

TÍTULO:

O marketing e as estratégias de atractividade e sustentabilidade local

AUTOR:

George Manuel de Almeida Ramos (gramos@esg.ipcb.pt)

AFILIAÇÃO INSTITUCIONAL:

Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco

CONTACTO:

Morada: Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, Largo do Município, 6060 –
Idanha-a-Nova

Telefone: 277 200 220

E-mail: gramos@esg.ipcb.pt

RESUMO:

O segredo para um desenvolvimento económico vigoroso, voltado para a promoção de um território e tomando em atenção as características das bases económicas regionais, as suas potencialidades e vocações, passa pela utilização de técnicas e conceitos de marketing disponíveis e conhecidos. Este tipo específico de marketing requer um correcto entendimento de como os “procuradores de locais” – turistas, exportadores, novos moradores, fábricas, sedes de empresa, investidores – tomam as suas decisões. Reflectindo sobre esta percepção, os “oferecedores de locais” – organizações de desenvolvimento económico, agências de turismo, câmaras municipais – podem tomar as medidas necessárias para competir agressivamente pelos “procuradores de locais”. Um planeamento estratégico de marketing fornece às localidades os instrumentos e as oportunidades para estarem à altura deste desafio, seja em termos de atracção, seja em termos de fixação. No momento competitivo actual em termos de esforços de atracção de recursos escassos, o marketing territorial oferece os instrumentos necessários para a divulgação de uma imagem para atingir um público-alvo preestabelecido, com a utilização de acções de publicidade, marketing directo, promoção de vendas, etc.

1. Disparidades e Macrocefalias

O desenvolvimento de um país (ou região) é caracterizado, normalmente, por disparidades, mais ou menos acentuadas, de desenvolvimento: por um lado, a significância dos investimentos, dos serviços da produção e, também, da população, está concentrada num ou mais centros e nos seus perímetros de influência; por outro, toda a restante zona, comparativamente, encontra-se relativamente estagnada e marginalizada. Aydalot (1980) refere que as diferenças de responsabilidade, o poder, as funções económicas exercidas, o nível tecnológico das actividades que exprimem a estrutura do sistema vão-se materializar no espaço. As desigualdades não são nem neutras nem contraditórias: elas tendem a reproduzir a lógica do sistema (a estrutura social).

A discussão sobre a forma de desenvolvimento de um país continua aberta. No entanto, segundo Soares (1974), quando se pretende alcançar o objectivo do bem-estar da população, deve-se procurar o desenvolvimento das áreas atrasadas concentrando esforços em centros regionais de desenvolvimento, procurando criar empregos e infraestruturas (supondo disponibilidade de mão-de-obra), minimizando os custos sociais. Esta linha de acção permitiria:

- aproximação das ligações com as indústrias motoras dos pólos de desenvolvimento principais, o que levaria a uma mais rápida transmissão de estímulos de desenvolvimento;
- importante factor de equilíbrio espacial no que diz respeito ao processo de desenvolvimento.

Esta posição é, segundo Aydalot (1985), bastante restrita na medida em que considera existirem quatro concepções, que se opõem, de desenvolvimento nas regiões: a teoria de base, fundada sobre o papel de desenvolvimento exterior; a teoria dos pólos de crescimento, alicerçada sobre os mecanismos de propagação interna; as teorias de desenvolvimento desigual, baseadas na desigualdade das forças sociais localizadas; a teoria do desenvolvimento endógeno, construída sobre os dinamismos do meio local.

Considera ainda Aydalot (1985) existirem três tipos primordiais de fontes, em termos de desigualdade regional: a independência das evoluções espaciais, isto é, o desenvolvimento surge em função de certos comportamentos e propensões; a transitoriedade das disparidades regionais, ou seja, as disparidades, revela apenas lentidão de igualização do espaço; e a divergência e hierarquia de espaços, pois é a própria natureza das relações entre regiões que cria disparidades de desenvolvimento.

2. A política económica face ao território: visão actual

As preocupações acerca da política e do planeamento regional não têm mais do que um quarto de século. O interesse surgiu com o aparecimento de problemas específicos locais, como o congestionamento, a especulação sobre terrenos e as carências habitacionais. Em consequência, as razões que chamaram a atenção para a necessidade de implementar políticas de carácter regional foram a verificação da existência de desequilíbrios de desenvolvimento e a necessidade de conduzir, eficaz e eficientemente, a ordenação do território (físico e económico-sectorial), concretizando uma base espacial integradora.

Num país em que o peso do sector público (ainda) é particularmente relevante, é conveniente salientar a forma como a política económica salvaguarda os “interesses” territoriais, em termos de políticas públicas integradoras.

Da macrocéfala abordagem exógena do período pós-guerra, em que as desigualdades interregionais se mantiveram ou agudizaram, passando pela abordagem endógena nas décadas de 70 e 80, com elevados índices de inflação e desemprego, vive-se hoje uma visão integradora, reticular e sistémica, conciliando as necessidades e potencialidades endógenas com as necessidades e oportunidades exógenas.

