



*Universidade da Beira Interior*

À memória de minha Mãe,  
que faleceu durante a elaboração deste trabalho

## Agradecimentos

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem o contributo de algumas pessoas, a níveis diferentes, é um facto, mas igualmente importantes para o desfecho final da Dissertação.

Deste modo gostaria de deixar uma palavra de profundo agradecimento ao Professor Doutor Mário Raposo, meu douto Orientador, pela disponibilidade constante, incentivo e contributo científico, sem o qual teria sido impossível a concretização desta Dissertação.

À minha família, minha mulher Teresa e meus filhos, Catarina e Pedro, pelos momentos de partilha que lhes retirei, necessários para investir no trabalho que agora se apresenta e, por consequência, pela paciência e apoio que sempre demonstraram ao longo da elaboração do mesmo.



*Universidade da Beira Interior*

*Dissertação é um estudo teórico de natureza reflexiva, que  
consiste na ordenação de ideias sobre um determinado tema  
in <http://dicionario.babylon.com>*



## **A competitividade dos territórios e o marketing territorial: um modelo conceptual de análise da construção da proposta de valor do produto território e a intervenção das autoridades locais**

### **Resumo**

O território enquanto espaço de dinâmicas produtivas e em função dessa realidade apresenta um determinado nível de competitividade. Recolhendo diversos contributos é confirmado o impacto da competitividade de um território no aumento da sua produtividade e da qualidade de vida da sua população.

Reconhecendo a importância da capacidade competitiva do território na qualidade de vida dos cidadãos, afigura-se essencial aferir se o marketing territorial constitui um instrumento fundamental de planeamento e gestão de um território, fazendo parte de um pacote mais vasto de elementos a considerar na construção de uma visão estratégica para o território, e bem assim, de apoio e suporte à sua capacidade competitiva.

A noção de que a implementação de políticas, estratégias e actividades de marketing territorial implicam a construção de uma proposta de valor relativa ao produto território é realçada, bem como o papel decisivo que as autoridades locais têm na construção dessa proposta. Nesse particular, embora informal e resumidamente, é apresentada a análise de um caso concreto no Município de Nisa.

Questionando se a proposta de valor do produto território é, efectivamente, resultado de uma consistente política de marketing territorial, avança-se para a proposta de um modelo conceptual de análise a aplicar posteriormente, no âmbito de um *case study* já identificado.

Pretende-se que a aplicação do modelo possa testar a consistência e o sucesso da proposta de valor do produto território, tendo em atenção o seu impacto na capacidade competitiva de dado território e os necessários reflexos na qualidade de vida da população.



*Universidade da Beira Interior*

Palavras – Chave : Território, Competitividade, Competitividade Territorial, Vantagem Competitiva, Marketing Territorial, Proposta de Valor

## **Place Competitiveness and Place Marketing : A analysis conceptual model of the place product value proposal framework and the role of local authorities**

### **Abstract**

The territory as a place of productive dynamics presents a certain level of competitiveness. Collecting various contributions it is confirmed the impact of the place competitiveness to improve its productivity and quality of life of its population.

Recognizing the importance of place competitiveness in the quality of life, it is essential to assess whether the place marketing is an essential tool for planning and managing a territory, as part of a broader package of elements to consider in building a strategic vision for the place, as well as a support to its competitive capacity.

The notion that the implementation of policies, strategies and marketing activities involving the place product value proposition framework is highlighted, and the crucial role that local authorities have in developing this proposal. In particular it is, though informal and briefly, presented the analysis of a case in the city of Nisa.

Wondering if the value proposition of the place product is actually the result of a consistent policy of place marketing, it is proposed a conceptual model to be applied later as part of a case study already identified.

It is intended that the application of the model can test the consistency and success of the proposed place product value, taking into consideration their impact on competitiveness of a given territory and consequently on the quality of life of its population.



*Universidade da Beira Interior*

Key Words : Territory, Competitiveness, Place Competitiveness, Competitive Advantage, Place Marketing, Value Proposition



## Índice Geral

Resumo .....	4
Abstract.....	6
Índice Geral .....	8
Índice de Esquemas .....	10
Preâmbulo.....	11
1 – Introdução.....	12
<b>CAPÍTULO I – O EFEITO TERRITÓRIO – DO ESPAÇO GEOGRÁFICO AO ESPAÇO RELACIONAL .....</b>	<b>14</b>
1.1 – A concepção económica de Território.....	14
1.2 – O Território enquanto factor de desenvolvimento.....	17
1.3 – O Efeito Território – Conclusões.....	20
<b>CAPÍTULO II – A COMPETITIVIDADE TERRITORIAL .....</b>	<b>22</b>
2.1 – A importância da vantagem competitiva - O território como vantagem competitiva .....	22
2.2 – A capacidade competitiva dos territórios e o seu impacto no aumento da produtividade e na melhoria da qualidade de vida .....	24
2.2.1 – O contributo de Porter .....	25
2.2.2 – O contributo de Mateus .....	29
2.2.3 – O contributo do <i>Global Competitiveness Report</i> (2009/2010).....	31
2.3 – A Competitividade no contexto dos territórios – Conclusões .....	34
<b>CAPÍTULO III – MARKETING TERRITORIAL .....</b>	<b>36</b>
3.1 – A noção de Marketing e a construção da proposta de valor.....	36
3.2 – O Território como uma consistente proposta de valor – As políticas, estratégias e actividades de marketing territorial .....	45
3.3 – Uma política de marketing territorial – conclusões.....	57
<b>CAPÍTULO IV - COMPETITIVIDADE E MARKETING TERRITORIAL – O CONTRIBUTO DO MARKETING TERRITORIAL PARA O PLANEAMENTO, GESTÃO E COMPETITIVIDADE DOS TERRITÓRIOS .....</b>	<b>60</b>
<b>CAPÍTULO V - A PROPOSTA DE VALOR TERRITORIAL – A INTERVENÇÃO DAS AUTORIDADES LOCAIS .....</b>	<b>63</b>
5.1 – Uma visão para o território – O papel das autoridades locais .....	63
5.2 – Breve abordagem de um caso concreto – Os percursos pedestres de Nisa .....	69
5.3 – A construção da proposta de valor do produto território e a intervenção das autoridades locais – Marketing mix ou mono-marketing ? Conclusões.....	76



*Universidade da Beira Interior*

CAPÍTULO VI – PARA PESQUISAR – A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE E OS OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO .....	78
CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES .....	82
CAPÍTULO VIII – LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	85
BIBLIOGRAFIA .....	87



## Índice de Esquemas

Esquema	Título	Página
1	Esquematização do trabalho	14
2	Concepção Económica do Território	15
3	Território : Espaço Relacional	21
4	A Competitividade como determinante da Produtividade	26
5	Contexto territorial para a produtividade e dinâmica empresarial – o Diamante de Porter	28
6	Pirâmide de Competitividade Territorial	29
7	Os 12 Pilares da Competitividade – Evolução dos níveis/patamares de desenvolvimento de um território	32
8	Contexto territorial e competitividade	35
9	A Troca e a Criação de Valor	38
10	Etapas na Segmentação / <i>Targeting</i> / Posicionamento	39
11	A Troca e a Criação de Valor – As variáveis envolventes ao processo de troca	42
12	Variáveis agregadas aos 4 P's do marketing-mix	44
13	A Troca e a Criação de Valor – As variáveis do marketing-mix envolventes ao processo de troca	45
14	Estratégia de marketing aplicada ao território	49
15	Elementos do Marketing Estratégico de Territórios	50
16	As 4 actividades principais do marketing de territórios	53
17	Imagem de um território – Critérios subjacentes	55
18	Articulação Território / Competitividade / Marketing	62
19	Construindo a Proposta de Valor – O Produto Território	77
20	Políticas e Estratégias de Marketing de Territórios (âmbito municipal) - Objectivo de Investigação – Modelo	79
21	Roteiro de experimentação ou prova de hipóteses	80
22	Arranjo do Problema a investigar	81



## Preâmbulo

Catorze de Março de 2010. Regressava sozinho de automóvel à minha residência em Portalegre após almoçar com alguns familiares, em Nisa. Sintonizado o auto-rádio, numa tarde de calor temporão, perdia-me na monotonia da estrada, no pouco trânsito e na monocórdica música transmitida. Repentinamente, a emissão é interrompida, bem como as conjecturas que ia desenvolvendo mentalmente e das quais já não tenho memória. A voz estridente de uma locutora informava:

- “A Câmara Municipal de Óbidos solicita a todos os automobilistas que se deslocam para a Vila de Óbidos, no sentido de desfrutarem do último dia do Festival do Chocolate, que não o façam, atendendo ao elevado número de pessoas e visitantes que se encontra, neste momento, na Vila”.

“Que diabo”, exclamei em surdina. Habitado estava a ser bombardeado com propostas de visitas às mais diversas povoações, pelos mais variados motivos. Ele era “a paisagem deslumbrante” ou a “rica gastronomia tradicional” ou então, o “património único” e ainda, a “capital do móvel” e a não menos importante “capital do cavalo”, a habitual “feira de artesanato e actividades económicas”, bem como o mais recente “ambiente natural, tranquilo e relaxante das termas...” e por aí fora... . Nunca, no entanto, me tinha apercebido de localidades que pediam aos seus potenciais visitantes que aquele não seria o dia certo para uma visita, para mais estando a decorrer um evento famoso em todo o País. Estranho! Ou talvez não. Pelos vistos o marketing tem razões que a própria razão desconhece.

Quando cheguei a casa informei a família:

-“ No próximo ano vamos visitar o Festival de Chocolate em Óbidos”.

## 1 – Introdução

Durante a realização da componente curricular do mestrado ficou claro o extraordinário contributo que o Marketing, enquanto ferramenta de planeamento e gestão, confere à capacidade competitiva de uma organização ou, como é o caso, de um território e bem assim à sua produtividade e qualidade de vida dos seus habitantes. A seriedade com que se encarar o desenvolvimento de políticas concretas e consequentes de marketing territorial, constitui mais uma das componentes da cadeia de valor que proporcionará o correspondente aumento da sua capacidade competitiva, paradigma de enorme actualidade, constituindo um caso sensível para as governanças locais/regionais.

Salvo melhor opinião, neste particular, os territórios e quem os gere e/ou administra, não têm constituído um bom exemplo, talvez por ainda não terem percebido a importância do contributo já referido, em função das apostas que são desenvolvidas em matéria de marketing territorial.

Assim e dando sequência ao raciocínio, importa perceber esta realidade, articular conceitos e abordagens, perspectivas e análises daqueles que, de alguma forma, se têm vindo a pronunciar sobre esta temática.

Evoluir da noção de território para as diferentes abordagens sobre competitividade territorial é fundamental para se compreender como as políticas e estratégias de marketing territorial adoptadas, podem ser decisivas na capacidade competitiva de um território. Compreender as políticas e estratégias de marketing adoptadas por um território significa perceber correctamente a existência de uma proposta de valor consistente e as suas implicações na competitividade desse território.



Questionar a consistência dessa proposta de valor poderá constituir um passo importante para perceber o sucesso ou insucesso das autoridades locais quando colocam no mercado o produto território.

Uma abordagem, ainda que resumida, de um caso prático, dá-nos indicações sobre a actualidade das referências com que os diversos autores nos vão confrontando.

O Esquema 1 pretende resumir a articulação e a sequência da abordagem efectuada.

Finaliza o trabalho com a apresentação de um modelo, alicerçado nas abordagens realizadas e que pretende ser utilizado em estudo de campo a desenvolver e aplicar posteriormente, em sede de programa de doutoramento, tendente a validar ou refutar hipóteses reportadas à construção da proposta de valor do produto território.

Esquema 1 – Esquematização do trabalho



Fonte : Elaboração própria



## **CAPÍTULO I - O EFEITO TERRITÓRIO - DO ESPAÇO GEOGRÁFICO AO ESPAÇO RELACIONAL**

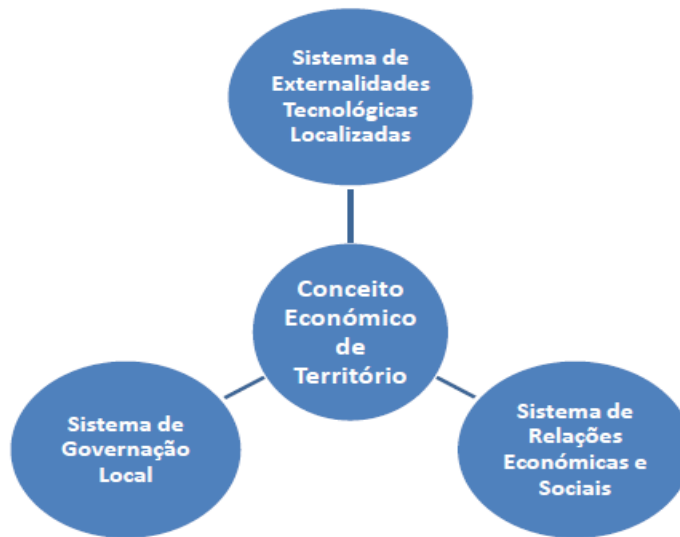
### **1.1 - A concepção económica de Território**

Actualmente os territórios constituem uma componente vital das nações e regiões. Aprender a gerir melhor o espaço será o maior desafio do desenvolvimento económico do século XXI ( Konvitz, 2000, p.657 ). A este facto não será alheia a visão de Camagni (2002, p.2395) de que o território apresenta um papel determinante ao providenciar ferramentas competitivas para a indústria, bem como e principalmente na acumulação e desenvolvimento de conhecimento, nomeadamente nos mercados de trabalho locais, ou seja o espaço assumido como mera distância geográfica, foi substituído por território (ou espaço relacional) que é definido através da interacção económica e social (Camagni, 1999, p.597).

Os territórios passaram a ter um protagonismo decisivo no desenvolvimento dos países e numa outra escala, das regiões. O seu capital será a sua capacidade em fazer a melhor utilização e aproveitamento de recursos endógenos, baseados num modelo de estratégias de desenvolvimento proactivo e no envolvimento cívico (Konvitz, 2000, p.657). Neste sentido, Camagni (2002, p.2396) propõe uma definição económica de território, distribuindo o conceito por três vertentes, conforme o Esquema 2.



## Esquema 2 – Concepção Económica de Território



Fonte : Camagni,2002(adaptado)

Basicamente, o autor pretende realçar a simultaneidade de aspectos igualmente importantes que contribuem para e determinam a capacidade do território. Neste caso particular Camagni (2002, p.2396) coloca no mesmo patamar:

- a) a existência localizada de factores materiais e imateriais ;
- b) um sistema inter relacional sócio-económico, num dado espaço geográfico;
- c) o arrastamento do colectivo ( actores privados e o sistema local de administração pública ), em função da governação local.

O território pode, então, ser concebido como um espaço de cooperação entre diferentes actores, numa dada dimensão territorial, com o intuito de conceber processos de criação de recursos sociais e económicos, no sentido de resolver problemas e apontar soluções (Pecqueur, 2000), materializando-se num espaço geográfico que, mobilizando vontades e intenções, pode provocar o desenvolvimento local, enquanto processo de mudança social, dinamizado por expectativas territorialmente localizadas e geradoras de cidadania social (Pires *et al*, 2006, p.437).



Estamos, então, perante duas esferas, a do mercado e a da sociedade civil que interagindo na dimensão espaço/tempo permite, inclusivamente, explicar as diferentes trajetórias dos territórios (Fresno, 2000, p.73), cuja sustentabilidade se fica, assim, a dever à sua capacidade de produzir valor acrescentado recorrendo aos seus recursos - *capacidade económica* - mediante a cooperação local - *capacidade social* (Prezioso, 2008, p.3). Ou seja e complementando as concepções anteriores, o território, tem uma identidade que se caracteriza pelo fenómeno dinâmico entre os tangíveis territoriais e as interações sociais, económicas, tecnológicas das pessoas no espaço, bem como pela vertente política, principal responsável por definir a estratégia territorial (Gouveia *et al*, 2006).

Actualmente, a um nível sub-nacional, as políticas concentram-se na governação local e regional, por forma a que sejam distribuídas responsabilidades de gestão local entre o Estado, agentes económicos e instituições sociais, com estratégias definidas que possam desenvolver políticas de saúde, ambiente e qualidade de vida, economicamente sustentáveis, nos respectivos territórios (Healey *et al*, 2000, p.3), pois a configuração territorial melhora se regulada e governada a partir e através da descentralização de decisões de carácter sócio-económico (Harrison, 2007, p.312).

Nesta sequência, Mateus (2005, p.86) considera que se têm vindo a constituir como factores determinantes das políticas públicas, ao nível do território, a qualidade das condições envolventes (infraestruturas, conhecimento, ambiente, segurança, mobilidade) e a sua consistência social, técnica, e cultural (património, inovação, difusão) o que pode querer significar que as estruturas sociais locais e a territorialização das políticas, são elementos a ter em consideração na especificidade de um território (Cox, 1998, p.17).



## 1.2 – O Território enquanto factor de desenvolvimento

Surge-nos assim o território e suas características, o chamado *efeito território* (Courlet e Pecquer, 1991, p.394) , que nos permite afirmar que se passou do “espaço-lugar” à noção de “espaço-território” (Natário e Braga, s/d), um local de organização e de reagrupamento de actores económicos, sociais, culturais e políticos que, pelas suas interacções dinâmicas desenvolvem competências, *savoir-faire* e actividades produtivas, poderão conduzir a um crescimento durável (Quévit e Van Doren ,2000 ) , “in order to secure employment stability, benefits from external integration, continuing growth of local well-being and wealth” (Camagni , 2002), o que significa a procura da melhoria das condições de vida dos elementos integrantes do espaço/território.

Na perspectiva apresentada o desenvolvimento económico no território, concebido como um sistema de acções cujo o objectivo assenta na melhoria do desempenho dos factores endógenos (Angeon e Vollet, 2004, p.3), clama por uma forma alternativa de desenvolvimento regional, reforçando o conceito de desenvolvimento “endógeno” (Friedman e Weaber, 1979) e a emergência de novos modelos de desenvolvimento territorial, que centram o desenvolvimento no potencial de cada território, em colisão com antigos modelos de base exógena ( Leitão e Alberto, 2008, p.39), de bases neoclássica ou Keynesiana ( Dinis, 2006, p.9).

A aferição daquele desenvolvimento deverá ser em função do bem-estar da população que trabalha e vive nesse espaço/território, conjugado com os progressos estruturais numa diversidade de áreas que englobam os fundamentos da actividade económica e a eficiência das redes de equipamentos e serviços gerais de suporte à



actividade empresarial e à qualidade de vida, onde a saúde e a educação ocupam lugar relevante ( Mateus, 2005, p.85 ).

Segundo Capello (2007, p.757), aquele desenvolvimento poderá resultar de diversos processos que ocorrem ao nível do território :

- a) Processo competitivo – Baseado na qualidade e quantidade de recursos existentes, inovação de processos e produtos, tecnologia e conhecimento disponíveis;
- b) Processo sócio-relacional – Recursos não materiais desenvolvidos territorialmente, que estimulam a criação de conhecimento, aprendizagens e a intervenção de actores locais;
- c) Processo Territorial e Espacial – Constituindo o território um factor de produção autónomo e não apenas um mero local geográfico;
- d) Processo Interactivo – A relação existente entre a economia local , regional , nacional e internacional
- e) Processo Endógeno – cuja trajetória é determinada pela forma como o sistema de produção local reage aos estímulos externos.

A classificação apresentada por Capello, abrange aquilo que, de uma forma mais prosaica e resumida, podemos aglutinar nos seguintes elementos determinantes para o desenvolvimento do território (Rosado, 1997, p.22):

- 1) Combater os desequilíbrios espaciais ou assimetrias regionais;
- 2) Aproveitar os recursos e potencialidades endógenas dos territórios;
- 3) Promover o ordenamento do território e assegurar as respectivas condições ambientais;
- 4) Garantir a participação dos cidadãos na resolução dos seus problemas.



Outras propostas existem, sendo de realçar a de Wong (1998, p.708), que avança com uma recolha de elementos abordados por diversos estudos de onde se destacam:

A - Factores de desenvolvimento económico tradicionais :

A1 – Localização

A2 – Factores físicos

A3 – Infraestruturas

A4 – Recursos Humanos

A5 – Capital Financeiro

A6 – Conhecimento e Tecnologia

A7 – Estrutura Empresarial

B - Factores intangíveis :

B1 – Qualidade de Vida

B2 – Capacidade Institucional

B3 – Actividades Culturais

B4 – Identidade e imagem da Comunidade

Isto significa que o território é absolutamente indissociável dos indivíduos e organizações, sendo as dinâmicas dessas relações um factor nuclear de desenvolvimento territorial estando a própria competitividade na directa dependência de redes relacionais (Gaio e Gouveia, S/D, p.3). Ou seja e concluindo, trata-se da maior ou menor capacidade de fazer, transformando condições em resultados (Mateus, 2005). Esta capacidade está assim associada ao território e suas características (económicas, sociais, culturais e biofísicas), constituindo, actualmente, um agente fundamental de desenvolvimento (Leitão e Alberto, 2008, p.27), pois quem procura o território vê nele um conjunto de recursos e competências (Calvo, Correia e Brito, 2007, p.2408).



