao conceito um complemento conhecido como *Branding* de lugares, ou seja, além do processo de marketing, faz-se necessário uma visão de marca regional, tendo em vista a necessidade de projeção de uma determinada imagem (MUÑOZ, 2008).

Mediante ao exposto, pode-se concluir que existe a necessidade de um posicionamento estratégico por parte das lideranças regionais, dos gestores públicos e privados, buscando evidenciar os recursos territoriais, de modo que fique claro, para os atores: qual território somos e qual território queremos, por outro lado, a imagem do lugar deverá ficar marcada na cabeça do público-alvo. Conforme afirma Dallabrida (2015), trata-se da projeção da imagem

do território, como referencial estratégico para a definição do futuro desejado, como projeto político de desenvolvimento territorial, como principal contribuição do marketing.

3 TERRITÓRIOS DE BAIXA DENSIDADE

O termo “território de baixa densidade” é um conceito largamente utilizado pela UE (União Europeia), principalmente em Portugal e Espanha, para classificar as regiões ou municípios deprimidos socioeconomicamente. A preocupação em equilibrar as políticas públicas, com um olhar diferenciado a essas regiões, pelas suas dificuldades naturais, originaram ações específicas nas mesmas. Um exemplo prático desta realidade foi a criação das Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos (NUT’S) pela União Europeia em parceria com os Institutos Nacionais de Estatística dos diferentes países que a compõe, com o objetivo de analisar estatisticamente, com base em uma divisão coerente e estruturada, os diferentes territórios, considerando suas especificidades. O objetivo é promover políticas públicas mais eficientes, tendo em vista as disparidades geográficas, econômicas e sociais dos territórios europeus (NUT’S, 2013).

Retomando o conceito de baixa densidade, cabe mencionar que não há exatamente um consenso na sua definição. Ferrão (2000) menciona que o conceito originou-se pela transformação do mundo rural em espaços multifuncionais com valor patrimonial. Em outras palavras, houve uma evolução na terminologia de espaços rurais, a partir dos anos 80, quando os territórios deixaram de ser eminentemente movidos economicamente pela agricultura, havendo uma abertura para outras atividades não agrícolas. Somando-se a isso, houve um olhar diferente sobre os recursos naturais dos territórios, deixando de ser visto como insumo e passando a significar patrimônio, sendo explorado inclusive nas atividades turísticas. Sendo assim, a problemática do mundo rural, foi abordada à luz de uma nova concepção: a dos espaços de baixa densidade, associada ao despovoamento intenso que caracteriza estas áreas, além da fragilidade das relações institucionais (FERRÃO, 2000).

Uma das classificações mais conhecidas para o termo é o do Regulamento do Conselho da União Europeia (CE 1083/2006) estabelece o fundo europeu de desenvolvimento regional, utiliza a densidade populacional local e o tamanho das cidades como critério para definição dessas regiões/territórios. Segundo a escala NUT (2013), territórios de baixa densidade são aqueles que apresentam índices de densidade demográfica abaixo de 50 habitantes por quilômetros quadrados e não limítrofes a regiões com mais de 500 habitantes, também, por quilômetros quadrados.

Entretanto, não são todos os países da UE que utilizam esta classificação. La Torre (2014) afirma ser difícil classificar esses territórios pela diferença, em alguns países. O autor exemplifica o caso da Espanha, que optou através da Lei 45/2007 que rege o desenvolvimento do meio rural, em empregar uma classificação diferente, baseada em indicadores populacionais e densidade, porém, mais adaptada à realidade demográfica nacional. Com isso definiu-se meio rural, sinônimo de território de baixa densidade, como o espaço geográfico regional, formado pela agregação de municípios, com população abaixo de 30.000 habitantes e uma densidade demográfica inferior a 100 habitantes por Km². No contexto municipal, considerou-se rural/baixa densidade, aqueles com população inferior a 5.000 habitantes e

esses integrados em meios rurais. Observa-se, portanto, dualidades nas classificações, mesmo na união europeia. Para referencial deste trabalho, por ser uma classificação aceita em praticamente toda a UE, utilizou-se a primeira classificação, aprovada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Por outro lado, o que é consenso de autores e órgãos de pesquisa e cooperação internacionais são as características socioeconômicas destes territórios. O Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos (PROVERE) um dos pioneiros, com enfoque exclusivo no desenvolvimento de territórios de baixa densidade, realizado pelo governo português, no ano de 2008, declara que esses lugares, seja pela localização geográfica periférica em relação aos grandes aglomerados, seja pela dificuldade em agregar valor a sua produção agrícola, pelo baixo nível tecnológico, perdem competitividade face aos demais. Destaca-se, ainda, que tais regiões apresentam outras dificuldades, além da escassez de população, como:

