

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**INSTITUTO DE GEOGRAFIA E ORDENAMENTO DO  
TERRITÓRIO**



**RELATÓRIO DE ESTÁGIO: O PLANO DE  
MARKETING TERRITORIAL DA CIDADE DE  
ABRANTES**

**Discente:** Pedro Miguel Mendonça Lopes

**Orientação académica:** Professor Doutor Mário Vale

**Orientação do estágio:** Doutor João Ferrisson

**MESTRADO EM GESTÃO DO TERRITÓRIO E URBANISMO**

**SETEMBRO, 2012**

## **Agradecimentos**

Cabe um agradecimento aos que durante a elaboração do trabalho me deram uma força extra para chegar ao presente momento, pais, avós, amigas especiais e amigos de sempre. Não poderia esquecer, pessoas institucionais, que quando requeri documentos e informações foram prestáveis contribuindo por isso para realização do presente relatório. Uma palavra de agradecimento à Quaternaire que me acolheu por um ano de estágio.

## **Sumário**

O marketing territorial constitui uma ferramenta estratégica, cada vez mais incorporada na política de gestão das cidades. No presente relatório procura-se introduzir a componente teórica desta disciplina e a sua aplicação através do caso de estudo. O relatório de estágio que se apresenta tem dois momentos: a discussão teórica do marketing territorial e a forma como ele contribuiu para o desenvolvimento urbano. E num segundo momento, apresenta-se o caso do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes como exemplo da aplicabilidade desta ferramenta numa cidade média portuguesa.

## **Abstract**

Territorial Marketing is a strategical tool, increasingly incorporated into the policy management of cities. This report seeks to introduce the theoretical component of this discipline and its application through a case study. This report has itself two parts: a theoretical discussion of territorial marketing and how it contributed to urban development. Subsequently, we present the case of city marketing of Abrantes as an example of the applicability of this tool in a portuguese city.

## ÍNDICE DO RELATÓRIO

Contextualização disciplinar .....	07
Âmbito do estágio .....	07
Objectivos do estágio .....	08
Objectivos do relatório de estágio .....	08
A metodologia do trabalho efectuado na “Quaternaire” no âmbito do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes .....	08
A estrutura metodológica do relatório .....	09
Carácter inovador do trabalho .....	11
I – Introdução .....	12
II – Marketing .....	17
2.1 – Evolução do conceito de marketing e a sua relação com o território .....	18
2.1.1 – O conceito de mercado .....	21
2.1.2 – O conceito de produto .....	22
2.1.3 – O conceito e a estruturação de marketing-mix e a estratégia dos 4P .....	23
2.1.4 – O conceito de segmentação do mercado ( <i>Target Marketing</i> ) .....	27
2.2 – O conceito de Marketing Territorial e os factores que contribuíram para a sua evolução .....	30
2.2.1 – Principais diferenças entre o Marketing (empresarial) e o Marketing Territorial .....	36
2.2.2 – O Marketing Territorial e o desenvolvimento territorial / Urbano .....	38
2.2.3 – O Marketing e o Branding Territorial .....	45
2.2.4 – Factores de diferenciação numa estratégia de Marketing Territorial: a imagem, os actores, as atracções e a identidade .....	48
2.2.5 – Novas tendências no Marketing Territorial .....	53
III - Guia conceptual para a elaboração de um plano de Marketing Territorial (com base na experiência do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes) .....	58
IV – O Plano de Marketing Territorial da cidade de Abrantes .....	68
4.1 – Breve enquadramento da cidade e do concelho .....	68
4.1.1 – Análise dos indicadores demográficos e sócio-económicos do concelho e cidade de Abrantes .....	69
4.2 – O Plano Estratégico de Abrantes – introdução aos elementos-chave para a elaboração do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes (antecedentes do Plano de Marketing) .....	80
4.3 – A solicitação da proposta de trabalho .....	88
4.4 – A estratégia definida .....	92
4.5 – O posicionamento da cidade .....	95
4.6 – Análise de Diagnóstico .....	98
4.6.1 – Macro-segmento Residentes .....	99
4.6.2 – Macro-segmento Turistas & Visitantes .....	102
4.6.3 – Macro-segmento Empresas & Empreendedores .....	104
4.6.3.1 – A caracterização da oferta .....	104
4.6.3.2 – A caracterização da procura .....	107
4.6.4 – Aplicação do marketing-mix (4p: <i>product, placement, promotion, price</i> ) .....	111
4.7 – O plano de acção .....	116
V – Reflexões críticas sobre o Plano Marketing Territorial da Cidade de Abrantes .....	121
VI – Conclusão .....	126
Bibliografia .....	130

## Índice de Figuras

Figura nº1 - Interligação dos conceitos chave de marketing	19
Figura nº2 - Imagem conceptual do marketing-mix	26
Figura nº3 - A estratégia de segmentação de marketing territorial pode ser construída com base numa plataforma mais alargada 7P	27
Figura nº4 - Aproximação ao modelo de desenvolvimento do lugar	44
Figura nº5 - Síntese do processo de gestão de marcas territoriais	47
Figura nº6 - Objectivos da comunicação	48
Figura nº7 - Os sentidos humanos na construção de uma imagem	49
Figura nº8 - Contributos da cultura e do desporto para o marketing de cidades	56
Figura nº9 - Hipótese de construção de um modelo conceptual para a elaboração de um plano de marketing territorial (baseado no caso de Abrantes)	60
Figura nº10 - Componentes da fase de diagnóstico	61
Figura nº11 - Componentes da fase de elaboração da estratégia	64
Figura nº12 - Componentes da fase de implementação da estratégia	65
Figura nº13 - Mapa da acessibilidade da região	68
Figura nº14 - Variação da população residente por freguesias (2001-2011)	74
Figura nº15 - Roteiro metodológico do Plano de Marketing Territorial da cidade de Abrantes	90
Figura nº16 - A delimitação de macro-segmentos e respectivos micro-segmentos	93
Figura nº17 - Proposta de posicionamento específico - "Empresas e Empreendedores	97
Figura nº18 - Modelo esquemático de segmentação da procura	111

## Índice de Quadros

Quadro nº1 - Caracterização dos 4P ( <i>Product, Place, Price and Promotion</i> ) segundo Kotler	25
Quadro nº2 - Caracterização dos 4P segundo Zikmund e D' Amico	25
Quadro nº3 - Quadro-resumo das três formas básicas de segmentação	29
Quadro nº4 - População residente e percentagem de população segundo grandes grupos etários em 1991 no concelho de Abrantes e região do Médio-Tejo	70
Quadro nº5 - População residente e percentagem de população segundo grandes grupos etários em 2001 no concelho de Abrantes e região do Médio-Tejo	70
Quadro nº6 - População residente e percentagem de população segundo grandes grupos etários em 2011 no concelho de Abrantes e região do Médio-Tejo	71
Quadro nº7 - Evolução da população residente no concelho de Abrantes e na envolvente territorial (1981-2011)	71
Quadro nº8 - População residente em 2011, segundo as migrações desde 1995	74
Quadro nº9 - Alguns indicadores que caracterizam a população do concelho e da região do Médio-Tejo, em 2001 e 2011	75
Quadro nº10 - População residente na cidade de Abrantes, segundo grupo etário	75
Quadro nº11 - Número de estabelecimentos e alunos matriculados no ano lectivo 2008/09, nos principais concelhos da região Médio-Tejo	75
Quadro nº12 - População residente na cidade de Abrantes segundo o sector de actividade, em 2001	76
Quadro nº13 - População residente empregada segundo grupos de profissões, no concelho de Abrantes, em 2001	77
Quadro nº14 - Número de empresas, pessoal ao serviço e volume de negócios, nos principais concelhos da região Médio-Tejo, em 2008	77
Quadro nº15 - Dinâmica comercial de mercadorias, nos principais concelhos da região do Médio-Tejo, em 2009	78

Quadro nº16 - O Turismo nos principais concelhos da região Médio-Tejo, em 2009	78
Quadro nº17 - Programas de acção e carteira de projectos do Plano Estratégico	84
Quadro nº18 - As linhas estratégicas e respectivas orientações de acção direccionadas para a atractividade e imagem percebida da cidade	86
Quadro nº19 - As principais empresas situadas em Abrantes	109
Quadro nº20 - Contributo das acções estruturantes para os objectivos gerais	117
Quadro nº21 - Protagonistas implicados na concretização das acções estruturantes	118
Quadro nº22 - Acção Estruturante: Estruturação do sistema municipal de apoio ao investimento	119
Quadro nº23 - Acção Estruturante: Presença em <i>Marketplaces</i> Nacionais	120

### Índice de caixas

Caixa nº1 - Movimento migratório do concelho de Abrantes	73
Caixa nº2 - A iniciativa do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes	88
Caixa nº3 - Objectivos e pressupostos lançados pelo município de Abrantes	89
Caixa nº4 - Objectivos gerais da Estratégia de Marketing de Abrantes	90
Caixa nº5 - A abordagem definida no Plano de Marketing Territorial de Abrantes	91
Caixa nº6 - Identificação dos principais macro-segmentos	92
Caixa nº7 - O posicionamento da cidade de Abrantes	95
Caixa nº8 - O relacionamento de Abrantes com os principais pólos urbanos envolventes	96
Caixa nº9 - Atributos do posicionamento específico	97
Caixa nº10 - A diferenciação do promotor	109
Caixa nº11 - A orientação do mercado	110
Caixa nº12 - A relevância estratégica	110
Caixa nº13 - Objectivo da política do produto	112
Caixa nº14 - Relevância estratégica da política do produto	112
Caixa nº15 - Objectivo da política de distribuição	113
Caixa nº16 - Relevância estratégica da política de distribuição	113
Caixa nº17 - Objectivo da política do preço	114
Caixa nº18 - Relevância estratégica da política de preço	114
Caixa nº19 - Objectivo da política de promoção	115
Caixa nº20 - Relevância estratégica da política de promoção	115

### Índice de gráficos

Gráfico nº1 – Variação percentual da população residente no concelho de Abrantes e envolvente territorial (1981-2011)	72
Gráfico nº2 - Evolução da população residente nas principais cidades do Médio-Tejo (1991-2001)	73

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DISCIPLINAR**

No âmbito do mestrado em Gestão do Território e Urbanismo do Departamento de Geografia da Faculdade de Letras, actualmente Instituto de Geografia e Ordenamento do Território (IGOT) – da Universidade de Lisboa, é de cariz disciplinar a elaboração de uma tese de investigação ou relatório de estágio que permita uma avaliação individual e final do aluno, para conclusão do curso de mestrado. Optei pela frequência de um estágio profissional durante o último semestre da frequência do mestrado, concluído com o relatório de estágio.

Com a conclusão do estágio será elaborado um relatório, com uma forte componente teórica e prática, além de procurar justificar as opções tomadas no decorrer da investigação, culminando com uma apresentação do mesmo.

## **ÂMBITO DO ESTÁGIO**

No âmbito da frequência de mestrado, optando pela via profissionalizante, realizei um estágio curricular com um ano de duração na empresa de consultoria “Quatenaire Portugal”.

A Quatenaire – Portugal S.A é uma empresa de consultoria sediada no Porto em 1990, com representação em Lisboa desde 1995, define-se como:

*“...uma empresa vocacionada para tratar, de forma integrada, as problemáticas e desafios do desenvolvimento territorial, sectorial e organizacional, do ordenamento do território e ambiental, do planeamento estratégico, do emprego, da formação/educação e do desenvolvimento social, dedicando-se à prestação de serviços de estudo, assessoria técnica, formação, concepção, montagem e avaliação de programas, projectos e intervenções...”* (1).

A “Quatenaire Portugal” é portanto uma empresa no mercado, com larga tradição e experiência adquirida em vinte e dois anos de história de intervenção, ao nível do planeamento e ordenamento do território, cobrindo todas as regiões do país, e inclusive, havendo executado trabalhos no estrangeiro.

---

<sup>1</sup> Informação recolhida: <http://www.quatenaire.pt>

## **OBJECTIVOS DO ESTÁGIO**

Os objectivos do estágio encontram-se simultaneamente presentes no relatório de estágio uma vez que pretende narrar o percurso do meu trabalho desenvolvido na empresa:

- Uma breve reflexão entre a componente prática de acção e a teoria;
- Apresentar a experiência adquirida e uma breve reflexão sobre a utilidade do marketing territorial na dinamização da captação de investimento.

## **OBJECTIVOS DO RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

No âmbito do estágio protocolar na “Quatenaire Portugal”, integrei uma equipa multidisciplinar constituída para a elaboração do Plano Marketing da cidade de Abrantes. Para tal trabalhei durante cerca de três meses no seu desenvolvimento e aplicação e sobre o qual apresento este relatório de estágio.

O presente trabalho tem por objectivo:

- O relatório de estágio pretende reflectir sobre o conceito de marketing territorial, utilizando-se como caso prático o Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, que será apresentado com o intuito de promover a reflexão.
- No âmbito do estágio académico na empresa Quatenaire Portugal e a minha participação no seio de uma equipa multidisciplinar, do Plano Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, o presente relatório têm por segundo objectivo a reflexão pessoal sobre os contributos e ensinamentos adquiridos.

## **A METODOLOGIA DO TRABALHO EFECTUADO NA “QUATERNAIRE NO ÂMBITO DO PLANO DE MARKETING TERRITORIAL DA CIDADE DE ABRANTES**

O trabalho desenvolvido, no âmbito do projecto Marketing Territorial de Abrantes, foi conforme já afirmei, um trabalho de equipa, movido por tarefas que foram dirigidas, nomeadamente a pesquisa, recolha de dados estatísticos com o objectivo de caracterização do concelho de Abrantes. O tratamento em programa Excel e execução de gráficos sobre a temática demografia e socio-económica, assim como na pesquisa acerca das principais empresas localizadas no concelho e na elaboração de quadros com informação principal sobre as mesmas, com base em informação publicada no INE e com outras informações cedidas pela Câmara Municipal de Abrantes, constituem objectivos alcançados no âmbito do meu desempenho no projecto.

A reflexão sobre os «*targets*» que iriam ser definidos para a estratificação de empresas, ocupou outra parte da equipa, em todo caso, de forma breve, apresento a metodologia efectuada. Pensou-se em três posições de acordo com a metodologia que já havia sido utilizada noutros casos, estratificando-se por essa forma, três níveis de importância de empresa para o concelho. Para a estratificação em muito contribuíram as entrevistas e workshops efectuados junto dos actores locais.

Particpei na realização de dois «workshops» acerca do Plano de Marketing Territorial de Abrantes, em sessões que decorreram na Câmara Municipal, sendo a primeira direccionada para o «*target*» empresários/empresas e uma segunda direccionada para os «*targets*» residentes e visitante/turismo.

Os «workshops» contaram com a presença de diferentes actores locais, com diferente incidência territorial desde actores de carácter público (elementos autárquicos e do IEFP) como privados (elementos representativos de empresas sedeadas em Abrantes com peso significativo para a cidade; do Tecnopólo, entre outros).

## **A ESTRUTURA METODOLÓGICA DO RELATÓRIO**

Neste capítulo apresentam-se as bases que conduziram à elaboração do presente relatório de estágio em dois momentos:

- Enquadramento do relatório – apresentação dos objectivos e estrutura metodológica, o enquadramento disciplinar e profissionalizante; o âmbito do estágio e o carácter inovador do trabalho.
- Enquadramento do trabalho prático – a respectiva nota de introdução

Deste modo, vai incidir sobre o trabalho que desempenhei na “Quatenaire Portugal”: O Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes.

O relatório inicia-se com a introdução do tema do marketing territorial e o seu carácter inovador, e de igual forma, o contexto disciplinar em que este trabalho será elaborado, assim como o seu âmbito e objectivo.

No capítulo II faz-se a análise do relatório de estágio e nesse sentido, será elaborada uma reflexão sobre os conceitos pertinentes para o desenvolvimento da disciplina do marketing. Para tal, recorre-se a bibliografia especializada a fim de consolidar o corpo teórico, abordando o conceito de marketing e a sua evolução, assim como os conceitos de mercado, de produto, de segmentação do mercado e do marketing-mix.

O capítulo II terá um segundo momento, onde se irá abordar especificamente o conceito de marketing territorial e se procederá à análise da evolução do conceito.

Abordar-se-á um conjunto de temas que configuram a trajectória actual de investigação em marketing territorial, tais como:

- o debate entre as principais diferenças entre marketing empresarial e marketing territorial;
- o contributo do marketing territorial para o desenvolvimento territorial / urbano;
- a ligação entre marketing territorial e *branding* territorial;
- os factores de diferenciação numa estratégia de marketing territorial;
- as novas tendências no marketing territorial, destacando-se o marketing de experiências e a cultura e o desporto como instrumentos do marketing das cidades.

Estas reflexões serão suportadas por bibliografia especializada.

No capítulo III procede-se à elaboração de uma proposta / modelo de aplicação de um plano de marketing territorial com base em bibliografia especializada e uma segunda proposta mais específica, segundo a experiência do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes.

O capítulo IV corresponde à apresentação do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes que constitui o objectivo principal do presente relatório de estágio.

No início do capítulo IV, proceder-se-á à análise introdutória do concelho, permitindo caracterizá-lo no âmbito da região onde está inserido. Para tal, recorre-se a bibliografia especializada e a dados oficiais do Instituto Nacional de Estatística, Censos de 1981, de 1991 e 2001, assim como aos Anuário Estatístico de 1997. Com o intuito de apresentar alguns dados estatísticos mais actualizados do concelho e da região, serão colocados, em nota rodapé, dados estatísticos provisórios / pré-eliminados do Censos de 2011.

Posteriormente, no capítulo IV, irá ser feita a análise do plano estratégico, documento que antecedeu e lançou as bases para a estratégia de marketing territorial. A partir desta fase, entra-se definitivamente no Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes e será apresentado o trabalho desenvolvido, recorrendo-se a bibliografia especializada para a exposição do sub-capítulo e, em particular, a informação do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes.

O capítulo V concluiu o relatório de estágio e corresponde a uma reflexão pessoal acerca do marketing territorial e do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, após o estudo efectuado e apresentado.

## **O CARÁCTER INOVADOR DO TRABALHO**

O marketing começou por estar associado aos bens comerciais, contudo, rapidamente o conceito evoluiu do produto para os serviços e actualmente aplica-se ao território.

O território enquanto produto deve procurar ser dinâmico e inovador, personalizar políticas de valorização e promoção, de forma a captar investimentos; diversificar mão-de-obra e dinâmicas demográficas, procurando ampliar o consumo (BRITO HENRIQUES, Eduardo; 1994:403-406).

Os lugares ambicionam possuir capacidade atrativa junto das empresas e de pessoas, de forma a assegurarem a manutenção do seu estatuto de lugar numa hierarquia competitiva, num contexto de globalização que os coloca em competição permanente.

*“...num Mundo onde tudo tende a ser cada vez mais interactivo e dinâmico, as pequenas particularidades territoriais, donde se explica que os agentes locais, de resto instituídos de novas competências, procurem explorar e invistam nos factores de diferença...”* (BRITO HENRIQUES, Eduardo; 1994:404).

A capacidade atrativa dos lugares encontra-se associada aos factores de diferenciação, que em muitos casos, justificam a escolha do lugar A em detrimento do lugar B, para a localização de uma actividade económica ou serviço. O marketing territorial é uma ferramenta que procura melhorar a atractividade do lugar, através do impulso dos seus factores de diferenciação.

Igualmente procura aproveitar as características identitárias, mas também económica, sociais, demográficas, entre outras do lugar, transformando-as em elementos de diferenciação positiva, sendo uma ferramenta relativamente inovadora do planeamento estratégico, visto que o modelo de intervenção na cidade é baseado na gestão empresarial, entendendo a cidade como um produto e privilegiando parcerias publico-privadas (SALGUEIRO, Teresa Barata; 2001:90-91).