O paradigma actual relativo ao desenvolvimento das regiões mais atrasadas procura, segundo Cravinho (1986), facilitar o desenvolvimento sem recurso à dinâmica do crescimento económico agregado, diferenciado de acordo com especificidades, económicas e não económicas, regionais e orientado para o crescimento da capacidade interna de resolver problemas, com vista à criação e promoção de circuitos sociais, económicos e políticos à escala regional e aumentando as capacidades adaptativa e inovativa que corresponde, em última análise, a uma flexibilização do sistema.

O nível de actuação pública vira-se para o desenvolvimento das vantagens comparativas dos territórios de forma a promover a sua integração em espaços mais vastos e competitivos, que ultrapassem a barreira física da clássica fronteira. Termos como Globalização, Sociedade da Informação, Economia do Conhecimento, são conceitos incontornáveis a serem apreendidos pelos decisores capacitados, tanto a nível nacional como a nível regional.

De entre as principais características a ter em conta para corporizar a interrelação endógeno-exógeno, uma se salienta por afectar o desenvolvimento sustentado do território: a necessidade estratégica de conseguir antecipar o futuro. Esta necessidade reparte-se por vários níveis de exigência:

- exigências funcionais, por levar à articulação e concertação entre os vários agentes territoriais, gerando novos laços de solidariedade e cooperação inter e intra-regional, e por levar à mobilização do capital e da massa crítica local;
- exigências informacionais, por conduzir à implementação de políticas e estratégias de marketing territorial, depois de seleccionada a informação relevante;
- exigências organizacionais, pela necessidade de organização reticular dos territórios;
- exigências técnicas/tecnológicas, por contribuírem para uma maior aproximação entre as organizações do saber e as organização do saber-fazer.

Como pressuposto desta nova abordagem, é exigido um reposicionamento dos centros urbanos nas regiões de forma a centripetarem sistemas territoriais competitivos por efeitos de proximidade geográfica e pela aprendizagem colectiva da necessária interacção entre as esferas social, política, institucional e económica (*networking*). Este reposicionamento configura vantagens competitivas para as empresas, gera economias de conglomeração, estabelece relações de confiança entre os diversos actores ao nível regional, potencia a criação de redes de cooperação e inovação e estabelece novos patamares ao nível das “culturas” locais.

A “batalha” da competitividade e a imposição da qualidade do produto/serviço no mercado deverá, assim, estar integrado numa abordagem que relacione vantagens competitivas, crescimento empresarial e planeamento estratégico.

Dois conceitos importantes vão, cada vez mais, tomando forma no actual contexto de desenvolvimento: a economia de proximidade e a economia de globalidade. A economia de proximidade assenta na interacção directa entre o utilizador final e as actividades económicas, enquanto a economia de globalidade se baseia na exploração das diferentes vantagens de cada país (Garelli, 1996).

A força da competitividade e do crescimento de uma sociedade reside no equilíbrio entre estas duas economias, alicerçado, também, no desenvolvimento de estruturas - administração pública, educação, investigação, sistemas de saúde e segurança social, etc. - adaptáveis, flexíveis e eficientes que permitam gerir a mudança mantendo um sistema de valores estável.

Se a estratégia de desenvolvimento tem uma base regional, é ao nível nacional e em função do “ambiente” mundial que podem ser definidas, por um lado, as grandes especializações produtivas e, por outro, as etapas do processo sequencial de crescimento regional. Desta forma, consegue-se atingir um elevado patamar de competitividade de uma sociedade que se pretende desenvolvida.

3. O território como “produto”

Antes de mais, considera-se o território como um conjunto espacial detentor de uma dimensão que corresponde a um espaço geográfico sem fronteiras e que apresenta unidade e coerência, traduzidos em comportamentos e cultura específicos (a elaboração, a transmissão e a acumulação de práticas, saberes, saber-fazer, normas e valores ligados a uma actividade económica). Estes diferentes elementos geram atitudes e comportamentos que se situam na base da organização e da regulação do meio. As suas propriedades principais são: a existência de um colectivo de agentes (empresas, instituições de pesquisa e formação, poderes públicos locais, etc.) com relativa dependência decisória e autonomia de formulação de escolhas estratégicas; a existência de elementos materiais (empresas, infra-estruturas), mas também imateriais (saber-fazer) e institucionais (diversas formas de poderes públicos locais ou organizações com competências ao nível da decisão); existência de uma lógica de interacção, isto é, entre os agentes intervenientes no meio devem existir relações de interdependência afim de melhor valorizar os recursos existentes; finalmente, existência de uma dinâmica de aprendizagem que se manifesta pela capacidade dos agentes de modificar o seu comportamento e colocar em acção novas soluções em função de transformações em todo o ambiente circundante.

O desenvolvimento local é uma noção que envolve a coordenação de questões económicas, sociais e culturais com iniciativas e orientações diversas dos agentes locais (empresas, associações, organismos financeiros, sindicatos, instituições de ensino, etc.) (Bouchet, 1984). Ele tem que resultar numa abordagem que se adegue às realidades locais.