- Economia débil, onde as atividades econômicas são escassas e não conseguem atrair investidores externos. Dependem de uma agricultura na maior parte de subsistência, de pequenas parcelas, pouco mecanizadas, incapazes de competir com outros mercados;
- Baixa densidade urbana, devido à reduzida dimensão dos seus centros urbanos, incluindo os de maior importância e que, apesar das melhorias da infraestrutura, continuam a perder competitividade, registrando um desenvolvimento econômico de dimensão local;
- Baixa densidade institucional, pelo reduzido número de instituições com atribuições e competências de proximidade. Os seus centros urbanos resumem-se a pequenas e médias cidades, estando o poder de decisão concentrado nas grandes cidades. Nestes centros urbanos localizam-se as infraestruturas e equipamentos, os centros de saúde com mais valências, escolas e uma gama diversificada de serviços. Pelas oportunidades de emprego e melhores condições de vida, tornam-se apelativos, não obstante a existência de uma sustentabilidade precária tendo em conta a limitada capacidade empresarial;
- Baixa densidade relacional, por haver dificuldade em estabelecer parcerias, fundamentais para que haja inovação nesses territórios, pelo intercâmbio gerador de conhecimento;
- Dificuldade de ocupação dos recursos humanos, pela limitação de ofertas de emprego, levando ao êxodo do capital humano dessas regiões, com a desqualificação dessas zonas, perda dos investimentos na sua formação, comprometendo o desenvolvimento futuro;
- Limitação dos mercados locais, que são de pequena dimensão, com ofertas de produção reduzidas e pouco diversificadas, além da dificuldade em valorizar os produtos endógenos.

Como consequência, gera um círculo vicioso de causalidade cumulativa, que promove um efeito depressivo, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Causalidade Circular dos Territórios de Baixa Densidade



Fonte: Adaptado de Provere (2008)

Pode-se concluir que independente do órgão e a classificação utilizada, territórios de baixa densidade são locais onde prevalecem índices de educação, saúde, demografia, economia inferiores as médias nacionais. A negatividade da região é evidenciada pela intensa emigração, envelhecimento da população e elevado índice de dependência econômica do setor primário. Com pouca competência para gerar economia de escala, necessitam investir prioritariamente na modernização dos serviços públicos e iniciativas privadas, em detrimento das grandes explorações agrícolas que os caracterizam (ÁLVARO, 2013).

4 METODOLOGIA

Os planos de pesquisa em Administração podem ser agrupados em três categorias: (a) plano exploratório, quando as pesquisas são vagas e existe pouca teoria disponível para interpretar os fatos; (b) descritivo, quando a pesquisa descreve alguma situação específica, mensurando um evento ou atividade; ou (c) causal, onde o método se propõe a testar se um evento causa um outro. X causa Y? (HAIR JUNIOR, 2005).

Os estudos territoriais, foco da economia do desenvolvimento, geografia econômica, geografia da inovação e ciências regionais, utilizam-se da abordagem exploratória, para, então, analisar e explicar fenômenos que focam articulação entre agentes, redes de cooperação, dinâmica econômica. Esta categoria possibilita interpretar percepções, comportamentos e necessidades dos públicos envolvidos (GIL, 1991). Tendo este estudo a intenção de aprofundar a discussão e argumentar entorno de um fenômeno – a imagem de um município, o presente estudo, classifica-se quanto a abordagem, como exploratório.

O centro da metodologia foi pautado pela sua natureza qualitativa, a qual trabalha os dados em busca do seu significado, baseando-se na percepção do fenômeno inserido em um determinado contexto. A utilização dos meios qualitativos procura identificar não só o fenômeno em si, mas a sua essência, explicando origens, relações, mudanças e consequências (TRIVIÑOS, 1987).

O Universo da pesquisa foi o município de Jaguari, localizada na região centro-oeste do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, tendo como sujeitos (entrevistados) atores locais. Kotler et al. (2006) afirmam que o marketing de lugares é um processo contínuo que envolve todos os cidadãos de um local, entretanto, é necessário identificar quais são os participantes mais ativos. Os autores ainda apresentam uma classificação que dividem os atores locais em três grandes grupos: setor público, composto por prefeito, representantes empresariais da cidade, departamento de turismo, departamento de convenções e departamento de informações públicas; e setor privado, composto por: empresários líderes, instituições financeiras, empresas de eletricidade, gás comunicação, câmaras de comércio e outras organizações empresariais, setor receptivo (*trade* turística) arquitetos, empresas de transporte e mídia. O terceiro grupo é formado por representantes regionais como: políticos, agências de desenvolvimento e governos estaduais.

Considerando o porte e a estrutura institucional do município estudado, foram escolhidos, considerando o critério de conveniência, os participantes mencionados na Teoria de Marketing de Lugares. Assim, foram escolhidos vinte e oito entrevistados, que para melhor compreensão e análise das percepções foram divididos em dois grupos: (1) atores públicos: composto por funcionários, agentes públicos municipais, e agentes políticos; (2) atores privados: composto por empresários de destaque municipal e gerentes de instituições financeiras do município.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de maio e julho de 2016, utilizando-se uma entrevista semi-estruturada. A escolha do método de coleta de dados considerou que a entrevista é uma forma de interação social que valoriza a livre expressão das relações humanas, pelo meio da qual os atores sociais constroem e dão sentido as suas realidades (FLICK, 2002). A utilização do tipo semi-estruturada está na importância de coletar todas as impressões do entrevistado, aproveitando o seu saber e vivência local, tendo em vista que nessa técnica, o entrevistador introduz o tema e deixa o entrevistado livre para argumentar fazendo apenas inferências pontuais.