O carácter inovador deste trabalho advém da utilização desta ferramenta: o plano de marketing territorial, numa cidade do interior, inserida num contexto territorial pouco favorável, distante dos principais centros urbanos portugueses, podendo-se considerar por força da sua massa demográfica (cerca de 19.000 habitantes), dinâmica empresarial e comercial, alguma concentração de serviços, como uma cidade média portuguesa.

## I. INTRODUÇÃO

A relevância estratégica de uma cidade dependerá das funções que ela oferece e, simultaneamente, da importância estratégica no espaço temporal sobre o qual compreende o tempo de análise. O dinamismo que caracteriza o espaço urbano conduz-nos a uma reflexão sumária sobre o posicionamento da cidade no território.

Deste modo, se antes do advento da industrialização era o campo que se sobrepunha à cidade, após o século XVIII em função do crescimento económico, de profundas alterações a nível laboral, industrial, social, cultural e progressos científicos, a cidade passa a sobrepor-se ao campo, que se esvazia através de fortes movimentos migratórios e perde o seu protagonismo para a cidade.

As infra-estruturas fabris localizavam-se junto aos centros urbanos com massa humana suficiente para lhe fornecer mão-de-obra e, simultaneamente, criar um mercado. Aos centros urbanos confluíam as vias de comunicação para escoamento dos produtos (ao qual era relevante a proximidade a um porto marítimo). As fábricas motivaram movimentos migratórios das áreas rurais/agrícolas para a cidade, potencializados pelo transporte ferroviário. O crescimento urbano encontra-se associado ao processo de industrialização, todavia este não foi um fenómeno uniforme, mesmo na Europa existem ritmos de industrialização diferentes e, por consequência, fenómenos de crescimento urbano mais tardios, como por exemplo os casos de Espanha e Portugal (PRECEDO LEDO, Andrés; 1996:240).

O advento da industrialização motivou profundas alterações na sociedade mundial, desde logo, no crescimento demográfico e urbano em virtude do padrão de localização das infra-estruturas produtivas, dando origem a determinados fenómenos problemáticos que actualmente se entendem como uma consequência do crescimento desmesurado nas áreas de chegada, para os quais ainda se procuram soluções inovadoras e eficazes (Le Corbusier:1957:19-29).

A *Carta de Atenas*, publicada por Le Corbusier após a realização do Congresso de Arquitectura Moderna em Atenas (1933), constituiu um documento urbanista com uma lógica de desenvolvimento urbano, perfeitamente enquadrada no tempo e espaço, de três correntes intelectuais de crítica ao urbanismo e planeamento urbano, o «fordismo-taylorismo-keynesianismo», correspondendo a correntes de crítica ao «modernismo». François Ascher (1998:53) considera que o «fordismo» sublinha a relevância que a indústria automóvel teve nas sociedades e, particularmente, a sua influência no aumento da mobilidade dos indivíduos nos países industrializados ocidentais. É assim, uma visão crítica sobre o “caos urbano”, a desordem estética, numa lógica de liberalismo de mercado.

Por outro lado, identifica no pós-guerra, elementos que ligam o «taylorismo» ao urbanismo, segundo Ascher (1998:54) “...da mesma forma que Taylor, Le Corbusier, que o cita permanentemente estava obcecado pela desordem, pela perda de tempo, pelos desvios; na cidade moderna, como na fábrica taylorizada, não se deveria deambular fora das direcções reservadas cada uma à sua função. Era preciso racionalizar, simplificar, mediar, organizar de forma científica. Ascher em *Metapolis* (1998:54-56) elabora a transposição de alguns exemplos directos que confirmam a proximidade entre a *Carta de Atenas* de Le Corbusier e as teses de Taylor.

A referência de Ascher a Keynes advém sobretudo da intervenção do poder público, de forma a promover o planeamento e pôr termo à anarquia urbana, à regulação do mercado fundiário, sem colocar em causa as realizações privadas e à construção de toda a espécie de equipamentos sociais, que contribuam para o “bem-estar” (welfare) das populações (ASCHER, François; 1998:57).

O desenvolvimento urbano nos países ocidentais, no pós II Guerra Mundial (décadas de 1950 e 1960), foi influenciado pelo crescimento económico, pela recuperação financeira, pela reconstrução nos países delicados pelo conflito bélico, pelo crescimento económico, impulsionado cada vez mais pela importância da tecnologia, mas também pelo movimento das correntes migratórias provenientes dos territórios ultramarinos.

As críticas «pós-modernistas» de autores como Ascher cresceram na década de 1980 e 1990, elas procuram incidir na origem do problema, reflectindo os factores estéticos e sociais das escolas de arquitectura e planeamento, que contribuíram para o desenvolvimento de teses e opções que conduziram à cidade desordenada e fragmentada, emergindo o conceito metafórico de “caos urbano” (ASCHER, François; 1998:136-139). Todavia, o “caos urbano”, com que nos deparamos numa análise crítica urbana, a cidade fragmentada, que no caso português se destaca o título: *Lisboa Periferia e Centralidade* de Teresa Barata Salgueiro (2001), encontra justificação na estrutura urbana da cidade e na gestão política / pública urbana, também ela complexa, em função das várias autoridades que incidem sobre o território. Ascher (1998:137-152) considera que as políticas urbanas deveriam ser encaradas numa perspectiva integradora com as administrações das cidades envolventes. A gestão política urbana é de carácter político, mas também deverá ser encarado numa perspectiva de actor, visto implicar um “projecto de cidade” e uma metodologia “incremental” e “heurística”, com a perspectiva de um urbanismo fléxivel, baseado em regulamentos claros e objectivos que previlijem a sua rápida aplicação e eficácia, sobretudo no domínio do controlo do investimento privado.

Porque a cidade é um organismo vivo, que se detiora consoante as opções de quem a governa e as acções daqueles que nela habitam e vivem, o planeamento e o ordenamento do território tem procurado controlar o “caos”, cientes de que este conceito tão vasto e abrangente quanto a própria dimensão da cidade, provoca estigmas na imagem da cidade e limitam o seu desenvolvimento por força da entropia. *“A expansão urbana significa fluxos energéticos mais elevados e desordens crescentes. À medida que vão ocorrendo desordens variadas, a burocracia cidadina aumenta, numa tentativa de impor alguma ordem ao caos que se está a verificar* (RIFKIM, Jeremy; s/d:207)

Actualmente, fruto do crescimento e desenvolvimento urbano, as cidades são consideradas actores no espaço que ocupam com diferentes níveis de relevância geoestratégica, sendo o caso Europeu exemplificativo. Deste modo, existem diferentes escalas regionais, desde o concelho como o de Abrantes, a um conjunto intermunicipal como seja a Comunidade Intermunicipal do Médio-Tejo, ou numa escala maior, uma grande região Europeia, o caso da Península Ibérica. Do mesmo modo, existe um núcleo restrito de cidades, as megacidades europeias, que “marcam” a vida e o ritmo da própria comunidade, tendo em conta as funções e serviços geoestratégicos que abrigam, com grande relevância para a região. Paris, Londres, Frankfurt, Berlim, constituem exemplos de grandes centros europeus de decisão política, financeira, cultural e social.

Nesse sentido, será interessante considerar que, além dos problemas relacionados com o desenvolvimento / crescimento urbano, as cidades preocupam-se em planear com o fim de também marcarem o seu posicionamento na liderança do espaço que ocupam e ambicionarem a sua progressão.

Afirma Jordi Borja (1997:15), vindo ao encontro desta reflexão, *“Las ciudades como actores sociales no se confunden con el gobierno local, pêro obviamente lo incluyen. La ciudad se expresa mejor como actor social en la medida que realiza una articulación entre administraciones públicas (locales y otras), agentes económicos públicos y privados, organizaciones sociales y cívicas, sectores intelectuales y profesionales y médios de comunicación social. Es decir entre instituciones políticas y sociedad civil”*. As cidades procuram o seu posicionamento e funcionam como actores, não só sociais, mas também políticos, o que se justifica, segundo Borja, na forma, como as cidades interagem e procuram intervir no território, nomeadamente, no seio da União Europeia, de uma “Europa das Regiões” que promove a descentralização na tomada de decisão que pode ir até ao âmbito local.

Na tentativa de solucionar os problemas urbanísticos que advieram do desenvolvimento industrial e urbano das cidades, desenvolveram-se diversas ferramentas, que procuraram ordenar o “caos” em que se haviam transformado.

Deste modo, o Planeamento Estratégico Territorial, pioneiro na década de 1980, teve a sua primeira aplicação numa grande cidade, em São Francisco, e posteriormente, foi aplicado noutras grandes cidades mundiais, tais como Saint Louis e Pasadena (Califórnia) em 1984, Filadélfia (1987) (FERREIRA, António F.; 2007:115-118).

Na Europa, as primeiras aplicações desta ferramenta aconteceram em Birmingham (1986), seguindo-se Roterdão e Amesterdão na Holanda (1987). Em Espanha foi aplicado em Barcelona (1988), que em função da realização dos Jogos Olímpicos de 1992, teve uma aplicação e metodologia inovadora e orientada para um “projecto de cidade”, diferente daquela que foi aplicada em Madrid (1990) pela consultora *Arthur Andersen* que seguiu uma metodologia mais “ortodoxa” (FERREIRA, António F.; 2007:115-118). Estas cidades, como outras em que foram aplicados planos estratégicos, tiveram necessariamente como condição e similitude, o facto de possuírem lideranças municipais fortes, que contribuíram decisivamente para o sucesso da estratégia (FERREIRA, António F.; 2007:115-118).

Por outro lado, poder-se-á considerar o facto dos serviços públicos deverem cumprir as suas obrigações para com a população e procurarem manter uma situação financeira estável, como um desiderato cada vez mais importante na actualidade, um desafio e objectivo das representações políticas no combate ao flagelo que apresenta actualmente o deficit das contas públicas.

Em Portugal, surgem na década de 1980 os primeiros Planos Directores Municipais (vulgo PDM), porém já na década de 1930 / 1940 havia surgido a necessidade de intervir no território, mas numa escala reduzida, limitando-se a pequenas intervenções e a planos de urbanização de bairros nas cidades do Porto e Lisboa. No entanto, importa fazer uma breve referência ao plano da Costa do Sol (concluído em 1935) e que constitui um plano com uma visão futura, um documento histórico e com relevância estratégica sectorial (fundamentalmente nos sectores do urbanismo e do turismo). Outro plano marcante na história e na evolução do planeamento estratégico português é o Plano Estratégico de Lisboa de 1992 do qual originará a candidatura a Capital Europeia da Cultura em 1994 e à realização da Exposição Mundial de 1998. (FERREIRA, António F.; 2007:75-99).

O planeamento estratégico tem evoluído com as experiências desenvolvidas e aplicações em diversas cidades e novas formas de estratégia tem surgido, como é o caso do marketing territorial, que constitui uma ferramenta de planeamento estratégico. Define-se como uma ferramenta metodológica e pode ser aplicado em

função de um plano estratégico predefinido, ou de forma individualizada, ou seja, numa acção de planeamento específico da região ou cidade, envolvendo um sector da mesma, seja habitação, cultura, entre outras.

Actualmente, as cidades necessitam de projectos próprios que as orientem nos objectivos propostos e no seu desenvolvimento civilizacional, e nesse sentido advém a relevância o planeamento e o ordenamento do território. Procura-se com o planeamento estratégico auxiliar a resolução dos problemas existentes e promover, simultaneamente o desenvolvimento sustentado da cidade, enquanto organismo vivo.

O rápido crescimento de uma cidade conduz igualmente a fenómenos de exclusão social e, até mesmo, desigual tratamento entre agentes económicos. São precisamente os factores de exclusão social, aqueles que prejudicam fortemente a imagem de uma cidade e podem condicionar negativamente o seu relacionamento com o exterior e para lá da sua área de influência (BORJA, Jordi;1997:15-19).

O plano de marketing territorial (entendido como um plano estratégico) pode ser importante para a cidade, não só numa óptica de alteração da respectiva imagem, mas poderá constituir um plano ambicioso que altere a própria estrutura da cidade, nomeadamente, ao nível (RODRIGUEZ, Pedro; 2003:11-25):

- do desenho urbano, do ordenamento do território e do respeito pelos valores urbanísticos;
- da renovação e desenvolvimento da oferta de serviços básicos e avançados;
- da promoção dos aspectos atractivos;
- do respeito pelo meio-ambiente;
- do desenvolvimento e potencialização dos aspectos identitários dos residentes, ou seja, a sua identidade.

A ambição que os planos estratégico e de marketing territorial possuem, em trabalhar o território e oferecer-lhe uma renovada realidade, dependerá principalmente da gestão das políticas urbanas.

## II. O MARKETING

O conceito e a disciplina do marketing têm sido enquadrados no âmbito teórico por vários autores, destacando-se, no entanto, o trabalho de Philip Kotler, considerado por alguns teóricos da disciplina como o principal autor do marketing, nos moldes que actualmente se conhece, servindo de fonte bibliográfica para inúmeros textos, teses e outros livros de referência da disciplina.

O trabalho de Philip Kotler abrange mais de cem artigos. Como referências bibliográficas destacam-se o “*Marketing Management – analysis, planning, implementation and control*” (com várias edições, consultou-se a 9ª edição, 1997); e em co-autoria na elaboração de manuais sobre sub-disciplinas do marketing, entre outras: “*Marketing Places*” (Philip Kotler; Donald Haider; Irving Rein, Free Press, 1993); “*Social Marketing: strategies for changing public behaviour*” (Eduardo Roberto & Philip Kotler; Free Press, 1990); “*Marketing Models*” (Gary Lilien; Philip Kotler e K. Sridhar Moorthy; Prentice-Hall, 1992).

Por outro lado, destaca-se o contributo de Kotler em co-autoria com Kevin Keller para a estruturação da disciplina e nesse campo assume importância a publicação “*Marketing Management*” (12ª edição, 2006), na qual foram introduzidos e analisados novos conceitos como o das empresas «*customer-and-market driven*» e novos tópicos sobre a segregação, o «*targeting*» e o posicionamento. Foram igualmente desenvolvidos na edição de 2006, os conceitos relacionados com as novas tecnologias de comunicação: «*brand equity*», «*e-commerce*», «*value networks*», «*hybrid channels*», «*database marketing*», «*customer value analysis*»; e, de igual forma, os autores procuraram incorporar uma forte componente teórica de «*Strategic Brand Management*» na qual Keller é especialista.

É importante realçar o campo de investigação em marketing, na literatura inglesa designada por «*marketing research*», destacando-se particularmente os trabalhos de:

—► Aaker, Kumar & Day (1998, 6ªed.) – “*Marketing Research*”. Neste manual os autores estudaram a investigação em marketing e estruturaram-no em quatro campos principais abordando a natureza e pesquisa em «*marketing research*», a recolha de dados – enfoque particular nas fontes e dados estatísticos para o marketing, a análise de dados e as aplicações do «*marketing research*».

—► Naresh Malhotra da *Geórgia Institute of Technology*, apresenta uma vasta obra bibliográfica acerca do marketing, destacando-se o seu manual “*Marketing Research – na applied orientation*” (2010, 6ªed.) estruturado em três blocos teóricos, incluindo uma parte introdutória, fases de investigação em marketing

*(“introduction and early phases of marketing research”)*; formulação de um campo de investigação (*“research design formulation”*); recolha, tratamento e a análise de dados (*“Data collection, preparation, analysis and reporting”*).

Destacam-se ainda na linha do trabalho dos autores e dos documentos anteriores: *“Essentials of Marketing Research”* (Tony Proctor; Pearson; 2005); *“Relationship Marketing”* (Regis McKenna; Editora Addison-Wesley; 1991).

O marketing territorial constituiu uma sub-disciplina do marketing e, nesse sentido, importa realizar uma pequena abordagem introdutória ao conceito de marketing e aos conteúdos que o estruturam, para depois se poder reflectir sobre o marketing territorial. Por isso, apresenta-se uma reflexão sobre o conceito de marketing e a caracterização dos conceitos a ele associados, tais como: a definição de mercado, do produto, do consumidor e a organização do marketing em estratégia e segmentação. No seu conjunto, estes conceitos estão intimamente ligados ao marketing e contribuem para um melhor entendimento da envolvimento e da dificuldade da abrangência teórica e prática, quer do conceito de marketing como da sua componente territorial.

## **2.1 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING E SUA RELAÇÃO COM O TERRITÓRIO**

As estratégias de promoção de produtos sempre existiram no mercado tradicional, no relacionamento entre o vendedor e o consumidor. Todavia as estratégias mais específicas e fundamentadas de vendas só surgiram no pós-fordismo, quando as empresas sentiram necessidade em incrementar os seus mercados e as suas oportunidades de negócio. Um conjunto de grandes fenómenos parecem ter contribuído para o surgimento de alterações no comportamento dos produtores, dos consumidores e para o desenvolvimento da disciplina do marketing, entre os quais se destaca, o desenvolvimento do processo de globalização económica e financeira, a liberalização dos mercados (sobretudo nos países desenvolvidos), a maior disponibilidade e acesso aos bens de consumo (LINDON et. al.; 2004:21-48).

Philip Kotler (1997), define o conceito de marketing como um processo social e de gestão nos quais os indivíduos ou os grupos obtêm aquilo de que necessitam e querem tentar criar, trocar e/ou vender produtos com valor.

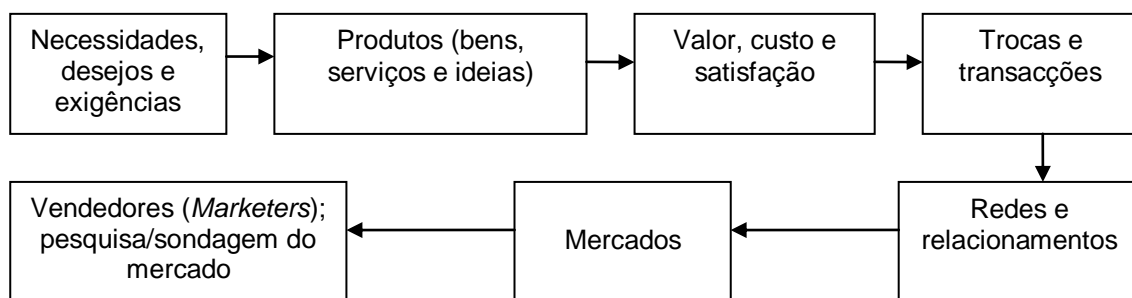
*“Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and exchanging products of value with other”* (KOTLER, Philip; 1997:09).

A definição de marketing apresentada coloca o enfoque na estratégia entre o vendedor e o consumidor, e na respectiva relação entre ambos. Está de certa forma implícita nesta definição que uma estratégia de marketing, deve apostar na competitividade, procurando o sucesso num ambiente de concorrência.

A definição apresentada conduz-nos a um conjunto de conceitos que são essenciais, funcionando como palavras-chave para se perceber a abrangência do conceito de marketing e aquilo que ele implica Segundo Kotler (1997:09), “Needs”; “Wants and Demands”; “Products (goods, services and ideas)”, “Markets”, “Value, Cost, and Satisfaction”, são conceitos que irão merecer especial atenção. Existem contudo outros menos relevantes para este trabalho, mas que é importante serem aqui referenciados: “Exchange and Transactions”; “Relationships and Networks”; “Marketers and Prospects” (KOTLER, Philip; 1997:09).

Mesmo assim, ir-se-á explicar cada um dos referidos conceitos, pois importa contextualizá-los nesta ferramenta metodológica que é o marketing e na relação que se estabelece entre produtor e consumidor, sobretudo na tentativa de provocar estímulos no consumidor para adquirir determinados produtos e que constitui “grosso modo” o objectivo do marketing, mas também na arte de promoção e comercialização. Kotler (1997); Kotler e Keller (2006); Zikmund e D`Amico (2001), são os autores que tem estudado a relação dialéctica entre quem comercializa (e eventualmente também é produtor) e o consumidor.