Acrescente-se que os resultados da exploração dos recursos territoriais, deverão permanecer no território, daí a importância dos agentes endógenos, mudando o paradigma, da capacidade de atracção de investimento exterior, para a capacidade interna de gerar dinâmicas produtivas (Dinis, 2006, p.10), o que se traduz na capacidade do território em gerar emprego em alternativa a por ele competir com outros espaços territoriais (Konvitz, 2001, p.257), constituindo fonte de produtos e serviços (Kotler *et al*, 1999).

### 1.3 – O Efeito Território – Conclusões

Resulta desta breve abordagem que:

- O conceito de território evolui do estrito senso de espaço geográfico ou lugar, para um outro paradigma, o do espaço relacional;
- Este espaço relacional assim definido, consiste num espaço de cooperação entre diferentes actores, numa dada dimensão territorial, com o intuito de conceber processos de criação de recursos sociais e económicos, no sentido de resolver problemas e apontar soluções;
- O novo protagonismo dos territórios, exigiu a descentralização das políticas públicas de governação e o envolvimento de novos actores sociais, tendo em atenção recursos e especificidades territoriais;
- O desenvolvimento dos territórios apresenta uma natureza processual, diversificada, mas complementar, na qual poderemos identificar um conjunto de elementos determinantes para esse desenvolvimento;
- Esses elementos constituem as condições, que, processadas, se transformam em resultados, ou seja em mais crescimento e

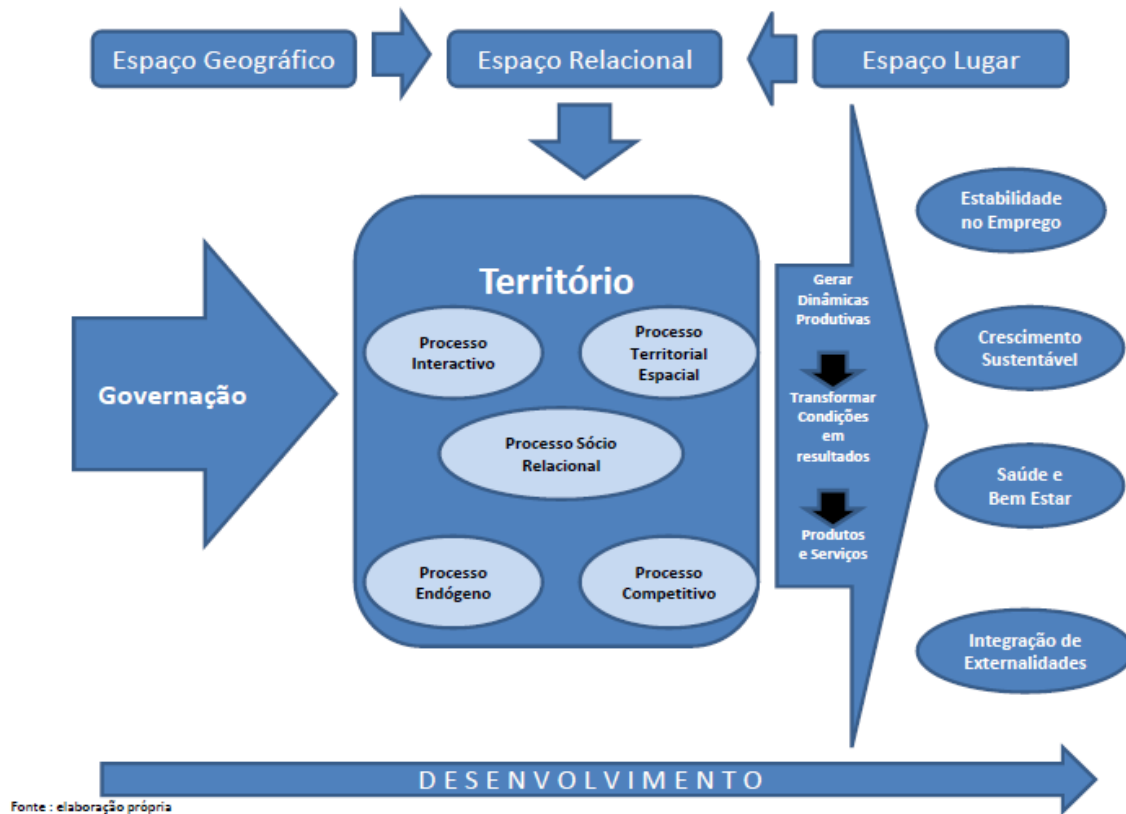


desenvolvimento, factores mensuráveis mediante a melhoria da qualidade de vida no território;

- A vertente endógena do desenvolvimento territorial assume cada vez maior importância, pelas dinâmicas próprias que introduz nos sistemas produtivos, constituindo e fornecendo produtos e serviços.

O esquema 3 pretende resumir as considerações apresentadas.

Esquema 3 – Território : Espaço Relacional





## CAPÍTULO II – A COMPETITIVIDADE TERRITORIAL

### 2.1 – A importância da vantagem competitiva - O território como vantagem competitiva

Pelo exposto, compreende-se a argumentação de Porter quando defende a existência de fortes evidências sobre o impacto positivo e crucial da localização territorial enquanto fonte de vantagem competitiva para as empresas (Porter, 1999, p.327), constatando a importância da localização na definição da estratégia empresarial, no desenvolvimento do produto ou serviço e na disponibilização de competências fundamentais (Porter, 1998, p.69).

Ansoff (1965), enuncia que a vantagem competitiva se caracteriza pelas propriedades de um produto / mercado que conferia à empresa um forte posicionamento estratégico. A longo prazo, as empresas têm sucesso relativamente à concorrência se a sua vantagem competitiva tiver sustentabilidade (Porter, 1998, p.37) o que depende da estratégia adoptada (Porter, 2004, p.26), ou seja o propósito central de uma estratégia competitiva consistirá na sustentabilidade daquela vantagem (Mooney, 2007; p.111).

Segundo Sutuuari (2000, p.18) a sustentabilidade da vantagem competitiva requer a capacidade de servir um dado mercado melhor que a concorrência. Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo é essencial desenvolver formas de gestão estratégica, acompanhando a complexidade do ambiente externo, as tendências e a competitividade do mercado para conquistar vantagens competitivas (Ferreira e Estêvão, 2009). Assim e neste quadro, não serão apenas as empresas que actuam num contexto concorrencial, mas também os territórios, ou mais precisamente, os sistemas



territoriais de produção (Maillat,2003), conjunto que, no território, gera dinâmicas produtivas, caracterizado pela proximidade de unidades produtivas, tais como empresas; centros de pesquisa e de formação (Gilly e Grosseti, 1993). No contributo que a vantagem competitiva proporciona à competitividade, convém retermo-nos um pouco sobre os conceitos.

Competitividade é um conceito difuso, que pode ser definido a partir de diversos prismas, dependendo do problema que estiver em análise. Não existe, assim, um conceito universal, aplicável de acordo com todos os agentes económicos. Tudo depende do objecto e do assunto a que se pretende aplicar definição (Shorokhov, V.P., e Kol'kin, D.N., 2006 , p. 62 ).

Heguenauer (1989), separa o conceito em dois grupos, o da Competitividade como desempenho, em que a competitividade é, de alguma forma, expressa na participação no mercado, a quota de mercado, alcançada por uma empresa num determinado mercado, em determinado momento de tempo. Para os que advogam a versão *desempenho*, a competitividade é o resultado de um vasto conjunto de factores, dentro dos quais a eficiência produtiva é apenas mais um factor e nem sempre o mais importante (Mourão, P.R. e Barbosa, J , 2006, p.50). O da Competitividade como eficiência, pretende expressar a competitividade através de uma relação matéria-prima – produto, ou seja, a capacidade da empresa transformar matérias-primas em produtos, com o máximo de rendimento. Para os que seguem a vertente *eficiência*, a competitividade é um método de desempenho realizado pelas empresas que se traduz nas técnicas por elas praticadas, o que significa que o desempenho no mercado é, neste caso, uma consequência da competitividade ( Mourão, P.R. e Barbosa, J , 2006, p.50).



Por sua vez, Chudnovsky e Porta (1990), propõem dois enfoques para definir competitividade: o enfoque microeconómico e o enfoque macroeconómico. No enfoque microeconómico estão as definições de competitividade centradas sobre a empresa (Mourão, P.R. e Barbosa, J, 2006, p.50). São as definições que associam a competitividade à aptidão de uma empresa no projecto, produção e vendas de um determinado produto em relação aos seus concorrentes. O enfoque macroeconómico querará significar a capacidade das economias apresentarem certos resultados económicos, abordando questões como os *deficits* orçamentais governamentais, política monetária, abertura de mercados ou privatizações (Porter, 1999, p.13) e que deverá, necessariamente, comportar um nível elevado de eficiência e eficácia, traduzido numa capacidade de efectiva de criação de emprego e de remuneração dos factores produtivos, ou seja na capacidade de melhorar, sustentadamente, o nível de vida médio da população( Mateus, 2005, p.18).

## **2.2 - A capacidade competitiva dos territórios e o seu impacto no aumento da produtividade e na melhoria da qualidade de vida**

A associação do conceito de competitividade à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e não apenas como forma de medir, no tempo, a evolução de um conjunto de indicadores ou resultados de *performances* empresariais ou sectoriais, num contexto que poderemos considerar claramente microeconómico, é validado por Tyson (1992) quando afirma que competitividade significa “ *a nossa capacidade para produzir bens e*



Universidade da Beira Interior

*serviços que passem o teste da concorrência, enquanto os nossos cidadãos possam desfrutar de níveis de vida que sejam, simultaneamente, crescentes e saudáveis”.*

Considerando, assim, que a competitividade assenta na articulação de um conjunto de instituições, políticas e factores que determinam o nível de produtividade de um território, este, por sua vez, estabelece o nível de sustentabilidade da prosperidade que pode ser conquistada por uma economia, ou seja, economias mais competitivas tendem a possibilitar níveis elevados de rendimentos aos seus cidadãos (Schwab *et al* ,2009, p.4).

### **2.2.1 – O contributo de Porter**

A perspectiva referida significará um melhor nível salarial e atractivos retornos de investimento, sendo a prosperidade determinada pela produtividade de uma economia, que por sua vez é medida pelo valor dos bens e serviços produzidos por dado espaço territorial, em função dos seus recursos humanos, naturais e em capital e, assim sendo e confirmando, a competitividade será medida pela produtividade (Porter *et al*, 2008, p.43).

Existem de facto ligações fundamentais entre o conceito de competitividade territorial e o mais tradicionalmente considerado conceito de desenvolvimento económico, particularmente quando se analisa o desenvolvimento económico centrado no crescimento económico, o que implica uma estreita relação entre uma análise focada na produtividade e a competitividade territorial (Wilson ,2008).

Aquele raciocínio, quando aplicado num contexto regional, ou seja na análise do contributo do território para a capacidade competitiva da região, significa que a sua produtividade determinará a qualidade de vida dos seus habitantes, os rendimentos das



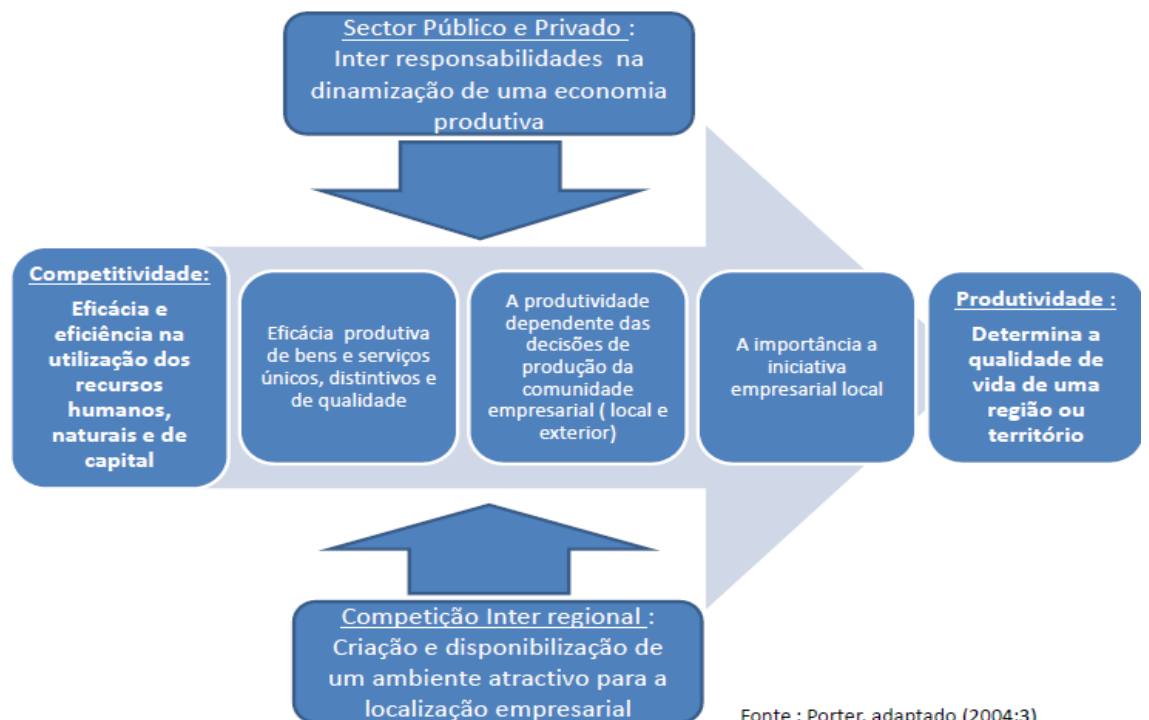
famílias, bem como o retorno de capitais investidos ( Porter, 2004, p.3). O esquema 4, traduz esta concepção, determinando que a capacidade competitiva de um território e a consequente alavancagem da sua produtividade são consequência :

- do desempenho produtivo ao nível de bens e serviços característicos de um território;
- do envolvimento da comunidade empresarial ( nomeadamente a local ),

o que depende de uma boa estratégia de governança ao fomentar :

- articulação de dinâmicas públicas e privadas;
- criação de um ambiente favorável à iniciativa empresarial.

Esquema 4 - A Competitividade como determinante da Produtividade



Assim, a vantagem competitiva de um território consiste na qualidade do ambiente que proporciona para a obtenção de níveis elevados de crescimento da produtividade, destacando-se quatro aspectos que definem o contexto para o



crescimento, para a inovação e, conseqüentemente para o aumento da produtividade (Porter, 1999, p.342) :

- Condições dos factores ( *input's* ) – Entendendo os factores básicos de produção como os *input's* necessários e fundamentais para a competitividade ( capital, terra, trabalho, infra-estruturas, recursos naturais) interessa perceber que a vantagem competitiva dependerá da sua existência e grau de eficiência com que são processados ( Porter, 1998, p.76). Não herdando as regiões os factores mais importantes para a competição sofisticada, estas devem estimular a sua criação, o que pressuporá o fomento de instituições locais de educação, formação e pesquisa (Porter 1999, p.343);
- Contexto para a estratégia e rivalidade – Os territórios podem proporcionar condições diferenciadas, em diferentes contextos, como sejam as regras e regulamentos, os usos e costumes sociais e os incentivos vigentes, para o fomento de investimentos sustentados. Também a rivalidade territorial, entre actores locais, se afigura importante, atendendo ao estímulo e intensificação de apostas na inovação e qualidade ( Porter,1999, p.344);
- Condições da procura – A existência territorial de consumidores sofisticados e , portanto , exigentes, contribui para uma maior pressão sobre a comunidade empresarial local na senda de maiores padrões de qualidade do produto e /ou serviço, tornando-se estes clientes ainda mais preciosos se anteciparem tendências de consumo ou se destacarem segmentos ignorados por outras localidades ( Porter, 1999, p.345) ;
- Sectores relacionados e de suporte – A localização de fornecedores capazes e capazes significa apresentarem vantagens ao nível da eficiência, do



conhecimento e da inovação, por forma a que através de sectores correlacionados como o Marketing, a Distribuição e a Investigação e Desenvolvimento, se aumente a eficiência produtiva do território ( Porter,1999, p.346),

conforme se resume no esquema 5, Contexto para a Produtividade e Dinâmica Empresarial – O Diamante da Competitividade e que Porter ( 1999, p.343) considera como o contributo da localização, enquanto fonte de vantagem competitiva.

Esquema 5 - Contexto territorial para a produtividade e dinâmica empresarial – O Diamante da Competitividade de Porter



Desta forma, Porter estabelece os princípios que considera fundamentais para o aumento da competitividade territorial (constituindo, no seu conjunto e de forma interdependente, a fonte de vantagem competitiva desse território) e, consequentemente,

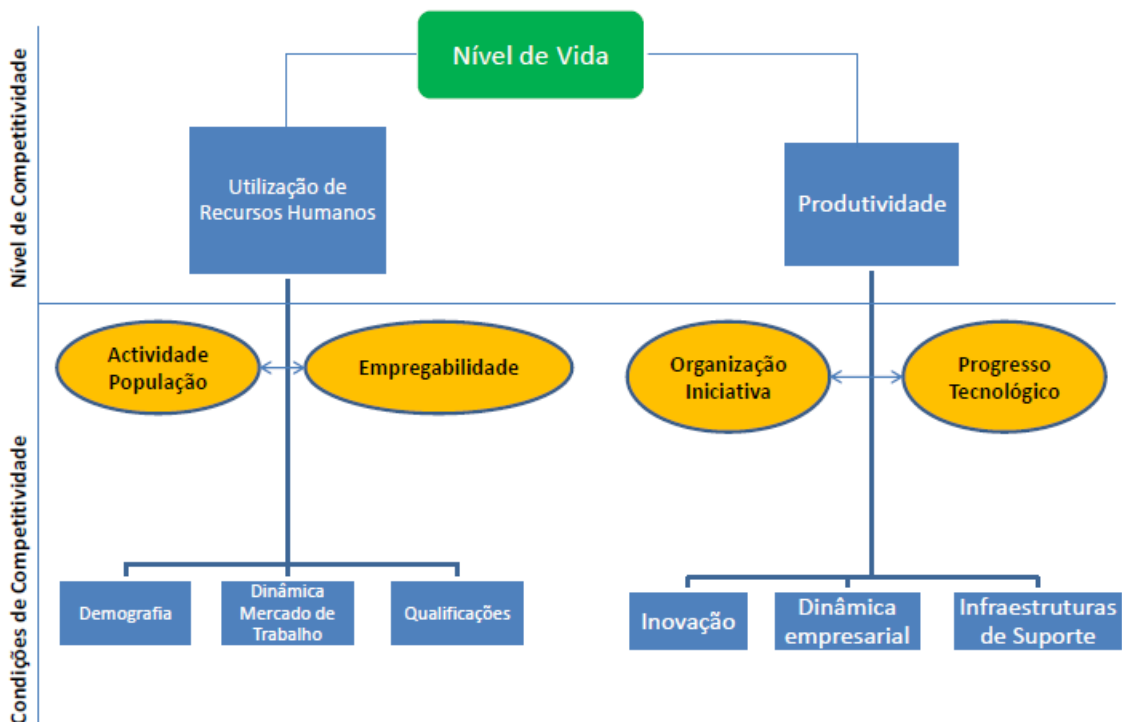


para melhoria dos índices de produtividade, determinantes da qualidade de vida no território.

### 2.2.2 – O contributo de Mateus

Mateus (2005, p.90) propõe um modelo que permite medir os contributos de diferentes factores para o nível de competitividade territorial, articulando condições e nível de competitividade e que denominou “ Pirâmide da Competitividade Territorial” , onde o território constitui um factor determinante (Mateus,2005, p.95), que podemos observar no esquema 6 .

Esquema 6: Pirâmide da Competitividade Territorial



Fonte : Mateus ( 2005:90)

Mateus (2005, p.95) considera como basilares, os seguintes domínios da competitividade territorial:



- a) A especialização das actividades económicas e as dinâmicas empresariais;
- b) As infra-estruturas de suporte;
- c) O potencial humano;
- d) As redes institucionais e de governança;
- e) A articulação entre a inovação e a qualidade ambiental

e que se podem materializar em condições de competitividade, sendo que embora inter-relacionadas, podem ser aglutinadas em duas ordens diferenciadas de condições, considerando o seu contributo subsequente para o nível de competitividade do território.

Se por uma lado a ênfase é colocada na dimensão das “ pessoas “ e a sua “utilização”, ou seja o nível de utilização dos recursos humanos ( demografia, mercado de trabalho, qualificações - aferidos em função da actividade da população e empregabilidade) , por outro realça-se a componente mais dinâmica de utilização dos factores por parte das “pessoas” , ou seja o nível de produtividade (inovação, dinâmica empresarial, infra-estruturas de suporte - aferidos em função da capacidade organizativa e de iniciativa, bem como do progresso tecnológico). O que significa que não basta produzir com eficiência, sendo importante a capacidade de criar emprego que mobilize os recursos humanos disponíveis (Leitão *et al*, 2008, p.387).

Recuperando a noção de sistema territorial de produção, torna-se agora evidente, que a sua competitividade dependerá de dois grupos de factores, os recursos materiais (infra-estruturas, matérias-primas, qualificação do trabalho e a disponibilidade de capital) e imateriais (conhecimentos, competências, capital relacional e de cooperação), que quando combinados traduzem os recursos específicos de um território, reflectindo a autonomia e o modo como o sistema territorial orienta a sua política de desenvolvimento e conseqüentemente, a sua competitividade ( Maillat,2003, p.10).