O protocolo de pesquisa teve por base três questões chaves (Quadro 2), baseando-se nas etapas do Processo de Planejamento Estratégico de Marketing Territorial (Quadro 1), acompanhadas de conceituação para elucidar e facilitar a compreensão dos termos conceituais utilizados.

Quadro 2 – Roteiro de entrevista aos Atores Locais – Jaguari-RS

<p>Conceitos chaves</p>	<p>POSICIONAMENTO DO MUNICÍPIO – direção estratégica que diferencia e fortalece o município frente aos seus competidores ou concorrentes (REZENDE, 2011). Ideia que identifica o município e permanece viva na cabeça dos cidadãos.</p> <p>PONTOS FORTES: Situações internas (políticas municipais, gestão, potencialidades, empresas, economia local, potencialidades ambientais, cultura local, costumes, ritos, pessoas de referência, etc.) que podemos controlar diretamente e que poderão afetar positivamente o desenvolvimento do município (REZENDE, 2011).</p> <p>PONTOS FRACOS: Situações internas (políticas municipais, gestão, potencialidades, empresas, economia local, potencialidades ambientais, cultura local, costumes, ritos, pessoas de referência, etc.) que podemos controlar diretamente e que poderão afetar negativamente o desenvolvimento do município (REZENDE, 2011).</p> <p>OPORTUNIDADES: Situações externas, que não podemos controlar diretamente, (macroeconomia, comportamento do consumidor, potencialidades externas- regionais, política, meio ambiente, etc.) que poderão afetar positivamente o desenvolvimento do município.</p>
--------------------------------	--

	(REZENDE, 2011). AMEAÇAS: Situações externas, que não podemos controlar diretamente, (economia, comportamento do consumidor, potencialidades externas- regionais, política, meio ambiente, etc.) que poderão afetar negativamente o desenvolvimento do município (REZENDE, 2011).
Questão 1	Considerando o desenvolvimento econômico, social e ambiental, no seu ponto de vista, quais são as oportunidades e ameaças, lembradas, ao pensarmos no município de Jaguari?
Questão 2	Considerando o desenvolvimento econômico, social e ambiental, no seu ponto de vista, quais são os pontos fortes e pontos fracos, lembrados, ao pensarmos no município de Jaguari?
Questão 3	Qual (is) área (s) o município deve concentrar seus esforços para potencializar o seu crescimento econômico?

Fonte: elaborado pelos autores.

Para a interpretação e análise das informações utilizou-se a técnica da análise de conteúdo, que Vergara (2015) considera a técnica adequada para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de um tema, confirmando ou não, hipóteses ou suposições preestabelecidas. A análise de conteúdo aplica-se tanto a pesquisa quantitativas quanto às qualitativas. Nesse último caso, demonstra a técnica utilizada na pesquisa, constitui o método que trabalha com a palavra, permitindo ao pesquisador categorizar vocábulos ou frases que se repetem, inferindo uma expressão que as representem.

Em seguida, para melhor organização e processamento, os dados foram colocados em um painel, orientados pela ferramenta de gestão estratégica, matriz SWOT, (Forças-Strenghts; Fraquezas-Weaknesses; Oportunidades-Opportunities; Ameaças- Threats). A citada ferramenta constitui importante recurso para Planejamento Estratégico no setor público, privado e também no Processo de Planejamento Estratégico de Marketing Territorial (KOTLER et al., 2006; RESENDE, 2011).

Por fim, a análise do posicionamento e seu desdobramento estratégico (Quadro 2 – Questão 3), foram organizadas em quatro perspectivas, conforme prenuncia Kotler et al., (2006): (1) Imagem; (2) Atrações; (3) Infraestrutura e (4) Pessoas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa, serão apresentados os resultados do estudo empírico, ou seja, análise das entrevistas em profundidade, com os atores locais, selecionados conforme conveniência, e embasados pela Teoria de Marketing de Lugares (Kotler et al. 2006) no município de Jaguari-RS. Assim, os resultados foram revelados na seguinte ordem: (1) oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos do município; (2) posicionamento estratégico da cidade; (3) sugestões de estratégias de marketing territorial. Destaca-se que os dois primeiros itens estão de acordo com as respostas dos sujeitos de pesquisa, por outro lado, as sugestões de estratégias de marketing foram conclusões empíricas, embasadas pelas respostas obtidas nas entrevistas, norteadas pelo referencial teórico.