**Figura nº1 – Interligação dos conceitos chave do Marketing**



**Fonte:** adaptado da figura 1.2 – *The core concepts of marketing* in Kotler (1997:09).

A figura nº1 exemplifica o caminho metodológico e conceptual na estruturação do marketing nomeadamente, a forma como se pode preparar um caminho para estabelecer uma relação estimulante do ponto vista aquisitivo entre o produtor / vendedor e o consumidor.

Numa das re-edições do livro *Marketing Management* de Kotler e Keller (2006), os autores definiram o marketing como a ciência que identifica as necessidades sociais e

humanas e, nesse sentido, é possível distinguir a definição de marketing numa óptica social e de gestão.

*“A social definition shows the role marketing plays in society. One marketer said that marketing’s role is to deliver a higher standart of living. Here is a social definition that serves our purpose: Marketing is a societal process by whish individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering, and freely exchanging products and services of value with other”* (Kotler & Keller, 2006:06).

Todavia Kotler e Keller apresentam ainda uma definição mais formal, da *“American Marketing Association”*:

*“Marketing is an organization function and a set of process for creating, comunicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in way that benefit the organizatin and its stakeholders”* (Kotler & Keller; 2006:06).

Esta definição pressupõe que uma estratégia de marketing tem enfoque na competitividade, ao procurar contribuir para a melhoria competitiva da actividade-alvo e promover o seu sucesso em competição com os concorrentes rivais.

Uma definição relativamente alternativa de marketing é de Zikmund e D`Amico (2001), que apresentam uma proposta ligeiramente diferente daquela que é defendida por Kotler e por outros autores da disciplina. Zikmund e D`Amico colocam o foco da definição de marketing no princípio da troca:

*“Marketing is the process of influencing voluntary exchange transactions in which one party to the transactions can be envisioned in some fashion as a customer of the other, the marketer. The marketing process involves communication and requires a mechanism or system to carry out the exchange of the marketer’s product for something of value”* (ZIKMUND, William et. al.; 2001:07).

Zikmund e D`Amico (2001:07) identificam nesta definição cinco pontos-chave do marketing que são transversais a qualquer espécie de plano de marketing:

- *“two or more parties”*;
- *“something that is given up by each”*;
- *“something that is received by each”*;
- *“some level of communication between the parties”*;
- *“some mechanism or systemto perform the exchange”*.

A definição de Zikmund e D`Amico (2001) apresentada acima é específica do marketing, todavia apresenta uma ideia que é transversal no marketing: a *“arte de vender produtos”* e que se aplicará ao território e às actividades nele presentes.

Neste relacionamento, entre vendedor e consumidor, poder-se-á considerar que são os produtos que irão influenciar o comportamento, quer dos vendedores na estratégia

que irão aplicar em função dos tipo de produto que vendem, quer no caso dos consumidores que se sentiram atraídos, desde logo, pela necessidade que o produto lhes pode causar. Contudo, um outro comportamento poderá ser o estímulo aquisitivo por um determinado produto, que mesmo não sendo um bem essencial, ao beneficiar de uma estratégia de marketing, consegue provocar uma reacção no consumidor para o adquirir (GAIO, Sofia et. al. 2007:28).

Como se pode reflectir, o marketing pode intervir em diversos campos e pode-se encontrar um produto alvo de um plano / estratégia de marketing em situações muito diversas.

Alguns planos de marketing (no caso particular dos bens de consumo e serviços) encontram-se associados a um território que incorpora uma marca e identidade com forte influência da componente histórica, demarcando-o no espaço e no tempo da região onde se insere e no espaço geoeconómico (num plano de competitividade), caso por exemplo do Vinho do Porto – Região do Douro.

Numa abordagem conceptual, é no centro desta relação, entre o agente comercializador e o consumidor, que se encontra o marketing, sendo dessa forma relevante definir:

- O que é o produto?
- O que se entende por consumidor?
- Qual a definição de mercado?
- O que é a marca?
- O que se entende por imagem?
- Qual a relevância da comunicação / informação e de outros eventuais parâmetros competitivos?

Estes são alguns conceitos que de forma combinada, ou até individual, motivam o consumidor a adquirir determinado produto, sendo relevante detalhar de forma breve os seus significados.

### **2.1.1 – O CONCEITO DE MERCADO**

*“A market consists of all the potential customers sharing a particular need or want who might be willing and able to engage in exchange to satisfy that need or want”* (KOTLER, Philip; 1997:13).

O conceito de mercado no marketing é relativamente diferente do tradicional conceito utilizado, por exemplo, na Economia e na Geografia. No caso específico do marketing, o mercado é representado pelos indivíduos que se afiguram como os potenciais aquisidores de um bem ou produto, agrupando-os segundo os seus gostos e ideias

num conjunto vasto e diversificado (de indivíduos), constituindo a procura de um nicho específico, um desafio, mas simultaneamente um desiderato de um plano de marketing (KOTLER, Philip; 1997:13).

Os académicos Zikmund e D`Amico expõe uma definição idêntica: “«A market is a group of potential customers for a particular product who are willing and able to spend money or exchange other resources to obtain the product»” (ZIKMUND, William et. al.; 2001:09).

Kotler procurou analisar a dimensão do mercado, chegando à conclusão que será o número de potenciais compradores que determinará a dimensão do mercado:

*“the size of the market depends on the number of people who exhibit the need or want, have resources that interest others, and are willing and able to offer these resources in exchange for what they want”* (KOTLER, Philip; 1997:13).

Numa abordagem recente, no plano teórico, Kotler e Keller (2006;10-11) completaram a definição de mercado, afirmando que para cada indústria ou bem de consumo, é possível identificar um mercado, um segmento, apresentando uma relação dialéctica entre a Indústria (“*collection of sellers*”) e o Mercado (“*market – collection of buyers*”), pressupondo trocas entre si envolvendo comunicação, de informação, de dinheiro, de bens e serviços.

No marketing é fundamental perceber o consumidor, visto ser ele o centro do processo e o actor que se tenta motivar para adquirir determinado produto, sendo correcto afirmar que também no marketing territorial é fundamental identificar e conhecer as necessidades dos consumidores. No entanto, é importante definir os sectores empresariais em que se vai apostar, seja na área da mecânica, da logística e distribuição, nas tecnologias de ponta, etc., procurando conhecer as suas exigências, as dificuldades e as necessidades.

Esta é a definição de mercado sob o ponto de vista do marketing, porém no caso mais específico do marketing territorial, exige a transposição e a adaptação da teoria desenvolvida. A noção de que qualquer produto é passível de ser alvo de uma estratégia / plano de marketing é algo que exige uma disciplina que permita diferentes abordagens, consoante a natureza do produto em análise, mas é importante ressaltar que as oportunidades não estão todas no produto, mas também no mercado (Kotler, 1997).

### **2.1.2 O CONCEITO DE PRODUTO**

O produto é um conceito importante no marketing e encontra-se relacionado com o conceito de mercado, pois é a sua imagem e da respectiva marca que constituem

duas permutas essenciais para o sucesso da comercialização de um produto, da mais diversa índole.

Os teóricos do marketing Zikmund e D'Amico definem o conceito de produto da seguinte forma: “«*The term product refers to what the business or non profit organization offers to its prospective customers or clients. The offering may be a tangible good, such a car, a service, such as an airline trip, or an intangible idea*»” (ZIKMUND, William et. al.; 2001:09).

Kotler e Keller alertam para o facto do produto depender da apreciação selectiva dos consumidores, exigentes em padrões de qualidade e de uma contínua aposta no aperfeiçoamento dos produtos:

“«*The product concept holds that consumers will favor those products that offer the most quality, performance, or innovative features. Managers in these organizations focus on making superior products and improving them over time. (...) A new or improved product will not necessarily be successful unless the product is priced, distributed, advertised, and sold properly*»” (KOTLER, Philip et. al.; 2006:15).

O produto está associado a um ciclo de vida e pode passar por diversas fases, mas é na comunicação do mesmo com o consumidor, que o marketing vai assumir um papel importante, podendo passar pela redefinição do produto ou de estratégias que permitam recolocá-lo num trilho de sucesso: “«*life-cycle theory allows marketing planning to proceed based on stages occurring in normal product life which can be modified if and when an exogenous influence occurs*»” (GARTNER, William; 1996:408).

O ciclo de vida dos produtos pode significar, no caso de vigorar um plano de marketing, uma actualização do próprio modelo. Deste modo, um plano de marketing ou de marketing territorial é elaborado para a prossecução de determinados objectivos e com uma visão temporal, que pode necessitar ser actualizado devido à falência de alguns dos objectivos, ou pelo surgimento de problemas externos e internos ao próprio plano. O plano de marketing territorial tem necessariamente de se actualizar por força das dinâmicas que ocorrem no espaço e no tempo.

### **2.1.3 O CONCEITO E A ESTRUTURAÇÃO DE MARKETING-MIX E A ESTRATÉGIA DOS 4 P**

A aplicação da metodologia de marketing territorial deve ser efectuada em função dos produtos e serviços (empresas, instituições públicas, meios de comunicação) a que se dirige e dos respectivos públicos, geralmente residentes e visitantes.

Designa-se por marketing *mix* a estratégia que implica uma abordagem multidimensional, definida numa perspectiva holística por Kotler (1997-92) “«*Marketing*

*mix is the set of marketing tool that the firm uses to persue its marketing objectives in the target marketing»*”.

O complexo relacionamento entre as actividades de marketing como o planeamento e a execução do projecto, as questões relativas ao preço, à promoção e à distribuição de ideias, produtos e serviços, motivou nos «*marketeers*» o desenvolvimento de uma estratégia que facilitasse a comunicação entre estes conceitos inter-relacionados e interdependentes numa estratégia de marketing / marketing territorial. O Marketing-mix surge como resposta à tentativa dos “*marketers*” em resolver as limitações conceptuais entre os conceitos acima identificados.

“*«The term marketing-mix describes the result of management`s creative efforts to combine these activities. Faced with a wide choice of product features, messages, prices, distribution methods, and other marketing variables, the marketing manager must select and combine ingredients to create a marketing-mix that will achieve organizational objectives»*” (ZIKMUND, William et. al.; 2001:09).

A aplicação da metodologia de marketing territorial deverá ser reflectida em função dos diversos produtos e serviços (empresas e instituições de índole pública e privada) a que se dirige e dos respectivos públicos (residentes, visitantes e investidores). Nesta perspectiva, o plano de marketing territorial – mix implica a segmentação da procura e da oferta, estipulando-se para um determinado produto / serviço, o público-alvo ou vários públicos-alvo a considerar, mediante a diferenciação estratégica.

Em função da complexidade que um plano de marketing territorial pode assumir, geralmente utiliza-se a estratégia de 4P:

Product; Promotion; Placement; Price = preço, promoção, distribuição, producto

Foi Jerome McCarty (1996) que teorizou e popularizou a estratégia dos 4 P`s: *product, price, promotion and place* (produto, preço, promoção, lugar), que foi utilizada no Plano Marketing Territorial de Abrantes. Kotler (1997:94) estabeleceu a correlação dos 4 P com os 4 C a saber:

“*Product*” → “*costumer, needs or want*”

“*Price*” → “*cost to the customer*”

“*Place*” → “*convenience*”

“*Promotion*” → “*comunication*”

Produto → consumidor e suas necessidades

Preço → custo para o consumidor

Lugar → Conveniência

Promoção → Comunicação

Kotler (1997) estabeleceu também a caracterização dos 4 P na estratégia de marketing mix, que importa contrapor de forma a complementar a caracterização de Zikmund e D`Amico (2001).

#### **Quadro nº1 – Caraterização dos 4 P segundo Kotler**

<i>Produto</i>	<i>O produto é a ferramenta mais básica do marketing-mix – a oferta tangível da empresa ao mercado, que inclui a qualidade do produto, o design, as características e a embalagem.</i>
<i>Preço</i>	<i>O preço é uma ferramenta essencial de marketing-mix, a quantidade de dinheiro que o cliente está disponível a pagar pelo produto.</i>
<i>Lugar</i>	<i>Outra ferramenta chave do marketing-mix, inclui as várias actividades que a empresa empreende, para tornar o produto mais acessível e disponível para os clientes-alvo.</i>
<i>Promoção</i>	<i>Promoção é a quarta ferramenta do marketing-mix, inclui todas as actividades que a empresa empreende para comunicar e promover os seus produtos no mercado-alvo.</i>

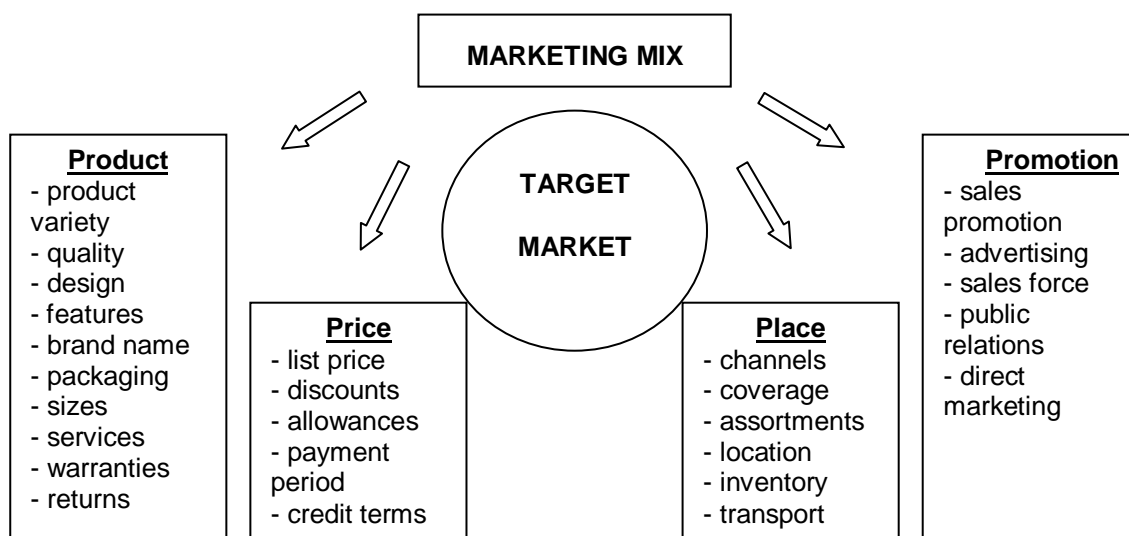
**Fonte:** KOTLER, Philip; 1997:92-93

#### **Quadro nº2 – Caracterização dos 4 P segundo Zikmund e D`Amico.**

<i>Produto</i>	<i>Um bem, um serviço, ou ideia que oferece um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis para satisfazer os consumidores.</i>
<i>Lugar</i>	<i>O elemento do marketing-mix que engloba todos os aspectos relacionados com a disponibilização de produtos para o consumidor no local correcto e à hora certa.</i>
<i>Preço</i>	<i>A quantidade de dinheiro ou outra compensação, que é algo de valor, oferecido pela troca de um produto.</i>
<i>Promoção</i>	<i>O elemento de marketing-mix que inclui todas as formas de comunicação.</i>

**Fonte:** ZIKMUND, William et al.; 2001:09-13

**Figura nº2 – Imagem conceptual do marketing mix**



**Fonte:** KOTLER, Philip et. al.; 2006:19

A imagem conceptual do marketing-mix constitui a base de uma estratégia de marketing tradicional, assim como de marketing territorial. Esta foi a ferramenta utilizada no Plano Marketing de Abrantes, onde se focalizou a estratégia no produto, no preço, na promoção e no lugar.

Nesta perspectiva, o marketing-mix ou o Plano de Marketing Territorial-mix, implica a segmentação da procura e da oferta, apresentando-se com esta organização 4P, as bases para a definição de *targets* ou segmentos e a sua respectiva diferenciação estratégica, que se irá estipular para um determinado produto / serviço tendo em consideração, o respectivo público-alvo.

Posteriormente à primeira abordagem teórica à estratégia dos 4 P de Kotler na década de 1990, o referido autor desenvolveu a teoria e alargou-a a 7 P que se apresenta de forma resumida na figura seguinte:

**Figura nº3 – A estratégia de segmentação do marketing territorial pode ser construída com base numa plataforma mais alargada de 7P:**



**Fonte:** Elaboração própria, com base Philip Kotler; "Marketing Management", 11ªed., 2002,p.17.

#### **2.1.4 O CONCEITO DE SEGMENTAÇÃO DO MERCADO (TARGET MARKETING)**

Kotler e Keller (2006:240) definiram a segmentação de mercado da seguinte forma:

*«A market segment consists of a group of customers who share a similar set of needs or wants. (...) we must be careful not to confuse a segment and a sector»*.

Os autores avançam com o exemplo do grupo de indivíduos que desejam adquirir um automóvel, sendo que basicamente existem três tipos de compradores predefinidos:

- A escolha simples de um automóvel para transporte diário, valorizando o "bom preço";
- Os indivíduos que preferem um automóvel de luxo ou para grandes viagens;
- Os indivíduos que preferem e valorizam a compra de um automóvel com melhor performance estando atentos ao desempenho do motor, valorizando também o respectivo design / estilo desportivo.

Segundo Kotler «marketing-mix» encontra-se fortemente associado ao «target»:

*«...Not everyone likes the same soft drink, automobile, college, and movie. Therefore, marketers start with market segmentation. They identify and profile distinct groups of buyers who might prefer or require varying products and marketing mixes. Market segments can be identified by examining demographic, psychographic, and behavioral differences among buyers...»* (KOTLER, Philip; 2002:09)

A definição de macro-segmentos, repartindo o mercado de acordo com as características do consumidor em relação ao produto que pretende adquirir, depende de um conjunto de factores que provocam diferenças no mercado, ou seja, que promovem a identificação de potenciais consumidores com determinadas características (do produto) e que os tornam como potenciais aquisidores e consumidores do mesmo.

“«*The essence of market segmentation strategy is looking for differences within total markets on which to base development of successful marketing mixes*»” (ZIKMUND, William et. al.; 2001:233).

Kotler e Keller (2006:240) alertam para o facto de poderem existir outras possíveis formas de segmentação do mercado, mas que cabe ao «*marketeer*» identificá-las e não criá-las. A segmentação do mercado consiste num processo que se desenrola de uma forma natural, mediante os gostos, os anseios e os receios dos próprios consumidores e, obviamente, deve respeitar um conjunto de critérios para se estabelecer a segmentação.

Partindo do pressuposto, que o mercado para o marketing consiste num grupo de potenciais consumidores para um determinado produto ou grupo de produtos, sendo que os consumidores podem ser indivíduos ou até organizações, Zikmund & D`Amico (2001:210) alertam para determinadas especificações do mercado que podem conduzir à sua segmentação:

- “*Not all buyers are alike.*”
- “*Subgroups of people with similar behaviour, values, and /or backgrounds may be identify*”.
- “*The subgroups will be smaller and more homogenous than the market as a whole*”.
- “*It should be easier to satisfy smaller groups of similar customers than a large group of dissimilar customers*”.

Provocar um estímulo, num indivíduo / consumidor para adquirir um determinado produto, pode exigir diversas abordagens consoante os objectivos da segmentação, mas também em função do produto e obviamente das características do consumidor.

No capítulo correspondente à apresentação do Plano Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, são apresentados os três macro-segmentos definidos para a cidade, dos quais se irão especificar os micro-segmentos, nomeadamente, para o macro-segmento Empresas e Empreendedores que é alvo de uma análise mais pormenorizada.