O desenvolvimento regional contribui para o aprofundamento do conhecimento do nível de desenvolvimento económico na medida em que introduz uma questão essencial, que é o esclarecimento espacial. Esta perspectiva levou Perrin (1974) a afirmar que os processos de crescimento surgem em função de uma certa localização de factores, tornando possível a explicação da razão de eles (factores) se amplificarem dentro de um sistema regional. No início, a capacidade de crescimento de uma economia regional resulta, fundamentalmente, da sua dotação em recursos industriais e da implementação de um sistema algo proteccionista das suas actividades no mercado regional; na fase da implementação da capacidade de desenvolvimento autónomo a longo prazo, a região na procura do progresso deve, permanentemente, recriar os factores de crescimento

económico, por forma a evitar o envelhecimento estrutural, o atraso tecnológico e a diminuição da capacidade concorrencial interregional.

Latella (1992) afirma que o problema das regiões é a constituição de aspectos de atractividade para um importante nível de procura de forma a atingir a utilização do potencial de produção regional. Assim, os problemas de uma região têm a ver com a individualização de factores potenciais (cujas características são a imobilidade, a indivisibilidade, a não substituição e a polivalência) e de factores que influenciam a competitividade relativa.

Nos anos mais recentes, por via quer da adesão à C.E.E. e à U.E.M., que arrastou consigo comparações ao nível regional entre os vários países comunitários, quer por via do processo de globalização, tem crescido a pertinência da discussão em torno da sustentabilidade das regiões, nas suas diversas vertentes. Desta forma, têm-se procurado modelos e soluções que remetam o desenvolvimento para novas perspectivas e abordagens, alicerçadas, frequentemente, em áreas de conhecimento que aparentemente nada poderiam importar para aquela temática.

Dentro destas áreas, uma existe que, pelas ideias e processos que encerra, se tem destacado: o marketing.

Sendo fundamental que os territórios ganhem formas de emancipação sustentadas, tanto por relações internas e externas como por condições socio-geográficas únicas, como tornar visíveis os aspectos positivos dos territórios?

O recurso ao marketing, aos seus instrumentos, à sua abordagem e à apropriação dos seus saberes, permite a adaptação a casos concretos de promoção e gestão do território.

Através da reconstrução da infra-estrutura, da criação de mão de obra especializada, de empreendedorismo nos negócios locais, da criação de parcerias públicas/privadas sólidas, da identificação e atracção de empresas e indústrias “compatíveis com o local”, da criação de atracções locais diferenciadas, de uma cultura de acolhimento e da promoção eficiente dessas vantagens, desenvolve-se o marketing estratégico dos territórios.

É neste contexto que surge, formalmente na última década, o conceito de marketing territorial, que incorpora as características gerais do marketing estratégico a um produto muito particular: o território.

A globalização da economia e o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas são duas forças que exigem que os territórios aprendam a competir, comportando-se mais como as empresas, criando produtos, mercados e clientes. Um planeamento estratégico de

marketing fornece às localidades os instrumentos e as oportunidades para estarem à altura deste desafio, seja em termos de atracção, seja em termos de fixação.

4. A necessidade local de competir e fixar

Estudos empíricos realizados nos anos 60, incorporam novos dados, assentes em factores estratégicos fundamentais: no período pós-2.^a G.M., as estratégias empresariais baseadas na diferenciação do produto levaram a uma crescente exigência dos consumidores em termos de qualidade, inovação e respeito pelo meio ambiente. Desta forma, as inovações, nas suas múltiplas vertentes, são respostas às necessidades sentidas pela procura no mercado (*demand-pull*), ou seja, a necessidade económica é que gera a inovação (Barbedo et alli, 1997).

Hoje em dia, parece ser correcta a interpretação de que a inovação não depende nem só da procura nem só da oferta, isto é, o processo de inovação exige conhecimento técnico-científico e oportunidade científica, por um lado, e necessidade económica, por outro; dito de outra forma, a inovação parece surgir de um *mix* entre C&T e mercado.

O sistema territorial é exterior ao sistema produtivo, embora interagindo; ele está subordinado à trajectória tecnológica. Quanto às escolhas de localização, elas respondem à racionalidade da empresa, em termos de custos de obtenção de recursos e da sua produtividade, devido à escassez de recursos genéricos, tornando-se um aspecto interno à trajectória tecnológica.

Na perspectiva de Camagni (1991), o espaço económico tornou-se um espaço relacional, campo de interacções sociais, sinergias interpessoais e acções sociais colectivas que determinam a capacidade inovadora e o sucesso económico de áreas locais específicas. Desta forma, não é a distância nem o isolamento que criam a economia espacial mas antes a existência de relações (Aydalot, 1980).