5.1 POTENCIALIDADES E DEBILIDADES DO LOCAL

Como foi relatado em secção anterior, o trabalho buscou separar as percepções sobre potencialidade (Oportunidades/Pontos Fortes) e debilidades (Ameaças/Pontos Fracos) do município, considerando dois grupos de atores locais, os representantes públicos e privados.

5.1.1 Atores Públicos

Analisando as manifestações deste segmento, contactou-se que as potencialidades estão entorno da percepção da cultura italiana, como um recurso cultural relevante, e com isso as possibilidades de exploração pelo turismo. O município de Jaguari, segundo os entrevistados, é identificado externamente pela sua forte questão cultural, pela herança da colonização italiana, principalmente representada pelos atributos: gastronomia e hospitalidade da comunidade. Outro fator importante mencionado é a questão econômica, demonstrada pelo grande número de pequenas propriedades rurais, onde as famílias ainda cultivam a vida no campo, preservando o idioma e a culinária italiana. Além dos aspectos culturais, os entrevistados também mencionaram como fator chave o inventário turístico do município, propiciando desenvolver um posicionamento baseado em aspectos rurais e aventura, além da existência de uma Rota Turística, que mesmo estando desativada, reúne dez pequenos empreendimentos. Para disseminar o conhecimento e melhorar a escolarização da população, destacam como relevante a presença de um Campus do Instituto Federal Farroupilha, entidade que promove ensino, pesquisa e extensão do nível médio à pós-graduação.

Os resultados acerca das debilidades, assim como os demais, foram obtidos através das entrevistas em profundidade e estudadas pela análise de conteúdo, elas revelaram: falta de capital relacional entre os agentes públicos e privados; baixo empreendedorismo e o não aproveitamento das oportunidades turísticas; forte dependência do poder público em relação aos repasses orçamentários da união; divisão política do município e ausência de um projeto local de longo prazo. A Figura 3 elucida as impressões dos representantes públicos.

Figura 3 – Matriz Swot de Jaguari - RS – Atores Públicos



Fonte: Elaboração dos autores.