Importa para efeitos de exploração e definição da estratégia de marketing identificar as principais formas de segmentação que se resumem no quadro seguinte:

### Quadro nº3 – Quadro-resumo das três formas básicas de segmentação

«Niche Marketing»	<i>O nicho é um grupo de cliente mais estritamente definido, procurado um mix distintivo de benefícios. Os profissionais do marketing costumam identificar os nichos através da divisão do segmento em sub-segmentos.</i>
«Local Marketing»	<i>O «Local Marketing» reflecte uma tendência crescente designada por marketing de base («grassroots marketing»). As actividades do marketing, concentram-se em chegar o mais próximo e relevante possível, aos consumidores individuais.</i>
«Customerization»	<i>A «customerization» combina os conceitos de customização operacional com o marketing personalizado, de forma a capacitar os consumidores para projectarem o produto e a oferta de serviço à sua escolha.</i>

Fonte: KOTLER, Philip et. al.; 2006; 242-246

O procedimento adequado para efectuar uma segmentação do mercado deve respeitar alguns critérios, mas também uma metodologia, que se apresenta a título exemplificativo, e que é baseada em três etapas, segundo Kotler (1997:255):

1ª Etapa: «*survey stage*» - O investigador / «*marketeer*» deve conduzir um questionário exploratório, de forma a perceber no consumidor quais são as suas motivações, atitudes e comportamentos. Como complemento deverá ser efectuado um segundo questionário, mais exigente em informação, devendo incidir as questões exploratórias nos seguintes parâmetros (KOTLER, Philip; 1997:255):

- «*attributes and their importance ratings*»;
- «*brand awareness and brand ratings*»;
- «*product – usage patterns*»;
- «*attitudes toward the product category*»;
- «*demographics, geographics, psychographics and mediagraphics of the respondents*».

2ª Etapa: Análise – Na segunda etapa, procede-se à análise factorial dos dados recolhidos, correlacionado as variáveis e aplicando uma análise de clusters, de forma a identificar diferentes segmentos.

3ª Etapa: Elaboração de perfis – Após a análise aos dados estatísticos e a identificação dos diferentes segmentos, distingue-se os mesmos através da caracterização de diferentes padrões de atitudes e comportamentos da componente psicográfica, mas também com forte influência da componente demográfica.

## 2.2 O CONCEITO DE MARKETING TERRITORIAL E OS FACTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA A SUA EVOLUÇÃO

Para os teóricos do marketing como Bailey (1989), Ashworth & Voogd (1994), Rainisto (2003), os lugares podem ser analisados na óptica económica, como um produto e / ou negócio, e nesse sentido, o marketing pode ser aplicado de uma forma sofisticada. Assim, qualquer produto poder ser alvo de uma estratégia de marketing, no qual se pode incluir o território, cujas actividades poderão ser alvo da acção de um “marketeer”. Podem considerar-se, para além do território como alvos de uma estratégia de marketing, os seguintes produtos, segundo Kotler e Keller (2006;08-09): *“goods, services, events, experiences, persons, places, properties, organizations, informations, ideas”*.

O marketing pode ser a ferramenta ideal a fim de desenvolver novas soluções de investimento, reposicionamento e até a conquista de novos mercados, pois envolve diversas áreas da sociedade. É precisamente Kotler, quem estabelece a ligação entre o marketing e o território, o «place marketing» (KOTLER, Philip; 2002:03):

*“...Cities, states, regions, and nations compete to attract tourists, factories, company headquarters, and new residents. Place marketers include economic development specialists, real estate agents, commercial banks, local business associations, and advertising and public relations agencies...”*.

A mais-valia do marketing é o facto de poder constituir uma ferramenta para o planeamento estratégico, enquanto processo de desenvolvimento e transformação dos territórios. No caso particular do marketing territorial, os territórios competem entre si e devem valorizar as suas vantagens competitivas procurando, cada vez mais, ser competitivos, pese embora o carácter de serviço público das estruturas administrativas locais.

*“Hace muy poco tiempo, las ciudades tan solo tenían un nombre y un escudo oficial, siendo cada vez más frecuente que tengan también una marca, un logótipo, imagen corporativa, eslógans específicos e incluso merchandising próprio”* (GÓMEZ, Antonio Martínez; 2006:02).

O conceito de marketing territorial é por definição relativamente ambíguo no que respeita à incidência geográfica, pois pode referir-se a países, grandes regiões, estados regionais, cidades ou já considerando uma escala micro, a um determinado bairro ou lugar. Kotler (2002a) definiu-o como uma metodologia para promover a cidade (no caso do presente relatório) envolvendo os seus actores principais:

*“«Place marketing means designing a place to satisfy the needs of its target market. It succeeds when citizens and businesses are pleased with their community, and the expectations of visitors and investors are met»” (Kotler et. al.; 2002a:183).*

Nesta definição salienta-se o facto do marketing territorial procurar satisfazer as necessidades do seu segmento de mercado e abrir um campo de reflexão sobre os potenciais segmentos de mercado existentes numa cidade, que sendo algo subjectivo no seu conteúdo, afigura-se extremamente relevante. Neste caso a segmentação deverá ser entendida como um desafio complexo, tendo em conta o universo de pessoas e as suas respectivas características sócio-económicas e sócio-culturais.

Álvaro Cidrais (1998:19) coloca ênfase nos actores do território para definir o conceito de marketing territorial, *“...definiríamos marketing territorial como sendo a análise, a planificação, a execução e o controlo de processos concebidos pelos actores de um território, de forma mais ou menos concertada e institucionalizada. A sua finalidade, é por um lado, responder às necessidades das pessoas e do seu território e, por outro, melhorar a curto e a longo prazo a qualidade e a competitividade global da cidade no seu ambiente concorrencial”*. Importa referenciar a dissertação de Cidrais (1998) que abordou o marketing territorial como um instrumento de promoção e planeamento para as cidades médias portuguesas, apresentando dois casos de estudo, nomeadamente, Évora e Portalegre.

No programa para o Espaço Atlântico, a título exemplificativo, defendia-se uma aposta no marketing territorial, segundo Boletim Económico do ICE nº2789 (LAXE, Fernando et. al. 2003:43):

*“«...el marketing territorial contempla «el análisis, la planificación, la ejecución y el control de los procesos concebidos por los actores de un territorio, de forma más o menos concertada e institucionalizada, que tiene por finalidad, por una parte, responder a las necesidades y expectativas de los individuos y organizaciones presentes en el territorio; y por otra parte, contribuir a mejorar a corto, medio y a largo plazo, la competitividad, la posición en el mercado y la calidad global del territorio o área en el marco de una sociedad competitiva...»”*.

Rainisto (2003:12) citando Kotler & Gertner (2002), identifica que o marketing territorial pode ser utilizado para múltiplos objectivos, nomeadamente, poder contribuir para a construção de uma imagem positiva da cidade e atrair empresas, turistas, instituições e eventos. Na actualidade, as cidades competem entre si e necessitam saber como atrair riqueza. Nesse aspecto, o marketing é uma estratégia / metodologia que procura promover estímulos nas empresas, mas também nos serviços públicos, nos residentes, nos turistas e em potenciais visitantes.

De igual modo, contribui para o posicionamento ou re-posicionamento da cidade, ou de uma região, procurando estudar, analisar e intervir na forma como ele é percebido e se relaciona com a envolvente territorial nas suas diversas escalas.

*“Las herramientas del marketing de ciudad han adquirido un lugar privilegiado como medio para enfrentarse a los actuales y futuros desafíos de las ciudades en un clima de creciente competencia por atraer visitantes, inversiones y negocios. Entendiendo al marketing de ciudad como una herramienta de gestión local que guía el diseño de acciones tendientes al aumento de la productividad urbana, queda claro que solamente estarán en condiciones de competir, tanto en el escenario regional como internacional, aquellas ciudades que implementen eficazmente sus técnicas”* (PAZ, Sérgio; 2005:188).

A estratégia do plano de marketing territorial dependerá da análise de diagnóstico, da abordagem ao posicionamento da cidade e daquilo que com ele se pretenderá atingir no futuro.

Gábor Kozma (2006:10), numa interpretação mais específica de marketing territorial, cita dois importantes investigadores na leitura do Marketing Territorial, o inglês Gregory Ashworth e o holandês Hank Voogd da Universidade de Gronigen, que num artigo publicado em 1988, lançaram as bases para a definição do «*City Marketing*», marketing das cidades ou marketing urbano, afirma:

*“«City marketing can be described as a process where by urban activities are so closely as possible related to the demands of targeted customers so as to maximise the efficient social and economic functioning of the area concerned in accordance with whatever goals have been established»”* (Ashworth & Voogd, 1988:68) citado por (KOZMA, Gábor; 2006:10).

No conjunto de elementos teóricos recolhidos e citados anteriormente, poder-se-á concluir que o marketing territorial consiste numa metodologia estratégica que visa concretizar uma política de desenvolvimento territorial, assente na valorização dos seus actores (num relacionamento dialéctico actores – território), na comunicação interna e externa de um lugar para com o exterior, com objectivo de torná-lo num espaço mais atractivo e competitivo, no reforço da sua identidade e na contribuição para a melhoria da qualidade de vida dos seus residentes.

Por marketing territorial estaremos a referir-nos mais concretamente à metodologia, que estrutura, conecta e hierarquizar determinadas funções com incidência territorial, tendo por objectivo a criação de mais valias.

Concluindo sobre os contributos teóricos para a evolução do marketing territorial, destacam-se o trabalho de alguns autores como: Bailey (1989), Asworth & Voogd

(1994; 1998), Kotler et. al. (1999), e particularmente a obra “*Place Marketing*” de Kotler (1993). No âmbito europeu, destacam-se as teses de Cidrais (1998) e Rainisto (2003) que incorporaram a componente da imagem e do mercado, mas também uma visão de marketing territorial focada no desenvolvimento da cidade.

Ainda no âmbito europeu destacam-se a teses de Kozma (2006) e Braun (2008) com uma visão e análise de experiências europeias, de cidades que aplicaram estratégias de marketing territorial, com base na imagem da cidade, sua marca e contributos do *branding*.

Recentemente foi publicado uma obra de referência para o marketing territorial, “*City Marketing – my place in XXI*” de Azevedo et. al. (2010), um manual que sistematiza os conhecimentos já adquiridos a nível deste conceito, mas também da contribuição dos atributos da cidade. O “*Citymarketing – my place in XXI*” estabelece a ponte metodológica entre o marketing e os conceitos da sustentabilidade, competitividade e estratégia. Incorpora, de igual forma, uma forte componente da identidade e imagem, dando ênfase ao estabelecimento de uma marca de cidade.

Em suma, abordou-se neste capítulo a evolução do conceito, porém, o marketing territorial como estratégia encontra-se em discussão e evolução. Nos próximos sub-capítulos aborda-se as áreas que tem sido alvo de debate e que contribuíram para o desenvolvimento da disciplina.

## **MARKETING TERRITORIAL PORQUÊ? REFLEXÃO SOBRE OS FACTORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA O DESENVOLVIMENTO DA DISCIPLINA**

Numa lógica de globalização e livre concorrência mundial, tornou-se necessário e até determinante a existência de uma mais-valia que influencie a escolha de produtos semelhante ou inclusivamente iguais. É quando se questiona a necessidade de uma marca ascender na sua cadeia de valor, que a imagem de marca e a estratégia de marketing assume extrema relevância, exigindo uma abordagem por parte de quem produz, que além da visão do mercado, deve possuir uma visão do consumidor.

O geógrafo George Benko (2006), reflectindo sobre os primórdios do marketing territorial e das campanhas de comunicação, alertava para algumas situações de descrédito do marketing como consequência de uma mensagem confusa. A percepção errada da mensagem / comunicação derivava do facto do marketing territorial ser utilizado, nos seus primórdios, para a promoção e haver uma ligação imprópria entre o marketing territorial e o marketing político, ou seja promovia-se um território e simultaneamente acabava-se por promover um político.

A reflexão de Georges Benko é interessante e bastante válida, apesar de referenciar uma situação que acontecia com mais frequência no início da aplicação desta

disciplina (década de 1970 / 1980). Actualmente, fruto da sua evolução teórica, as estratégias de marketing territorial são mais complexas. No entanto, poderá não ser raro, visionar em época eleitoral autárquica no centro das cidades, slogans com uma referência a um candidato e a uma obra efectuada, tornando-se uma mensagem de índole política e não uma estratégia de comunicação de marketing territorial da cidade. Georges Benko (2006:1-6) elencou quatro factores que contribuem entre si para a afirmação do marketing territorial como ferramenta de planeamento e, particularmente, no âmbito europeu:

#### *1 – Mundialização e alargamento da concorrência*

As décadas de 1980 e 1990 são marcadas pela difusão dos computadores pessoais e da *internet*, ferramentas que contribuíram para alterações significativas na organização e no processo produtivo das empresas, para alteração dos padrões económicos e dos factores de competitividade (BENKO, Georges; 2006:02). Essa transformação passou também pela afirmação do estado regional (as regiões começam a afirmar-se como motores da prosperidade mundial) em detrimento do estado nacional, num contexto económico liberalizado, de eliminação de barreiras que obstruíam o comércio mundial, e para tal, muito contribuíram as novas tecnologias de informação e comunicação como o «ciberespaço» (MENDEZ, Ricardo; 1997:199-202).

#### *2 – Desenvolvimento local*

Em Portugal à semelhança do que se verificou noutros países que aderiram à Comunidade Europeia, a partir da década de 1980 começou a ser implementado novos instrumentos de gestão do território. Até meados da década de 1980, o planeamento era essencialmente orientado numa lógica “*top down*” o que reflectia a própria centralização de poderes dos estados <sup>(2)</sup>. A partir da década de 1990, pelo facto das regiões começarem a assumir maior relevância / preponderância na estruturação económica, e no caso do espaço Europeu pelo impulso da política regional promovida pela União Europeia, favorecendo a cimentação da nova abordagem “*botton up*” (BENKO, Georges; 2006:03).

#### *3 – Rápida evolução dos meios de informação e comunicação*

Poder-se-á considerar que actualmente se vive numa fase de afirmação da *internet*, das tecnologias de informação e comunicação de nova geração, com micro-plataformas (por exemplo: o iPad), de uma extraordinária capacidade funcional.

---

<sup>2</sup> A geopolítica também poderá ter contribuído para a evolução das abordagens e para o surgimento da política regional, no espaço Europeu, ocorreram no final da década de 1970 processos de regionalização (caso da Espanha), assim como processos de descentralização de administrativa (caso da França 1982) (BENKO, Georges; 2006:03).

O marketing territorial está, como já foi referido, vinculado a uma visão e uma imagem da cidade construída para provocar sensações e percepções positivas que contribuem para a conexão entre o marketing territorial e as ferramentas inovadoras dos meios de comunicação. Segundo Benko (2006:04):

*“Je ne souhaite pas entrer ici dans une étude détaillée sur l'évolution de la communication, mais seulement noter que la naissance du marketing territorial et les mutations dans le secteur de la communication sont intimement liées. Si l'on admet que la représentation est une création, on peut considérer le marketing territorial comme une nouvelle forme de sensation géographique”.*

#### 4 – Nova etapa na evolução do marketing

Este factor relaciona-se com a própria evolução da disciplina do marketing, no surgimento de novas sub-disciplinas. O marketing começou por ser aplicado numa óptica empresarial essencialmente a produtos / bens de consumo e foi ganhando outras dimensões, entre as quais, a sua aplicação no território originando a sub-disciplina do marketing territorial.

Gabór Kozma identificou factores comuns a Benko, mas também outros que poderão ajudar a perceber o crescente interesse no marketing territorial (KOZMA, Gábor; 2006:27):

→ Alteração estrutural na economia nas décadas de 1970 e 1980, às quais se pode associar a globalização da economia mundial. Poder-se-á identificar alguns campos na área económica, cujas alterações são significativas a nível do comércio mundial; a divisão internacional do trabalho; o poder crescente das multinacionais; os novos desafios na gestão – o ecumenismo organizacional; as flutuações financeiras; o peso da mão-de-obra emigrante (WATERS, Malcolm; 2002:63-91).

→ Novos desafios do urbanismo moderno, marcado pelos fenómenos de metropolização (ASCHER, François; 1998:03-04) e do «urban sprawl» (BEAUJEU-GARNIER, Jacqueline; 1997:495-497). Associado ao crescimento urbano desmesurado, agravam-se os problemas relacionados com a economia e competitividade urbana (crise nas cidades industriais tradicionais), a poluição do ar, a eficiência das redes de transportes, de comunicações e de abastecimento de água e luz, a eficiência do sistema de recolha e tratamento de resíduos urbanos (BEAUJEU-GARNIER, Jacqueline; 1997:307-322). A segregação residencial, cultural e social conduziu a fenómenos de exclusão e insegurança urbana (vandalismo e criminalidade perigosa) (BORJA, Jordi; 2003:110-115). Este conjunto de fenómenos conduz, juntamente com outros, a

um processo de decadência das cidades, a estereótipos negativos sobre as mesmas.

→ Desenvolvimento do sector do Turismo, marcado pelo incremento da cultura do ócio nas pessoas e por novas tendências de ocupação do período do tempo de ócio, nomeadamente, os «city-breaks». As cidades começam a disputar entre si o mercado turístico, procurando incrementar a sua oferta turística e de lazer. Nesse sentido, as estratégias de marketing são extremamente importantes para posicionarem a cidade no turismo e ao ajudar a melhorar a imagem de marca, acabam por contribuir para a “comercialização” do produto turístico da cidade (AZEVEDO, Ana M. Barbosa; 2011:37-41).

### **2.2.1 PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE O MARKETING (EMPRESARIAL) E O MARKETING TERRITORIAL**

Este subcapítulo torna-se relevante na medida em que a natureza do produto difere substancialmente e a sua abordagem é necessariamente diferente. Introduce-se os conceitos de marketing de cariz empresarial, mas fundamentais para o enquadramento da disciplina, todavia necessariamente adaptativos se se colocar a cidade como produto alvo de marketing territorial.

A diferenciação da aplicação dos conceitos no Marketing Empresarial vs. Marketing Territorial na área geográfica ocorre nos seguintes âmbitos, segundo Paulo Alves (2007:60):

→ *“Nas tipologias dos utilizadores que constituem a procura dos territórios, pois trata-se de categorias que podem facilmente coexistir num território, mesmo apresentando características e objectivos radicalmente distintos”.*

→ *“Nas componentes que constituem o território e dão consistência à sua oferta (as infra-estruturas, os serviços públicos, a estrutura urbanística, entre outros) uma vez que tais componentes são numerosas e, em muitos casos, heterogéneas”.*

→ *“ Nos actores que gerem os factores materiais e imateriais que caracterizam esse território, os quais são numerosos e têm normalmente objectivos que em muitos casos são contrastantes”.*

No caso do produto de âmbito territorial, o facto de depender de estruturas hierárquicas pesadas e rígidas (desde logo os vários organismos de administração pública, mas também pela variedade de associações e cooperações presentes no território) tendem a colocar-lhe maiores desafios e dificuldades na aplicação do plano de marketing.

Podemos sintetizar que existem dois factores principais que ajudam a justificar a necessidade de uma abordagem diferenciada do marketing territorial, em relação ao marketing empresarial (tradicional), segundo Paulo Alves (2007:60-61):

—► No caso de uma cidade, a capacidade de reacção da sua oferta às exigências da procura é só parcial e, simultaneamente, lenta (exemplo da oferta turística de uma cidade, que por vezes não pode ser satisfeita de forma alguma, devido a limitações que decorrem das condições morfológicas e climatéricas).

—► A oferta da cidade dirigida a um segmento de mercado influencia a oferta apresentada por outros segmentos (exemplo do turismo onde uma acção de marketing para atrair maior número de turistas, poder estar em contraste com uma política de marketing direccionada para assegurar níveis de bem-estar aos seus residentes).