Pela organização adequada das “ligações” externas (novas oportunidades tecnológicas, novos modelos organizacionais e de gestão, novas ideias comerciais ou de marketing), o meio local pode sobreviver e prosperar, mantendo as suas características genéticas e a sua consistência interna. O estabelecimento reticular de acordos de cooperação tornaram-se os instrumentos estratégicos que os meios locais podem utilizar de forma a evitar a “morte entrópica” e para manter a exploração das sinergias locais, da sua história e atmosfera industrial.

Um meio inovador depende de três tipos interactuantes de redes: empresários, pesquisa e poder de decisão política. O sistema produtivo é o coração destas redes interactuantes,

devendo ser o mais completo possível, cobrindo actividades industriais e de serviços, tanto a montante como a jusante (Drewe, 1989).

No entanto, Aydalot (1984) aborda a necessidade de passar de um modelo de desenvolvimento baseado na difusão de um processo de origem exterior para um modelo internalizado, baseado em políticas orientadas para o apoio aos dinamismos locais. Estas políticas poderiam ser baseadas em:

- participação local;
- orientação multisectorial;
- internalização dos circuitos financeiros, isto é, descentralização bancária efectiva;
- promoção de dinamismos locais, ajudas à investigação e à difusão local das inovações;
- política global de ajuda às regiões fundada sobre planos regionais.

O sucesso das regiões italianas localizadas menos centralmente e os escritos sobre crescimento endógeno trouxeram à luz do dia uma reconsideração da política económica regional. Em vez de se focalizar a atenção na mobilidade interregional do capital, a política regional concentrou-se no melhoramento das capacidades autónomas locais de crescimento (Paelinck e Kuiper, 1995). O território passou a ser visto, nas ultimas duas décadas, como a sedimentação de factores históricos, sociais e culturais específicos e interrelacionados em áreas locais que geram processos de desenvolvimento significativamente diferentes em função de especificidades locais. Assim, de acordo com o pensamento de Garofoli (1992), o território representa o lugar onde a cultura e os aspectos locais se salientam, onde homens e empresas estabelecem relações, onde instituições públicas e locais intervêm para regular a sociedade e onde se estabelecem relações mercantis e formas de regulação social que determinam diferentes formas de organização produtiva.

Daqui nasce a necessidade de determinar de que características depende o potencial tecnológico e de como pode ele influenciar o desenvolvimento de uma região. Trata-se, então, de elaborar um quadro teórico que permita filtrar, reelaborar e resumir os contributos das teorias da polarização, do desenvolvimento desigual e da industrialização difusa, numa óptica de articulação entre factores endógenos e exógenos. Um modelo de desenvolvimento capaz de garantir a autonomia do processo de transformação do sistema económico local relativamente auto-sustentado, concretiza Garofoli (1992), deve ser baseado nas características locais e na capacidade de controlar algumas variáveis fundamentais. Em particular, deve ser baseado na utilização de

recursos locais, na capacidade de verificar o processo de acumulação localmente, na capacidade de inovar e na existência (e capacidade de desenvolver) de interdependências produtivas, intra e intersectoriais, ao nível local. Reis (citado em Rodrigues, 1994: 91) refere-se especificamente a uma série de factores que facilitam o desenvolvimento endógeno de uma região, dentro de um espírito efectivo de sistema produtivo local:

- “- a duração do sistema industrial, acentuando a existência de uma história industrial longa;
- a constituição de camadas sucessivas de empresários de raiz local (...);
- a definição de uma actividade e, depois, de um sector de especialização;
- a formação e a acumulação de uma cultura técnica industrial (...);
- a especialização das unidades produtivas em actividades integrantes do ciclo de produção do sector dominante, dando lugar a um sistema de relações interindustriais locais e ao estabelecimentos de complementaridades produtivas;
- o papel desempenhado por um agente colectivo local, assumindo a representação do sistema.”.

Estes factores permitem retirar alguma evidência sobre a forma em que deverá ocorrer o diálogo endógeno/exógeno de forma a sustentar um processo de desenvolvimento de uma região: uma região será mais ou menos atractiva consoante seja capaz de gerar emprego, valor acrescentado e inovação.

Num quadro de constante e crescente pressão concorrencial que exige permanente competitividade e face à necessidade de assimilar o novo paradigma tecno-económico, as regiões necessitam de (re)criar e desenvolver a capacidade de relacionamento com o exterior, de suscitar investimento e de analisar como estes dois aspectos resultam na criação de novas competências, no surgimento de novos produtos/serviços e na invenção de novos processos produtivos.