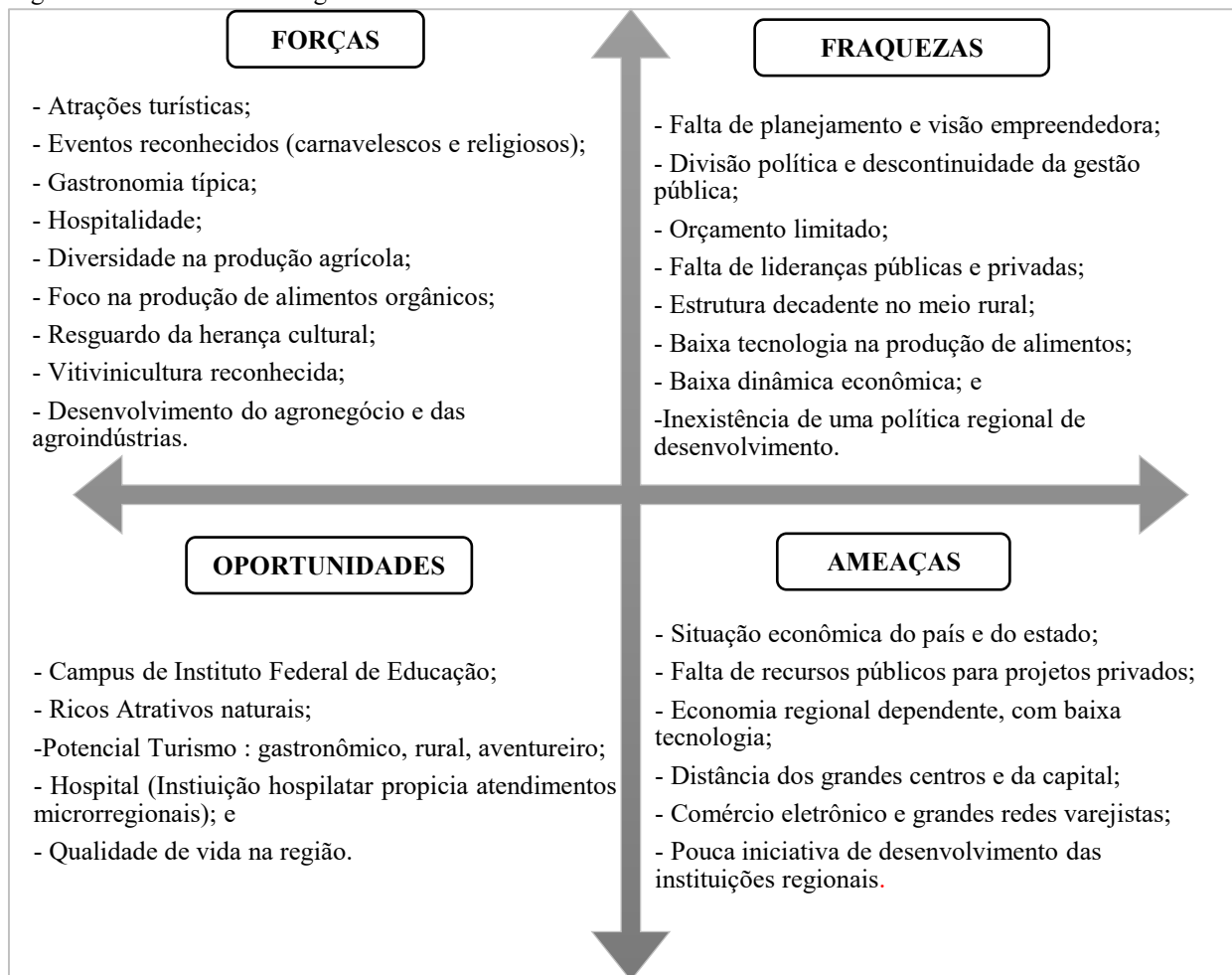
5.1.2 Atores Privados

Conforme o segmento de atores privados, o município de Jaguari apresenta potencialidades com base na questão cultural – italiana – na diversidade agrícola e no potencial turístico. Em relação à cultura italiana, os entrevistados mencionaram que a permanência de quase 60% da população no campo contribui para a persistência da cultura italiana, característica dos cidadãos locais, podendo ser explorada sob o ponto de vista gastronômico e rural. A diversidade agrícola é vista como uma importante potencialidade para o desenvolvimento das agroindústrias familiares, por exemplo, permitindo a organização de produtores com a intenção de melhorar a produtividade e a escala de produção. Ainda, os atores privados entendem que o turismo local é um ponto chave para o desenvolvimento, em razão da existência de rico patrimônio natural e do Carnaval estar consolidado como um dos principais eventos do interior do Rio Grande do Sul. Este e o fator da vitivinicultura acrescem da descrição dos agentes públicos. O fortalecimento da vitivinicultura no município também é apontado como oportunidade, uma vez que existe uma produção reconhecida de vinhos de boa qualidade e uma variedade de uva – goethe – exclusivamente da região.

Considerando as debilidades do local, os respondentes não diferem das respostas dos atores públicos. Afirmam que a rivalidade política partidária, no município, causa uma

descontinuidade na gestão pública municipal, com reflexos nas políticas públicas. Esta questão tem como consequência a dificuldade em manter um projeto de longo prazo, causando debilidades na eficiência da gestão pública, em aspectos como: falta de planejamento, captação de recursos externos, por exemplo, com reflexos nos indicadores socioeconômicos. A Figura 4 demonstra com precisão os apontamentos dos atores privados sobre potencialidades e debilidades do município.

Figura 4 – Matriz *Swot* de Jaguari - RS – Atores Privados



Fonte: Elaboração dos autores.

5.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO MUNICÍPIO

Entende-se por posicionamento a ação de projetar o produto e a imagem da organização/ lugar com o fim de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo (Kotler, 2006). Para esclarecer essa visão, os atores locais foram questionados sobre qual (is) área (s) o município deveria concentrar seus esforços para potencializar seu crescimento econômico.

A análise dos dados descortina um perfil econômico bastante claro. Ambos os segmentos, público e privado, apontam para duas vertentes como alternativas de posicionamento: o fortalecimento da agroindústria familiar e o turismo, destacando o segundo, como o principal produto municipal na busca pelo fortalecimento de sua imagem. Esta conclusão é reforçada, por exemplo, pelas palavras de um entrevistado, aqui chamado de Representante Privado 1:

Por convicção, aponto o turismo como atividade chave para o crescimento econômico e desenvolvimento para o município. Ele propicia o aumento de renda da população, geração de trabalho, diversificando as atividades urbanas e rurais, expansão imobiliária, melhora dos serviços públicos, diminuindo, assim, o êxodo rural, revitalizando a identidade local através da culinária, artesanato, preservação e revitalização do meio ambiente promovendo nossas belezas naturais.

Outra questão evidente é a clareza de opiniões sobre a forma de desenvolvimento econômico. As respostas sobre o posicionamento alinham-se às questões de potencialidades, demonstradas na análise *Swot* de ambos os atores, tendo em vista que indicam que o desenvolvimento endógeno deve ser o formato de competitividade buscada pelo município, ou seja, priorizando os recursos e potencialidades internas. Esta visão se traduz pelas palavras do Representante Privado 2:

Acredito que para potencializar o desenvolvimento econômico deveremos explorar mais nossas potencialidades locais, sem sonhar com milagres, como a vinda de uma grande indústria. Investir em infraestrutura, potencializar a questão do turismo, e melhora das condições de produção com conhecimento científico, através de parceria com Instituto Federal, no meu ponto de vista, é o caminho mais rentável.