Pode-se identificar outro factor que se afigura importante e decisivo na construção de uma abordagem diferenciada. Assim, no caso de uma estratégia de marketing empresarial com o foco, por exemplo, num produto do género alimentar, a segmentação pode ser efectuada sem que cause nos indivíduos um sentimento de estigmatização.

No caso de um plano de marketing territorial (seja numa cidade ou região de maior escala), a implicação de escolhas e a intervenção na segmentação deverá ser efectuada numa óptica de valorização e distinção positiva de cada grupo.

O decisor político, que tem a responsabilidade de aplicar o plano, rege-se por parâmetros de equidade social, da *rez publica*, pelo que as suas opções de segmentação não deverão ser benéficas para um grupo e prejudiciais para outro, que em última análise, poderá provocar rupturas sociais.

A estratégia deverá ser diferenciada, inclusiva, promovendo o envolvimento de todos os seus actores. A nova geração de planos estratégicos tem na sua filosofia um carácter flexível, que favorece a participação de todos os actores presentes no território, envolvendo-os num processo participativo, inclusivo e multidimensional, configurando estes conceitos (orientações) como as principais vantagens dos actuais planos estratégicos em relação ao planeamento convencional (ALVES, Paulo; 2007:11-14).

Nesse sentido, o terceiro ponto que justifica a necessidade de uma abordagem diferenciada do marketing territorial em relação ao marketing tradicional é, obviamente, o facto do produto ser o território, com grande diversidade demográfica e económica e onde as escolhas do decisor (democraticamente eleito) não deverá por motivos éticos efectuar ou promover escolhas que privilegiem um grupo e “ignore” os demais actores.

Todavia, alerta-se para os princípios éticos que se prendem com a ideia de que o marketing “vende a cidade em pedaços”, risco que pode ser cometido por algumas cidades, em função dos planos desenvolvidos, afirmam os autores Fábio Duarte e Sérgio Júnior (2007:279):

*“«...defendemos que não haveria nenhum mal ou irregularidade na mera utilização de práticas de city marketing por parte dos gestores urbanos, que somente passariam a existir quando aquelas visassem à obtenção de benefícios a grupos específicos de poder...»”.*

As práticas de marketing territorial devem por isso estar legisladas e protegidas pela lei pública, de forma a poder criminalizar aqueles que se aproveitam delas para usufruto pessoal ou benefício de grupos específicos de poder (político ou económico). Os benefícios do plano de marketing territorial deverão ser para a cidade e não particularmente para uma empresa ou grupo económico pois, para isso existe o marketing de empresas.

### **2.2.2 O MARKETING TERRITORIAL E O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL / URBANO**

A relevância do marketing territorial para o desenvolvimento do lugar tem sido discutido pelos teóricos da disciplina, nomeadamente Kotler, que justifica o facto do marketing territorial valorizar os atributos naturais e potenciais do lugar e por essa forma, contribuir para o seu desenvolvimento (2002a:57):

*“Place Development means to develop for a place a systematic and long-term marketing strategy directed towards nurturing and developing the natural and potential attributes of an area or region”.*

Peter Hall (2002), Soja (2000), Ascher (1998) e Teresa Barata Salgueiro (2001), reflectiram e questionaram a forma como grandes fenómenos à escala mundial tais como a explosão demográfica, a globalização económica, os movimentos migratórios e o próprio desenvolvimento urbano contribuíram para o agravamento dos problemas urbanos e conseqüentemente para uma imagem negativa da cidade, originando nalguns casos, um autêntico “caos urbano”:

- Contribuíram para a dissipação das fronteiras transformando a cidade, nalguns casos em mega-cidades. Num contínuo urbano, absorveram outras cidades, contribuindo este fenómeno para a diluição da respectiva identidade, sendo dominadas pela mega-cidade.
- Simultaneamente nessas áreas urbanas, por força dos movimentos migratórios e da especulação imobiliária que empurram as camadas mais carenciadas para bolsas de pobreza ou áreas mais periféricas da mega-cidade.

Consequentemente o conjunto de cidades absorvidas ficam caracterizadas por um caldo cultural, de que são exemplos, Paris, São Paulo, e até mesmo em menor escala, Lisboa.

A problemática da identidade prende-se também com a diversidade cultural da cidade e dos seus bairros, podendo co-existir várias culturas e diferentes sentimentos de pertença. A estratégia de marketing territorial para a cidade poderá privilegiar a construção de uma imagem unificada e clara da cidade, que contribui para a atenuação das diferenças culturais, que em muitas situações, se transforma em fronteiras causadoras de desequilíbrios no seu desenvolvimento. Contudo, em função do forte pendor identitário dos bairros, a imagem poderá ser construída para promover uma cidade inclusiva, cuja diversidade identitária e cultural é uma mais valia.

Em *“Cities of Tomorrow”* Peter Hall (2002) elabora uma análise urbana reflectindo sobre as várias tipologias de cidade identificáveis na época contemporânea com diferentes morfologias e fases de planeamento / desenvolvimento urbano (Hall abrange o século XIX e XX): a cidade jardim; a cidade região; a cidade da imaginação; entre outras, terminando com o conceito mais recente, a cidade da subclasse permanente *“city of permanent underclass”* lançando as bases para a reflexão e imaginação da cidade do amanhã, que num contexto de rápida mutação económica, de valores sociais, de desenvolvimento social e cultural, mas também político, herda a resolução de problemas antigos e também de novos, que certamente irão surgir.

A designação de Peter Hall (2002) para cada tipologia de cidade, na época contemporânea, reflecte a imagem construída sobre as várias realidades urbanas. A percepção é fundamentalmente construída mediante o uso dos sentidos, produzindo diversas sensações e, simultaneamente, pelas experiências vividas, destacando-se nesta análise o trabalho de Kevin Lynch (1960). A imagem da cidade seria puramente subjectiva se dependesse das sensações de cada um, todavia Lynch (1960) concluiu que para a percepção que se produz de uma cidade, contribuem decisivamente os seus atributos arquitectónicos construídos e naturais, o ordenamento da cidade, os aspectos sócio-económicos e culturais da cidade.

Kevin Lynch (1960:57-128) analisa os elementos arquitectónicos e o ordenamento da cidade e destacou cinco elementos: vias, limites, bairros, cruzamentos e elementos marcantes, que contribuem para a construção de uma imagem funcional / morfológica da cidade.

Lynch (1960:57-128) justifica que qualquer intervenção, no âmbito do planeamento e ordenamento do território, poderá provocar o surgimento de uma nova imagem e

acentua que, para a qualidade da imagem da cidade, em muito contribuiu a arquitectura e o design.

Podem ser construídas várias imagens de cidade por parte dos residentes, pese embora a sua subjectividade parece afigurar-se como um teste à percepção que as pessoas tem da cidade, a imagem que lhe provoca e, nesse sentido, oferece directrizes para a construção ou renovação da imagem da cidade e seu posicionamento.

*“La imagen hace referencia a un hecho exterior que pone en marcha percepciones, situaciones, influencias, vivencias, elementos intimamente vinculados com opiniones, sentimientos, expectativas, estereótipos. Una compleja bateria de asociaciones que la ciudad necesita contener, guiar, dirigir, sino alguien lo hará por ella”* (PAZ, Sérgio; 2005:190).

Sucedem em muitas situações, que a opinião dos residentes é difundida pelos meios de comunicação e configuram uma imagem (estereótipo) que aparece vinculada à cidade e pode ser prejudicial à mesma.

Lynch (1960) analisa a forma como os residentes constroem percepções de cidade, e de certa forma, o marketing territorial procura renovar ou construir uma imagem de cidade e uma mensagem.

Não será determinante para essa estratégia de marketing territorial a forma como os residentes percebem a sua cidade?

E de que forma, é percebida a cidade na sua envolvente territorial?

Segundo a análise e reflexão de Lynch (1960), a arquitectura e o ordenamento do território, influenciam a imagem produzida pelas pessoas. No marketing territorial, isso também não sucede?

Talvez a diferença entre Lynch e Kotler, reside na concepção que têm sobre a cidade e a forma como os próprios autores a lêem. Para Lynch a cidade é um organismo estruturado por elementos morfológicos, já Kotler possui uma visão de cidade baseada no conceito de produto, numa perspectiva empresarial / económica.

Peter Hall (2000:33), assim como Rainisto (2003:14) acentuam a necessidade de aplicar à cidade outro tipo de planos, mais criativos e inovadores, uma vez que, vão ficando demonstradas algumas insuficiências do planeamento tradicional em conseguir soluções para resolver os problemas das grandes cidades.

*“Soft attraction factors like an entrepreneurial image or creativity are becoming increasingly important while the place-product, which is the total service and product offering of a place is becoming more complex and sophisticated, because the place costumers are becoming more demanding”* (Rainisto; 2003:14).

Peter Hall (2000:33) afirma e defende que a criatividade pode ser a chave para a resolução de problemas urbanos: “*Cities will need a different kind of creativity to solve pollution problems, generate new urban policy, reinforce the identity of a place or create social innovations*”.

Poder-se-á questionar se o marketing territorial criativo ou está directamente relacionado com a criatividade.

Reflectindo sobre o objectivo geral do marketing territorial, poder-se-á afirmar que ele se apresenta como uma ferramenta estratégica, que procura trabalhar a imagem da cidade e o seu posicionamento na economia regional. É um processo criativo, visto que exige a construção de uma mensagem e imagem, encontrando-se por isso associado ao design e às novas tecnologias de informação e comunicação, que são indústrias criativas.

O marketing territorial contribuirá para o desenvolvimento urbano se além da intervenção na imagem e no posicionamento da cidade, conseguir melhorar a sua capacidade de sedução e de atracção de pessoas e actividades económicas, nomeadamente, se conseguir estabelecer os seguintes princípios básicos como condições operativas (LEDO, Andrés Precedo; 1996:43):

- O plano de marketing territorial deverá estar englobado na política territorial, de forma a existir coerência entre planos e entre os objectivos da região e da cidade;
- A administração implicada deve desburocratizar-se para permitir uma acção flexível e orientada ao mercado;
- A identificação da cidade deve ser facilitada ao adoptar-se uma imagem corporativa ou imagem de marca, baseada nas vantagens diferenciais e ou nos pontos fortes que a cidade possui;
- A união dos diferentes usuários num projecto comum, deve ser conseguida ao adoptar-se uma atitude de serviço aos próprios interessados, mediante os sistemas efectivos de participação activa.
- A diversidade de produtos e serviços urbanos exigem um planeamento global e integrado, em vez de acções sectoriais desconexas.
- A impossibilidade ou inadequação de isolar o produto em termo de mercado, o quadro físico no sentido urbanístico, faz com que toda a operação de marketing urbano deva inclui o seu ambiente urbanístico, e não conceber a cidade como um sistema produtivo isolado.
- O objectivo final que não deve ser esquecido é a promoção do bem-estar, e não a consecução de benefícios ou a expansão do crescimento urbano.

Portanto, aos objectivos económicos devem acrescentar-se os de índole social e cultural.

Há semelhança de Kozma (2006), Rodriguez (2003); Precedo Ledo (1996) preconiza que o plano de marketing territorial, sendo uma ferramenta de planeamento urbano, deverá motivar nos seus responsáveis uma reflexão que incida sobre três pontos (PRECEDO LEDO, Andrés; 1996:44):

→ Definir o modelo de cidade procurando expor a estrutura espacial e funcional da mesma. Pode-se considerar três opções: “cidade de trabalho”, “cidade dos serviços” e a “cidade harmoniosa-turismo”, de certa forma esta-se perante três modelos de cidade, cuja estratégia privilegiará, respectivamente, empresas, residentes e turistas.

→ Delimitação da área geográfica, ou seja, qual o produto de marketing, ao elaborar um estudo de mercado que analise o posicionamento real da cidade, a sua inserção na região e no sistema de cidades. O estudo deverá contribuir para a reflexão sobre a estratégia necessária, para renovar a imagem da cidade e o seu posicionamento.

→ Obrigar os decisores a envolver e estimular a participação dos actores públicos e privados que devem cooperar entre si, em prol de um bem comum: a cidade.

No âmbito desta política urbana, resulta a necessidade das cidades serem competitivas e se internacionalizarem no espaço geo-económico globalizado. Procura-se com uma estratégia de marketing territorial, conseguir tornar a cidade num espaço sedutor e atractivo para a localização de empresas, residentes e procurar desenvolver outros sectores que podem atrair mais-valias para a cidade, como é o caso do Turismo.

*“...Sob o pressuposto de que o alcance de uma performance territorial competitiva está em larga medida na dependência daquilo a que denominamos atractividade integrada do território (que resulta da formação de uma território simultaneamente apelativo e do interesse de todos os stakeholders territoriais como investidores residentes, visitantes, entidade publicas, empresas e outros) e que a essência do marketing se caracteriza pelo reconhecimento e satisfação as necessidades de procura...”*(GAIO, Sofia et al.; 2007:28).

O objectivo final de uma estratégia de marketing territorial é tornar a cidade num espaço com melhor qualidade de vida, segundo Andrés Ledo (1996:45) o marketing territorial contribuirá com acções diversificadas para cada segmento da cidade, que apresenta problemas a resolver e exige uma escala operativa relativamente diferente, mas inserida na renovação urbana, por exemplo:

- A melhoria qualitativa da oferta potencial de mão-de-obra (recursos humanos) implica uma política de investimento em universidades e na formação profissional;
- A possibilidade de aceder a tecnologias, que tornem possível o estabelecimento de empresas modernas, exige determinadas acções urbanas e de investimento, nomeadamente, em: parques empresariais, científicos ou tecnológicos (incubadores de empresas), centros de congressos e de negócios.
- A qualidade das redes físicas (rede rodoviária, aeroporto, rede ferroviária, melhoria do transporte urbano e da rede de telecomunicações) conduz à necessidade de programar grandes obras infra-estruturais, mas que podem afectar o desenho do modelo de cidade.

Identificam-se três elementos fundamentais: a qualidade dos recursos humanos; o apoio técnico para a localização de empresas e a qualidade das infra-estruturas.

Os três elementos determinam por sua vez, a qualidade do espaço e constituem os elementos principais da estratégia. Segundo Precedo Ledo (1996:45-46) associados a estes três elementos, surgirão posteriormente outros dois elementos: a prosperidade (mais emprego e impostos) e o bem-estar / qualidade de vida (a qualidade da cidade dependerá também das possibilidade de acesso / compra à habitação, do nível qualitativo dos serviços, do parque habitacional, da qualidade da segurança urbana e da manutenção e qualidade do espaço público).

O marketing territorial está em consonância com os mais comuns problemas e desafios urbanos identificados segundo diversos estudos realizados nas cidades europeias, de que se destacam (PRECEDO LEDO, Andrés; 1996:45):

- Melhorar a qualidade da habitação e das áreas residenciais, assim como os serviços urbanos e o meio-ambiente;
- Criar emprego e diversificar a economia urbana, para dar resposta à rigidez do mercado de trabalho;
- Melhorar as infra-estruturas de transporte e comunicações;
- Dotar a cidade de vantagens comparativas com base no conhecimento («*knowledge*»), para incrementar o potencial da cidade (humano e económico) em inovação;
- Oferecer soluções aos problemas sociais que sofreram um incremento devido à magnitude alcançada pela excessiva segregação residencial, aos conflitos étnicos, à delinquência e insegurança urbana.

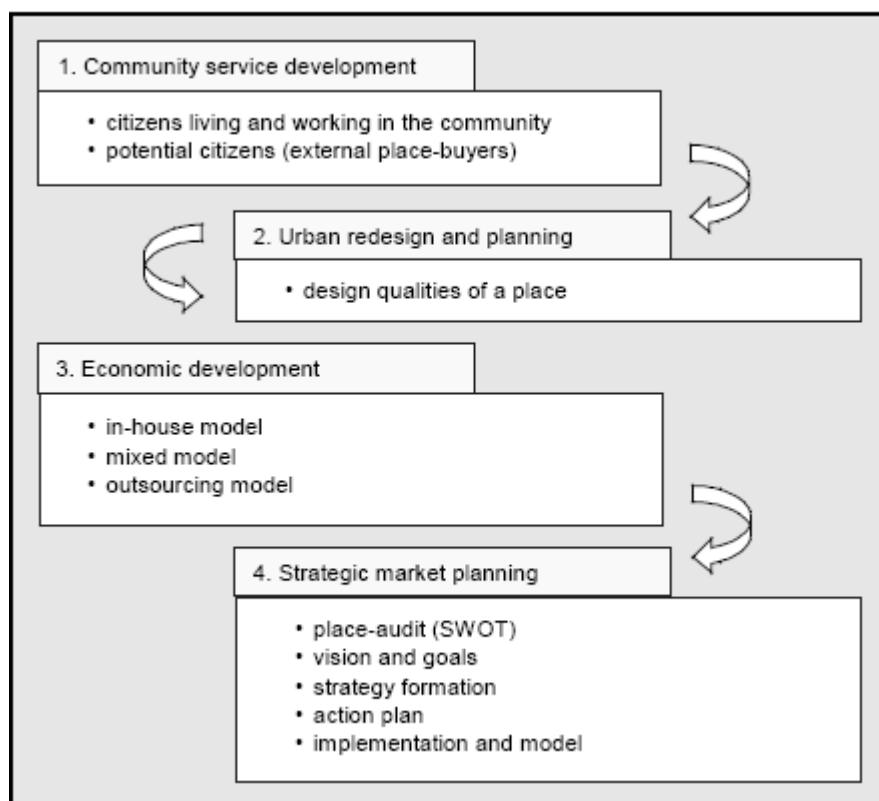
Pese embora, o facto de serem estudos da década de 1990, na realidade os problemas identificados são pertinentes e persistem na actualidade.

O envolvimento e a participação, dos actores (públicos e privados) da cidade, são fundamentais para o sucesso das estratégias de marketing e obviamente para o desenvolvimento urbano da cidade (Kotler 2002a).

O marketing territorial implica uma renovação / regeneração do ambiente e arquitectura urbana, como consideram alguns autores da disciplina, entre outros, Rainisto (2003), Rodriguez (2003), Kosma (2006) e Braun (2008).

Rainisto (2003) apresenta o modelo de implementação do plano de marketing baseado na proposta por Kotler (1999). O modelo da figura nº4 (em baixo) embora não tenha nenhuma referência explícita ao marketing, apresenta os quatro elementos que justificam a contribuição de um plano de marketing territorial para o desenvolvimento urbano. O modelo de aproximação ao lugar, ajuda a perceber a ligação do marketing territorial ao desenvolvimento urbano.

**Figura nº4 – Aproximação ao modelo de desenvolvimento do lugar**



**Fonte:** publicado por Rainisto (2003)

Analisando as quatro grandes funções identificadas por Kotler (1999), o “*community service development*”, deve ser responsável pela criação de uma ambiente saudável e de qualidade de vida para a população e ser capaz de constituir um factor de atracção para novos moradores.

“*Urban redesign and planning*” deve focar a qualidade do espaço público, envolvendo os desafios do design e da arquitectura de forma a potenciar as boas formas de planeamento urbano e a ecologia urbana, tendo em consideração os problemas e desafios que geralmente se colocam ao nível do planeamento: a densidade populacional; a adequabilidade do edificado para uso de serviços públicos; o congestionamento de tráfego e os problemas relacionados com a falta de estacionamento e a poluição do meio.

A melhoria do espaço público é fundamental para fornecer ao lugar uma nova imagem do mesmo, e de beneficiar positivamente a qualidade de vida urbana, procurando adequar a cidade a uma imagem atractiva para os visitantes, capaz de captar novos residentes.

A função, respeitante ao “*economic development*”, é fundamental para potenciar a competitividade, preocupando-se com as funções a ocupar e a diversificar na cidade.