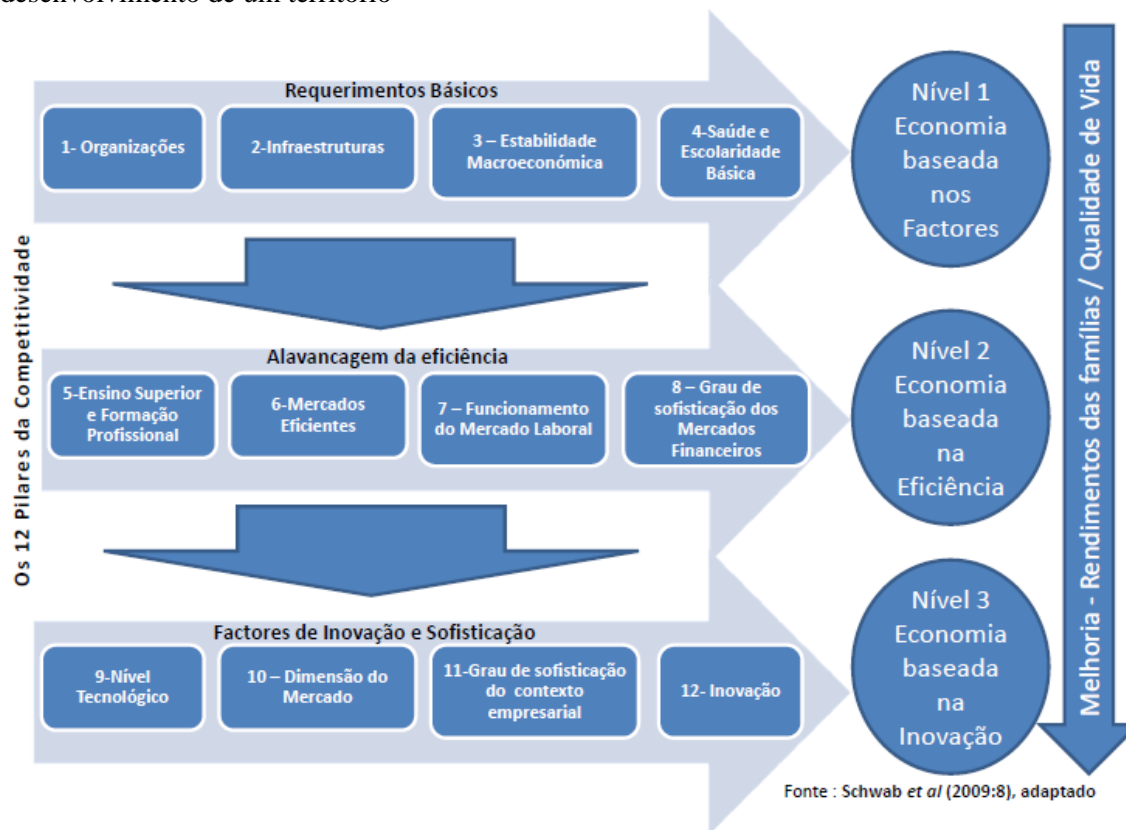


Ora, considerando que o emprego, a produtividade e o nível de vida são interdependentes, quando a produtividade e o emprego aumentam simultaneamente, existem condições para se conseguir um crescimento significativo e sustentado de uma dada economia (Mateus, 2005:92) e assim melhorar a sua competitividade, ou seja o nível de vida num dado território.

### **2.2.3 – O contributo do *Global Competitiveness Report (2009/2010)***

Maillat e Kébir ( 2001, p.41 ) consideram que para um território estabelecer uma política de desenvolvimento, poderá enveredar por uma via de redução dos custos dos factores, ou em alternativa , uma política que vise o melhoramento da eficácia produtiva e o desenvolvimento da inovação. Embora reportando-se às nações, é neste sentido, que Schwab *et al* (2009:4-8), responsáveis pela elaboração do *Global Competitiveness Report* ( 2009/2010), abordam a questão da competitividade dos territórios, mediante a criação de um Índice de Competitividade que assenta em 12 peças estruturais e que referenciam como os 12 pilares da competitividade. O estado de maturação destes pilares determinará o nível ou patamar de desenvolvimento em que se encontra dada economia territorial, ou seja, a sua evolução, ao longo de vários níveis, depende da maior ou menor aptidão em promover, potenciar e melhorar o desempenho, progressivamente, daqueles pilares, procurando e tendo como desiderato, embora faseado e evolutivo, o aumento dos rendimentos das famílias e da qualidade de vida. O esquema 7 pretende resumir o modelo referido.

Esquema 7 - Os 12 Pilares da Competitividade – Evolução dos níveis / patamares de desenvolvimento de um território



Basicamente Schwab *et al* consideram que os territórios podem “mover-se” numa escala económica evolutiva ao longo de 3 níveis ou etapas. A passagem para a etapa seguinte pressupõe que o território esteja devidamente habilitado com os pilares basilares característicos desta.

Assim, a economia do território evolui de uma plataforma inicial de utilização intensiva dos factores elementares de produção - que funcionam como requisitos básicos ( identificados no nível 1 do esquema 7 ) e que asseguram a competitividade da economia nesta fase - para a etapa seguinte assegurado que esteja o fortalecimento de pilares de alavancagem da eficiência ( identificados no nível 2 do esquema 7 ), fundamentais para assegurar a competitividade ,saltando desta forma para uma economia baseada na eficiência dos processos produtivos, incrementando a qualidade



do produto e / ou serviço e onde, por consequência, os rendimentos das famílias serão substancialmente superiores.

No sentido de melhorar a capacidade dos territórios em sustentar e garantir elevados rendimentos aos recursos humanos e a consequente qualidade de vida que lhe está associada, é fundamental que o contexto territorial possa competir através da aposta em serviços e produtos novos, exclusivos e distintivos. Para isso é crucial basear o esforço de desenvolvimento numa aposta determinada e resiliente na inovação, através de factores de inovação e sofisticação, pois a obtenção de tais produtos e serviços só será possível recorrendo a sofisticados processos de produção, atendendo ao desempenho e importância da tecnologia na cadeia de valor, sendo determinante para a obtenção da vantagem competitiva (Porter, 2004, p.27).

Também Samuelson e Nordhaus (1988, pp.990-991) consideram que o progresso do conhecimento e a inovação ultrapassam o factor capital em termos de contributo para o crescimento económico, revisitando Schumpeter (1988, p.998) que considerava a inovação como o agente dinâmico do capitalismo, ao ser decisiva na obtenção de lucros suplementares, propiciando um efeito de arrastamento da concorrência. Estão pois, no nível 3 do esquema 7, identificados os pilares estruturantes de uma economia baseada na inovação.

A abordagem desta perspectiva interessa-nos sobretudo, atendendo à valorização evolutiva que faz da capacidade competitiva do território (não tanto pela proposta de criação de um índice de competitividade, enquanto perspectiva de mensuração de dados e hierarquização de territórios), tendo em conta uma diversidade de factores que convergem, como veremos, com os modelos já apresentados.



Assim, resulta importante demonstrar que diferentes abordagens em relação à competitividade territorial convergem em certos aspectos, para que possamos avançar nos nossos propósitos, nomeadamente nesta fase, perceber de que forma a competitividade territorial e o marketing territorial se articulam e complementam no impacto decisivo que incutem no desenvolvimento e crescimento económico de um território.

### 2.3 – A Competitividade no contexto dos territórios – Conclusões

Estamos assim em condições de avançar para algumas conclusões, premissas de continuidade deste trabalho.

Salvo melhor opinião, os modelos abordados apontam a competitividade territorial como o caminho para aumentar a produtividade e bem assim, a melhoria da qualidade de vida e dos rendimentos disponíveis para os seus habitantes.

Aumentar aquela capacidade competitiva assenta, sobretudo, na forma como o contexto territorial se disponibiliza para a criação de um ambiente propício à iniciativa e dinâmica empresarial, sendo assim, ele próprio, fonte de vantagem competitiva.

Este ambiente constrói-se na lógica de que o território dispõe de condições de competitividade, ou seja a existência de uma diversidade de factores e recursos (materiais e imateriais), que, de acordo com o grau de eficiência produtiva, determinam o nível de competitividade, transformando condições em resultados.

A busca da optimização destes resultados ocorre em função do grau de sofisticação dos factores e dos processos produtivos, resultado de apostas determinadas na tecnologia, no conhecimento e na inovação.



É pois a partir da lógica do chamado *efeito – território* , o espaço-relacional, que os diversos actores utilizam, desenvolvem e reconstróem recursos ( muitas vezes exclusivos e distintivos ), introduzindo dinâmicas próprias nos sistemas produtivos territoriais, constituindo e fornecendo produtos e serviços , por forma a estimular a capacidade competitiva e a consequente melhoria da produtividade, fomentando , faseadamente e a prazo , a melhoria da qualidade de vida no território, alicerçada, portanto, numa lógica de desenvolvimento sustentado.

O esquema 8 pretende reflectir a nossa visão integradora dos diferentes modelos atrás referidos.

Esquema 8 – Contexto territorial e competitividade



Fonte : Elaboração própria

Segundo Dinis (2006, p.11), uma perspectiva de marketing pode ser útil para a elaboração e implementação de uma estratégia de desenvolvimento territorial sustentado, argumentando que as intervenções de marketing territorial permitirão tornar os territórios mais competitivos (2006, p.19). Interessa, pois, perceber como.

## CAPÍTULO III – MARKETING TERRITORIAL

### 3.1 – A noção de Marketing e a construção da proposta de valor

Tradicionalmente a noção de troca é considerada um conceito chave em marketing (Bagozzi, 1975), caracterizando-se pelo intercâmbio e pela criação de valor(es), pois só se efectua se ambas as partes ficarem em melhor situação, significando valor a relação entre o que se recebe - benefícios emocionais e/ou funcionais e o que se entrega - custo, que pode ser monetário , de tempo, de energia e psicológico ( Dinis, 2004, p.3 ), ou seja o valor total para o cliente representa o valor monetário de um conjunto de benefícios ( económicos, ,funcionais e psicológicos ) que os clientes esperam de determinado produto/serviço e o custo total para o cliente reflecte o conjunto de custos que os clientes esperam despende para avaliar , obter, utilizar e descartar um produto ou serviço ( Kotler e Keller, 2007, p.140).

A noção de valor constitui assim, uma variável crítica, pois as actividades de marketing devem garantir a obtenção de valor para os consumidores, o que significará que a própria noção de produto - enquanto variável transaccionável - deve ter enraizado o conceito de valor, o que geralmente se traduz mediante a expressão “entregar valor ao cliente” (Grönroos, 2006, p.398), e que representa a criação de valor para o cliente.

Interessa referir que o produto assim identificado e dentro do conceito delimitado de marketing, não se restringe apenas à ideia de bens e serviços, mas alargado a outros tipos de “produto”, como sejam organizações, pessoas, territórios e ideias, sendo, por isso, mais do que bens tangíveis (Kotler, 1998, pp.53,204).



Naquele sentido e segundo Shaw e Jones (2005, p.243) na década de 1970, os limites do pensamento do marketing foram alargados do enfoque tradicional nas actividades comerciais, para uma perspectiva que incluiu as variadas formas de actividade humana relacionada com qualquer troca de carácter genérico ou social. É por isso que a função do marketing é lidar com pessoas. Entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação, constituem então, a essência do pensamento e da prática do marketing ( Kotler e Armstrong, 2006, p.3).

Já Theodore Levitt (1960) propunha que a missão das organizações, focada exclusivamente na gestão da produção, passasse a estar focalizada no mercado, considerando que só assim se poderia ter uma visão suficientemente ampla, indispensável à identificação de novas oportunidades de diversificação, defendendo que as organizações deveriam ter uma quase obsessão pelos clientes. Ou seja, a disciplina de marketing deve estar alerta para novas oportunidades de mercado (Kirkpatrick,1983:44).

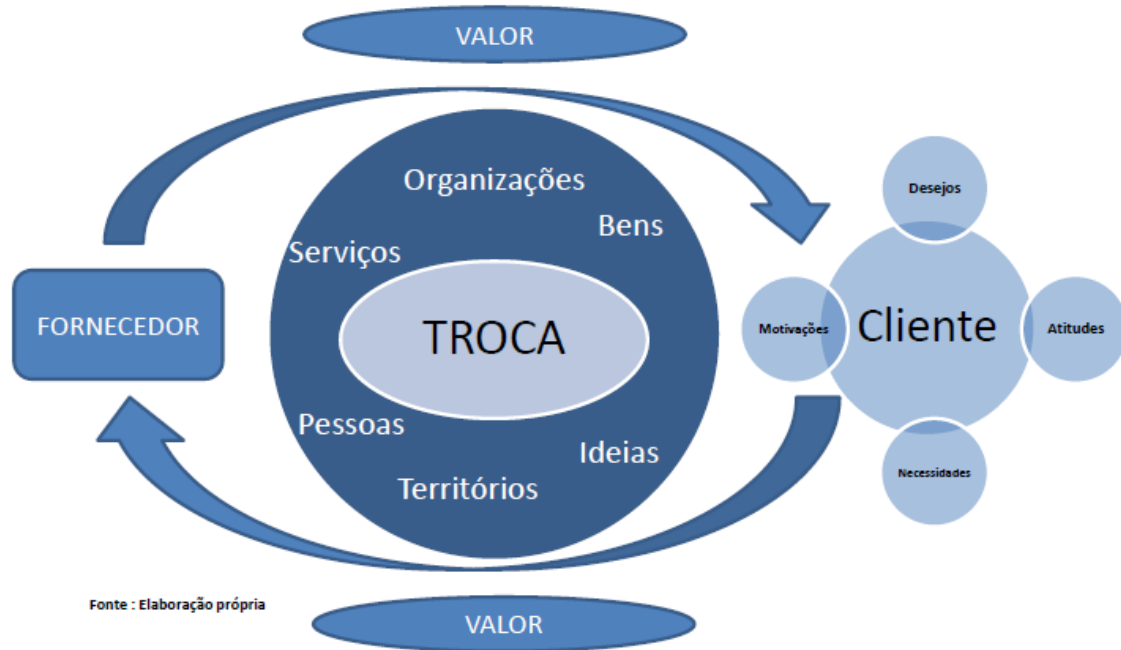
Também Freire (2006) refere que sendo a finalidade principal da estratégia organizacional satisfazer as necessidades dos consumidores, então esta deve definir e determinar quais os produtos a vender e a que clientes. De tal modo, que se tornou fundamental estudar e interpretar cuidadosamente as motivações, atitudes, desejos e as necessidades dos consumidores ( Kotler ,1973, p.55) e assim, numa perspectiva de marketing, o estudo dos clientes tem sido fundamental para perceber e estabelecer previsões relativamente às características da procura ( Moutinho e Chien, 2008, p.35 ), apostando-se em elaboradas formas de gestão do relacionamento com os consumidores, e que, fundamentalmente, passam por entender as suas necessidades (Stringfellow *et al*, 2004, p.45), já que o interesse do consumidor num dado produto depende da capacidade



desse produto em lhe resolver um problema ou satisfazer uma necessidade (Viardot, 2004, p.2).

O esquema 9, por nós desenvolvido, pretende resumir o atrás descrito.

Esquema 9 – A Troca e a Criação de Valor



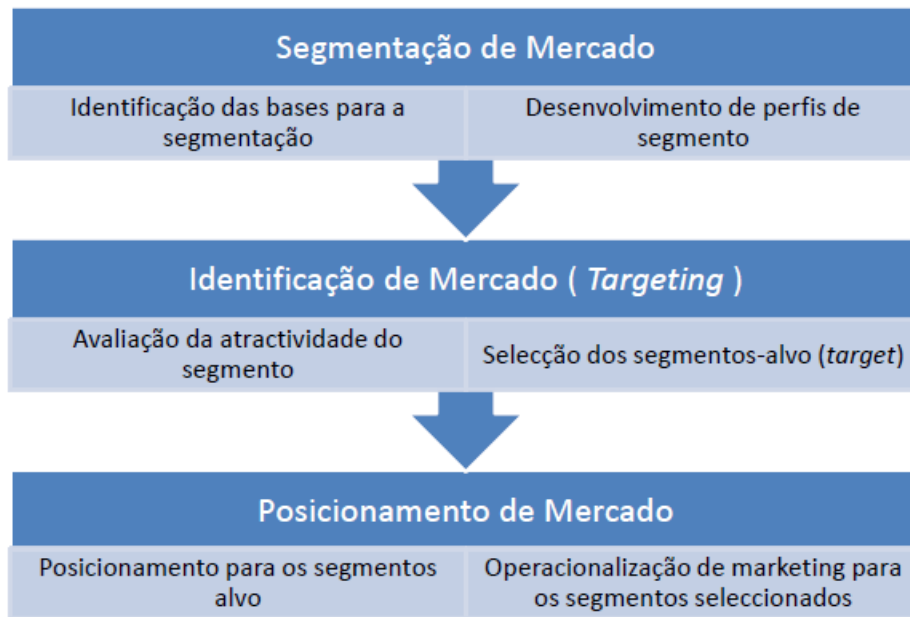
Ora assim sendo, resulta evidente que existirão muitos e diferentes tipos de clientes e consumidores, com necessidades, desejos, motivações e atitudes diferenciadas, pelo que a capacidade de separação e divisão do mercado em faixas ou sectores de consumidores, denominados por segmentos de mercado (Kotler e Armstrong, 2006, p.45), mais ou menos homogêneos e mediante critérios previamente determinados, por forma a desenvolver as necessárias estratégias para atender esses segmentos, tornando a possibilidade de criar valor, através de trocas (sejam elas de bens, serviços, pessoas, ideias ou territórios), deva ser uma realidade e se possível com maior eficácia que os eventuais concorrentes.

Para qualquer segmento de mercado será sempre necessário desenvolver uma série de tarefas para servir o cliente (Vasconcellos e Sá, 1996, p.69). Nesse sentido



Kotler e Armstrong (2006, p.172) clarificam os procedimentos subjacentes a este processo, conforme se pode constatar no esquema 10.

Esquema 10 – Etapas na Segmentação / *Targeting* / Posicionamento



Fonte : Kotler e Armstrong (2006:172), adaptado

Após definir critérios que nos permitam criar uma diversidade de grupos, cada qual com perfil determinado, poderemos seleccionar o grupo ou grupos que serão o alvo da nossa atenção enquanto consumidores do(s) nosso(s) produto(s) (bens; serviços ; pessoas; ideias ou territórios), avaliando a atractividade do(s) segmento(s) ( Kotler e Armstrong, 2006, p.173).

Definido(s) o(s) segmento(s) onde actuar e a atingir (daí o termo inglês *Target*), é fundamental posicionarmos o(s) nosso(s) produto(s) (bens, serviços, pessoas, ideias ou territórios) na mente dos consumidores por forma a que ele(s) ali ocupe(m) um lugar claro, distinto e desejável, relativamente a outros produtos existentes no mercado (Kotler e Armstrong, 2006, p.46). E isso significa trabalhar a imagem, ou seja, o modo



como os consumidores vêem o objecto de consumo ( Kotler e Keller, 2007, p.315), que características e significados lhe associam e atribuem.

O posicionamento implica, assim, uma escolha relativamente aos traços distintivos e salientes que permitam ao público situar o produto num universo de produtos comparáveis e de o distinguir da concorrência, procurando dar uma posição credível, diferente e atractiva da oferta (bens; serviços ; pessoas; ideias ou territórios ) no seio de um mercado e na mente dos consumidores ( Lindon *et al*,2008, p.154).Torna-se, portanto, crucial, “desenhar” a oferta por forma a que ela ocupe um lugar distintivo na mente do segmento alvo, onde a sua presença é indispensável (Kotler e Lee, 2008, p.185).

O resultado de uma boa estratégia de posicionamento permite a criação bem sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, o motivo pelo qual dado segmento procura “adquirir” dado produto (Kotler e Keller ,2007, p.305).

Oferecendo, na transacção do produto (bens; serviços ; pessoas; ideias ou territórios ), um valor superior para os segmentos alvo, conquista-se uma vantagem competitiva sobre a concorrência e uma vez escolhida a posição, devem ser adoptadas medida eficientes para entregar e comunicar essa posição ao segmento alvo (Kotler e Armstrong, 2006, p.46).

Naquele pressuposto a diferenciação do produto torna-se decisiva, pois permitirá a conquista da vantagem competitiva, já que o produto (bens; serviços ; pessoas; ideias ou territórios) a colocar no mercado, apresentará características, benefícios e atributos que o distinguem dos restantes (Hudson,2008, p.97).

O próprio conceito de marketing baseia-se na assunção de que os consumidores possam e devam ser reconhecidos, compreendidos e servidos de uma forma consistente



(Roberts e Hall, 2004, p.255). Um melhor entendimento da “voz” do consumidor, combinado com a necessária capacidade de conectar esse entendimento com as subsequentes decisões ao nível da política de produto, são peças chave para o sucesso de uma política de marketing (Weitz e Dahan, 2009).