Complementando esta visão econômica, a questão das agroindústrias familiares também obteve relevante lembrança. Por ser um município com 47% de população rural, Jaguari possui forte vínculo com a produção familiar e a pequena propriedade rural. As palavras do Representante Público 1, esclarecem esta posição:

O crescimento econômico jaguariense está diretamente ligado ao setor primário. A agricultura e o meio rural devem ser observados de diferentes formas, considerando o tamanho das propriedades rurais, o estímulo de iniciativas de agroindústria, a utilização de turismo rural, e o fortalecimento das cooperativas locais, possibilitando a reação em cadeia de crescimento, mobilizando os setores de comércio (mercados, comércio em geral e de setor de serviços hotelaria, transporte, agências turísticas).

Tendo em vista que a imagem, inclusive de mesmo nome, da cidade é diretamente ligada a uma tradicional marca de vinho, produzido por uma Cooperativa Agrária, e pelo potencial de crescimento deste mercado, a vitivinicultura representa uma atividade econômica com potencial de exploração pelo turismo local e regional. O Representante Privado 3 lembra oportunamente esta situação, sugerindo mais do que a imagem, a marca do município:

Neste contexto, é fundamental também o estímulo à consolidação das agroindústrias, plenamente legalizadas, com certificação de inspeção sanitária e a inserção junto aos rótulos de cada fabricante a expressão “produtos de Jaguari”, pois a “marca” Jaguari já é de longa data conhecida como produto de boa qualidade, tendo no vinho o seu produto pioneiro e mais lembrado.

Como posicionamento para o município, os entrevistados mantiveram coerência com as respostas das potencialidades e debilidades, concentrando suas posições em duas vertentes:

a agroindústria familiar, citando a necessidade de organização das propriedades rurais, que são a base econômica do município; e o turismo, mesmo que este necessite uma melhor profissionalização. Assim, foram sugeridas ações como: realização de planejamento e organização de políticas públicas e ainda a capacitação e remodelagem dos estabelecimentos envolvidos, a *trade* turística.

Projetar uma imagem forte e substancial para atrair tanto compradores, quanto mobilizar os cidadãos é fundamental para uma estratégia eficiente de marketing em território, pois, sem uma imagem original e diferenciada, um lugar passa despercebido em meio a outros (KOTLER et al., 2006). Tendo na agroindústria e no turismo as imagens que mais se identificam com o município, constatou-se que Jaguari goza de um potencial turístico que combina patrimônio natural com a cultura italiana. Questões específicas, como solo e clima favoráveis, combinadas com o *saber-fazer* da comunidade (agroindústrias familiares), e ainda, a existência de uma Cooperativa Agrária tradicional, fortalecem esta posição. Estas questões, combinadas, sugerem um posicionamento turístico baseado no **Enoturismo**.

Este posicionamento, por um lado, conta com alto potencial de atração turística, considerando o patrimônio natural e inventário turístico constituído pelo local. Por outro lado, possibilita unir seus atores, ou seja, os empresários comerciais, proprietários de restaurantes, hotéis, além dos serviços públicos e profissionais liberais como artesãos e produtores locais. O Enoturismo não está apenas associado às cantinas, mas também com todos os negócios envolvidos na *trade* turística e nas indústrias associadas com o local (LOCKS; TONINI, 2005). Neste sentido, este posicionamento deverá constituir uma espécie de ninho, ao desenvolvimento endógeno, conforme sugerem os atores entrevistados.

5.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA O TERRITÓRIO

Territórios classificados como de baixa densidade, como Jaguari-RS, geralmente possuem a necessidade de políticas públicas específicas, que reforcem os setores econômicos, sociais, além da educação e da saúde, tendo em vista seus baixos resultados socioeconômicos. Considerando essa necessidade, esta seção apresenta uma série de sugestões que não desconsideram as necessidades básicas naturais dos territórios de baixa densidade, pelo contrário, a expectativa é que essas estratégias as complemente.

Partindo das análises das respostas dos atores locais, na visão dos pesquisadores, as duas atividades econômicas centrais (Agroindústria familiar e Enoturismo), podem compor um único posicionamento: o Enoturismo. Sugere-se uma série de iniciativas, na intenção de desdobrar o posicionamento, em estratégias de desenvolvimento do marketing territorial, conforme as perspectivas de: (1) Imagem; (2) Atrações; (3) Infraestrutura e (4) Pessoas (KOTLER et al., 2006).

Por não zelar pela sua imagem, Jaguari possui deficiência neste quesito. Falta-lhe estratégia de marketing com uma mensagem clara. O slogan “Terra de Belezas Naturais”, no contexto de Enoturismo, torna-se inapropriado, pois a mensagem necessita de maior liderança e clareza na mente do público-alvo. Dessa maneira, estratégias que visem um reposicionamento de marca, são fundamentais, pois embora o município tenha inúmeros

atrativos, uma tradição vinícola, e grande número de agroindústrias, a falta de cuidado com a gerência da marca, acaba deixando de transformá-las em vantagem competitiva, e sem imagens eficazes, estes lugares ficarão no anonimato (KOTLER et al., 2006).