“*Strategic market planning*” envolve o desenvolvimento do plano de marketing vocacionado para a capacidade atractiva da cidade, tendo por base a necessidade de envolver a sua comunidade de negócios e capacidade produtiva.

Quando se refere a abordagem à imagem da cidade, outra disciplina assume relevância, o «*branding territorial*» que surge como uma ferramenta auxiliar do marketing territorial.

### **2.2.3 O MARKETING E O *BRANDING* TERRITORIAL**

“*Place Branding in place marketing aims especially at increasing the attractiveness of a place*” (Rainisto, 2003:43-44), Rainisto afirma que não existe consenso na definição de «*brand*». O próprio Keller que recentemente com Kotler procuram estabelecer a ligação de «*branding*» no marketing basearam-se na Associação Americana de Marketing («*America Marketing Association*») para definir «*brand*» como:

“*a name, term, sign, symbol or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors*” (Kotler & Keller; 2006:274), os autores acrescentam ainda que essa diferença pode ter uma origem racional / funcional mas também ser de ordem emotiva e intangível.

Rainisto associa definitivamente o *branding* ao marketing, por força da sua influência na gestão da imagem afirmando que: “*In the global market, more products are introduced with a clear place-brand origin. A weltchosen place brand makes the*

*product more identifiable for the place buyer, and brings added value” (Rainisto, 2003:46).*

O *branding*, ao “manusear” e trabalhar a imagem da cidade, contribui para eliminar o peso negativo que eventuais estereótipos possam provocar, permitindo por outro lado, a criação novas imagens e concepções publicitárias da mesma (Rainisto, 2003:47). A gestão da imagem, proporcionada pela ferramenta do branding, é fundamental para a criação de mensagens publicitárias (vulgo slogans), que encontram-se associados a uma estratégia de marketing territorial.

*“When a place manages to create favourable brand associations in the minds of the targeted costumers, a place brand has been born and there is a chance that the costumer could select the palce to be consumed” (Rainisto, 2003:49).*

O «*branding*» consiste na gestão de uma ou várias marcas, portanto, pode considerar-se como uma ferramenta do marketing territorial, contribuindo com técnicas para o fortalecimento e aumento da presença da marca. O «*branding*», ao acompanhar o plano de marketing territorial, terá necessariamente que utilizar os atributos que a cidade ou a região possuem e que são definidos como mais-valia para a estratégia pensada.

*“«...As cidades/regiões possuem identidades com atributos patrimoniais, económicos, tecnológicos, relacionais, sociais e simbólicos que constituem a base dos processos de construção de imagem dos territórios e a marca, através da sua dimensão funcional e simbólica...»”(GAIO, Sofia et al.; 2007:29).*

O «*branding*» procura promover hábitos e percepções no público-alvo e é indissociável da existência de uma marca e obviamente da sua imagem e identidade, do planeamento estratégico e da competitividade territorial.

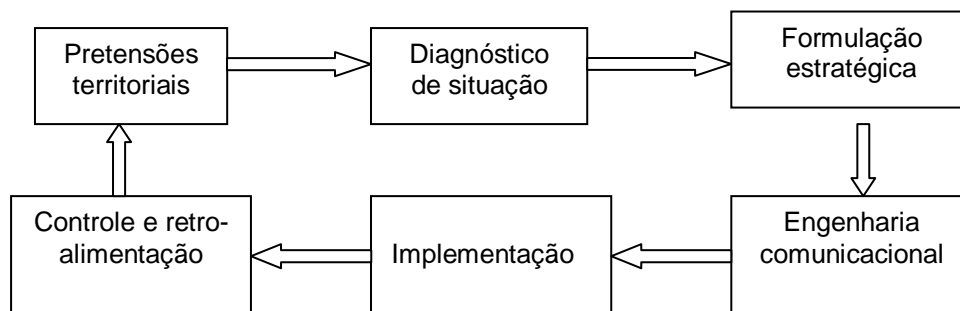
*“«...As estratégias de branding territorial actuam num «continuum» entre os atributos do território e o reconhecimento e interesse dos públicos por essas características, ou seja, num «continuum» entre a identidade e a imagem da cidade. (...) e à luz do place branding a marca territorial acrescenta valor e assume-se como um factor dinâmico de atractividade e competitividade do território...»” (GAIO, Sofia et al.; 2007:33).*

O «branding territorial», conjugado com uma gestão estratégica da cidade e a defesa dos seus pressupostos fundamentais, aliada à respectiva estratégia de planeamento (os vazios e descontínuos urbanos que se pretende “urbanizar”), poderá ajudar na definição de um plano urbanístico, que incorpore regras e indicações para as construções ao nível da volumetria, do traço e do desenho dos espaços públicos, podendo promover e contribuir para uma cidade sustentável e competitiva.

*“«...As cidades/regiões possuem identidades com atributos patrimoniais económicos, tecnológicos, relacionais, sociais e simbólicos que constituem a base dos processos*

de construção de imagem dos territórios e a marca, através da sua dimensão funcional e simbólica, tem a capacidade de consubstanciar e valorizar essa identidade, promovendo a identificação e envolvimento com os públicos e simultaneamente distinguindo-a de território concorrentes...» (GAIO, Sofia et al.; 2007:29).

**Figura nº5 – Síntese do processo de gestão de marcas territoriais**



**Fonte:** GAIO, Sofia & GOUVEIA, Luís (2007); “O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à cidade” in “Revista A Obra Nasce”, Edições Universidade Fernando Pessoa, p.31.

Os referidos autores propõe que a cidade não se esgote numa estratégia de base reflectida numa imagem, e que concentre um conjunto de lugares, com respectivas imagens, aliado a diversas formas de promoção.

A diversidade de marcas (imagens) poderá estar associado à existência de uma panóplia de sub-produtos que a cidade oferecerá aos residentes e aos visitantes / turistas. Essa comunicação irá depender da gestão de variáveis do marketing-mix tais como: o preço, o produto, a distribuição, a comunicação, evidências físicas, pessoas, segundo Sofia Gaio & Luís Gouveia (2007:33):

“«...A gestão destas variáveis no seu conjunto deverá garantir a harmonização dos objectivos da marca territorial com a natureza, custo e distribuição dos produtos e serviços territoriais e com as políticas promocionais da cidade...»”.

Os «mass media», primeiro as grandes páginas dos famosos «tabloids», acompanhados posteriormente pelo grande ecrã do cinema, as revistas, as emissoras de rádio, o pequeno ecrã da televisão e mais recentemente a internet foram historicamente, por esta ordem, os principais veículos para a transmissão das mensagens de marketing e uso do mesmo. Hoje prevalecem alicerçados aos famosos “outdoors” gigantes e painéis de néon (alterando a vista nocturna de muitas cidades) colocados nas partes mais elevadas dos prédios citadinos.

Por esta forma, os autores concluem que o período do marketing da cidade poderá advir do excessivo aumento de poder privado em detrimento do público, seguindo as lógicas de mercado liberal, podendo deixar de lado a iniciativa pública e colectiva.

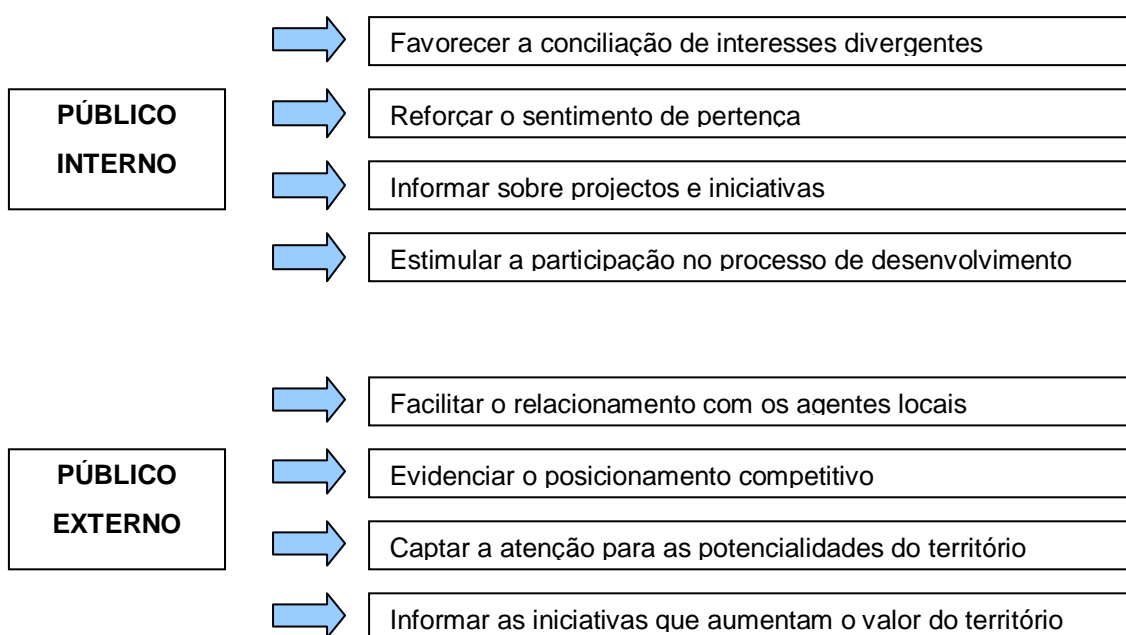
“...A principal questão colocada pelos críticos do marketing urbano é a transformação das cidades em mercadoria. Tal processo, levado às últimas consequências, faria com que os seus moradores ficassem cada vez mais sedentos de novidades, e transformando os “espaços em pastiches, clichés superficiais de uma ideia de cidade...” (DUARTE, Fábio et. al. 2007:280).

#### 2.2.4 FACTORES DE DIFERENCIAÇÃO NUMA ESTRATÉGIA DE MARKETING TERRITORIAL: A IMAGEM, OS ACTORES, AS ATRACÇÕES E A IDENTIDADE

O plano de Marketing Territorial constituindo uma ferramenta do planeamento estratégico, tem por objectivo posicionar ou re-colocar uma cidade ou uma região, numa posição de destaque que seja reconhecida fora da sua área de influência, de forma a que seja, através da diferenciação positiva, um lugar atractivo, inovador, competitivo para as empresas e que, fruto desses predicados consiga ser uma cidade competitiva, promovendo novas centralidades no território (Gaio et. al., 2007:29).

A comunicação, fazendo parte do processo de Marketing Territorial, adquire por isso enorme relevância na estratégia a definir. No caso particular da cidade de Abrantes, constituindo ela própria um produto, o seu posicionamento irá ter uma imagem de marca, que a vai auxiliar na sua comunicação com o exterior.

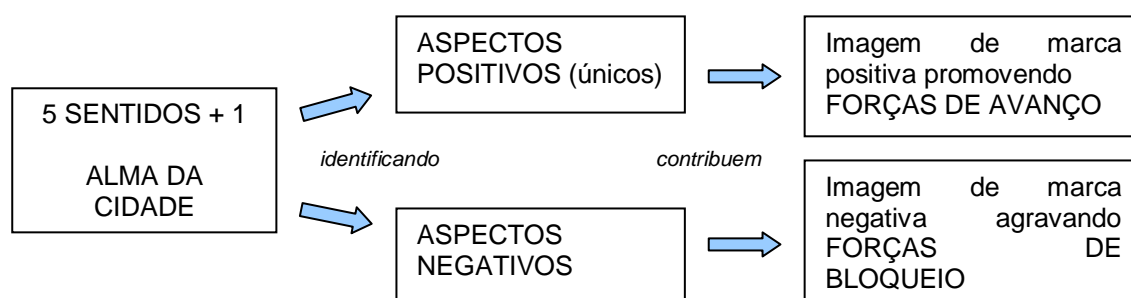
**Figura nº6 – Objectivos da Comunicação**



Fonte: ALVES, Paulo (2007:112-113)

Os actores do plano de Marketing Territorial geralmente são constituídos pela autarquia local (presidente de câmara e restante executivo municipal), os «marketeers» / arquitectos responsáveis pela elaboração do plano, assim como as demais entidades publicas e privadas com relevância no território citadino. Devem ser capazes de identificar os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças do seu território, assim como identificar os anseios e desejos do público(s)-alvo(s). É imperioso perceber, analisar e estimular os aspectos positivos, que deverão ser mantidos e potencializados, mas também é fundamental perceber, analisar e reflectir sobre os pontos negativos, que contribuem para uma imagem negativa da cidade, e cuja análise deverá servir para uma intervenção que promova a desconstrução de imagens negativas (ALMEIDA, Clarinda C.; 2004:25-26); (RODRIGUEZ, Pedro; 2003:22-23).

**Figura nº7 – Os sentidos humanos na construção de uma imagem**



**Fonte:** autor

Estamos no campo das percepções e se a noção de identidade é um conceito emissor que remete para uma construção entre a dimensão política, o território e as interações sociais, económicas e culturais que nele se processam a imagem, é por sua vez, um conceito receptor e um processo de construção feito pelos indivíduos através de um conjunto de experiências vivas / percebidas através das quais se formam opiniões e juízos de valor (Gaio et. al., 2007:29).

Tipologias de cidades e factores que influenciam

Kotler, Haider e Rein (1993:35-37) em “Marketing Places”, identificaram no âmbito da tipologia de imagens da cidade, seis tipos de imagens, que poder-se-ão considerar como seis grupos de análise:

→ Imagem positiva – corresponde a cidades que tem uma conotação positiva, sendo mais fácil encontrá-las nos países desenvolvidos, onde as sociedades são mais organizadas e onde as políticas urbanas são mais eficazes. Neste grupo englobam-se cidades que desempenham um forte papel no “Mundo Global” da Geo-Política, da Globalização Económica e Financeira, com forte aposta na área do turismo e da cultura.

→ Imagem pobre – corresponde a cidades que não são muito conhecidas ou publicitadas, sobretudo pelo facto de serem de pequena dimensão. São cidades que necessitam de notoriedade, mas que tem poucas atracções e actividades.

→ Imagem negativa – Corresponde a cidades que são percebidas ou percepcionadas com estigmas negativos, por exemplo, pobreza, crime, tráfico humano, tráfico de drogas, entre outros. Podem ser cidades com um conjunto de estigmas, ou apenas possuir um que é suficientemente forte para condicionar as pessoas. A estratégia de marketing e *branding* para a criação de uma nova imagem pode levar um tempo considerável.

→ Imagem mista – Corresponde a cidades cuja percepção comporta imagens positivas e negativas. Para a sua divulgação privilegiam-se os aspectos positivos, procurando evitar os negativos.

→ Imagem contraditória – As cidades com uma imagem contraditória podem estar relacionadas com as cidades de imagem mista. No entanto, nas cidades com imagem contraditória geralmente o aspecto negativo não é verdadeiro.

→ Imagem demasiado atraente – Corresponde a cidades que sentem os efeitos negativos decorrentes de serem demasiado atraentes e convidativas. Logicamente como possuem uma imagem extremamente positiva, esta até pode anular as negativas que entretanto surgiram, contudo, são cidades que se forem muito divulgadas, podem ser destruídas.

Já Avraham (2004) procurou identificar os factores que podem influenciar a imagem de uma cidade, segundo a citação de Gaio et. al. (2007:30):

- As características e dimensão da população e do espaço
- O seu status ou poder político
- Taxa de criminalidade
- O número e a relevância de instituições nacionais localizadas na cidade
- A localização e a inserção da cidade no território
- A história local
- O valor turístico e cultural

- A cobertura feita pelos media em relação à cidade (se a mesma já foi palco de programas de televisão informativos ou «*talk-show*», ou de filmes e séries)
- O património natural e o construído

*Os aspectos únicos de uma cidade, as atracções e as pessoas (identidade)*

Importa realçar a necessidade de encontrar aspectos únicos, particularidades de uma cidade que a possam promover e diferenciar em relação aos demais centros urbanos. Por essa forma, poder-se-á pensar na óptica do visitante da cidade, que a imagem que ela transmite pode ser percebida de diversas formas, consoantes as diferentes expectativas, anseios e desejos que os visitantes (ou grupos de visitantes) possuem. Contudo, dever-se-á considerar que a mensagem comunicada deve ser coerente com aquilo que o local oferece, de fácil percepção, apelativa e deve procurar ser distinta de outras mensagens de cidades, na sua envolvente territorial mais próxima (ALMEIDA, Clarinda C.; 2004:26).

Numa óptica do desenvolvimento urbano sustentado, os decisores devem colocar ênfase nos valores de cidadania contribuindo para uma sociedade mais tolerante, mas também na criatividade, nas novas tecnologias de informação e no empreendedorismo dos seus cidadãos, procurando com esses valores advir vantagens sócio-económicas e maior dinamismo empresarial (vide neste aspecto o trabalho de Richard Florida, 2004). Uma cultura do conhecimento baseada nas novas-tecnologias de informação e comunicação, são essenciais para a execução de medidas que promovam a cidade criativa, empreendedora e tolerante e, como tal, são também essenciais para o desenvolvimento e prossecução de um plano de Marketing Territorial (RODRIGUEZ, Pedro; 2003:21).

*“...Lo que distingue a una sociedad del conocimiento de una sociedad avanzada en conocimiento es el hecho de que el conocimiento no reside exclusivamente en determinadas elites, sino que se encuentre suficientemente extendido y que sea utilizado y aplicado por todos en la medida en la que a cada cual le corresponda...”*  
(RODRIGUEZ, Pedro; 2003:21).

Num plano de Marketing Territorial cada cidade deverá estar associada a uma visão, da mais variada índole, e dela nascerá uma imagem de marca da cidade. A visão e a estratégia definida assumem relevância estratégica e dela derivará a imagem da cidade e a sua comunicação.

A existência de infra-estruturas (mas também o património natural e construído) para o território, que pode-se designar por atracções e que, a par dos residentes, constituem simultaneamente, oportunidades para a criação de uma imagem de marca e de uma

estratégia de comunicação (ALMEIDA, Clarinda C.; 2004:26), (GAIO et. al.; 2007:27-36).

O objectivo com que se parte para o plano tem aqui uma relativa importância, visto que essa imagem que irá ser construída, deverá estar intimamente relacionada com a estratégia definida e objectivo(s) proposto(s) para a cidade. Deste modo, se se estiver perante uma cidade com uma cultura sólida e figurativa na história de âmbito local, regional, nacional e até internacional, certamente não irão faltar imagens e figuras potenciais para figurarem na imagem do plano e na sua comunicação. Por outro lado, se se trata de uma localidade mais recente, com traços históricos e culturais pouco demarcados e/ ou com reduzido valor ou expressão, neste caso o desafio torna-se mais “criativo”. De facto, as cidades com atracções (património natural e construído) facilitam a construção de uma estratégia de imagem e de comunicação (ALMEIDA, Clarinda C.; 2004:26), (GAIO et. al.; 2007:27-36).

Os residentes são outro factor a juntar às atracções e determinam a formação de uma imagem de marca. A leitura da cidade não se deve esgotar no aspectos urbanísticos / arquitectónicos, nos fluxos de pessoas e bens, deverá incorporar também algo não tangível, como a sua identidade e que pode se constituir como um traço de singularidade.

O planeamento estratégico local, por exemplo de uma cidade, ao procurar as vantagens competitivas para o seu desenvolvimento sócio-económico, tem absorvido e dado relevância a três conceitos (LAXE, Fernando et. al.; 2003:44-45):

- “a especificidade local”;
- “a projecção e integração nos espaços globais”;
- “a promoção da sua identidade, sua afirmação e desenvolvimento”.

A identificação das especificidades de uma cidade ou região facilitam o seu posicionamento no território e contribuem para a valorização da identidade local, que em última análise, promove um sentimento de pertença e devir comum na população para a prossecução de objectivos e desafios (LAXE, Fernando et. al. 2003:44-45).