Consequência do referido leva a que a gestão de marketing tome decisões estratégicas no processo de identificação e satisfação das necessidades dos consumidores e essas decisões são o suporte da segmentação de mercado e da selecção de mercados alvo (Malhotra, 2006, p.41), situando dado(s) segmento(s) no centro da estratégia, evitando “alvejar” indiferenciadamente a globalidade do mercado, apontando, sem critério, para segmentos muito diversos, com necessidades diferentes, mediante estratégias *ad hoc* ( Seisdedos, s/d, p.47 ). E assim, manda a estratégia que se decida onde se vai estar e com que força (Vasconcellos e Sá, 1996, p.161)

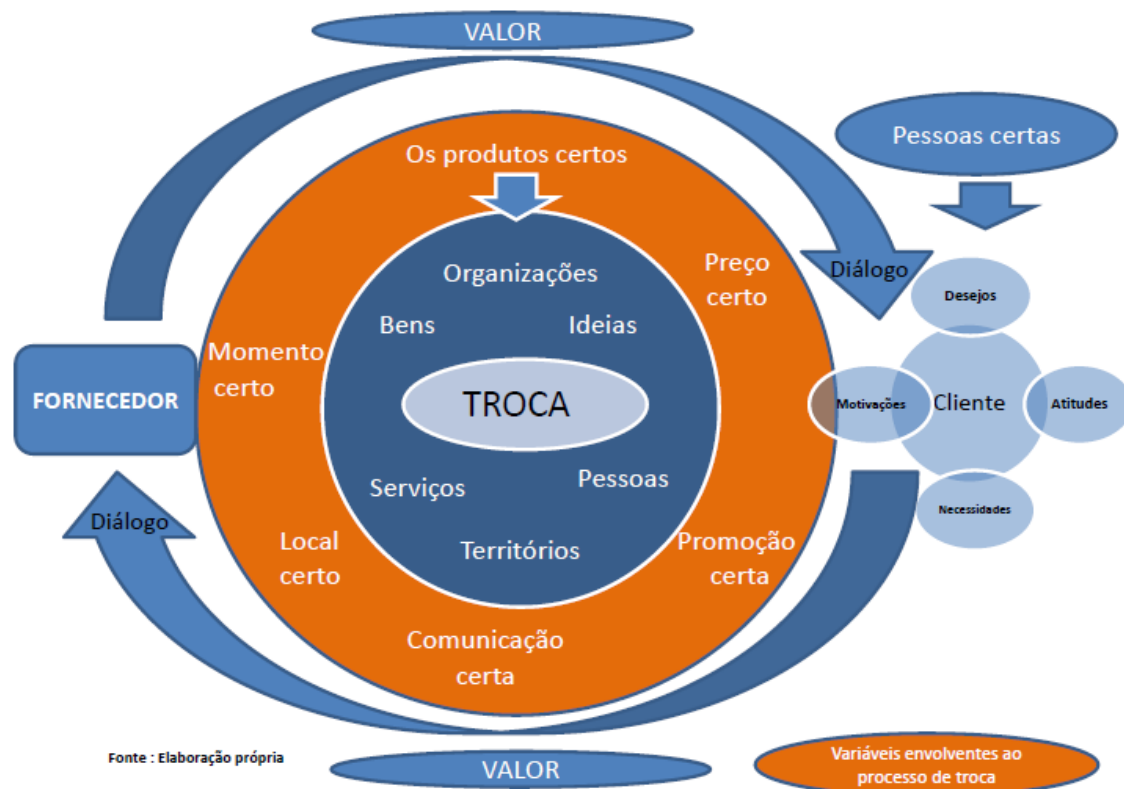
Após esta breve exposição talvez se compreenda melhor a definição de marketing de Kotler e Armstrong (2006, p.29) referindo-se-lhe como sendo a “ entrega dos bens certos, às pessoas certas, no lugar e tempo certos, a um preço certo, com a comunicação e promoção certas “, a que podemos acrescentar a gestão do relacionamento com as *pessoas certas*, “de modo a que beneficie a organização e o seu público interessado” ( American Marketing Association, 2004, citada por Kotler e Keller, 2007,p.4) e talvez por isso marketing também seja um diálogo ( Mercer, 1996)

Aquela definição, permite-nos, agora, visitar o nosso esquema 9 acrescentando, necessariamente, novos factores que a própria definição de marketing entende como fundamentais no processo de criação de valor para o desenvolvimento de *trocas* com as *pessoas certas*. Esses factores ou variáveis, orbitando em torno do processo de troca, permitem definir a própria proposta de valor, cujo objectivo será



atingir os clientes certos (Dionísio *et al*, 2009, pp.142-144), constituindo aquelas variáveis áreas de decisão, que devidamente trabalhadas, promovem as trocas necessárias que satisfaçam os clientes e os objectivos da oferta (Grönroos, 2006, p.397). Este raciocínio apresenta-se no esquema 11.

Esquema 11 – A Troca e a Criação de Valor – As variáveis envolventes ao processo de troca



Assim, se para obter a desejada resposta do mercado será importante trabalhar aquelas variáveis, então estas prefigurar-se-ão como verdadeiros instrumentos operacionais (Dinis, 2004, p.4). A operacionalização deste conjunto de ferramentas táticas e controláveis que se utilizam para produzir a resposta desejada no mercado-alvo, influenciando a procura do produto (bens; serviços ; pessoas; ideias ou territórios ) denomina-se *Marketing-Mix*, permitindo estabelecer um forte posicionamento nos segmentos alvo ( Kotler e Armstrong, 2006, pp.47-48).



Segundo Grönroos (2006, p.397) estas verdadeiras áreas vitais de decisão foram definidas e agrupadas por E.J. McCarthy (1960) em 4 P's, ou seja e em inglês, as iniciais de *Product, Place, Price* e *Promotion*, significando Produto, Distribuição, Preço e Comunicação e que sendo variáveis, formam um conjunto coerente de factores e/ou métodos e técnicas de intervenção e comunicação no e com o mercado (Nunes e Cavique, 2008, p.234). Este modelo é usualmente representado por três círculos concêntricos, posicionando-se o consumidor no círculo interior (pois constitui o foco do esforço de marketing), o círculo intermédio inclui as variáveis controláveis pela empresa e já referidas (os 4 P's) e o círculo exterior os factores não controláveis pela empresa como sejam o ambiente político, legal e económico (Hunt, 1976, p.20).

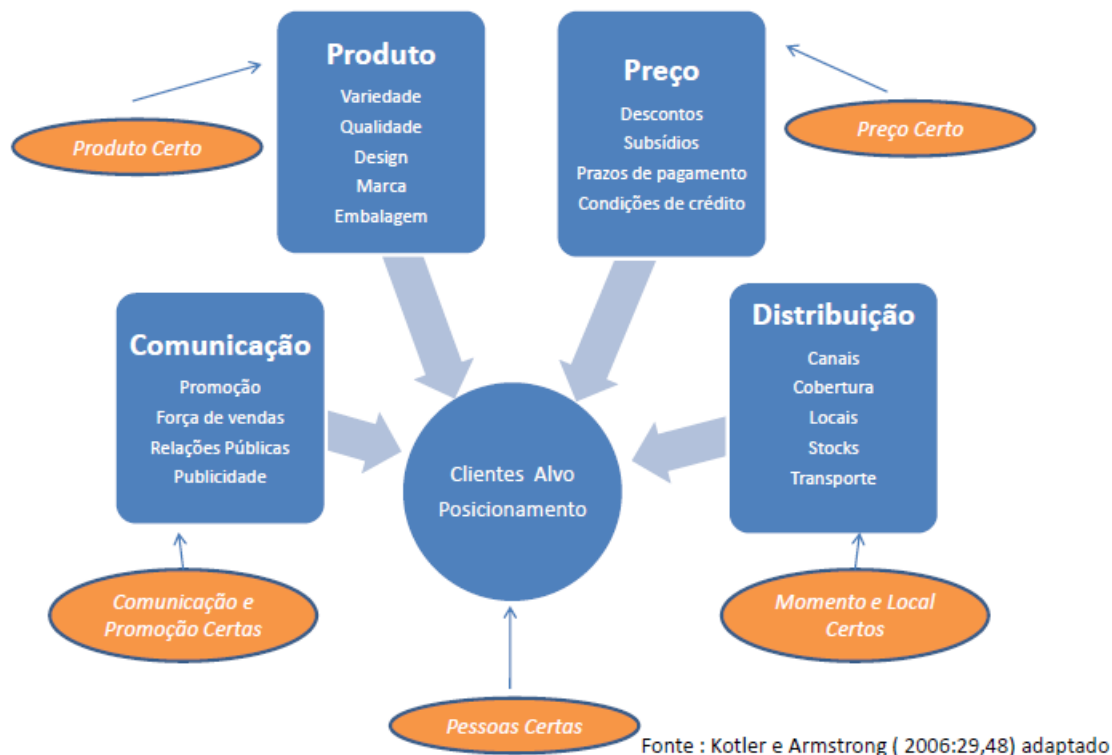
Aquele conceito assenta, assim, na existência de variáveis controláveis à disposição da gestão de marketing e que podem ser usadas para influenciar os consumidores (Hollensen, 2007, p.415). Assim, o marketing-mix reside na gestão das diversas variáveis agrupadas nos 4P's já referidos, ou seja (Kotler e Armstrong, 2006, p.48):

- a) Produto, a combinação de bens; serviços; pessoas; ideias ou territórios que se disponibilizam para o mercado;
- b) Preço, a quantia de dinheiro que os consumidores terão de despende para ter acesso a bens; serviços; pessoas; ideias ou territórios;
- c) Distribuição, envolve as actividades da empresa que tornam os bens; serviços; pessoas; ideias ou territórios disponíveis para o mercado;
- d) Comunicação, as actividades que comunicam os pontos fortes dos bens; serviços; pessoas; ideias ou territórios e que convencem os clientes alvo a “adquiri-los”.



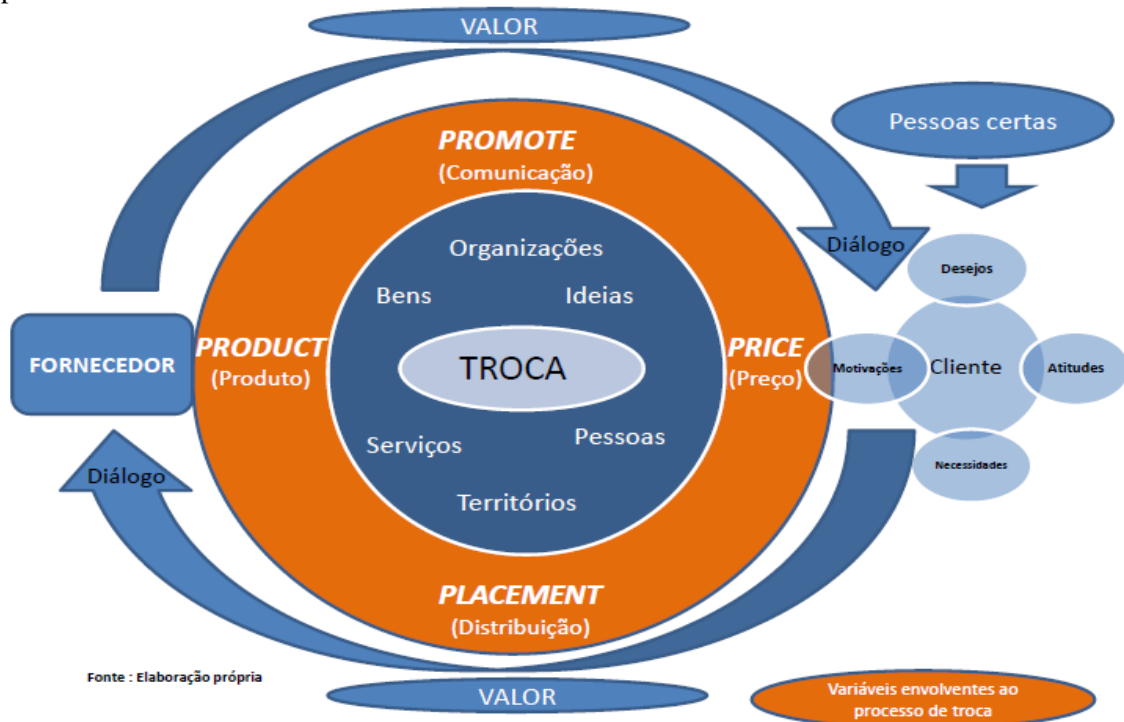
São diversas as sub-variáveis a agrupar em cada um dos 4 P's, conforme poderemos constatar, a título de exemplo, no esquema 12 e que nos permite aquilatar da diversidade de variáveis a ter em conta na operacionalização de uma estratégia de marketing.

Esquema 12 – Variáveis agregadas aos 4 P's do marketing-mix



Operacionalizar estas variáveis, como vimos, significa conferir valor à transacção, no pressuposto que é dirigida a um público previamente definido e devidamente caracterizado, o que nos permite recuperar o esquema reportado à Troca e Valor e onde, concluindo, podemos agora contextualizar (esquema 13) o contributo das variáveis do marketing-mix para a concepção de uma real proposta de valor para o cliente identificado, durante o processo de troca de um bem; serviço; ideia; organização, pessoa, ou Território como referia Kotler (1998, pp.53,204).

Esquema 13 - A Troca e a Criação de Valor – As variáveis do marketing-mix envolvidas ao processo de troca



### 3.2 - O Território como uma consistente proposta de valor - As políticas, estratégias e actividades de marketing territorial

Segundo visão apresentada, também os territórios são “transacionáveis” e como tal susceptíveis de configurarem uma proposta de valor atractiva para um ou mais segmentos de mercado previamente definidos.

Neste contexto, Kotler *et al* (1993, p.14) afirmam que todos os territórios (comunidades, povoações, regiões e nações) devem questionar-se sobre as razões para que, relativamente a esses espaços, as pessoas neles queiram residir, visitar, investir e



iniciar ou aumentar a capacidade instalada de dada actividade empresarial. Desta forma os mesmos autores (1993, p.14) colocam as seguintes perguntas:

- a) O que apresenta e disponibiliza o território de que as pessoas tanto necessitam ou pretendem?
- b) Numa perspectiva global que vantagens competitivas dado território apresenta relativamente a outros?

Segundo Moilanen e Rainisto (2009, p.3) um número cada vez maior de regiões, territórios e locais estão envolvidos num processo altamente competitivo de captação de turistas, residentes e empresas ou na promoção de exportações de produtos locais ( de tal modo que de acordo com Ittersum *et al* , 2003, p.215, a imagem de uma região pode influenciar a percepção e a preferência relativamente a dados produtos originários de dadas regiões ) e isso é um meio de promover o desenvolvimento da economia local e melhorar a competitividade territorial (Wu ,2008, p.45).

Se os territórios competem, será decisivo, para ganharem tal “batalha”, raciocinar como se de um negócio se tratasse, com produtos específicos e clientes específicos para tais produtos ( Kotler *et al*,1993, p.17).

Estas componentes “transacionáveis” do território, importa notar, já não assentam apenas nos seus factores tangíveis (elementos fundamentais para o desenvolvimento da actividade humana), começando por ser decisiva a capacidade de gerir os seus elementos intangíveis, muitas vezes responsáveis por uma melhor qualidade de vida (Rodríguez, 2003, p.12).

Como tal, será sempre, por parte de qualquer território, uma importante decisão estratégica iniciar a sistematização e o planeamento de modelos de marketing territorial (Rainisto, 2004, p.33), desenvolvendo formas de se diferenciarem e posicionarem



relativamente aos seus mercados alvo (Kotler, 1999), podendo, por exemplo, a combinação de diversos produtos característicos de dado território providenciar contributos importantes para a distinção de um território, atendendo ao facto de poderem agir como elementos diferenciadores (Warnaby e Benninson, 2006, p.300), sendo as técnicas de posicionamento utilizadas para produtos de consumo massivo perfeitamente aplicáveis aos territórios ( Sperling ,1991). Segundo este autor, posicionar o território significará valorizá-lo mediante as suas vantagens (reais ou percebidas), características diferenciadoras, quando comparadas com as de outros territórios eventualmente concorrentes e que sejam caras aos públicos para quem estas diferenças são motivadoras, confrontado que está com uma diversidade de segmentos alvo.

De acordo com Benko (2000), aquele processo é precedido pela necessidade do território em definir a sua posição em dado momento, mediante a inventariação de pontos fracos e portes relativamente aos territórios concorrentes, permitindo-lhe o desenvolvimento da vantagem competitiva, num processo que denomina por diagnóstico competitivo do território, permitindo a sua diferenciação, mediante a análise das suas potencialidades (Martínez e Leiva, 2005, p.422).

Nesse sentido, Kotler e Gertner (2002, p.259) propõem a aplicação do modelo de análise *SWOT*, sendo identificadas as forças (*S-strengths*), fraquezas (*W- weaknesses*) – ou seja a caracterização do ambiente interno do território, bem como as oportunidades (*O-opportunities* ) e ameaças (*T- threats*)- analisando a envolvente externa ao território, incluindo a concorrência, e que, na essência, constitui um instrumento de análise estratégica que relaciona os pontos fortes e fracos, neste caso de um território, com as oportunidades e ameaças provenientes do seu meio envolvente (Santos, 2008, p.209).



Em sequência e para obter a necessária resposta do mercado, segundo Dinis (2004, p.5), será necessário operacionalizar o conjunto de instrumentos / variáveis do marketing-mix, agora adaptado ao contexto territorial (Deffner e Metaxas, 2005, p.2) por forma a atingir o desejado sucesso nos segmentos definidos como objectivo pelo território, realçando características distintivas em relação à concorrência, posicionando-o de forma positiva na mente dos consumidores (Etchner e Ritchie, 2003, p.37).

Portanto, mediante a operacionalização do mix de marketing territorial, os clientes percebem os benefícios do produto, que recebem mediante um determinado canal de distribuição, que lhes é comunicado através de dada política de promoção e tudo isto por um dado preço (Seisdedos, s/d, p.52).

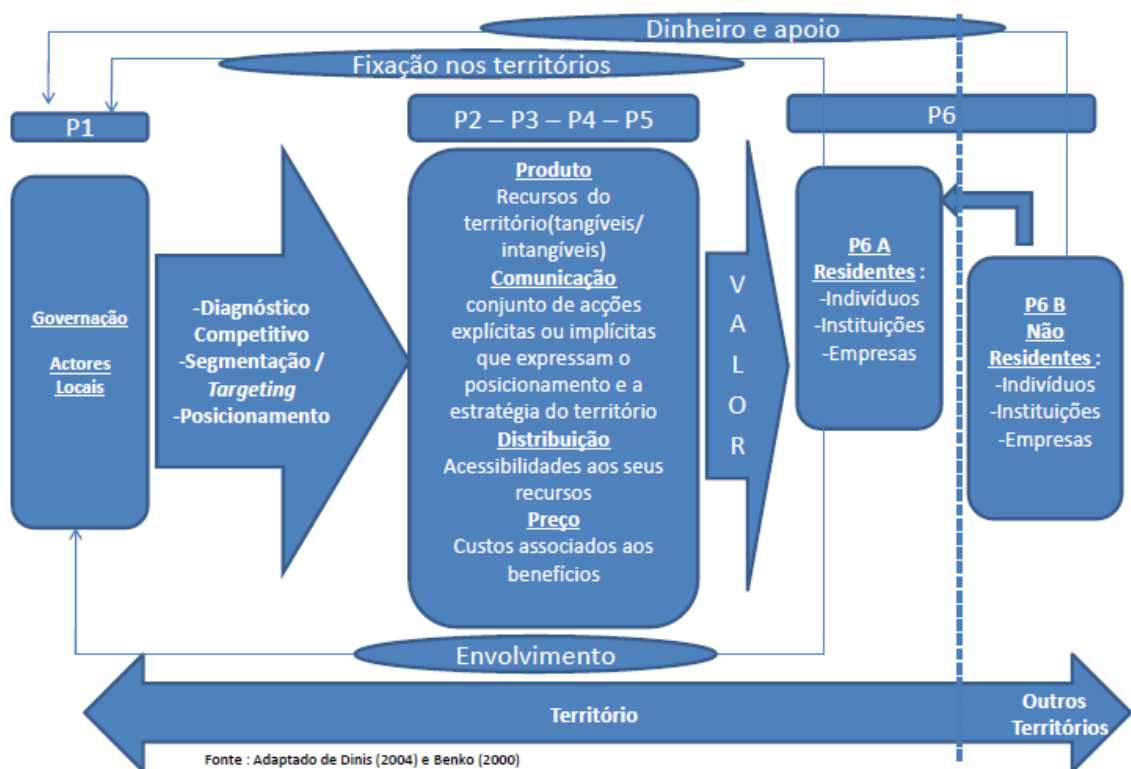
Também Benko (2000) refere que parte de uma boa estratégia de marketing territorial se estrutura em torno de um conjunto de medidas a tomar em função do posicionamento assumido, ou seja, como trabalhar as 4 variáveis já referidas do marketing mix ( os 4 P's ), a que acrescenta outras duas , o P de *Power* (o poder público – a governação territorial e as sinergias com actores locais – sociedade civil, empresas, residentes ) e o P de *Public Opinion* ( opinião pública – residente, P6A no esquema 14, e não residente – visitantes, mercados de exportação, P6B no esquema 14 e que Valdani e Ancari (S/D, p.5) distinguem entre consumidores internos e consumidores externos, conciliando objectivos endógenos e exógenos (Meyronin e Valla, 2006, p.64)). Já Kotler (1986, p.120) tinha distinguido o papel destes intervenientes, realçando o papel do *Power* enquanto elemento fundamental de uma estratégia *push* (desencadeando a colocação no mercado do produto, neste caso, o território) e do *Public Opinion* como integrante de uma estratégia *pull* ( ou seja , quando devidamente trabalhada e satisfeita a opinião pública, ela é determinante no êxito de



uma política de “transacção” de um território, já colocado no mercado), chamando a atenção para a sua complementaridade.