No entanto, apenas a melhora da imagem não é o suficiente para impulsionar o local. Os lugares necessitam de atrações específicas. Assim, estratégias de valorização de eventos, promoção de rotas turísticas com visitas nas cantinas e na Cooperativa Agrária local, buscando uma experiência na produção de vinhos, bem como ênfase na gastronomia italiana, degustação de vinhos, entre outros eventos que fortaleçam a imagem do vinho, são recomendáveis. Outras atrações já consolidadas no município, como Carnaval, festivais tradicionalistas, promoção de eventos culturais, feiras de artesanato, destaque do patrimônio natural e urbano, são ações simples que farão diferença, caso o município organize uma agenda de eventos, em parceria, por exemplo, com as associações de classe.

A infraestrutura desempenha um papel fundamental na construção do marketing territorial. A organização da *trade* turística, sinalização, organização de trilhas ecológicas, manutenção do inventário turístico, criação de um conselho municipal, manutenção de limpeza e organização das vias públicas, garantia de segurança e serviços de saúde de alta desempenho, são ações que proporcionarão segurança e credibilidade, atraindo o turista e promovendo um conceito de qualidade de vida superior.

Por fim, mas não menos importante, o grupo estratégico: pessoas. Tanto a questão da promoção dos cidadãos quanto à criação de uma atmosfera positiva interna, são essenciais para um marketing territorial eficiente. Não é possível transmitir uma imagem positiva, caso seus moradores não acreditem e gozem de satisfação. Estratégias de capacitação dos empresários, dos prestadores de serviços autônomos; gestão empresarial para a *trade* turística; associativismo para os autônomos; trabalhos em parcerias público-privado; conscientização dos munícipes sobre o posicionamento turístico, tendo a atividade como geradora de renda; maior escolarização da comunidade, através de práticas e parcerias com o Instituto Federal de Educação; exploração da pesquisa e extensão universitárias para qualificar produtores, comerciantes, artesãos, são exemplos de iniciativas basicamente sem custo para a gestão municipal. Além das estratégias elencadas, o território necessita incentivar as pessoas a serem mais simpáticas e atenciosas com visitantes e novos moradores. É necessário um nível e atitudes de seus cidadãos que transmita uma atmosfera de hospitalidade e confiança aos turistas (KOTLER et al., 2006).

Faz-se fundamental argumentar, ainda, que as estratégias somente serão viáveis, caso sejam fomentadas por uma liderança política entusiasmada e habilidosa, capaz de fortalecer o tecido institucional, mobilizando o setor privado e integrando-o ao governo, promovendo um sistema de governança eficiente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que um território de baixa densidade seja capaz de vencer seu ciclo vicioso de causalidade cumulativa (PROVERE, 2008) é necessário atrever-se a romper esquemas, porque fazer mais do mesmo só pode agravar a situação da maioria das pessoas (BOISIER,

2003). No caso de Jaguari-RS, os esquemas, são as imagens que não condizem com um contexto competitivo e econômico. A mensagem de “Belezas Naturais” é desconectada de sua realidade econômica, transmitindo uma imagem genérica sobre o potencial de valorização e promoção do município.

Decorrente das análises realizadas, resultantes das respostas dos atores locais, a sugestão é que o município reposicione sua proposta de valor, definindo o Enoturismo como um novo posicionamento estratégico e vinculando suas estratégias de desenvolvimento territorial a partir desta decisão. Esta alternativa conduz a necessidade de futuras pesquisas, como um plano estruturado para a *trade* turística, a necessidade de uma modelagem de governança para o setor econômico do município, grades de qualificação em parceria com as instituições de ensino superior, e um consenso entre poder público e privado sobre a nova imagem do município, tendo como consequência a adesão da comunidade.

Assim sendo, é possível encontrar no marketing territorial uma importante forma para esclarecer e auxiliar a tomada de decisão estratégica de um lugar. Se Veltz (1996) simplificava o conceito de território, reduzindo-o aos interesses de seus atores, pode-se entender, que são eles que decidem, criam caminhos e a realidade do lugar. Fortalece esse argumento as ideias defendidas por Boisier (2003) que afirma que se os atores têm a capacidade de criar a realidade, esta realidade recria os atores, modificando sua condição e a forma de enxergar o mundo, assim um território amadurece.

Espera-se que o estudo tenha contribuído para refletir sobre os efeitos de causalidades dos territórios de baixa densidade, aqui representados pelo município em questão. As alternativas de desenvolvimento que se apresentam, tendo em vista a riqueza do patrimônio natural local, é comum a muitos lugares do Brasil e América Latina, contrastando com suas debilidades econômicas e sociais. Será preciso continuar as discussões sobre o desenvolvimento de lugares, incluindo na pauta as relações entre atores, a governança e a necessidade de gestão municipal eficiente. Esses assuntos podem compor futuros trabalhos, contribuindo para diminuir os efeitos das dificuldades em territórios de baixa dinâmica econômica.