A identidade pressupõe um povo ou território com especificidades que demarcam positivamente, criando laços e raízes de orgulho, um sentimento de pertença ao lugar, o que pode contribuir para processos de flexibilização e especialização territorial. No fundo, a proposta definida para os territórios urbanos e rurais, por parte das directrizes comunitárias, parece apontar para uma aposta na modernização, na inovação tecnológica e na diversificação e valorização dos recursos endógenos que podem constituir as suas mais-valias.

Clarinda Costa Almeida (2004:27) citando Kotler et. al (1999) apresenta cinco grupos exemplificativos de pessoas que deverão ser identificadas e que podem facilitar a estratégia de comunicação da imagem da cidade:

- Existência de pessoas famosas;
- Líderes locais entusiásticos;
- Pessoas competentes (grupo);
- Pessoas com perfil empreendedor (grupo);
- Pessoas que se mudaram para a cidade (fenómeno “siga-me”, ou «*follow me*»).

No fundo, são os residentes aqueles que beneficiam directamente com o plano e poderão ser a mais-valia que o lugar pode ter para oferecer, sendo neste aspecto particularmente essencial, a formação académica e profissional, a formação cívica, “...na capacidade de uma cidade vender a imagem da sua população, e isto pode ser feito de diferentes formas: a hospitalidade, determinados talentos ou mão-de-obra barata. Ao seleccionar os mercados-alvo uma cidade necessita de ter em consideração a maneira como o carácter dos seus habitantes é sentido pelos outros. A imagem transmitida pela população afecta os interesses de potenciais mercados-alvo...” (ALMEIDA, Clarinda C.; 2004:27).

## **2.2.5 NOVAS TENDÊNCIAS NO MARKETING TERRITORIAL**

A disciplina do marketing territorial, sendo relativamente recente principalmente na Europa (nos Estados Unidos existem escolas que se dedicam ao seu aprofundamento há algumas décadas), tem vindo a desenvolver-se acompanhando novos fenómenos entretanto surgidos. O dinamismo que caracteriza o espaço urbano, sobretudo na dimensão demográfica e económica, no urbanismo, nos transportes e comunicações, na evolução dos padrões sociais, no surgimento de novos estilos de vida, constituem alguns dos principais fundamentos para o surgimento de novas tendências que exigem novas abordagens (ALVES, Paulo; 2007:120), ver neste sentido a *Metapolis* de Ascher (1998).

Numa lógica de reflexão e análise de novas tendências da disciplina, começam a ser identificáveis, na óptica empresarial, mas que rapidamente poderão derivar para o marketing territorial, três novas tendências segundo Paulo Alves (2007:120):

- Marketing de experiências
- A cultura e o desporto como instrumentos do marketing de cidades
- As cidades como marcas

### Marketing de experiências

O marketing de experiências está fundamentalmente associado a produtos empresariais e pode caracterizar-se como uma nova abordagem onde o consumidor faz parte da sua própria experiência de consumo e onde, do lado da oferta, começa a existir maior flexibilidade face às suas exigências (ALVES, Paulo; 2007:122-123).

O marketing de experiências caracteriza-se essencialmente em quatro elementos, que simultaneamente, estabelecem uma diferenciação relativamente ao marketing tradicional, segundo Paulo Alves (2007:124):

- O marketing de experiências foca-se nos sentidos dos consumidores assumindo relevância os valores da natureza sensorial, emocional, cognitiva, relacional e comportamental;
- Procura a diferenciação de experiências;
- Os consumidores (considerados pela teórica clássica apenas seres racionais) passam nesta tendência a ser entendidos também como seres emocionais que movem as suas acções por fantasias, impulsos e sentimentos;
- Procura dar relevância à exploração e recolha de informação qualitativa e não tanto quantitativa.

Poder-se-á pensar, como um exemplo prático de aplicação desta nova tendência, ainda que na óptica do marketing empresarial, a personalização da oferta turística.

O turismo personalizado tem sido uma aposta não só a nível individual, já que actualmente qualquer pessoa ligada à rede de *internet* pode definir e programar o seu período de férias, como também começa a ser um novo serviço oferecido pelas agências de viagem.

A personalização da experiência turística passa pela organização exaustiva de um período de lazer, de acordo com os gostos, anseios e desejos mais íntimos do consumidor, que pode passar pela organização do meio de transporte, alojamento e alimentação, como também em dar resposta a pequenos detalhes, como por exemplo, a disponibilização do jornal que o consumidor pretende ler de manhã ou a vivência de experiências únicas (AMADEUS, 2010:32-35).

Esta tendência no sector do turismo começa a provocar uma competição entre os pacotes tradicionais (muitos casos de turismo de massas) que começam a ser menos elegidos pelos consumidores que procuram a vivência de períodos de lazer únicos e planeados / organizados à sua medida (AMADEUS, 2010:32-35).

A transposição do marketing de experiências para o marketing territorial parece ainda estar numa fase embrionária de âmbito académico, contudo começam a surgir algumas experiências, caso da cidade de Brisbane (<sup>3</sup>).

O marketing de experiências está relacionado com a comunicação e a imagem, e na percepção do indivíduo pela experiência, estimulado pelos seus sentimentos, suas sensações e emoções. Paulo Alves (2007:125) com base no trabalho de Landry (2006:02) sistematiza a forma como devemos perceber a cidade:

- *“Percebê-las como experiências sensoriais detalhadas, procurando conhecer os seus efeitos nas pessoas”;*
- *“Senti-las enquanto experiência emocional”;*
- *“Entendê-las do ponto de vista cultural, já que este constitui um domínio central para melhor perceber as dinâmicas urbanas”;*
- *“Reconhecer a componente artística existente nas cidades, a qual pode originar um nível de experiência diferente”.*

#### *A cultura e o desporto como instrumentos do marketing das cidades*

Os fenómenos culturais e desportivos conseguem mobilizar o interesse de residentes e não residentes, contribuindo para melhorar a oferta de actividades que a cidade tem para oferecer aos seus residentes e visitantes e, nesse sentido, considera-se que contribui para uma melhoria da sua qualidade de vida, podendo ser um factor extra na captação de investimento (ver a figura nº8) e na criação de um novo estilo de vida «lifestyle». *“... These images of lifestyle tend to be predominantly anchored around two things: culture and environment. The use of leisure time is considered an increasingly important aspect of the decision-making process for both long-term relocation decisions and short-term (for example, convention location decisions) business or tourist decisions...”* (HALL, Tim; 2006:127).

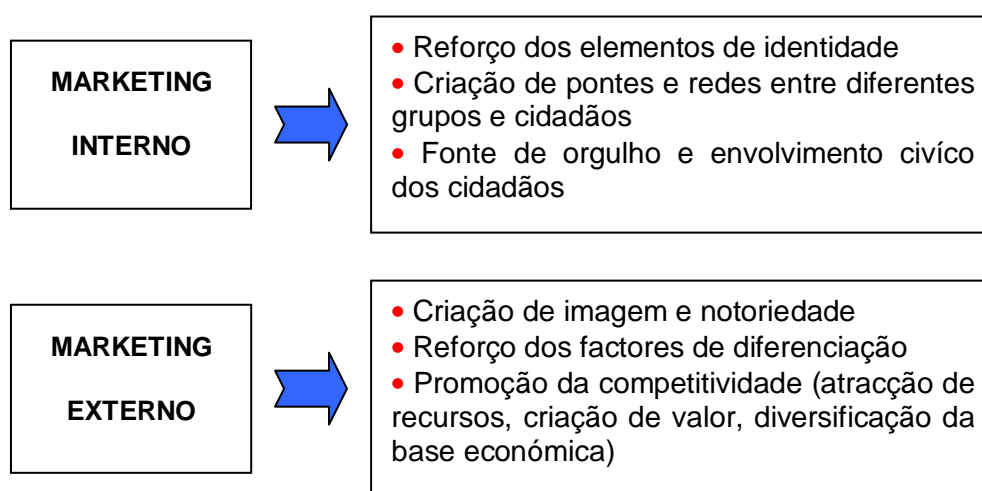
Por seu turno, muitas cidades têm privilegiado algum investimento na criação e modernização de espaços culturais e desportivos, promovendo no caso destes últimos a sua utilização também para eventos culturais. Em Portugal temos o exemplo do Estádio Municipal de Coimbra, construído para a realização de eventos desportivos (particularmente futebol – Euro 2004) e que já por várias vezes recebeu eventos de âmbito cultural como espectáculos musicais («Rolling Stones»).

---

<sup>3</sup> <http://www.brisbanemarketing.com.au/>; <http://www.meetinbrisbane.com.au/>; <http://www.visitbrisbane.com.au/Travel/Default.aspx>

A cidade é cada vez mais encarada como um espaço de vivência, de consumo e de lazer e menos de produção industrial, e a sua atractividade é favorecida pela existência de espaços que promovam a qualidade de vida dos seus habitantes (ALVES, Paulo; 2007:129). Os Jogos Olímpicos de Barcelona 1992 e o plano estratégico e de marketing que lhe esteve associado constituem um exemplo paradigmático.

**Figura nº8 – Contributos da cultura e do desporto para o marketing de cidades**



Fonte: ALVES, Paulo (2007:132)

### As cidades como marcas

No desenvolvimento do próprio processo de marketing territorial, tem vindo a ganhar espaço a componente da imagem da cidade, encarada como uma marca que é promovida.

A cidade pode ser percebida como um corpo activo, com uma personalidade própria que lhe é conferida pela sua identidade, mas também pelas características culturais dos seus habitantes. A marca da cidade pode e deve incorporar a visão (emocional e partilhada) que a longo-prazo se projecta de forma a mobilizar os públicos-alvo (ALVES, Paulo; 2007:134).

Existem vários exemplos de estratégias de marketing que colocaram especial ênfase no desenvolvimento da marca da cidade, sobretudo no espaço Europeu, destacando-se o trabalho de Rainisto (2003) e a análise que faz à implementação de uma estratégia de marketing territorial que valorizava a imagem de marca, nas cidades de Helsínquia, Estocolmo e Copenhaga. A semelhança de Rainisto, também Kozma (2006) e Braun (2008) abordam, nas respectivas teses, a importância da publicidade, da construção de logótipos, da necessidade de saber como e de que forma a imagem

pode auxiliar a transmissão de uma mensagem, ou seja, a aplicação de conceitos de criação de uma marca, à estratégia de marketing territorial.

*“...De facto, associa-se muitas vezes o conceito de marca de cidade apenas aos sinais externos, ou seja, slogans e logótipos. Estes elementos são importantes, mas não se podem confundir com aquilo que uma marca é. Uma marca é uma realidade multidimensional, que integra um conjunto de atributos físicos e sócio-psicológicos assim como opiniões, que são associados a um produto / serviço...”* (ALVES, Paulo; 2007:133).

### **III. GUIA CONCEPTUAL PARA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING TERRITORIAL (COM BASE NA EXPERIÊNCIA DO PLANO DE MARKETING TERRITORIAL DA CIDADE DE ABRANTES)**

É importante referir que existem várias metodologias e estratégias para elaboração de um plano de marketing, e este campo teórico / prático tem sido desenvolvido por vários «*marketeers*», numa sub-disciplina específica, que se designa por «*Marketing Research*».

Como objectivo central do presente relatório de estágio não é detalhar exhaustivamente a teoria de marketing, apenas ir-se-á expor duas metodologias:

- uma de cariz empresarial de Kotler, que tem necessariamente que sofrer a adaptação ao “produto” território;
- e outra, mais específica do Marketing Territorial desenvolvida tendo por base a experiência de Abrantes. Ambas poderão servir de “guias” no desenvolvimento de planos de marketing territorial.

*“A marketing plan is a written document that summarizes what the marketer has learned about the marketplace and indicates how the firm plans to reach its marketing objectives”* (KOTLER, Philip et. al.; 2006:60-61).

*“The marketing plan is the central instrument for directing and coordinating the marketing effort. The marketing plan operates at two levels: strategical and tactical. The strategic marketing plan lays out the target markets and the value proposition that will be offered, based on an analysis of the best market opportunities. The tactical marketing plan specifies the marketing tactics, including product features, promotion, merchandising, pricing, sales channels and service”* (KOTLER, Philip et. al.; 2006:43).

O conteúdo do plano de marketing tem sido estudado pelos académicos da disciplina, com destaque para Kotler e Keller (2006:60-61), que nos transmitem uma forma de organização do plano baseado em cinco capítulos base, os quais se apresentam resumidamente.

No capítulo I – Introdução – tratando-se de um capítulo comum a outros textos, trata-se de uma exigência de apresentação da estrutura do trabalho, devendo-se englobar neste capítulo, o sumário executivo, o índice, uma descrição sumária dos objectivos e recomendações e, por fim, apresentação da metodologia e referências bibliográficas a utilizar.

No capítulo II – Análise da Situação – propõe-se a identificação e caracterização do mercado e, nomeadamente, a sua dimensão, como é que ele evoluiu, tendências que

o afectam, os competidores e as forças macro-ambiente. É de grande interesse, neste capítulo, a recolha de informação relevante («*data and information scanning*»), sendo que o *input* final deste capítulo deverá ser a análise SWOT.

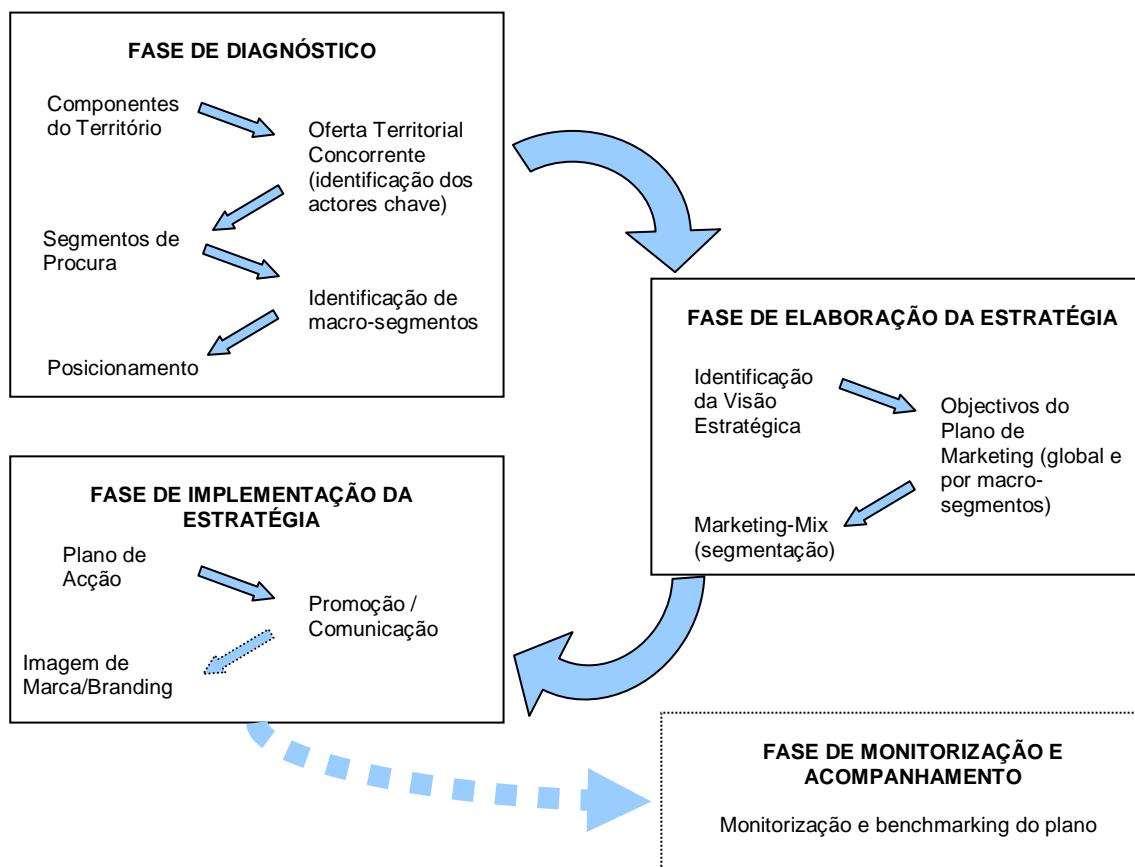
No capítulo III – Estratégia de Marketing – devem ser definidos os objectivos do plano de marketing, os objectivos financeiros e a respectiva missão. “«*The product manager also defines those groups and needs that the market offerings are intended to satisfy*»” (KOTLER; 2006:60). O «*manager*» define desta forma o posicionamento competitivo do produto no qual irá informar a estratégia definida «*game plan*» a acompanhar os objectivos do plano. Importa referir que neste capítulo a estratégia de marketing deverá especificar a estratégia de *branding* e de abordagem ao consumidor.

O capítulo IV – Projecções financeiras, inclui uma análise às previsões de venda (volume de venda por mês e por categoria de produto) e de despesas («*expense forecast*») e uma análise intermédia que, na literatura inglesa designam por «*break-even analysis*». As projecções devem informar o volume de vendas previsto, assim como os custos previstos, implicados na estratégia de marketing.

O capítulo V – Implementação e Acompanhamento – fecha o documento, onde o «*marketeer*» estabelece o acompanhamento, recorrendo a fórmulas matemáticas e estatísticas, e efectua os ajustamentos necessários ao plano de marketing.

O plano de marketing territorial deve respeitar um guia metodológico que o configura como instrumento de estratégia e de acção. Procurou-se reflectir a metodologia efectuada na elaboração do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, e apresentar, nesta fase, um guia, com os contributos do modelo aplicado que constituiu uma ferramenta para a implementação de um modelo conceptual de um plano de marketing territorial.

**Figura nº9 – Hipótese de construção do modelo conceptual para elaboração de um plano de marketing territorial (baseado no caso de Abrantes)**



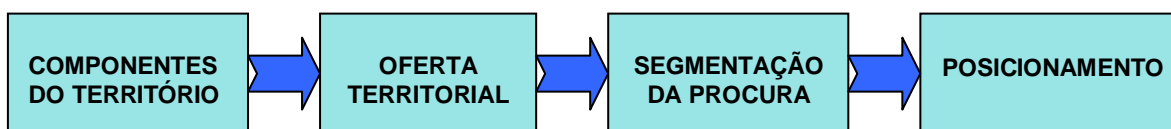
Fonte: autor

Importa referir como ponto prévio, que o Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes surge no plano de acção do Plano Estratégico de Abrantes e transporta, desde logo, uma visão de cidade. Todavia, a elaboração de um plano de marketing não terá forçosamente que decorrer do plano de acção de um plano estratégico, até porque um plano de marketing constitui ele próprio uma ferramenta de análise e acção territorial de índole estratégica (PRECEDO LEDO, Andrés; 1996:39-51).

### 1ª FASE – DIAGNÓSTICO

A 1ª fase do plano corresponderá ao diagnóstico, sendo uma etapa de extrema relevância da qual depende as fases seguintes. Assim sendo, o diagnóstico poder-se-á considerar como o alicerce das análises, opções / decisões que adiante serão tomadas.

**Figura nº10 – Componentes da fase de diagnóstico**



É relevante apresentar para reflexão uma abordagem metodológica a cada um destes quatro componentes da fase de diagnóstico.

#### *Componentes do Território*

A percepção da cidade do ponto vista humano, ambiental e económico é essencial, mas uma análise aprofundada no âmbito histórico, cultural e antropológico poder-se-á revelar fundamental para uma percepção da identidade local e a forma como ela é vivida no território. Por outro lado, pretender-se-á nesta fase identificar as vantagens competitivas do território, procurando perceber as mais fortes e as mais débeis, sobre as quais deverá incidir com maior atenção a estratégia de marketing. É importante aproveitar as vantagens competitivas mais fortes, porém importa melhorar os sectores mais débeis, de forma a procurar melhorar o posicionamento da cidade (GUELL, José; 2004:143).