5. O processo de venda de um território

“Vender” um território implica uma reflexão sobre os critérios de atractividade que captam a atenção dos actores económicos para esse território e que são susceptíveis de criar empresas e emprego. As estratégias de comunicação económica tradicional, que enaltecem as infraestruturas e as condições de acolhimento existentes, tornaram-se hoje em dia insuficientes, principalmente por via da banalização da mensagem apelativa dos

territórios. A atractividade de um território é construída (e condicionada) por estratégias territoriais globais, envolvendo:

- factores económicos: a localização de empresas com alguma notoriedade ou de marcas conhecidas permite fornecer uma imagem positiva do desenvolvimento económico; a diversidade do tecido produtivo permite criar condições de desenvolvimento equilibrado, à margem de intempéries económicas; empresas com forte criação de valor, presença de estruturas de I & D e presença de indústrias de ponta permitem perceber modernismo e dinamismo económico; a presença de serviços terciários superiores é também um aspecto importante.
- factores geográficos: a proximidade ao mercado é um factor de atractividade essencial; a qualidade, a eficácia e a flexibilidade dos sistemas de transporte têm uma importância primordial na grelha de análise dos decisores; o tamanho da bacia de emprego é um factor de atractividade na medida em que, por um lado, garante um nível de equipamentos - urbanos, de saúde, comerciais, culturais, desportivos, de serviços à infância/juventude, educacionais – que normalmente andam a par com a demografia, e, por outro, permite mobilidade acrescida pela oferta de emprego alargada; a atractividade local tende a ser maior consoante a riqueza turística ou patrimonial, pelo que zonas marítimas, de montanha ou mais ensolaradas possuem alguma vantagem.
- factores humanos: o saber-fazer, a competência, a responsabilidade e a atitude perante o trabalho são características que enriquecem e testemunham a tradição económica de um território; a ausência de conflitos sociais, que poderiam ser interpretados como inadequação da força de trabalho às exigências empresariais, é também reconhecido; a percepção de existência de cooperação entre os actores locais e a existência de uma identidade local (um sistema de valores positivo) são aspectos reveladores de dinâmica local; o impacto e o protagonismo a nível nacional dos responsáveis políticos locais é também um aspecto locativo superavitário.
- factores urbanos: o mercado da construção, os preços praticados, a qualidade de construção são factores tidos em conta nas decisões de investimento das empresas; a existência e a qualidade de infraestruturas urbanas são determinantes para atrair e fixar pessoas; a qualidade do centro urbano (paisagem urbana e espaços de lazer), o nível de segurança pressentido e o dinamismo cultural são também importantes aspectos de atractividade.

Os territórios devem fornecer uma imagem de excelência, que não pode ser unicamente baseada num simples discurso económico. Um território atractivo economicamente é um território atractivo culturalmente. “Vender” um território é vender uma promessa de trabalho mas também de tempos livres, de vida social e de vida cultural; a promessa económica não existe isolada, ela faz parte integrante de uma identidade territorial.

6. O papel do marketing territorial: enquadramento, princípios e processo

6.1. Princípios

Uma análise de algumas características principais dos paradigmas económicos é feita por Freeman (1988). Segundo o autor, o novo paradigma tecno-económico dos anos 80 e 90 envolve uma transição da economia mundial para uma tecnologia baseada em produtos e processos informação-intensivos. Esta modificação leva a períodos de instabilidade económica, na medida em que afecta as tomadas de decisão (nomeadamente, os comportamentos de investimento) e dá origem à necessidade de uma nova estrutura institucional que regule o desenvolvimento económico.

A actual plataforma de entendimento económico das regiões está intimamente ligada à era da globalização em que vivemos e que tornou explícita uma necessidade (latente) que as regiões devem suprir: a necessidade de competir numa região particular - o mundo. Aliás, lembremo-nos da perspectiva darwinista para consubstanciar a necessidade de adaptação à mudança.

Esta necessidade de competir vem “deitar por terra” alguns valores clássicos relativos ao planeamento e ordenamento do território: em vez do equilíbrio, a competição; em vez de pólos de crescimento, redes de complementaridade e sinergia; em vez de harmonia rural/urbano, as cidades competitivas; em vez de solidariedade social, solidariedade territorial; em vez de educação, capacitações; ... ; em vez de projectos nacionais, visões localistas.

Neste contexto, o sucesso ao nível regional formaliza-se nas especificidades de cada região e a sua capacidade competitiva reside na aposta em economias de aglomeração baseadas na interacção social, histórica, cultural com a economia. Efeitos externos, favoráveis à criação, localização e enraizamento de empresas – levando de facto ao crescimento económico – devem-se à existência de um sistema produtivo local dinâmico (meio inovador). Esta abordagem é uma abordagem dinâmica que enfatiza o papel do meio local como gerador de comportamentos inovadores.

Estas novas chaves de competitividade constituem uma área a explorar pelo marketing, visto que a região deve ser “apetecível”, tanto interna como externamente.

Esta possibilidade de exploração é compreensível porque o marketing territorial focaliza-se simultaneamente nos aspectos económicos e sociais com o intuito de analisar a viabilidade dos territórios em face da necessidade de competir pela fixação de recursos humanos, pela produção de riqueza e pela qualidade de vida (Cidrais, 2001).

Esta modificação da realidade resulta no surgimento de um espaço de intervenção à luz do marketing dos territórios.