REFERÊNCIAS

ÁLVARO, J. B. P. **Educação em territórios de baixa densidade ensino profissional e desenvolvimento**: o caso da Beira Interior Norte. Coimbra, 2013. Dissertação (Mestrado em Geografia Humana) – UNiversidade de Coimbra, 2013.

ANGUIANO, R.; PANCORBO, J. El marketing urbano como herramienta de apoyo a la gestión del turismo de ciudad: estudio de un caso: el patrimonio industrial. **ACE: Arquitectura, Ciudad y Entorno**, a. 2, n. 6, p. 739-748, feb. 2008.

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

BELMONTE, R. S.; RIGUE, A. P. M.; SILVA, L. S. Estratégias de Turismo Local: uma proposta de aplicação para o município de Jaguari-RS. In: BELMONTE, R. S.; VIEIRA, C. M.; CAPORAL, G. L. S.; DORNELES, S. B. (Orgs.). **Gestão Pública: inovações e modelos**. Curitiba: Editora CRV, 2016, p 155-173.

BOISIER, S. **El desarrollo em su lugar: el territorio em la sociedade del conocimiento**. Santiago de Chile: ILPES, 2003.

CIDRAIS, Á. **O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre**. 1998. Dissertação (Mestrado em Letras) – Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Lisboa, 1998.

DALLABRIDA, V. R.; TOMPOROSKI, A. A.; SAKR, M. R. Do marketing territorial ao *branding* de território: concepções teóricas, análises e perspectivas para o Planalto Norte Catarinense. **Interações**, v. 17, n. 4, p.671-685, 2016.

DALLABRIDA, V. R. Governança territorial: do debate teórico à avaliação da sua prática. **Análise Social**, v. 2, n. 215, p. 304-328, 2015.

FEDERAÇÃO DA INDÚSTRIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal**, 2013. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/ifdm/consulta-ao-indice/ifdm-indice-firjan-de-esenvolvimentomunicipalresultado.htm?UF=RS&IdCidade=431110&Indicador=1&Ano=2013>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

FERRÃO, J. Relações entre mundo rural e mundo urbano. Evolução histórica, situação actual e pistas para o futuro. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 33, p. 45-54, 2000.

FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 114-126.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DO RIO GRANDE DO SUL (FEE). **Perfil socioeconômico município de Jaguari-RS**, 2013. Disponível em: <<https://www.fee.rs.gov.br/perfilsocioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=Jaguari>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HAIR JUNIOR, J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, P. et al. **Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I. **Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations**. New York: Free Press, 1993.

LA TORRE, M. I. Medio rural y ordenación del territorio en Castilla y León. Evolución y principios para una política de ordenación territorial en las áreas rurales de Castilla y León. **Valladolid**, Fundación Perspectivas de Castilla y León, 2014. Disponível em: <<http://www.fperspectivas.es/sites/default/files/documentos/files/ORDENACION%20T%20Y%20MEDIO%20RURAL%20EN%20CYL.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2018.

LOCKS, E. B. D.; TONINI, H. Enoturismo: o vinho como produto turístico. **Turismo em Análise**, v, 16, n, 2, p. 157-173, 2005.

MARTINS, N.; FIGUEIREDO, C. **Programas de valorização económica de recursos endógenos: das ideias à acção**. Visão e Parcerias. Lisboa: DPPRI, 2008.

MONTEIRO, A. E. P. **Contributos para uma estratégia de marketing territorial para a região de Moimenta da Beira**. Dissertação (Mestrado em Educação) Escola Superior de Educação de Viseu, Viseu, 2015.

MUÑOZ, F. **Urbanización**. Paisajes comunes, lugares globales. Barcelona: Gustavo Gili, 2008.

NACIONAL DE ESTATÍSTICA (NUTS). **As novas unidades territoriais para fins estatísticos**. Lisboa: 2013. Nacional de Estatística, Instituto, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/393127/15>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

OECD. Manual de Oslo. **Analysis**, v. 30, p. 1–194, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>>. Acesso em: 30 maio 2018.

PROVERE. Programa de Valorização Económica de recursos Endógenos. **Programa Operacional Centro 2020**. Coimbra (Portugal), 2008.

REGULAMENTO (CE) do Conselho da União Europeia de 11 de julho de 2006. In: **Jornal Oficial da União Europeia**, Portugal, v. 31, n. 7, p.1-55, 2006.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. São Paulo: Atlas, 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLEJO, E. L. B. et al. Marketing territorial, una alternativa para la competitividad y el posicionamiento regional : caso de estudio La Unión, Zarzal y Cartago. **Revista Gestión & Desarrollo**, v. 10, p. 131-151, 2013.

VELTZ, P. **Mondialisation, villes et territoires: l'économie d'archipel**. Paris: Puf, 1996.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas. 2015.

Artigo recebido em: 04/07/2018

Artigo aprovado em: 26/09/2018

Artigo publicado em: 04/02/2019