O esquema 14 pretende verter a visão de cada um dos autores referidos sobre os componentes básicos do marketing territorial na aplicação de uma estratégia de marketing e onde P1 – *Power*, P2 – *Product*, P3 – *Promote*, P4 – *Placement*, P5 – *Price* e P6 – *Public Opinion*.

Esquema 14 – Estratégia de marketing aplicada ao território



Neste contexto, marketing territorial, para além de ser uma forma de gestão e uma ferramenta com diversas aplicações técnicas (Van den Berg e Braun,1999), será um processo onde as actividades desenvolvidas localmente são o mais possível adequadas às necessidades de um publico alvo definido e que constitui a procura (Ashworth e Voogd,1990).



É importante não esquecer que a criação de valor para o cliente constitui um imperativo estratégico enquanto fonte e sustentáculo da vantagem competitiva (Fernández e Bonillo, 2007:427).

Para a criação de processos de valor agregado para atrair e ter sucesso em mercados alvo considerados para dado território é importante segundo Kotler *et al* (2006, p.44) a existência de um conjunto de elementos determinantes da estratégia de marketing territorial. No cerne da configuração e do arranjo destes elementos Kotler *et al* destacam a importância da articulação dos actores locais na definição de um plano de marketing. Ou seja as sinergias de P1 e P6A na construção de uma visão global, consensual e estratégica, o que pressupõe uma complexa organização de actores públicos e privados (Hankinson, 2004, p.112), tendo em vista o planeamento de P2, P3 P4 e P5, tal qual considerámos no esquema 14, por forma a posicionar o produto território e a estruturar uma consistente proposta de valor a P6A e P6B, os segmentos alvo do nosso território.

Será assim possível, pelo exposto, complementar o sugerido no esquema 14, com a referida série de elementos que Kotler *et al* ( 2006, p.45 ) propõem como estratégicos no marketing territorial, o que resulta claro da análise do esquema 15.

Esquema 15 – Elementos do Marketing Estratégico de Territórios





Esta última proposta de Kotler *et al* (2006) na lógica do que já referimos, põe em evidência as seguintes condições para uma boa estratégia de marketing territorial :

- a) A existência de serviços básicos e de manutenção de infra-estruturas satisfatórios e que implica a necessidade de investir em equipamentos colectivos (Hospers, 2004, p.279), em função dos segmentos e da estratégia definida, pois o paradigma do marketing territorial tem vindo a progredir da focagem exclusiva no desenvolvimento de vantagens competitivas de carácter endógeno ou na capacidade de localizar indústrias, para uma dimensão onde a atractabilidade para fixar novos residentes, visitantes e investimentos / negócios / empreendedorismo, exige e recomenda desenhar locais apetecíveis de visitar e fruir ( Deffner e Liouris, 2005, pp.2-4);
- b) A necessidade de atracções em função do(s) público(s) alvo definido(s) e que permitirá captar turistas ; potenciar novos investimentos, alavancando o desenvolvimento industrial e o empreendedorismo (promovendo novos negócios e expandindo os existentes); melhorar os níveis de exportação; recrutar novos residentes; influenciar a sociedade local, contribuindo para o seu envolvimento no planeamento do território e para a sua redistribuição territorial (Karmowska 2003, Kotler *et al* 1993);
- c) O planeamento de um programa de comunicação rigoroso e vigoroso, que divulgue e promova os benefícios e características do território a perceber pelo mercado alvo, enfatizando características únicas e que constituem vantagens distintivas (Hospers, 2004, p.279);
- d) Este trabalho tenha em conta a consensualidade e participação da comunidade local, o que em termos práticos deve traduzir o envolvimento dos actores



públicos e privados (van der Borg, 2008, p.11), constituindo-se autênticas plataformas de concertação e parcerias de desenvolvimento e que resultam numa espécie de “contrato territorial” (Fonseca e Ramos, 2006), perspectivando a consciencialização do público para a importância dos atributos e da imagem do território junto de diferentes grupos alvo ( Page e Hardyman, 1996, p.153), ou seja o marketing territorial “feito para o exterior”, requer , em primeira instância, um processo de impulsão interna, de envolvimento do território, da sua população e dos seus diversos actores locais (Hospers, 2004, p.279).

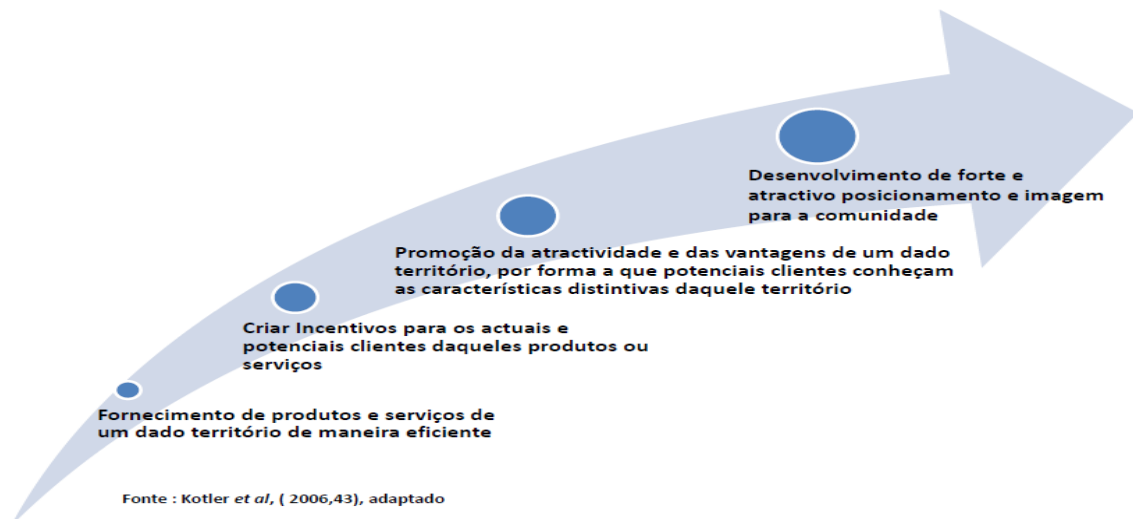
Mediante estas perspectivas é pois possível apontar para um conceito de marketing de territórios que valorize o planeamento, procurando responder às exigências de segmentos alvo previamente caracterizados (Baker e Cameron, 2008, p.79) e que para ser bem sucedido deve :

- a) Satisfazer as empresas e os residentes ao lhes territorialmente providenciar os bens e serviços de que necessitam;
- b) Garantir a satisfação das expectativas de potenciais segmentos alvo, desde que os bens e serviços disponibilizados territorialmente sejam os que previsivelmente os segmentos tinham perspectivado (não desprezando a intangibilidade do produto “território”, lembrando o que referia Rodriguez ,2003, p.12, ver página 46). Neste particular é conveniente reconhecer que a delimitação entre segmentos alvo é, por vezes, difícil de estabelecer com precisão, atendendo a que o território pode ser “comercializado” simultaneamente a diferentes grupos de consumidores, com diferentes objectivos e a ser “atingidos” com diferentes propostas (Warnaby, 2000, p.10) de valor.



No sentido de assegurar os pressupostos conceptuais da definição anterior, Kotler *et al* (2006, p.43) propõem que o marketing de territórios deve, assim, abranger quatro actividades principais, vertidas no esquema 16 e cuja sequência permitirá planear (e, portanto, criar condições para a eficiência) a prazo, um correcto posicionamento junto dos segmentos pretendidos, pois o uso de estratégias de marketing para “vender” um lugar ou território, frequentemente, envolvem a redefinição da sua identidade e posicionamento (Paddison, 1999, p.115).

Esquema 16 – As 4 actividades principais do marketing de territórios



Um dos elementos chave deste processo de posicionamento passa pela criação e gestão de expectativas e imagens distintivas e apelativas do território ( Calantone *et al*, 1989), reforçando uma imagem positiva na mente do público alvo, promovendo e tornando o território mais competitivo ( Uysal *et al*, 2000, p.89), no “combate” por novos “clientes”, pelo que a imagem é uma determinante crítica do marketing de territórios e , embora sendo um desafio de longo prazo, estes têm de perceber que a sua imagem deverá ser gerida de forma estratégica (Langer, s/d, p.14 ).



A imagem de um território resulta do conjunto de atributos formado por crenças, ideias e impressões que as pessoas têm desse território, representando a simplificação de inúmeras associações e fragmentos de informações e são o produto da mente tentando processar e enquadrar enormes quantidades de dados relacionados com o território (Kotler *et al* , 2006, p.183), podendo ser entendida como uma representação mental dos atributos e benefícios de um produto (Santos Arrebola,1994), produto esse que pode ser uma empresa, um bem ou serviço ou, como é o caso, um território ( Nadeau *et al*, 2008, p.85).

Tendo sido já demonstrado que a imagem é um conceito valioso para perceber o processo de selecção de um território por determinados segmentos alvo (Baloglu e McCleary, 1999, p.868), conclui-se que posicionar o território assentará, existindo antecipadamente um público alvo pré determinado e devidamente caracterizado, na apresentação de uma proposta de valor, materializada numa imagem que se pretende reflectida e retida nesse e por esse mercado alvo.

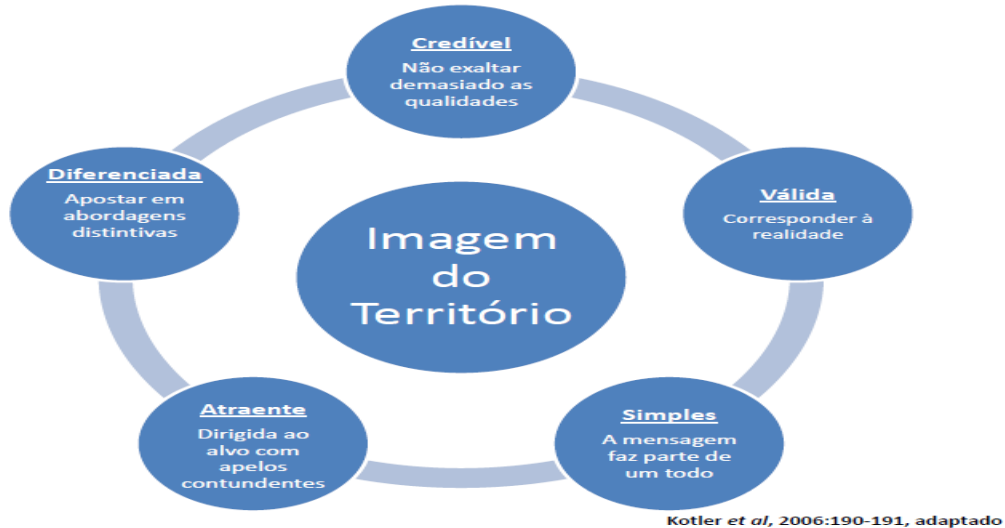
Uma percepção negativa sobre de um dado território contribui para a desvalorização da sua imagem e pode ter consequências nefastas e prolongadas na sua prosperidade (Trueman *et al*,2004, p.317). Daí a importância da caracterização de potenciais *targets* , pois o comportamento das pessoas baseia-se na sua percepção da realidade e não na realidade em si , ou seja , o que as pessoas percebem pode ser substancialmente diferente da realidade objectiva (Robbins, 2004, p.118).

Uma imagem positiva tem contribuído para que muitas economias locais aumentem as suas exportações, atraíam novos investimentos, negócios e visitantes e fixem residentes e pessoas talentosas (Gertner, 2007, p.4), satisfazendo, portanto, os segmentos alvo definidos por Kotler *et al* no esquema 15.



Kotler *et al* (2006, pp.190-191) definem dados critérios que consideram decisivos na construção da imagem de um território, patentes no esquema 17.

Esquema 17 – Imagem de um território – Critérios subjacentes



Sabendo que a imagem favorável do território, num dado mercado alvo, tem vindo a assumir maior protagonismo, devido à crescente competição entre territórios (Avraham, 2004, p.478), ressalta desta abordagem a importância das expectativas do mercado alvo, e que a definição de Kotler *et al* (1999) já reclamava.

Todo o trabalho assenta no pressuposto de que é fundamental ser cuidadoso e dirigir-se ao mercado de forma simples, embora atraente, válida, mas simultaneamente credível, apostando na capacidade distintiva do território, enfatizando as suas qualidades junto do consumidor, percebendo estes valores acrescentados relevantes e únicos (Morgan e Pritchard, 1999, p.38).

É, no entanto, importante lembrar que a correspondência, ao nível da imagem territorial, entre o que o consumidor projecta e a imagem real que constrói e retém a partir da realidade que experiencia, constitui um factor crítico (Ashworth, 1990). A satisfação ou insatisfação do público alvo, ou seja a existência ou ausência de uma verdadeira proposta de valor, depende largamente das suas expectativas em relação ao território,



nomeadamente da imagem que previamente construiu e do desempenho comparativo por ele percebido desse território (Pyke, 2002, p.541), daí que a monitorização do posicionamento territorial se revista de crucial importância (Chen e Uysal, 2002, p.990).

A manutenção daquele valor acrescentado será fundamental para o sucesso continuado do território (Morgan e Pritchard, 1999, p.38), pois será determinante que a realidade encontrada no território corresponda às expectativas criadas, baseadas em imagens previamente construídas (Chon, 1990).

Estas observações reflectem preocupações ao nível da sustentabilidade da imagem de um território, tentando colocar no mesmo tabuleiro a sua capacidade de gerar percepções distintivas e apelativas (lembramos Kotler *et al*, 1999 e 2006), mas simultaneamente credíveis e viáveis por forma a não destruir expectativas, tendo em atenção os mercados-alvo definidos.

Assim, a aplicação de estratégias de marketing territorial depende em muito da comunicação e gestão da imagem do território, atendendo a que o encontro entre este e os seus utilizadores (reais e potenciais) ocorre através de percepções e imagens (Asworth e Kavartzis, 2006, p.184). Por isso a monitorização das percepções dos consumidores permite identificar eventuais modificações a introduzir, por forma a avaliar e/ou a reactivar a satisfação do(s) público(s)-alvo ( Selby e Morgan,1996, p.288).

Kotler e Gertner (2004, p.51) sugerem um processo, o SIM ( *Strategic Image Management*) que, sendo *ongoing* , permite monitorizar a imagem de um território entre os *targets* definidos, posicionando as atracções do território, fomentando a imagem desejada e comunicando aquelas atracções enquanto características distintivas num panorama concorrencial e que segundo Laankonsen *et al* ( 2006, p.211) recolhe



importantes contributos para a gestão e planeamento dos territórios , pois estes devem focar os seus esforços de desenvolvimento em sectores que lhes ofereçam vantagens competitivas ( Deffner e Liouris, 2005, p.3).

### 3.3 – Uma política de marketing territorial – conclusões

Na sequência das abordagens efectuadas ao longo deste capítulo é possível apontar algumas conclusões:

- a) O desenvolvimento de um política de marketing por parte de um território, e que engloba, obrigatoriamente, o envolvimento dos diverso actores locais, públicos e privados ( van der Borg, 2008, p.11), deve assentar na aposta em quatro principais actividades ( conforme esquema 16 ) que, em conjunto, proporcionarão as bases para o posicionamento do território, mediante a pré definição de uma imagem, tornando-o mais atractivo e distintivo. Ser único, é a chave para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva (Parkerson e Saunders,2004, p.247) ;
- b) Para uma efectiva “transacção” do território é fundamental que, no desenvolvimento daquelas quatro actividades, haja a preocupação de construir uma consistente proposta de valor para os *targets* ( por sua vez já devidamente identificados) , a partir da operacionalização de um conjunto de variáveis / instrumentos, o marketing-mix;
- c) Na comunicação desta proposta de valor, ou seja, na capacidade de posicionar correctamente a imagem do território na mente dos *targets* definidos, haja a percepção que não devem ser defraudadas expectativas e



que, portanto, o território corresponda àquilo que dele esperam os segmentos definidos à partida;

- d) Resulta, assim, evidente, que uma política de marketing territorial não pode significar pretender que um mau território pareça bom (Anholt, 2007, p.62), em função dos pressupostos dos segmentos definidos. Impõe-se antes a existência de uma base territorial credível, que permita a operacionalização das ferramentas de marketing de forma coerente com o território e a imagem que dele se pretende;
- e) O estabelecimento desta base territorial, deste espaço relacional, credível, obriga à existência de uma política de planeamento do território, mediante um criterioso diagnóstico competitivo, dotando-o de visão estratégica, obrigando-o a definir, muito claramente, qual o caminho que pretende percorrer, como gerir esse percurso e com quem o fazer, gerando dinâmicas produtivas, transformando condições em resultados, possibilitando uma adequada e bem sucedida colocação no mercado do “produto território”;
- f) Uma política assim desenvolvida constituirá sempre uma alternativa saudável, consistente, estruturada e sustentada (ou seja, uma verdadeira filosofia de gestão territorial), à confusão, muitas vezes instalada, entre os autoridades locais/regionais, assumindo que o marketing territorial se reduz à promoção do território, mediante, *slogans*, cartazes, folhetos, vídeos e *webpages* ( Seisdedos, S/D, p.48), ou seja que o marketing territorial se substitua por promoção territorial (Gold e Ward, 1994 ) e que resulta numa visão ( ou ausência dela) imediatista do problema, não cuidando do complementar e determinante “serviço pós-venda”, ou seja, da existência de



*Universidade da Beira Interior*

expectativas por parte do(s) público(s) alvo, em função da imagem veiculada pela única ferramenta do mix de marketing, neste caso, utilizada, o P de *Promote*.



## **CAPÍTULO IV - COMPETITIVIDADE E MARKETING TERRITORIAL - O CONTRIBUTO DO MARKETING TERRITORIAL PARA O PLANEAMENTO, GESTÃO E COMPETITIVIDADE DOS TERRITÓRIOS**

Pelo até agora exposto, verifica-se que a construção de uma proposta de valor consistente em matéria de territórios, enquanto espaços relacionais e dinâmicos conectados com actores sociais diversos, (Calvo, Correia e Brito, 2007, p.2403) implica, pelo facto de ser alicerçada na necessidade de posicionar o produto território, que haja:

- a) O desenvolvimento de um diagnóstico competitivo do território;
- b) A construção de uma visão estratégica para o espaço território, ou seja prognosticar mediante a informação recolhida em sede de diagnóstico;
- c) O planeamento e gestão do território em função da estratégia definida, aplicando terapêuticas concretas, atendendo a que uma visão estratégica pressupõe um plano, a existência de coordenadas de orientação que nos permitam lidar com dada situação (Mintzberg, 1987, p.11;1994, p.22), constituindo a solução para um problema (Ansoff, Shendel e Hofer, 1982 :30);
- d) O envolvimento dos diversos actores públicos e privados em tais tarefas.

Assim, a montante, estão criadas as condições para que a implementação de políticas e estratégias de marketing num dado território, ocorrendo em simultâneo com o planeamento estratégico do mesmo, possam ser um instrumento valioso na melhoria da competitividade do território pela introdução de novas ferramentas e metodologias de



análise que implicam, de uma forma objectiva (tendo em vista *targets* característicos), pensar e repensar (em conjunto e de uma forma multilateral) o território e o seu planeamento e gestão, utilizando os seus recursos (nomeadamente os distintivos), dotando-o progressivamente dos factores adequados à sustentabilidade da sua competitividade e promovendo a atmosfera ideal para o estabelecimento de dinâmicas empresariais.

A jusante, assegurado o sucesso das políticas e sua monitorização, de marketing, a efectiva atracção dos *targets* perspectivados, bem como a satisfação dos seus desejos, necessidades, e motivações, constituirá uma garantia do reforço da competitividade daquele território, tendo em atenção que a sedução dos alvos pressupunha a satisfação do modelo de crescimento económico e de desenvolvimento pretendido pelos actores locais (públicos e privados).

É por tanto que, relembando as questões de Kotler *et al* ( 1993, p.14), determinadas pessoas procuram , por razões bem identificadas, os territórios, atendendo às vantagens competitivas que apresentam, devidamente trabalhadas, construídas, reconstruídas, geridas e monitorizadas.

Naquele sentido, van der Borg ( 2008, p.11) defende que o marketing territorial deve ser um instrumento a integrar na gestão de qualquer território e Rainisto (2003, p.11) refere que o marketing territorial constitui um aspecto proeminente no desenvolvimento e planeamento estratégico de um território , podendo inclusivamente ser encarado como uma filosofia de gestão do território e simultaneamente uma função complementar ao seu planeamento ( Kavaratzis, 2005, p.1).