Os territórios são, hoje em dia, representados e organizados em função da existência de uma cidade média/intermédia, particularmente valorizadas no contexto actual de desenvolvimento regional. Estas cidades (e os territórios que elas representam), entendidas genericamente como uma plataforma de concertação de ideias, vontades e acções, são reservas de desenvolvimento e inovação (Ferrão, 1997), pelo que a construção de uma capacidade competitiva forte está intimamente ligada com a criação de meios inovadores.

Desta forma, embora pareça incoerente com a globalização (fenómeno mundial que aponta para a exploração de economias de escala), no mercado global, a diferenciação torna-se a base da produção de riqueza e o segredo das vantagens competitivas de base regional e local – clusters.

Segundo Cidrais (2001), o marketing territorial corresponde a uma análise, planificação, execução e controlo de processos concebidos pelos actores de um território, de modo mais ou menos concertado e institucionalizado, que visa, por um lado, responder às necessidades e expectativas das pessoas e das entidades e, por outro, melhorar a qualidade e a competitividade global de uma cidade (e do território adjacente) no seu ambiente concorrencial. Consiste então numa acção de reflexão e comunicação sobre as vantagens comparativas e o potencial de acolhimento de um território.

Deste ponto de vista, o marketing territorial envolve:

- uma dimensão social, por envolver os utilizadores do território (permanentes – residentes, investidores, ... - ou sazonais - turistas, investidores, ...), as suas necessidades e as suas expectativas no pensar e planear o desenvolvimento;
- uma dimensão de gestão, ao viabilizar a emancipação e a sustentabilidade dos territórios;
- uma dimensão de difusão, baseada na promoção e divulgação do território enquanto imagem.

6.2. Valores

Os valores de um território são essencialmente a vocação cultural¹ da comunidade que a habita. É nesta vocação que os utilizadores do território são convidados a participar.

A qualificação de uma vocação cultural exige uma profunda análise quantitativa – análise de coerência cultural.

Esta análise de coerência cultural permite retirar uma primeira conclusão: o reconhecimento pela comunidade dos seus próprios valores, da originalidade da sua vocação e a emergência de uma vontade comunitária de promover essa vocação.

Depois, o projecto de desenvolvimento deve exprimir uma ambição, um dinamismo, uma vontade colectiva que active o processo de atractividade.

Reconhecendo os valores próprios, sendo capaz de os projectar de forma mobilizadora para o futuro através de disposições concretas que facilitem a implantação e a integração de novas empresas², o território deve posicionar-se como um todo na atracção de novas actividades.

Uma oferta devidamente posicionada atrairá uma procura particular. A estratégia a implementar deverá considerar (pelo menos) as seguintes acções:

- visar o universo de pertinência, através da definição de modelos de acção a implementar junto de potenciais “clientes”;
- dimensionar correctamente o posicionamento;
- promover e comercializar a oferta de valores.

O processo de acolhimento (cultural e económico) deve ser coerente com a oferta de valores do território; a resolução de problemas concretos deverá andar a par com o projecto de integração que confirmam as decisões tomadas (ou a tomar) pelas empresas que se pretendem instalar.

6.3. Processo

A concepção de um modelo de marketing territorial estratégico baseia-se necessariamente na construção de um sistema de informação, constituído por uma série de indicadores territoriais relevantes actualizados. Este sistema de informação constitui

¹ singular, única, personalizada, portadora de:

- valores patrimoniais, culturais, comunitários;
- talentos e saber-fazer fecundos;
- ambição e projectos de futuro;
- um carácter que se exprime em relações, parcerias e participação de todos para o bem comum da comunidade territorial.

² Como espaços específicos de acolhimento, serviços de apoio e informação, ...

a matéria prima de um processo de análise/diagnóstico, de formulação de um plano de acção (integrado e partilhado) e de comunicação, interna e externa, com vista à criação de condições de desenvolvimento interno e de promoção externa do território que tornem credível e possível o investimento dos decisores.

O ponto mais importante é, sem dúvida, o que se refere à elaboração do plano de acção, por ser aquele que condiciona e materializa o sucesso do modelo de marketing territorial implementado e é tanto mais importante quanto a abordagem a afectar à montagem daquele modelo. Ou seja, qual o “valor” do território que deve ser enfatizado com vista a otimizar a sua atractividade?

Para esta questão, duas possibilidades deverão ser equacionadas:

- uma, clássica, relacionada com a imagem, que mimetiza o território em estereótipos, com um nível de diferenciação quase nulo e em que a atracção dos investidores, turistas, etc. não é efectuada baseada num aprofundamento e apresentação de vantagens claras e objectivas;
- outra, contemporânea, defende, metaforicamente, que os territórios possuem uma “alma” diferenciadora, que anima, que motiva e que, em ultimo caso, decide as condições de menor ou maior atractividade territorial.

As chaves de atractividade territorial não se limitam às grelhas de análise habituais; é necessário procurar mais além e descortinar naquela “alma do território” os factores que o valorizam, não só em termos de imagem mas também em termos de acolhimento e de relações socio-economicas e culturais estabelecidas entre os actores endógenos e os actores exógenos.