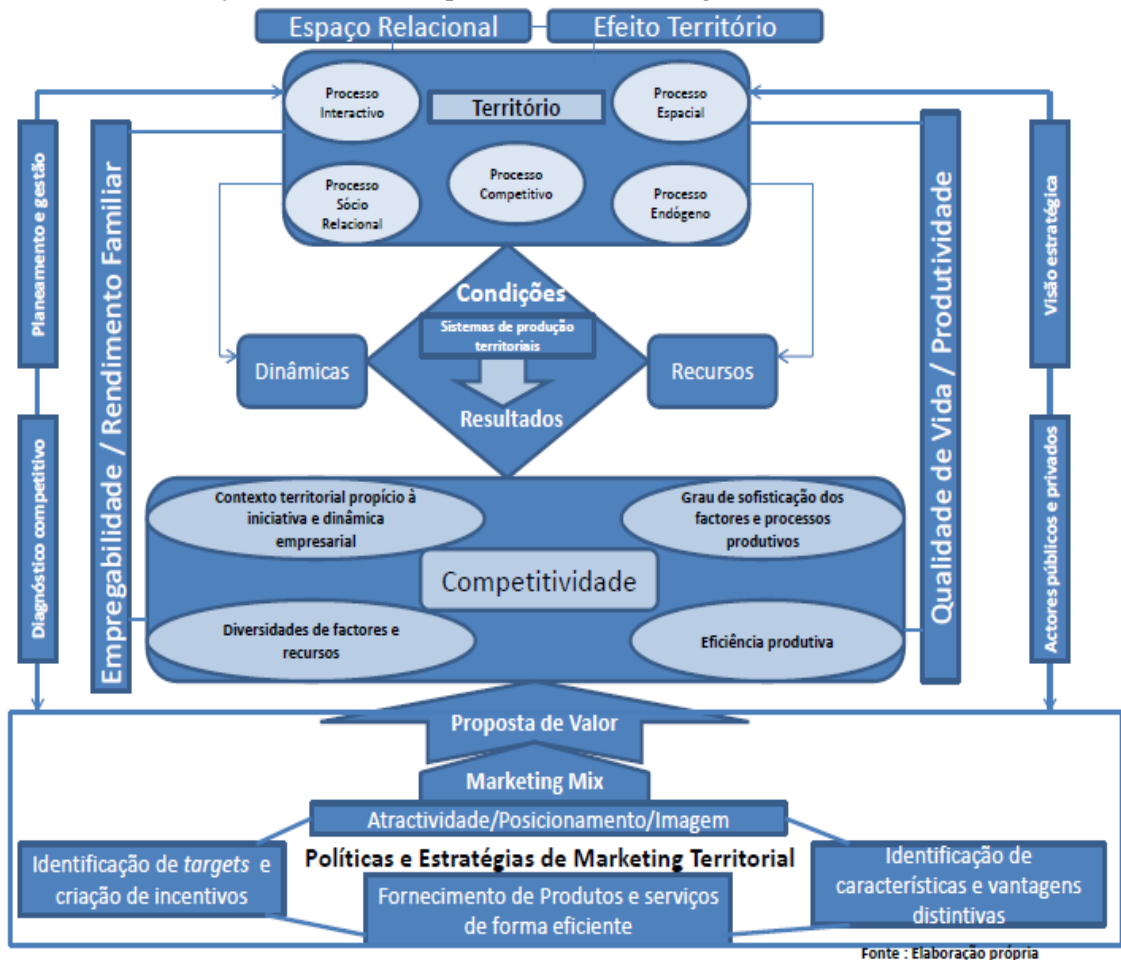
É pois, pelas razões apresentadas, que uma proposta de valor consistente contribui para a competitividade do território, pelos *inputs* (já referidos) que introduz no



planeamento estratégico dos territórios. Talvez agora se perceba o que Dinis (2006, p.19) pretendia ao afirmar que as intervenções de marketing podem tornar os territórios mais competitivos, podendo, inclusivamente e por via indirecta, contribuir para o aumento do rendimento *per capita* ao nível das economias regionais (Layton, 1985).

Assim sendo, estaremos em condições de completar o esquema 8, vertendo agora a informação que necessitávamos para entender o contributo do marketing territorial para a competitividade dos territórios e que consolidamos no esquema 18.

Esquema 18 – Articulação Território/Competitividade/Marketing





## CAPÍTULO V - A PROPOSTA DE VALOR TERRITORIAL - A INTERVENÇÃO DAS AUTORIDADES LOCAIS

### 5.1 - Uma visão para o território - O papel das autoridades locais

Não pretendendo repetir as abordagens já efectuadas, é, no entanto, importante revisitar algumas perspectivas para e em resultado do capítulo anterior, perceber a intervenção das autoridades territoriais na construção da fundamental proposta de valor, atendendo ao seu previsível impacto na capacidade competitiva de um dado território.

Segundo Hospers (2004, p.271), qualquer território de elevado perfil deve apresentar um património de recursos variados e de qualidade, a que chamou “hardware”, o qual permitiria e potenciaria o funcionamento do “software” adequado e que também designou por factores locais *soft*, elementos que muitas vezes apenas se distinguem ao nível do detalhe ou da intangibilidade ( como será o caso da imagem do território), permitindo atrair os públicos desejados. Este “hardware” assenta nos recursos e capacidades do território (Valdani e Ancarani, s/d, p.10) e o seu aproveitamento, em ordem a otimizar o desempenho do “software”, requer o que Hospers (2004, p.279) designa por *bottom up process of internal marketing*. Ou seja, a necessidade de envolver, convencer e comprometer no processo os actores locais, como condição para uma cabal e frutífera definição de uma visão para o território e isso obriga à criação e gestão de consensos.



O consenso político, implica uma postura consistente no contexto do marketing de territórios, ao nível dos diversos actores, atendendo a que a complexidade do produto território exige esse consenso e uma atitude consistente permite uma adequada gestão e administração do marketing territorial (Rainisto, 2003, p.79).

Esta análise realça o que, aliás, já constatámos. Para que a construção de uma efectiva proposta de valor, para um dado segmento de mercado, seja determinante, é fundamental :

- a) A existência de um conjunto de condições de base, ao nível dos recursos (físicos e humanos ) e capacidades do território, atendendo a que são estes que garantem a sustentabilidade dos serviços (Penrose; 1995, p.25) permitindo definir uma verdadeira orientação de mercado ( Wernerfelt,1984, p.171);
- b) A capacidade de operacionalizar aqueles recursos mediante o estabelecimento de uma visão para o território, com a intervenção, a montante e jusante, dos diversos actores locais.

Esta mesma abordagem de alguma forma foi sendo perceptível ao longo do capítulo 4, durante a explanação da estratégia de marketing a adoptar por um território, ou seja, a existência de uma visão clara e consistente para segmentar o mercado, uma eficiente determinação dos segmentos alvo e o consequente posicionamento do território, permitirá a construção de uma sustentável, única e competitiva proposta de valor, assente numa imagem bem definida e em infraestruturas de suporte capazes, tudo isto desenhado em consonância com os actores locais e fruto das suas perspectivas (Hudson e Hawkins ,2006, p.175).



Aqui chegados e esse era o objectivo, será importante perceber o grau de intervenção/responsabilidade no desenvolvimento de políticas e estratégias de marketing territorial.

Resulta da análise conjugada das Leis nº 159/99 de 14/9 (quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais) e nº 169/99 de 18/99 (quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias), que a descentralização de poderes, efectuando-se mediante a transferência de atribuições e competências para as autarquias locais, tem por finalidade assegurar o reforço da coesão nacional e da solidariedade inter-regional e promover a eficiência e a eficácia da gestão pública. Esta transferência permite assim a descentralização administrativa assegurando a concretização do princípio da subsidiariedade, devendo as atribuições e competências ser exercidas pelo nível da administração melhor colocado para as prosseguir com racionalidade, eficácia e proximidade aos cidadãos.

Os diplomas referidos consagram aos municípios, nas vertentes do planeamento e gestão, uma diversidade de competências em diferentes áreas das quais destacamos o equipamento rural e urbano; a energia; os transportes e comunicações; a educação; o património, a cultura e a ciência; os tempos livres e desporto; a saúde; a acção social; a habitação; a protecção civil; a ambiente e saneamento básico; a defesa do consumidor; a promoção do desenvolvimento; o ordenamento do território e urbanismo e a cooperação externa, ou seja, basicamente qualquer política de planeamento do território pensada, programada e executada tem como protagonista o Município.

O papel e o contributo das autoridades locais para o planeamento e desenvolvimento dos território é determinante, e por tanto crucial para a sua capacidade



competitiva, pois o seu desempenho condiciona a qualidade do ambiente microeconómico, favorecendo (ou não) a atracção de capital, talento e investimentos (Deffner e Liouris, 2005, pp.14-16). E já vimos quão importante alguns autores consideram o marketing de territórios, enquanto ferramenta de apoio, para o seu planeamento.

Em última análise, isto significará que a intervenção na definição de políticas e estratégias de marketing territorial, em territórios de baixa densidade, está acometida às estruturas públicas locais e regionais de administração do território nas suas diversas vertentes, nomeadamente às autarquias locais, que deverão percepcionar o contributo e a articulação do marketing de territórios com o seu planeamento e o reforço da sua competitividade, em função das competências que lhe estão atribuídas.

No entanto, as limitações na aplicação de políticas e estratégias de marketing territorial decorrem, em grande parte, da falta de preparação e conhecimentos na área, no seio daqueles a quem está destinada a administração e gestão dos territórios (Tayebi, 2006:3) .

Neste contexto Seisdedos (s/d, p.50) apresenta alguns aspectos que as autoridades locais têm subvalorizado (condenando as apostas singulares e exclusivas em políticas de carácter propagandístico) tais como:

- a) Articulação com as estratégias de desenvolvimento económico do território;
- b) Suficiente vontade política para comprometer a prazo;
- c) Quando a promoção se apresenta como “a solução”, se quisermos atingir patamares aceitáveis de notoriedade, é necessário investir avultados montantes, atendendo a que nos encontramos numa sociedade sobre saturada de estímulos comunicativos;



- d) Consciência clara dos públicos-alvo;
- e) Coordenação entre os diversos actores locais.

Com estas condicionantes, continua Seidedos (s/d, p.50), os logótipos ou *slogans* nem os autóctones conseguem convencer, quanto mais públicos exteriores ao território.

Hospers (2004, p.276) exemplifica reportando a estratégia de marketing adoptada pela região de Oresund , uma zona que se estende ( via mar Báltico, através da Oresund Bridge 2000) da Dinamarca à Suécia. O chamado Comité Oresund (composto por diversos actores locais) optou por um lema , um slogan “Man and his needs”. Perante este paradigma, a primeira opção dos decisores locais foi, numa primeira fase, apostar em infra-estruturas e equipamentos de suporte às necessidades do ser humano, como sejam a saúde, a educação, o lazer e a cultura.

Não reduzindo o projecto de Oresund a esta breve referência, pensamos que clarifica as pretensões de Seidedos quando abordava alguns aspectos subvalorizados pelas autoridades locais e que a região de Oresund soube não desprezar.

Por outro lado é importante perceber que, na constituição de uma parceria para os efeitos abordados e considerada um elemento chave no contexto do marketing territorial enquanto mecanismo de planeamento (Warnaby *et al*, 2004, p.546), o papel das autoridades municipais, sendo reconhecido como natural representante da parceria (atendendo ao facto dos seus elementos terem sido legitimamente sufragados pela população), suscita geralmente desconfiança entre os parceiros (Parkerson e Saunders, 2005, p.249), sendo que, em muitas situações se coloca em causa, não a sua participação, mas a sua liderança (Aulack *et al*,2002 ).

Murthy (1987) realça algumas razões para este desfasamento entre a competência estratégica e a dimensão política :



- a) Em termos políticos é fundamental realçar objectivos ambiciosos e visíveis, no entanto a sua concretização envolve procedimentos burocráticos muitas vezes desesperantes;
- b) A dimensão das autoridades locais joga-se muitas vezes na construção de carreiras e reputações pessoais, valorizando o pessoal em detrimento do comum;
- c) A dificuldade em obter um alinhamento de vontades e valores entre os diversos actores internos e as autoridades públicas (políticos, burocratas, gestores públicos), o que pode contribuir para um certo *déficit* de liderança, repercutindo-se, eventualmente, na condução dos processos de desenvolvimento da gestão e planeamento estratégicos do território.

Neste sentido, Paddison (1993) defende que as políticas de desenvolvimento regional devem ser desenhadas através da criação de consensos em alternativa a imposições vindas das autoridades públicas. O que é corroborado por Hankinson (2001, p.140) que elege a gestão das parcerias como um dos elementos chave no desenvolvimento da imagem do território, não podendo esse desiderato ser atingido pelas autoridades locais sem a assunção de compromissos com os restantes actores locais, sejam públicos ou privados, nomeadamente pelas consequências resultantes de análises distorcidas, eventualmente distantes, em função de visões laterais e não convergentes da mesma realidade, o que não será de todo favorável à construção de uma visão de conjunto para o território.



## 5.2 – Breve abordagem de um caso concreto – Os percursos pedestres

### de Nisa

Talvez seja o momento para, embora através de uma simples abordagem empírica e mediante a recolha de algumas opiniões de intervenientes locais, contactarmos com uma realidade que nos permita visualizar e testar alguns dos considerandos que temos vindo a colocar, tentando averiguar e perceber as potencialidades para uma investigação posterior, através da criação de um quadro avaliativo e modelar a partir deste trabalho, permitindo inventariar aspectos a investigar.

Seleccionámos o caso do Projecto *Percursos Pedestres de Nisa* por nos parecer uma excelente aposta da Câmara Municipal de Nisa para descortinar vantagens e características que não sendo de todo únicas estavam aí para todos verem, mas sem que alguém as aproveitasse devidamente nos territórios circundantes.

O Projecto *Percursos Pedestres de Nisa* (disponível em [www.cmnisa.pt](http://www.cmnisa.pt) ) consiste na definição, organização, caracterização e sinalização de uma série de percursos pedestres , por trilhos do concelho de Nisa, com uma diversidade de distâncias a percorrer, dificuldades várias e cada um com as suas peculiaridades e curiosidades particulares em termos culturais e ambientais, entenda-se património histórico-cultural e bio e geodiversidade.

Assim, decidimos avançar para uma conversa / entrevista com alguns actores locais, envolvidos ou não no projecto, embora de carácter meramente oficioso e, naturalmente, sem que isso represente a opinião oficial dos órgãos em representação dos quais algumas pessoas emitiram a sua opinião, nomeadamente com a Câmara Municipal de Nisa, o mentor local do projecto em termos técnicos e a estrutura representativa dos comerciantes locais. Pensamos que poderão ser aqueles de onde retiraremos mais



substância. Como foi referido o contacto mantido com os intervenientes aludidos foi puramente informal, no domínio da expressão das opiniões e da visão de cada indivíduo sobre a implementação, a gestão e os resultados projecto, a partir das quais foi possível retirar alguns factos que julgamos importantes para os efeitos deste trabalho, tendo a reflexão sido realizada a partir daí e sem que houvesse o objectivo de a tornar modelar.

Do contacto com a Autarquia, ficámos a saber que o projecto se inseria numa política de promoção do património cultural e natural do concelho, bem como o fomento e o estímulo à prática do exercício físico e fruição da natureza.

Por outro lado seria uma excelente forma de conquistar uma outra visibilidade para o concelho, uma imagem que perdure de fruição do espaço natural e de contacto com a riqueza das gentes genuínas. O que aliás se consubstancia na frase da Presidente da Câmara que é colocada na abertura da brochura *Guia dos Percursos Pedestres* (2005, p.7) “ Esta é a essência de Nisa. A essência de toda a região. A sua marca identitária “.

A captação de visitantes, mediante esta verdadeira âncora, seria também um dos objectivos deste empreendimento, arrastando inclusivamente, novos clientes para outras características e produtos distintivos do Município. Para além disso e atendendo à proximidade do concelho e de alguns dos percursos pedestres com a vizinha Espanha, percebe-se que o projecto foi financiado pelo Programa Europeu Interreg III, o que constitui mais uma oportunidade.

O mentor do projecto do ponto de vista operacional, pretendeu plasmar e dar a conhecer muito daquilo que tinha vindo a ser o seu *hobbie* e mais tarde uma ocupação profissional no âmbito seu trabalho enquanto responsável pelo departamento de Desporto da Câmara Municipal de Nisa (cargo que já não ocupa, sendo actualmente professor de Educação Física numa Escola Secundária do Alentejo). O Pedestrianismo e



o Montanhismo enquanto *hobbies* deste profissional de Educação Física (e conhecendo o terreno como ninguém) foram o motor de arranque para a experiência, que terá também beneficiado e em muito, pelo que pudemos detectar do seu discurso, do facto de ser natural deste concelho e da genuína paixão que nutre pelas “nossas coisas”.

Relativamente ao representante do comércio local referiu que não houve qualquer tipo de envolvimento dos comerciantes locais na implementação deste projecto, embora o considere, se bem estruturado, como uma possibilidade evidente de atracção de visitantes, em quantidade apreciável e uma hipótese para melhorarem o serviço e o produto que comercializam, em função do grau de sofisticação dos públicos a envolver.

Foi elogiado por todos o grafismo e design dos suportes informativos produzidos para a divulgação, tendo-nos informado que existem exemplares de brochuras à disposição no Posto de Turismo (que por acaso fecha no fim de semana) e disponíveis também para *download* na *webpage* da Câmara Municipal de Nisa. E sobre aspectos promocionais ficámos mais ou menos conversados.

Percebeu-se pelas conversas mantidas que não existiam quaisquer objectivos quantificados no início do projecto, por exemplo quantos visitantes esperados constituiria meta a alcançar, estudo económico sobre o impacto no concelho, nomeadamente ao nível das restantes actividades locais mais significativas, tais como o artesanato, os produtos agro-alimentares tradicionais e a restauração. Nem tão pouco existem dados concretos e factuais sobre a evolução do número de utentes de tais percursos, para além de não nos ter sido ventilada qualquer preocupação em manter a população autóctone informada e envolvida neste projecto. Ou seja:

- a) Existe uma característica distintiva;



- b) Que pode e deve ser trabalhada;
- c) Permitindo um adequado posicionamento junto do mercado;
- d) Com vontade política e capacidade financeira para o efeito;
- e) E a possibilidade de envolvimento de outros actores (não esquecer o arrastamento destes visitantes a outros produtos serviços diferenciadores da Vila – Produtos Tradicionais, Artesanato e Gastronomia);
- f) Que houve preocupação em promover o projecto por forma a que a sua utilização fosse maximizada;

Mas :

- a) Houve preocupação em envolver outros actores locais e a população em geral ?
- b) O desenvolvimento deste projecto faz parte de um plano mais vasto de desenvolvimento do Concelho, encaixando na estratégia definida?
- c) Os *targets* a terem sido identificados, fazem parte dos diversos alvos definidos em sede de plano estratégico geral?
- d) Existe a percepção da capacidade do “hardware” existente para o desenvolvimento do projecto, nomeadamente ao nível da sofisticação de diversos factores e dos processos de produção das actividades de suporte, ou seja do “software”?
- e) Foi definida uma estratégia para a gestão e monitorização da imagem, ou seja, do relacionamento com os utilizadores do serviço, avaliando o real valor da proposta construída pelo Município e por eles fruída?
- f) Foram pensadas formas de observação da manutenção e evolução do produto apresentado?



- g) Foi avaliado o impacto deste projecto na capacidade competitiva do concelho, pelo menos numa perspectiva regional?

Pensamos que e salvaguardando as limitações imensas desta nossa pequena abordagem (a necessitar de aprofundamento posterior), este exemplo, embora de reduzida dimensão, demonstra como a ausência completa de preocupações com o que viemos a referir ao longo deste trabalho, decorrentes do necessário desconhecimento ou descaramento, resulta, não diremos no falhanço completo, mas na incapacidade absoluta em rentabilizar e potenciar este programa de percursos pedestres, conferindo-lhe um efeito de arrastamento para outros sectores, com os necessários impactos económicos no concelho. Ou não seria o Marketing uma ferramenta de apoio ao planeamento e ao desenvolvimento territorial, mas que aqui não nos parece ser o caso.

Este caso concreto e salvo melhor opinião, representará, eventualmente, o paradigma da falta de uma visão integrada sobre o desenvolvimento territorial, não utilizando o Marketing como um instrumento determinante para o efeito. Aliás, o que se verifica é que as quatro actividades principais do Marketing de territórios que Kotler *et al* (2006, p.43) referem, são confundidas pelos agentes de planeamento e decisores políticos regionais com pura promoção e publicidade e como muito bem refere Seisdedos (s/d , p.50), o caminho de muitos municípios ou órgãos regionais, confundindo *slogans* e logótipos com estratégias de marketing e que nas suas opções acabam por cometer alguns erros, tais como:

- a) Inexistência de qualquer ligação com as estratégias de desenvolvimento do território;
- b) Insuficiente vontade política para comprometimentos de longo prazo;
- c) Pouca consciência do público a que se deve dirigir;



- d) Desconhecimento da percepção da imagem do território que se pretende promover junto dos diversos actores locais e coordenação entre estes.

A vontade daqueles com que conversámos dá-nos indicações de estarmos perante um projecto com enormes potencialidades, o que é de realçar, pois há vontade política (embora, provavelmente, desconhecimento), envolvimento emocional (o que sendo importante, não é suficiente) e consciência dos potenciais *inputs* financeiros locais (mas sem estarem criadas as condições para a sua operacionalização).

Então qual o problema?

O Marketing passou a ser exclusivamente promoção e essa promoção a forma de responder às 4 actividades propostas por Kotler *et al* relativamente ao Marketing Territorial. Ora, no caso concreto, isto significa que:

- a) Este projecto poderia fazer parte de um todo, de um plano estratégico de desenvolvimento territorial, com objectivos bem claros, constituindo uma peça de um *puzzle* mais vasto;
- b) Centrando-nos apenas neste projecto, é inadmissível que não tenham sido envolvidos os diversos actores locais. Poderia ter sido constituída uma *task force* de acompanhamento, percorrendo e acompanhando roteiros posteriores, de produtos tradicionais e de outras características distintivas locais;
- c) Há que perceber que o “hardware” deve estar inventariado, adaptado e preparado (Ex: os suportes informativos e de acompanhamento – o Posto de Turismo fecha aos fins de semana (!?) - a qualidade e grau de proximidade de serviços de saúde e de segurança, a fiabilidade das estruturas de restauração);



- d) É fundamental escrutinar a sofisticação do “software”, em ordem a perceber o que é possível acrescentar à proposta de valor;
- e) Com o envolvimento doutros parceiros privados provavelmente teria sido possível fomentar *inputs* ao nível do alojamento e da restauração. Assim, quem veio se vier outra vez, não pernoita e não procura a famosa gastronomia regional, com os impactos negativos que isso acarreta;
- f) Com a existência certamente de outras características distintivas e inventariadas, é possível iniciar uma aposta na sectorização da actividade económica territorial, em virtude dos efeitos de arrastamento que determinados investimentos âncora possam potenciar, criando condições para que, posicionado o território, o serviço “pós venda” seja imbatível, mediante a sofisticação dos factores de produção;
- g) Dever-se-á ter em conta esta sectorização da actividade económica territorial, pois, conforme Porter referiu (1999, p.344), contribui decisivamente para um aumento saudável da rivalidade territorial, entre actores locais, atendendo ao estímulo e intensificação de apostas na inovação e qualidade e, necessariamente, ao efeito de alavancagem sobre a competitividade territorial que o mesmo autor defendia;

Olhando para a brochura de divulgação (patente na *webpage* do Município de Nisa), bem elaborada (salvo melhor opinião), quer ao nível do design, quer ao nível dos pormenores técnicos que encerra e sendo estes percursos pioneiros ao nível do País, tanto quanto julgamos saber, como é possível que uma aparente notável ferramenta comunicacional não estar, ao que parece, a ser consequente que baste.



### 5.3 - A construção da proposta de valor do produto território e a intervenção das autoridades locais - Marketing mix ou mono-marketing? Conclusões

A situação abordada poderá evidenciar a substituição (ou confusão entre...) de uma verdadeira política de construção de uma proposta de valor, pela implementação de propostas de promoção territorial avulsas, desgarradas de uma verdadeira estratégia de marketing territorial.

A abordagem efectuada parece indiciar que na criação da proposta de valor territorial, os decisores locais saltam directamente para a operacionalização das variáveis do marketing operacional e ainda assim de uma forma em que se transforma o *marketing-mix*, naquilo que poderemos denominar por *mono-marketing* tal a importância, ou melhor, tal o carácter de exclusividade que a promoção, a partir da identificação de uma vantagem aparentemente distintiva, apresenta no contexto geral de construção de uma consistente proposta de valor, relativamente à operacionalização das variáveis de marketing abordadas neste trabalho.

A promoção do território constitui apenas uma das vertentes do marketing de territórios (van der Borg:2008, p.8) e que não será uma das mais importantes (Kotler *et al*, 1999), o que se compreende tendo em atenção tudo o que já referimos, nomeadamente as implicações que factores como as expectativas dos clientes, a definição do público alvo, o posicionamento do território e imagem desejada, a operacionalização adequada das variáveis de marketing, bem como a existência de

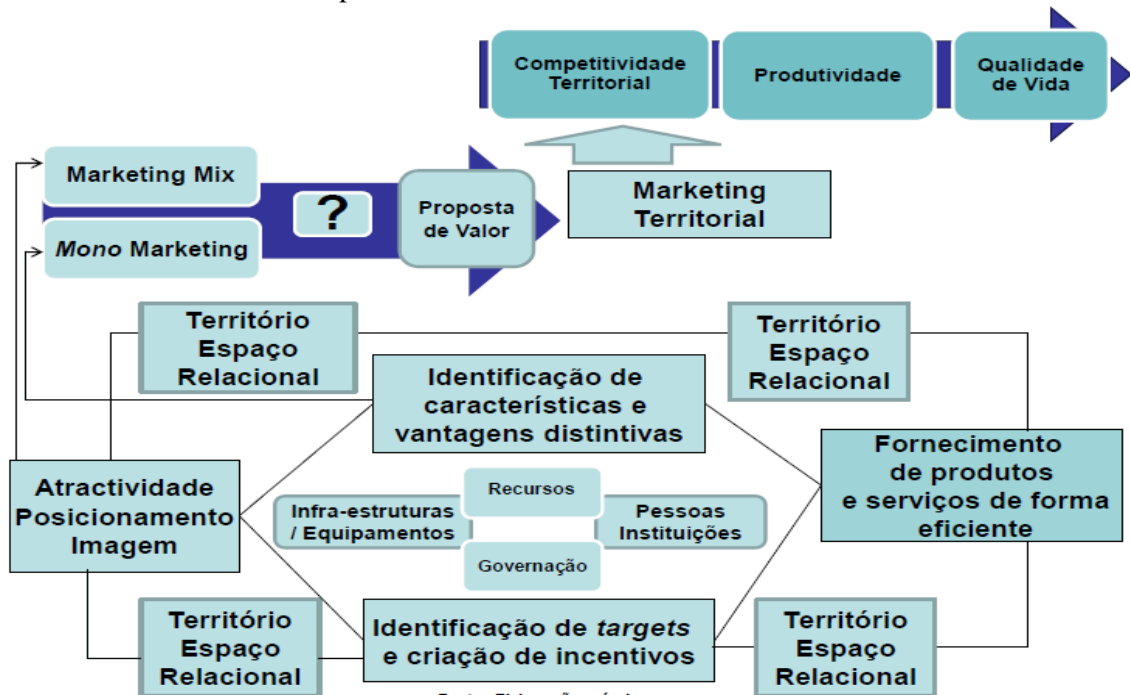


“hardware “e “software” territoriais alinhados com os factores mencionados, têm no sucesso de uma proposta de valor coerente.

Desta forma, o planeamento do território, espaço de dinâmicas produtivas, assente num diagnóstico competitivo e no desenvolvimento de uma visão estratégica para dado espaço relacional, recolhe no marketing de territórios um dos seus instrumentos primordiais para a melhoria da competitividade do território e bem assim, para uma melhor qualidade de vida, tornando-se atractivo, em função das razões e interesses dos segmentos alvo, ou seja, para os cidadãos que o habitam e o desejam desfrutar, para empresas que ali se pretendam instalar, para os visitantes que o queiram visitar e para os que ali entendam ser o local adequado para trabalhar (Glaeser et al, 2000, Erickson e Roberts, 1997).

Tentemos agora relacionar através do esquema 19.

Esquema 19 – Construindo a Proposta de Valor – O Produto Território





## CAPÍTULO VI – PARA PESQUISAR – A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE E OS OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Realçado que ficou o determinante contributo e impacto das estratégia e políticas de marketing para e na capacidade competitiva de um território tal qual o definimos e caracterizámos no início, a sequência de abordagens que foram sendo realizadas ao longo deste trabalho culminaram, no capítulo anterior, com dúvidas a necessitar de pesquisa e aprofundamento. Assim, emanam da sua análise duas questões principais:

- Ao nível de regiões de baixa densidade, como foi o caso do exemplo analisado, o enfoque das políticas e estratégias de marketing é colocado exclusivamente na utilização de uma variável de marketing operacional, a Promoção?

- Conseguem, na perspectiva dos consumidores, estes territórios, apresentar uma real proposta de valor, se a política e estratégia de marketing territorial se restringe à identificação de uma eventual característica distintiva do território e à sua subsequente Promoção, enquanto única e exclusiva variável de marketing operacional ?

A partir destas questões perspectivamos então um modelo de análise que nos permita empreender uma pesquisa posterior no sentido de esclarecer as dúvidas que remanescem da abordagem efectuada, que culminou com o esquema 19, e vertidas nas duas questões anteriores.

Entendendo então, que o fenómeno decorrente das referidas questões merece uma pesquisa mais aprofundada, sugerimos a colocação de duas hipóteses, enquanto suposições que poderão oferecer uma explicação ou descrição provável, relativamente



ao estudo que se pretender efectuar (Sánchez, 1999, p.84) e que ao serem testadas permitiram atingir o objectivo principal de uma investigação (Hill e Hill,s/d, p.4) , atendendo às conclusões a obter que deverão confirmar ou infirmar as suposições apresentadas.

Assim e em função do esquema 19 e das duas questões resultantes, coloquemos duas possibilidades, duas suposições, duas hipóteses:

Hipótese 1 (H1) – As políticas e estratégias de marketing territorial desenvolvidas pelos municípios apresentam a seguinte sequência:

A – A identificação de uma característica distintiva no território;

B – O desenvolvimento de uma política de promoção ( *mono-marketing* ) em torno dessa característica;

Hipótese 2 (H2) – Confirmada a Hipótese 1, aquelas políticas e estratégias de marketing territorial não prefiguram uma real e consistente proposta de valor para o cliente.

O esquema 20 resume a construção deste quadro de possibilidades.

Esquema 20 – Políticas e Estratégias de Marketing de Territórios (Âmbito Municipal) – Objectivo de Investigação – Modelo



Fonte : Elaboração própria

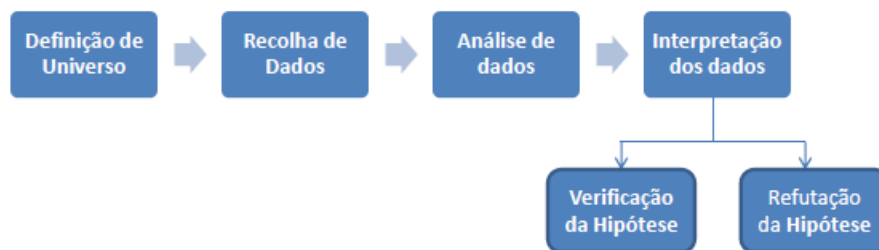


Desta forma e atendendo ao confronto que tivemos com o que diversos autores revelaram sobre a prática das autoridades locais ao nível das políticas e estratégias de marketing territorial, em relação àquilo que os mesmos consideram o correcto, será importante, verificadas as propostas por eles aqui apresentadas, investigar se estas hipóteses serão confirmadas noutros casos diferentes (Barañano,2008:26).

Colocadas as duas hipóteses, a análise multivariada de cada uma constituirá o passo determinante para a sua cabal verificação. A Hipótese 1 exigirá claramente uma pesquisa a montante, onde a análise intensiva dos processos e procedimentos das autarquias (no âmbito considerado) será fundamental para perceber a forma como desenvolve a sua política e estratégia de marketing. Dado o reduzido número de municípios a envolver, a análise a efectuar será de cariz qualitativo. A verificação da Hipótese 2 joga-se mais a jusante, pela pesquisa ao nível do consumidor, do *target* ou *targets* perspectivados pela estratégia ou utentes do produto/serviço, sendo por isso uma análise de carácter quantitativo, pois a dimensão do universo será substancialmente maior.

O trabalho deverá sujeitar-se à implementação de um roteiro de experimentação ou prova de hipóteses de acordo com o esquema 21.

Esquema 21 – Roteiro de experimentação ou prova de hipóteses

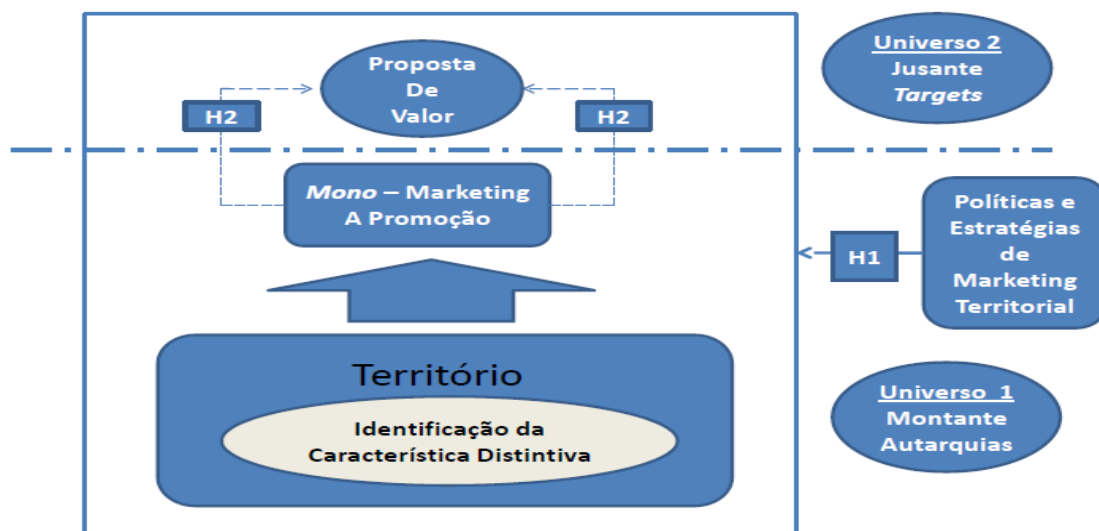


Fonte : Barañano,2008:26 ( adaptado )



Assim, a pesquisa a efectuar deverá apresentar o arranjo preconizado pelo esquema 22, seguindo a metodologia definida no esquema anterior, utilizando os universos referidos, por forma a que, após a análise e recolha de dados possamos validar um modelo, que apresentámos no esquema 20, aplicável às políticas e estratégias de marketing territorial das autarquias em dado espaço relacional a considerar.

Esquema 22 – Arranjo do Problema a Investigar



## CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES

Tendo sido elaboradas conclusões parcelares, durante a Dissertação, cuja função foi providenciar a conexão com as temáticas subsequentes, a conclusão final, traduz-se na identificação de questões resultantes das abordagens realizadas.

Constituem os territórios espaços relacionais, lugares de dinâmicas produtivas, que permitem transformar condições em resultados e a obtenção de produtos e serviços. Esta perspectiva sustenta a visão de que a melhoria da competitividade territorial, ou seja a forma como se estimulam as dinâmicas territoriais de modo a aumentar a produtividade, ocorre em função de recursos e factores existentes e construídos, da sua sofisticação, do contexto local para a ocorrência de iniciativas empresariais e da sua eficiência, do que resulta um território que constitui ele próprio a vantagem competitiva.

A argumentação de que as intervenções de marketing territorial permitem tornar os territórios mais competitivos resulta da constatação que uma política de marketing territorial acaba por ser uma verdadeira filosofia de gestão territorial, um apoio ao planeamento e à construção de uma visão estratégica para o território, por implicar a realização do seu diagnóstico competitivo e a apresentação de uma proposta de valor aos clientes do produto território.

Por outro lado, o sucesso daquela política significará o sucesso do território junto do(s) público(s) determinado(s) , justificando o modelo de desenvolvimento pretendido para o qual o marketing territorial foi importante contribuinte.



Esse contributo assenta na construção de uma consistente proposta de valor do produto território, que deverá atender às expectativas dos *targets* definidos.

Para isso deve ser tida em conta as capacidades e recursos do território, os seus “hardware” e “software”, posicionando-se o território a partir da visão estratégica estabelecida e em função das vantagens competitivas e distintivas existentes.

Desta forma a proposta de valor do produto território não pode ser fruto unicamente da identificação de uma ou mais características distintivas e sua subsequente promoção e comunicação, reduzindo o mix de marketing a algo que poderemos designar por mono-marketing, pois reduz-se a política de marketing territorial, exclusivamente, a uma política de promoção dessa ou dessas características distintivas.

E não sendo uma verdadeira política de marketing territorial, provavelmente não cumprirá o seu papel como elemento fundamental a considerar em qualquer estratégia de melhoria da capacidade competitiva de um território.

Verificado, ao longo deste trabalho o contributo e impacto do marketing territorial, enquanto ferramenta de apoio à gestão e planeamento dos territórios (que como vimos constituem também espaços relacionais), na sua competitividade e o que isso significa para a melhoria da qualidade de vida das populações, é, sem dúvida, importante aferir:

- a) Como é desenvolvido esse trabalho, nomeadamente ao nível da intervenção das autoridades locais, quando da construção de uma consistente proposta de valor se trata;
- b) Como são cumpridas as expectativas suscitadas no(s) público(s) alvo(s), ponto crítico e crucial para a sua adesão ao “projecto território”;



*Universidade da Beira Interior*

- c) A validade do modelo apresentado, em ordem a compreender o que poderá ser modificado no contexto das políticas e estratégias de marketing territorial dos municípios.

Pretende-se que este estudo seja objecto de trabalho de investigação posterior, previsto para o programa de Doutoramento (ver capítulo seguinte).

## CAPÍTULO VIII – LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

A impossibilidade de avançar no desenvolvimento do modelo e aplicá-lo a um estudo de caso concreto, terá sido a limitação mais evidente deste trabalho, dadas as limitações de tempo e a vastidão do programa de trabalho a empreender, tendo em conta os parâmetros actuais exigidos na elaboração de uma Dissertação de Mestrado.

Precisamente para colmatar esta limitação, é nossa pretensão a apresentação de uma candidatura ao programa de Doutoramento em Gestão da Universidade da Beira Interior, onde esta proposta de investigação deva ser considerada. Nesse sentido, estabelecemos previamente uma plataforma de trabalho abrangendo o projecto Qualifica, através do necessário e já efectuado, contacto com os responsáveis.

Este projecto, assim por nós designado, não é mais do que uma Associação Nacional de Municípios e de Produtores para a Valorização e Qualificação dos Produtos Tradicionais Portugueses, denominada por Qualifica e de cuja missão, patente nos estatutos, seleccionámos duas referências (2008, p.1):

- a) Potenciar o trabalho já desenvolvido pelos municípios associados, em matéria de valorização dos produtos, de melhoria das condições dos estabelecimentos, de promoção comercial, turística, cultural, ambiental e de defesa do consumidor;
- b) Criar e gerir marcas colectivas de associação, destinadas a assinalar os produtos, serviços e estabelecimentos que atinjam parâmetros previamente fixados em matéria de genuinidade, tradicionalidade, origem, características qualitativas diferenciadas e modos de produção particulares e que, por tais condições, sejam motor de desenvolvimento e património cultural.



Salvo melhor opinião e mediante estas referências, a Associação apresenta duas características fundamentais para o trabalho que nos interessa:

1.º - É composta por diversos actores locais (Municípios, Produtores, Comerciantes, Entidades sem fins lucrativos) – Permitindo-nos visualizar formas partilhadas (ou não) de planeamento, gestão estratégica e de políticas e actividades de marketing territorial;

2.º - A inventariação e qualificação de características distintivas ao nível local/regional, parece ser um dos seus principais objectivos – Concedendo-nos a possibilidade de observar a forma como são detectadas e utilizadas eventuais características distintivas numa estratégia de marketing territorial.

Atendendo a que é uma entidade de carácter nacional e uniformizando o território a analisar, será mais adequado fazer incidir o estudo sobre as entidades domiciliadas na sub-região territorial NUT III (Nomenclatura das Unidades Territoriais) do Alto Alentejo.