Se pensarmos em termos empresariais, as empresas portadoras de valores procuram clientes que apreciem esses valores, condição da sua fidelidade. Os territórios deverão optar por actuações semelhantes em vez de estratégias “agarra tudo”, que levem à instalação de empresas que não os enriqueçam.

Importa então investir esforços no reconhecimento e valorização da vocação singular do território, propícia à atracção de empresas que se revejam nos valores do território e que as motive à cooperação com os actores locais.

6.4. Desenvolvimento de imagens e produtos territoriais

De forma a transmitir uma imagem territorial atractiva, haverá que fazer uma correcta interpretação relativamente a quais são as necessidades e expectativas dos consumidores em geral. Esta interpretação permitirá posicionar o território relativamente ao que

poderão ser as suas mais-valias e sobre as quais se estabelecerá a imagem genérica do território como marca; esta análise permitirá, ainda, determinar que tipo de produtos específicos o território estará em condições de oferecer (habitação, turismo, mão-de-obra, ambiente, património, ...) e o que terá de melhorar por forma a alargar aquele leque de oferta. Complementarmente, esta análise fornecerá também informação pertinente sobre as principais ameaças que o território deverá estar apto a enfrentar e para as quais deverá criar sistemas de prevenção e amortecimento.

Depois do processo de caracterização do território efectuado e de equilibradas as variáveis de índole económica, social e política, haverá que identificar os mercados-alvo, competitivos e sustentáveis, com públicos diversificados, que se pretendem atingir. Este processo envolve a criação do plano estratégico, donde constarão, *vis-a-vis*, visões globais e sectoriais: definição de objectivos e políticas partilhadas e integradas de desenvolvimento regional e local; definição de programas e projectos estruturantes; definição e clarificação de responsabilidades; definição de políticas de comunicação integradas; definição de instrumentos e modelos de avaliação.

A criação de condições para a realização de investimento, a partir de acções integradas, planeadas e concertadas de comunicação e relações públicas, deverão atempadamente ser acauteladas pela adequação dos quadros institucionais, financeiros e legislativos, pela concretização de políticas e acções de desenvolvimento em parceria, por parte da região receptora.

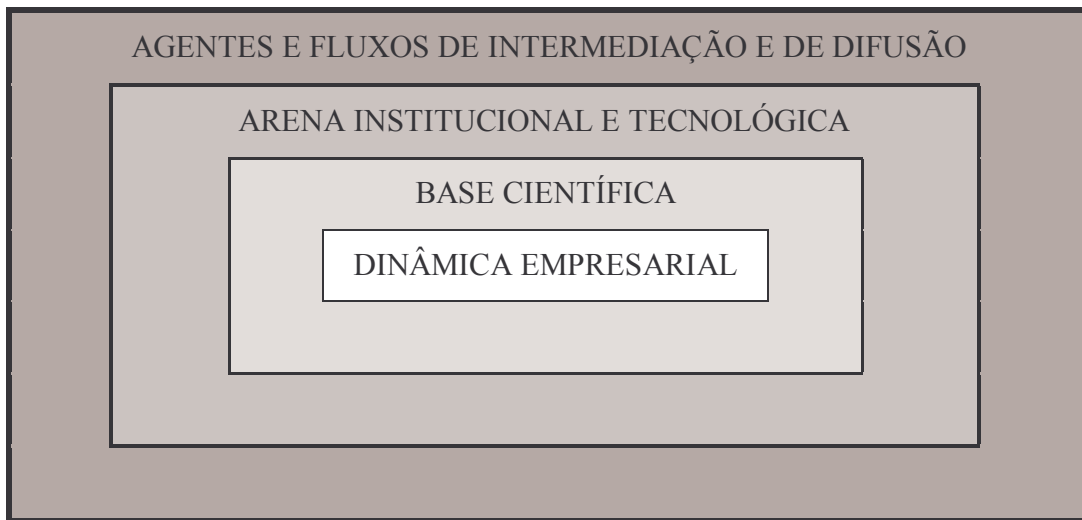
Imprescindível é adoptar procedimentos de controlo e avaliação e uma monitorização do sistema de informação de marketing de forma permanente.

7. Um modelo de desenvolvimento regional voltado para o futuro

A criação de condições, por si só, não significa que um determinado território se irá desenvolver. É necessária uma estruturação de políticas (sejam de educação e formação, sejam de ciência e tecnologia, seja industrial, seja de desenvolvimento regional) “(...) no âmbito de estratégias públicas concertadas, de desenvolvimento económico e social, projectadas no longo prazo e ligadas à gradual adopção do conceito de “economias baseadas no saber” (*knowledge-based economies*), pelo menos enquanto modelo prospectivo de referência.” (Guimarães, 1998; 16).

A par desta estruturação, é também essencial a capacidade empresarial de “criar” inovação ao nível da gestão, do progresso tecnológico, da comercialização, da organização produtiva, do design e de actividades de I & D mínimas.