## BIBLIOGRAFIA

Alberto, D. “ Modelos de Desenvolvimento Regional “, in Leitão, J.; Ferreira, J.M. e Azevedo, S.G. – Dimensões Competitivas de Portugal – Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística, 1ª Edição, Centro Atlântico, Lda, Vila Nova de Famalicão, 2008

Angeon, V. ; Vollet, D. – Product differentiation and territorial competitiveness. How permanent are development strategies centred on resource specification ? – 44<sup>th</sup> European Congress of the European Regional Science Association “ Regions and Fiscal Federalism “ , University of Porto ( Portugal ), Agosto, 2004

Anholt, S. – Competitive Identity – The new brand management for nations , cities and regions , Palgrave Macmillan, 2007

Ansoff , I. H. – “The changing shape of the strategic problem”, in Shendel, D. e Hofer, C. , Strategic Management – A New View of Business Policy and Planning , Litle , Brown and Company, Boston, 1982

Ansoff, I. – Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965



Universidade da Beira Interior

Asworth, G. – Products, Places and Promotion : Destination Images in the Analysis of the Tourism Industry, in Marketing Tourism Places , G. Ashworth and B. Ashworth Editions, pp. 121-142, Routledge, London, 1990

Asworth, G.J. e Kavaratzis, M. – City Branding : An effective assertion of identity or a transitory marketing trick ? , Place Branding, Vol.2 , 2006

Asworth, G.J. e Voogd, H. – Selling the City : Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning, London , Belhaven Press, 1990

Aulackh, S. , Churchill, S. E Spencer, K. – A Case Study Analysis of the Birmingham City Pride Partenership, University of Birmingham, School of Public Policy, 2002

Avraham, E. – Media strategies for improving an unfavorable city image , Cities , Vol. 21, N° 6, 2004

Bagozi, R.P. – Marketing as Exchange, Journal of Marketing, 39, 32-9, 1975

Baker, M. e Cameron, E. – Critical sucess factors in destination marketing , Tourism and Hospitality Research , Vol. 8, 2, 2008

Baloglu, S. e McCleary, K.W. , A Model Of Destination Image Formation, Annals of Tourism Research, Vol. 26, No. 4, pp. 868-897, 1999



Universidade da Beira Interior

Barañano, A.M. – Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação , Edições Sílabo, Lisboa, 2008

Benko, G. – Estratégias de comunicación y marketing urbano , EURE ( Santiago ), V. 26, n. 79 , 2000

Berg, L. van den e Braun, E. , Urban competitiveness, marketing and the need for organising capacity, Urban Studies, Vol. 36 No. 5-6, pp. 987-999 , 1999

Borg, van der J. – Place marketing, governance and tourism development. Or how to design the perfect regional tourism board ?, University of Venice, Department of Economics, Working Paper, N° 4, 2008

Calantone, R.J., di Benetto, C.A., Hakam, A., e Bojanic, D.C , Multiple multinational tourism positioning using correspondence analysis, Journal of Travel Research, 28(2),1989

Camagni, R. - “La Ville Comme Milieu : De L’Application de L’Approche GREMI à L’Évolution Urbaine”, Revue d’Economie Régionale et Urbaine - RERU, n°3, p. 591-606, 1999

Camagni, R., On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading? Urban Studies, Volume 39, Number 13, 1 , pp. 2395-2411(17), Routledge, December 2002



Capello, R. – A forecasting territorial model of regional growth : The MASST model ,  
Ann Reg Sci , 41 : 753-787, 2007

Chen, J. e Uysal, M. – Market Positioning Analisis : A Hybrid Approach , Annals of  
Tourism Research, Vol. 29, Nº 4 , 2002

Chon, K.S., . The role of destination image in tourism: A review and discussion. The  
Tourist Review, 2, 1990

Correia, R. e Brito, C. – “Marketing para Territórios – Uma abordagem relacional”, in  
Calvo, J.C.A.,Conocimiento, innovación e emprendedores : Camino al futuro,  
Universidad de La Rioja, 2007

Courlet, C. e Pecqueur, B.,Systèmes Locaux d’Entreprises et Externalités: Essai de  
Typologie , Revue d’Economie Régionale et Urbaine - RERU, nº3/4, pp.391-406, 1991

Cox, K.R. – Locality and Comummunity : Some Conceptual Issues, European Planning  
Studies, Vol. 6, Nº 1, 1998

Dahan, E. e Hauser, J.R. – “Product Development – Managing a Dispersed Process”, in  
Weitz, A.B. e Wensley, R. - The Handbook of Marketing , SAGE Online publications:  
June 25, 2009



Universidade da Beira Interior

Deffner, A. e Liouris, L – City Marketing : A significant planning tool for urban development in a globalised economy , 45th Congress of the European Regional Science Association, Vrije University, Amsterdam, 2005

Deffner, A. e Metaxas, T. – Shaping the vision , the identity and the cultural image of European places , 45th Congress of the European Regional Science Association, Vrije University, Amsterdam, 2005

Dinis, A – Marketing Territorial : Um instrumento necessário para a competitividade das regiões rurais e periféricas, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Texto nº M-02/2004

Dinis, A.– Marketing and Innovation: Useful Tool for Competitiveness in Rural and Peripheral Areas, European Planning Studies, Vol.14, Nº1, January, 2006

Dionísio, P.; Rodrigues, J.V.; Faria, H. ; Canhoto, R. e Nunes, R. – b-Mercator – Blended Marketing, Publicações Dom Quixote , 1ª Edição, 2009

Echtner, C. e Ritchie,J.R - The Meaning and Measurement of Destination Image, The Journal of Tourism Studies Vol. 14, No. 1, May, 2003

Erickson, B. e Roberts, M. – Marketing local identity, Journal of Urban Design, Vol. 2 , Vol.2, Nº1-2, pp. 35-60, 1997



Estatutos da Associação Nacional de Municípios e de Produtores para a Valorização e Qualificação dos Produtos Tradicionais Portugueses – QUALIFICA, 2008

Fernández, R.S. e Bonillo, A.I. - The concept of perceived value: a systematic review of the research, Marketing Theory ,7 , 2007

Ferreira, J. e Estêvão, C. – Regional Competitiveness of Tourism Cluster : A Conceptual Model Proposal – Munich Personal RePEc Archive, Paper N° 14853, April, 2009

Ferreira, J.; Leitão, J. e Raposo, M. -“Avaliação Multidimensional da Competitividade Regional : O Caso da Beira Interior “, in Leitão, J.; Ferreira, J.M. e Azevedo, S.G. – Dimensões Competitivas de Portugal – Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística, 1ª Edição, Centro Atlântico, Lda, Vila Nova de Famalicão, 2008

Fonseca, F. e Ramos, A. – O planeamento estratégico de marketing territorial em busca de potenciar o território : O caso de Almeida, Pluris 2006, Congresso Luso-Brasileiro para o Planeamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável, Universidade do Minho, 27 a 29 de Setembro, 2006

Freire, A. - Estratégia: sucesso em Portugal. Lisboa, Verbo, 11º Edição , 2006



Fresno, C. C. – Nuevos Conceptos y nuevos indicadores de competitividad territorial para las áreas rurales – Anales de Geografia de la Universidad Complutense, 20 : 69-84, 2000

Friedman, J. e Weaver, C. – Territory and Function, E. Arnold, London, 1979

Gaio, S. e Gouveia, L.B. - A relevância de uma abordagem de rede na edificação da marca territorial, Universidade Fernando Pessoa, S/D

Gertner, D. – Place Branding : Dilemma or reconciliation between political ideology and economic pragmatism ? , Place Branding and Public Diplomacy, 3 , 2007

Glaeser, E.L., Kolko, J. e Saiz, A. – Consumer city, Discussion Paper N° 1901, Harvard Institute of Economic Research, Harvard University, Cambridge, 2000

Gold, J.R. e Ward, S.V. – Introduction in place promotion, the use of publicity and marketing to sell towns and regions , John Willey and sons Ltd, Chicester, 1994

Gouveia, J., Gaio, S., J. e Gouveia, L. O Branding e a Dimensão Digital da Cidade: Dinâmicas e Contributos para a Competitividade. Conferência Ibérica de Marketing de Cidades , Alfandega – 29.Março,2006

Grönroos, C. – On defining marketing : finding a new roadmap for marketing, Marketing Theory,6;395, 2006



Guia de Percursos Pedestres – Nisa, Câmara Municipal de Nisa, 2005

Hankinson, G. – Location branding : A study of the branding practices of 12 English cities , Journal of Brand Management, Vol. 9 , Nº 2, 2001

Hankinson, G. – Relational network brands : Towards a conceptual model of place brands , Journal of Vacation Marketing, 10, 2004

Harrison, J. – From competitive regions to competitive city-regions : a new orthodoxy, but some old mistakes – Journal of Economic Geography, 7, pp 311-332, 2007

Healey, P.; Vigar, G. ;Hull, A. ; Davoudi, S. – Planning , Governance and Spatial Strategy in Britain – An Institutional Analysis – Macmillan Press, LTD, London, 2000

Heguenauer, L. - Competitividade: Conceitos e Medidas; TD IEI/UFRJ; Rio de Janeiro, 1989

Hill, M.M e Hill, A. – A Construção de um Inquérito - DINÂMIA - Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica, s/d

Hollensen, S. – Global Marketing - A decision-oriented approach , 4th Edition, Pearson Education, Prentice Hall, Financial Times, 2007



Hospers, G.J., Place Marketing in Europe : The Branding of the Oresund Region, ,  
Intereconomics : Sept / Oct, 39, 5, 2004

Hudson, M. e Hawkins, N. – A tale of two cities – A commentary on historic and  
current marketing strategies used by Liverpool and Glasgow regions, Place Branding,  
Vol.2, 2 , 2006

Hudson, S. – Tourism and Hospitality Marketing : A Global Perspective, SAGE  
Publications, London, 2008

Hunt, S.D. – The Nature and Scope of Marketing, Journal of Marketing, Vol. 40, 1976

Ittersum, K. v. ; Candel, M e Meulenber, T. - The influence of the image of a product's  
region of origin on product evaluation, Journal of Business Research, 56, 2003

Karmowska, J. – Cultural Heritage as an Elemental of Marketing Strategy in European  
Historic Cities, In Kozlowski, R. (eds.) Proceedings of the 5th European Commission  
Conference - Cultural Heritage Research: a Pan-European Challenge, Luxembourg,  
January, pp. 139-141, 2003

Kavaratzis, M.- Branding the city trough Culture and Entertainment, Aesop, 2005



Universidade da Beira Interior

Kirkpatrick, J. – Theory and History in Marketing, *Managerial and Decision Economics*, 4, 1, pg 44, Mar. 1983

Konvitz, J. W. – Changing Economies : The Territorial Dimension , *Informationen zur Raumentwicklung*, Heft 11/12 . 2000, pp 657-663

Konvitz; J.W. - Jobs for People and Places, *European Urban and Regional Studies*, Vol.8, No.3, 2001

Kotler, P. – A Generic Concept of Marketing, *Marketing Management*, 7, 3, pp 48-54, 1998

Kotler, P. – Buying is Marketing Too ! , *Journal of Marketing*, 37, Jan 1973

Kotler, P. – Megamarketing , *Harvard Business Review*, March-April , 1986

Kotler, P. ; Gertner, D. ; Rein, I. , e Haider, D. - Marketing de Lugares, Pearson , Prentice Hall, São Paulo, 2006

Kotler, P. ; Haider, D. e Rein, I. – Theres no place like our place : The marketing of cities, regions and nations , *The Futurist* , Nov/Dec , 27, 6 , 1993

Kotler, P. e Armstrong, G. – Princípios de Marketing , Pearson Education, Prentice Hall, 9ª edição, São Paulo, 2006



Kotler, P. e Gertner, D. – Country as a brand, product and beyond : A place marketing and brand management perspective , Journal of Brand Management, 9, 4/5, 2002

Kotler, P. e Gertner, D. – How can a place correct a negative image ? , Place Branding , Vol. 1, 1 , 2004

Kotler, P. e Keller, K.L. – Administração de Marketing, Pearson Education, Prentice Hall, 12ª Edição, São Paulo, 2007

Kotler, P. e N.R. Lee – Social Marketing – Influencing Behaviors for Good , SAGE Publications, 3th Edition, 2008

Kotler, P. Rein, I. e Haider, H. – Marketing Places : Attracting Investment, Industries, and Visitors to European Cities, Communities, Regions, and Nations, New York, Macmillan, 1993

Kotler, P.J., C. Asplund, I. Rein e D. Haider, Marketing places Europe. Attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations. Financial Times/Prentice Hall, Harlow, 1999

Laankonsen, P. ; Laankonsen, M. ; Borisov, P. e Halkoaho, J. – Measuring image of a city : A qualitative approach with case example , Place Branding, Vol. 2, 3 , 2006



Langer, R. – Place images and place marketing – Department of Intercultural Communication and Management, Copenhagen Business School, s/d

Layton, R. – Marketing Systems in Regional Economic Development, Journal of Macromarketing, Vol.5, Nº 1, 42-55, 1985

Lei nº 159/99 de 14 de Setembro, publicada no Diário da República - I Série –A, nº 215, em 14 de Setembro de 1999, pp 6301-6307

Lei nº 169/99 de 18 de Setembro, publicada no Diário da República - I Série – A, nº219, em 18 de Setembro de 1999, pp 6436-6457

Levitt, T. – Marketing Myopia, Harvard Business Review, July-August, pp 45-46, 1960

Lindon, D ; Lendrevie, J. ; Lévy, J. ; Dionísio, P. e Rodrigues, J.V. – Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing , 11ª Edição, Publicações Dom Quixote, 2008

Maillat, D. – Développement des Systèmes Territoriaux de Production. Compétitive e Innovation, Colloque International de Développement Local, 2003

Maillat, D. ; Kebir, L.- Conditions-cadres et compétitivité des régions : une relecture , Canadian Journal of Regional Science/Revue Canadienne des Sciences Régionales, XXIV:1 ,41-56, Spring/Printemps 2001



Malhotra, N. – Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada, Bookman, 4ª edição, 2006

Martínez, T.L. e Leiva, F.M. – City benchmarking : A methodological proposal referring specifically to Granada , Cities, Vol. 22, Nº 6, 2005

Mateus, A. – Competitividade Territorial e Coesão Económica e Social, Volume 1 – As grandes questões conceptuais e metodológicas, Augusto Mateus & Associados; Cirius; Geoideia ; Ceprede, Julho , 2005

Mercer, D. – Marketing , 2nd Edition, Blackwell Business, Oxford, 1996

Meyronin, B e Valla, J.P. – Les “Servuuctions Urbaines” : la création contemporaine au service du marketing territorial, Décisions Marketing, 42, 2006

Mintzberg, H. - Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners, Long Range Planning, Vol. 27, Nº 3 , 1994

Mintzberg, H. – The Strategy Concept I : Five P’s for Strategy , California Management Review, 30, 1 , 1987

Moilanen, T. e Rainisto, S. – How to brand nations, cities and destinations : A planning book for place branding , Palgrave Macmillan, 2009



Mooney, A. – Core Competence, Distinctive Competence and Competitive Advantage : What Is the Difference ?, Journal of Education for Business, pp 110-115, November/December, 2007

Morgan, N e Pritchard, A , “ La Gestión de la Imagen de los Destinos Turísticos : la promesa que plantea la técnica de promoción basada en la creación de una imagen de marca particularizada”, *Papers de turisme*, Agencia Valenciana del Turismo, 1999

Mourão, P.R. e Barbosa, J.- As diferenças de competitividade entre o litoral e o interior Português- CTOC, 2006

Moutinho, L. ; Chien, C.S. – Problems in Marketing – Applying Key Concepts and Techniques , SAGE Publications, London, 2nd Edition, 2008

Murthy, K.R.S. – Do public enterprises need a corporate strategy ? , Vikalpa, Vol. 12, N° 2, pp 12 – 22

Nadeau, J. ; Heslop, L. ; O’Reilly, N. e Luk, P. – Destination in a country image context, Annals of Tourism Research, Vol. 35, N°1, 2008

Natário, M. e Braga, A. - A importância do conhecimento na competitividade territorial: o estudo das Nuts II, s/d



Nunes, J e Cavique, L. – Plano de Marketing : Estratégia em Acção – Um Instrumento Prático para a actividade empresarial, Publicações Dom Quixote, 2ª Edição, 2008

Paddison, R. – City marketing, image reconstruction and urban regeneration, Urban Studies, Vol. 3 , N°2, pp. 339-350, 1993

Paddison, R. - Decoding Decentralisation: The Marketing of Urban Local Power? , Urban Studies, 36; 107, 1999

Page, S. e Hardyman, R – Place marketing and town center management : A new tool for urban revitalization , Cities, Vol. 13, N° 3, 1996

Parkerson, B. e Saunders, J. – City Branding : Can goods and services branding models be used to brand cities ?, Place Branding , Vol. 1, 3, 2004

Pecqueur, B. - Le Developpement local. 2ème edition.Paris : Syros , 2000

Penrose, E. – The Theory of the Growth of the Firm , Oxford University Press, 3th Edition, 1995

Pike, S. , Destination image analysis—a review of 142 papers from 1973 to 2000, Tourism Management, 23, 2002



Universidade da Beira Interior

Pires, E.L.S., Muller, G. e Verdi, A. R. – Instituições , Territórios e Desenvolvimento

Local : Delineamento preliminar dos aspectos teóricos e morfológicos – Geografia, Rio

Claro,V.31, n 3, p.437-454, Set/Dez – 2006

Porter, M.E ; Delgado, M. ; Ketels, C. ; Stern, S. - Global Competitiveness Report

2008-2009, World Economic Forum , 2008

Porter, M.E. – Competição – Estratégias Competitivas Essenciais, Elsevier Editora

Ltda, 16ªEdição, 1999

Porter, M.E. – Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance

– First Free Press Export Edition, New York, 2004

Porter, M.E. - Competitiveness and the Role of Regions ,The Center for Houston's

Future Presentation ,Texas, Regional Economy Houston -2002-11-22

Porter, M.E. – The Competitive Advantage of Nations- Palgrave, 11th Edition, New

York, 1998

Porter, M.E. - The Competitive Advantage of Regions, Columbus Partnership

Presentation, John F. Kennedy School of Government 2004.02.27

Prezioso, M. – Is it possible to give the territorial dimension more relevante for choices

of competitiveness and sustainability policies?, Transition Studies Review, 15,2008



Quévit, M.; Van Doren, P. - “Cadre méthodologique pour une approche de la «dynamique urbaine» en termes de milieux innovateurs”, in Crevoisier, Olivier, 2000

Rainisto, S. - Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern europe and the United States, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Doctoral Dissertations, 2003.

Robbins, S.P. – Comportamento Organizacional, Pearson, Prentice Hall, São Paulo, 2004

Roberts, L. e Hall, D. – Consuming the Countryside : Marketing for “ rural tourism”, Journal of Vacation Marketing, Vol. 10, N° 3, 2004

Rodríguez, P. – La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas : de la orientación al producto a la orientación al marketing , Cuadernos de Gestión, Vol. 3, N° 1 y N° 2, 2003

Rosado, M.B. – Desenvolvimento Regional – Contribuição para o seu estudo e planeamento, Comissão de Coordenação da Região Alentejo, Évora, 1997

Samuelson, P.A. e Nordhaus, W.D. – Economia – McGraw-Hill de Portugal, 12ª Edição, 1988



Sánchez, F.J.S – Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas , Colección “ Economía y Empresa” , Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

Santos , A.J. R. ,- Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos, Escolar Editora, Lisboa, 2008

Santos Arrebola, J.L. – La imagen en turismo, in Congreso de Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, pp. 209-217, Institute de Estudios Turísticos, Marbella, 1994

Schwab, K. ; Sala-I-Martin, X. e Greenhill, R. - The Global Competitiveness Report 2009-2010, World Economic Forum , 2009

Seisdedos, H. – La Marca Ciudad como Antídoto para la Bonsainización” del City Marketing , Marketing & Ventas, Ediciones Deusto, Referencia nº2745, S/D

Selby, M. e Morgan, N. – Reconstruing place image : A case study of its role in destination market research , Tourism Management , vol. 17, nº 44 , 1996

Shaw, E. e Jones, D. - A history of schools of marketing thought , Marketing Theory, 2005, 5 , 239



Shorokhov, V.P. and Kol'kin, D.N., Assessing the Competitive Power of a Region, Studies on Russian Economic Development, Vol. 18, No. 1, pp. 62–67. Pleiades Publishing, Ltd., 2006

Sperling, D. – Le marketing territorial, Toulouse , Milan-Midia, 1991

Stringfellow, A. ; Winter, N. e Bowen, D.E. - CRM:Profiting from understanding customer needs , Business Horizons , 47/5 , September-October, pp 45-52, 2004

Sutuuari, R. – The Quest for Competitive Advantage – *CMA Management*, Feb.,74, 1, pp 16-19, 2000

Tayebi, S. – How to design the brand of the contemporary city , City Branding, 2006

Trueman, M.; Klemm, M. e Giroud, A. – Can a city communicate ? Bradford as a corporate brand , Corporate Communications, Vol.9, n°4, 2004

Tyson, L.D. – Who's Bashing Whom : Trade Conflict in High-Technology Industries, Whashington, Institute for International Economics, 1992

Uysal, M. ; Chen, J. e Williams, D. – Increase state market share through a regional positioning, Tourism Management, 21 , 2000



Universidade da Beira Interior

Valdani, E. e Ancarani, F. – Marketing Places : A resource-based approach and empirical evidence from the european experience, JEL Classification Numbers : M31, R00

Vasconcellos e Sá, J. A. – Os Senhores da Guerra – Bertrand Editora, 1996

Viardot, E. – Successful Marketing Strategy for High Tech Firms, Artech House Technology Management Library, 3th Edition, 2004

Warnaby, G. – Process, Content and Context Considerations Influencing the Marketing of Urban Areas Shopping Destinations, Management and Business Working Papers, Graduate Business School of Manchester Metropolitan University, 2000

Warnaby, G. ; Bennison, D. ; Barry, J.D. e Hughes, H. – People and partnerships : marketing urban retailing , International Journal of Retail & Distribution Management , 32, 11/12, 2004

Warnaby, G. e Bennison, D. – Reciprocal urban place and co-branding ? Retail applications , Place Branding , Vol. 2, 4 , 2006

Wernerfelt, B. – A Resource- Based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol.5, pp 171-180 , 1984



*Universidade da Beira Interior*

Wilson, J. - Territorial Competitiveness and Development Policy, Orkestra Working Paper Series in Territorial Competitiveness, Number 2008-02, Orkestra-Basque Institute of Competitiveness, 2008

Wong, C. - Determining Factors for Local Economic Development : The Perception of Practitioners in the Northwest and Eastern Regions of the United Kingdom , Regional Studies, Vol. 32. 8, pp 707-720, 1998

Wu, K. - Developing a paradigm and strategies for sustainable place marketing : the experience of Taiwan, Journal of American Academy of Business, Cambridge, March, Vol. 13, N° 1, 2008