Figura 1. Estruturação de dimensões/exigências da dinâmica de desenvolvimento



Fonte: Adaptado de Bryant (citado em Guimarães, 1998)

O marketing territorial contribui de forma directa para o desenvolvimento local e territorial através, pelo menos, dos seguintes pontos:

- o conhecimento profundo da própria realidade por via do processo imprescindível de diagnóstico, consubstanciado na elaboração de uma análise estratégica – análise SWOT – que permita evidenciar capacidades competitivas na captação de investimentos;
- dinamização do desenvolvimento local reticular, por via da criação de meios inovadores e do reforço de cooperação em processos de difusão de conhecimento e inovação;
- a criação e desenvolvimento de produtos de características locais, podendo inclusivamente gerar negócios com carácter inovador, acompanhados de um processo sustentado de promoção daqueles produtos;
- realização de campanhas de promoção do território com vista ao desenvolvimento da marca territorial;
- processo de recomposição de uma identidade social territorializada.

A acção do marketing territorial sobre as dimensões social e económica, de modo organizado, integrado e focalizado na análise das capacidades internas de competitividade face à necessidade de fixar recursos e produzir riqueza por parte de um território ou local, corresponde a uma perspectiva adequada de desenvolvimento regional num mundo em que uma imagem vale mil palavras; tão importante é também a

mobilização social inerente ao processo, que o torna um projecto comunitário por reforçar a participação e a cidadania.

Bibliografia

- AYDALOT, Philippe (1980), Dynamique spatiale et development inégal, 2.^a edição (Paris: Economica).
- AYDALOT, Philippe (1984), *A la recherche des nouveaux dynamismes spatiaux* in Aydalot (Ed.), Crise et Espace (Paris: Economica).
- AYDALOT, Philippe (1985), Economie Regionale et Urbaine (Paris: Economica).
- AYDALOT, Philippe (Ed., 1984), Crise et Espace (Paris: Economica).
- BARBEDO, A. et alli (1997), *Culture, Innovation, Co-operation and Development* in 1st International Conference on Technology Policy and Innovation (Macau: University of Macau - documento policopiado).
- BOUCHET, Jean (1984), *Dynamique spatiale de la population et des activités: questions pour le aménagement du territoire* in Aydalot (Ed.), Crise et Espace (Paris: Economica).
- CAMAGNI, Roberto (1991), *Introduction: from the local "milieu" to innovation trough cooperation networks* in Camagni (Ed.), Innovation Networks - spatial perspectives (GREMI, Belhaven Press).
- CAMAGNI, Roberto (Ed., 1991), Innovation Networks - spatial perspectives (GREMI, Belhaven Press).
- CIDRAIS, Álvaro (2001), O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre, Biblio 3W, Revista bibliográfica de Geografia Y Ciencias Sociales, Universidade de Barcelona (www.ub.es/geocrit/b3w-306.htm)
- CRAVINHO, João (1986), *Regional and local policies at the crossroads of second industrial divide: past and future of development paradigms* in Seminário "O financiamento do Desenvolvimento Regional e Local" (Coimbra: CCRC).
- DREWE, Paul (1989), *Learning from innovative environments* in Workshop "Desenvolvimento das Regiões Fronteiriças" (Covilhã: CEDR/UBI).
- FERRÃO, João (1997), *Reconstruir o Interior destruindo a Interioridade: para uma estratégia activa de inclusão de actores* (pp 87-91) in Colóquio "Perspectivas de Desenvolvimento do Interior" (Idanha-a-Nova: INCM).

- FREEMAN, Christopher (1988), Technology, Policy and Economic Performance, London (London: Pinter Publishers).
- GARELLI, Stephane (1996), História de duas economias (coleção “O domínio da Gestão” do Diário Económico).
- GAROFOLI, Gioachino (1992), *Endogenous development and Southern Europe: an introduction* in Garofoli (ed.), Endogenous development and Southern Europe (England: Avebury, Ashgate Publishing Company).
- GUIMARÃES, Rui A. (1998), Política industrial e tecnológica e sistemas de inovação (Oeiras: Celta).
- LATELLA, Francesco (1992), *Environment and development in the backward regions of Southern Europe* in Garofoli (ed.), Endogenous development and Southern Europe (England: Avebury, Ashgate Publishing Company).
- PAELINCK, Jean H. P. e KUIPER, J. H. (1995), Regional development in Portugal in Actas do Seminário Investigação, Inovação e Desenvolvimento Transfronteiriço III (Covilhã: CEDR).
- PERRIN, Jean-Claude (1974), Le développement régional, collection Sup (Paris: PUF).
- RODRIGUES, M.^a João (1994), *As políticas de reestruturação: das coordenadas gerais a um caso piloto* (pp. 27-56) in Rodrigues e Neves (Coords.), Políticas de reestruturação, emprego e desenvolvimento regional, Coleção Estudos, n.º 11 (Lisboa: IEFP).
- SOARES, M.^a Cândida (1974), Aspectos do desenvolvimento regional sócio-económico, série Estudos, n.º 26 (Lisboa: Gabinete do Ministério do Trabalho).