Numa óptica global, as componentes do território correspondem à identificação e caracterização da oferta local, onde se colocará para análise os elementos materiais e imateriais (tangíveis e intangíveis<sup>4</sup>) que poderão fornecer elementos de diferenciação e que, posteriormente, permitirá alimentar a análise SWOT (ALVES, Paulo; 2007:68-70). No marketing (geral) esta fase pode ser igualmente designada por análise macro-ambiente (do termo inglês «*macroenvironment*») e o seu estudo deve incorporar as seguintes componentes para análise territorial, segundo Kotler & Keller (2006:79-95) abrangem:

- Ambiente Demográfico (fortemente condicionada pelos seguintes indicadores: crescimento / evolução da população, pirâmide etária, população étnica, população segundo grau de instrução);

---

<sup>4</sup> Poder-se-á considerar por elementos tangíveis e intangíveis segundo Paulo Alves (2007:70):

**Elementos Tangíveis** – estrutura urbanística imobiliária; património cultural; características geográficas e morfológicas; tecido produtivo; Infra-estruturas públicas.

**Elementos Intangíveis** – sistema de valores sociais; eficiência e eficácia de administração; qualidade dos recursos humanos; o espírito do lugar; liderança económica e cultural; competências do tecido social local; nível de relacionamento com o exterior.

- Ambiente Económico (análise actividade(s) económica(a), análise ao ambiente concorrencial);
- Ambiente Sócio-cultural (incidindo nos valores culturais e no estudo procurando identificar e caracterizar sub-culturas);
- Ambiente Natural (incidindo sobre a disponibilidade de matérias-primas, caracterização da dependência energética, identificação e caracterização de grupos de pressão ambiental)
- Ambiente Tecnológico (incidindo sobre o número de patentes, o investimento em I&D de âmbito público / privado, a produção de documentos de investigação)
- Ambiente Político

### *Oferta Territorial*

A análise à oferta territorial concorrente é fundamental na medida em que permitirá encontrar os elementos diferenciadores entre a cidade em estudo e as cidades vizinhas, colocando-se em análise aquilo que a cidade tem para oferecer, com o que oferecem as cidades, na sua envolvente regional mais próxima.

Esta fase destina-se a identificar e a caracterizar de forma mais detalhada a oferta na área de estudo, com recurso a indicadores relevantes para a elaboração de um *benchmarking* territorial.

Para tal, esta análise deverá ser o mais abrangente possível, incorporando nesta fase, a identificação, caracterização e análise da oferta nas áreas da cultura, da educação, da saúde, do desporto, dos serviços públicos e privados, funções existentes, podendo inclusivamente incorporar projectos de cariz social e/ou tecnológico em curso na área de estudo.

Deste modo, será possível conhecer o desempenho e o ritmo a que “vive” a cidade em estudo e compará-la com a envolvente territorial, permitindo também identificar os principais actores da cidade. Poder-se-á estabelecer o posicionamento da cidade no seu âmbito regional, mas também nos segmentos de mercado onde a oferta da cidade pode ter mais eficácia, e identificar aqueles segmentos onde não é satisfatória, ou não a tem, porque existe melhor na sua envolvente territorial (ALVES, Paulo; 2007:72).

Poder-se-á considerar nesta fase a realização de *workshops* temáticos com actores locais / regionais dos macro-segmentos já identificados, de forma a poder recolher o maior volume de informação sobre os actores e a área de estudo.

### *Segmentação da Procura*

A segmentação da procura corresponderá à 3ª etapa da fase de diagnóstico, que diz respeito à análise da procura, que significará a divisão do mercado em sub-grupos homogêneos e relevantes, ou seja, grupos de utilizadores que agrupem um conjunto de pessoas com o mínimo de diferenças entre si, formando os designados «publico-alvo» (ALVES, Paulo; 2007:73).

Importa pois conhecer a população residente analisando, por exemplo, entre outros indicadores, o comportamento demográfico recente, o nível de instrução, os movimentos pendulares, o poder de compra.

Esta análise deverá ter em consideração o concelho e a cidade em análise, mas também a sua envolvente territorial mais próxima. De igual modo, deverá acompanhar metodologicamente a oferta territorial, ou seja, a identificação, caracterização e análise por macro-segmentos de procura, aprofundando-os até à identificação e caracterização de micro-segmentos.

### *Posicionamento*

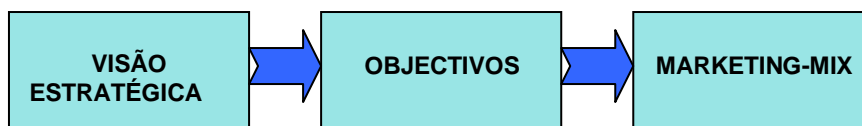
A fase de diagnóstico poder-se-á concluir com o posicionamento da cidade que consiste na forma como o território é percebido, após a fundamentação, análise e reflexão que foi feita nas etapas anteriores, segundo Paulo Alves (2007:77): “... O posicionamento é um elemento muito importante na estratégia de marketing territorial, uma vez que indica implicitamente o target de mercado que o território considera relevante para a própria estratégia competitiva, e o modo como a oferta territorial se apresenta à respectiva procura...”.

Como ponto prévio à 2ª Fase – Elaboração da Estratégia, poder-se-á estabelecer uma sistematização da fase de diagnóstico, enfatizando os perfis e as alterações ou tendências de evolução da procura e da oferta, no caso de existirem projectos estruturantes com relevância territorial, como por exemplo, a construção de um novo centro cultural, parque desportivo, ou no âmbito empresarial e tecnológico, a implementação de uma incubadora de empresas.

### 2ª FASE – ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Após a fase de diagnóstico, avançar-se-á para a fase de elaboração da estratégia, desde logo na identificação da visão estratégica, passando pela identificação dos objectivos do plano de marketing, culminando na segmentação marketing-mix.

**Figura nº11 – Componentes da fase de elaboração da estratégia**



#### *Visão Estratégica*

É uma fase que corresponde à construção de uma visão que clarifica o posicionamento desejado para a cidade. O referencial de visão será uma construção entre o “*marketeer*” e o modelo desenvolvido pela administração autárquica ou regional.

Pode ocorrer que o plano de marketing territorial seja antecedido por um plano estratégico e, nesse caso, o referencial de visão estratégico, defendido no plano estratégico, poderá ser transposto para o plano de marketing.

#### *Objectivos Gerais*

Posteriormente poder-se-á definir os objectivos gerais do plano de marketing, que à semelhança da visão estratégica, poder-se-ão encontrar previamente identificados no plano estratégico, caso este anteceda e determine o plano de marketing territorial.

#### *Marketing-Mix*

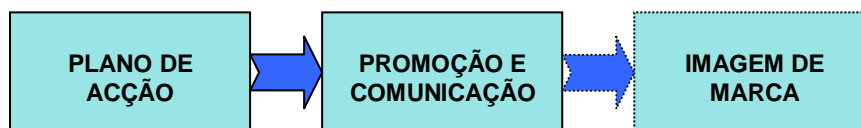
Concluída a fase de diagnóstico, construída a visão estratégica e definido o posicionamento da cidade, dever-se-á, nesta altura, possuir todos os elementos necessários para a elaboração da estratégia de marketing-mix, no âmbito da procura.

Na fase de construção marketing-mix, a segmentação deverá ser aplicada segundo as estratégias das 4P ou 7P a cada segmento, sendo o critério exclusivo dos objectivos e da análise do “*marketeer*”.

Considera-se a título de exemplo, a aplicação da estratégia 4P que é a mais comumente utilizada. Aplicar-se-á a estratégia de 4P a cada macro-segmento, devendo ser referidas as componentes específicas da oferta territorial e os respectivos actores da mesma. Para cada macro-segmento deverão ser definidas e analisadas 4P, de promoção, de distribuição, de produto e de preço, as quais serão sustentadas por um conjunto de orientações.

### 3ª FASE – IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

**Figura nº12 – Componentes da fase de implementação da estratégia**



Esta 3ª fase de implementação da estratégia poderá ser composta pelo estabelecimento do programa de acção do plano de marketing, pelo programa de promoção do próprio plano, com a respectiva estratégia de comunicação, que poderá ser uma estratégia de comunicação-mix, ou seja, com uma mensagem específica para o interior da cidade e outra para o seu exterior.

#### *Plano de Acção*

O plano de acção deverá ser norteado por um conjunto de acções ou projectos passíveis de concretização num determinado horizonte temporal, que deverá estar bem definido e em consonância com as exigências financeiras do projecto, procurando a sua sustentabilidade financeira. Estes são objectivos comuns a outros planos de índole estratégica.

Deste modo, deverá ser desenhado para ser concretizado num curto e médio prazo, devendo-se privilegiar um conjunto de acções e projectos que sejam concretizáveis e que, em conjunto, possam contribuir para a melhoria da imagem da cidade e consiga torná-la mais atractiva.

A realização de sessões de trabalho (para cada macro-segmento) poderá ser um instrumento muito válido à construção do plano de acção, sobretudo porque promove o envolvimento e a participação dos actores-chave (internos e externos à autarquia), cujos contributos irão facilitar a construção e implementação do plano.

#### *A promoção*

A promoção de um território é um factor fundamental na óptica da captação de investimentos, já que na estratégia de marketing, este factor auxilia na prestação de assistência técnica / na procura de resolver as dificuldades processuais (legais administrativas e logísticas), no apoio à implementação de projectos. É necessário o território se promover, fornecendo ao investidor a informação desde logo mais básica que ele necessita para se instalar, obter maior conhecimento sobre o concelho, região

envolvente e a disponibilização de contactos dispostos a ajudá-lo sempre que necessitar. Por isso se pode considerar que uma plataforma de promoção, criada no âmbito de uma estratégia de marketing, presta assistência técnica na medida em que procura captar, mas também auxiliar o investidor (ALVES, Paulo; 2007:104-105).

Neste âmbito, através das novas ferramentas de comunicação e informação, as cidades disponibilizam em muitos casos, páginas na internet, específicas para o sector / função que pretendem promover, como por exemplo, Barcelona que procurando dinamizar a cidade apresenta um sítio específico na internet <sup>(5)</sup> (ALVES, Paulo; 2007:104-105).

### *A organização*

Esta fase prende-se com a oferta territorial e os actores que a compõem, dela parece depender a articulação dos actores quanto aos objectivos a atingir, neste aspecto co-existe uma organização interna e externa, segundo Paulo Alves (2007:107):

Organização Interna: *“Monitorização da gestão do marketing da cidade e a sua principal função consiste exactamente em envolver e articular os diferentes agentes no desenvolvimento da oferta urbana”*. Através da:

- *“Coordenação dos actores internos que controlam as componentes da oferta territorial”;*
- *“Verificar a coerência com as orientações estratégicas e com a visão definida para a cidade”*.

Organização Externa: *“Centra a sua actividade no funcionamento da unidade operativa responsável pela implementação da estratégia de marketing da cidade”*. Através da:

- *“Gestão das relações com o mercado”;*
- *“Implementar o Plano Operacional de Marketing”*.

Uma cidade pode apresentar um conjunto muito vasto de actores, mas nem todos serão os mais indicados para o desenvolvimento que se pretende numa determinada área. É necessário perceber a profundidade da acção (das acções) a desenvolver e procurar ter um misto alargado de actores intervenientes (de índole pública e privada) que deverão estar dispostos a um trabalho que exige, necessariamente, ser cooperativo.

A elaboração de fichas de acção, com a identificação da acção / projecto, do orçamento e dos actores-chave, permitirá a operacionalização prática desta fase do

---

<sup>5</sup> [www.barcelonactiva.net](http://www.barcelonactiva.net)

projecto e a organização dos actores-chave por acções / projectos, nos quais poderão oferecer o seu melhor contributo.

#### *A comunicação (interna e externa) – mix comunicacional*

A comunicação aparece intimamente relacionada com a imagem (por isso chama-se à atenção para o sub-capítulo do «branding territorial» e respectivos fundamentos).

Nesta fase poder-se-á considerar, como elemento prévio a forma como a cidade é percebida a nível interno e externo, o que permite ter presente, os atributos a melhorar / potenciar e outros a manter. Nesse sentido, o desenvolvimento da política de comunicação deve basear-se segundo Paulo Alves (2007:110):

- “*Conhecimento prévio da cidade e do seu desenvolvimento, para o que será necessário realizar um diagnóstico sobre a sua imagem*”;
- “*A análise de como a cidade é percebida pelos seus diferentes públicos-alvo, quer internos, quer externos, devendo contudo ter ênfase à análise da auto-imagem que os públicos internos tem da cidade*”;
- “*A análise de como tem sido difundida a imagem da Cidade nos diferentes meios e suportes de comunicação*”.

A comunicação pode ser organizada em duas dimensões:

Interna: que respeita ao público da cidade: residentes, empresas e investidores com sede ou desempenho da actividade no território local e outras organizações locais.

Externa: que diz respeito ao público não residente na cidade, mas também às empresas e investidores externos que não se encontram localizados na cidade e outras organizações.

Importa referir que uma estratégia de marketing territorial pode incorporar um mix comunicacional, segundo Paulo Alves (2007:114) através de quatro instrumentos: publicidade, marketing directo, organização de grandes eventos e pelo gabinete de relações públicas (que poderá estar incorporado no Gabinete de Apoio ao Investimento em função da natureza e das competências que lhe está atribuído).

O modelo conceptual apresentado enfatiza também a filosofia que deve nortear um plano de marketing territorial, nomeadamente, princípios de transparência, equidade e sustentabilidade financeira, no realismo das políticas e acções definidas e opções tomadas e sobretudo no carácter participativo do plano.

## IV. O PLANO DE MARKETING TERRITORIAL DA CIDADE DE ABRANTES

### 4.1 – BREVE ENQUADRAMENTO DA CIDADE E DO CONCELHO

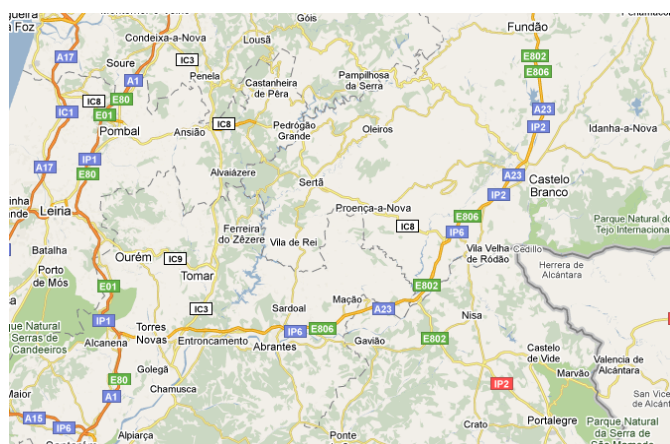
É importante referir que este sub-capítulo consiste numa breve caracterização do concelho de Abrantes. A análise ao concelho que se apresenta é complementar à informação presente no sub-capítulo 4.6 referente ao Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, onde se procede a uma análise mais pormenorizada à estrutura produtiva / empresarial da cidade / concelho.

A análise neste sub-capítulo é de índole sócio-demográfica e procura-se posicionar o concelho em relação à região do Médio Tejo, como termo de comparação.

Coloca-se em nota de rodapé os dados provisórios / pré-eliminares do Censo de 2011, disponíveis apenas para os quadros de população residente e de dependência, que apesar de temporalmente desfasados do momento de elaboração do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, afigura-se relevante como actualização de informação estatística.

A cidade ergue-se numa colina sobranceira ao rio Tejo e destaca-se, no âmbito da acessibilidade, o corredor da auto-estrada A-23 que liga a Beira Interior Sul e o Médio Tejo à auto-estrada A-1. Para uma melhor compreensão da acessibilidade à cidade de Abrantes, apresenta-se em baixo o mapa que permite localizar a cidade e enquadrá-la na rede de acessibilidade rodoviária regional.

**Figura nº13 – Mapa da acessibilidade da cidade**



Fonte: [www.maps.google.com](http://www.maps.google.com)

A região do Médio Tejo é uma sub-região Nut III composta por 10 concelhos, perfilhando 2.306 km<sup>2</sup>(<sup>6</sup>) (67km de comprimento Norte – Sul; e 71km de extensão Este – Oeste), com uma população de 226.090 residentes (Censos de 2001) a que corresponde uma densidade populacional de 98 hab/km<sup>2</sup>, possui como principais núcleos territoriais: Abrantes, Tomar, Torres Novas e Entroncamento (<sup>7</sup>).

O Médio Tejo, recentemente anexado à Região Centro (Nut II), encontra-se localizado numa área de transição entre o litoral e o interior, entre a margem norte da Área Metropolitana de Lisboa e o interior beirão / norte-alentejano. Nesta faixa de transição, a região faz fronteira, a Norte, com o Pinhal Interior Sul (uma região portuguesa conhecida pelas dificuldades socio-económicas e infra-estruturais) a Sul com a Lezíria do Tejo e Alto Alentejo (onde ainda assumem alguma preponderância as actividades do sector primário, com destaque para agricultura intensiva e a pecuária).

Poder-se-á considerar o concelho de Abrantes como um território dual:

- por um lado a vertente Norte / Nordeste e Noroeste; e o Sul do concelho, como áreas de “interioridade” mais assinalada;
- e o eixo central do concelho, atravessado pela auto-estrada A-23, conjuntamente com as freguesias do Tramagal, núcleo urbano de Abrantes e Alferrarede como uma área de dinâmica territorial.

Esta situação coloca o concelho numa posição de charneira entre o litoral economicamente e demograficamente mais dinâmico e o interior rural e “sonolento” (FERRÃO, João; 2003:17-25).

#### **4.1.1 – ANÁLISE DE INDICADORES DEMOGRÁFICOS E SÓCIO-ECONÓMICOS DO CONCELHO E CIDADE DE ABRANTES**

O concelho de Abrantes com uma área de 715,4km<sup>2</sup>(<sup>8</sup>) ocupando cerca de 31% do território da região do Médio Tejo é composto por 19 freguesias: Aldeia do Mato, Alferrarede, Alvega, Bemposta, Carvalhal, Concavada, Fontes, Martinchel, Mouriscas, Pego, Rio de Moinhos, Rossio ao Sul do Tejo, São Facundo, São João (núcleo central da cidade de Abrantes), São Miguel do Rio Torto, São Vicente, Souto, Tramagal e Vale das Mós.

---

<sup>6</sup> Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro 2007

<sup>7</sup> Segundo o Censo de 2011 dados provisórios, a região do Médio-Tejo registou 220.660 residentes, observando-se numa análise inter-censitária 2001-2011, um recuo de -5.430 efectivos. A densidade populacional em 2011 é de 96 hab/km<sup>2</sup>, correspondendo a uma ligeira diminuição ao valor de densidade populacional registado em 2001 de -2%.

<sup>8</sup> Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Centro 2007

O centro urbano de Abrantes abrange a totalidade do território da freguesia de São João, parte do território das freguesias do Tramagal e Alferrarede; uma pequena parcela das freguesias do Rossio ao Sul do Tejo, São Vicente, Rio de Moinhos e São Miguel do Rio Torto.

O concelho de Abrantes possuía, à época de realização do plano de marketing territorial, uma população de 42.235 residentes (segundo os Censos 2001) <sup>(9)</sup> a que corresponde a uma densidade populacional do concelho de Abrantes, de 59 hab/km<sup>2</sup>.

Esta densidade, segundo os valores do Censos de 2001, corresponde a um valor inferior ao observado na região Médio-Tejo (98hab/km<sup>2</sup>), o que se explica pela dimensão do próprio concelho, por um povoamento algo disperso, não se descurando o facto de ser um concelho pouco populoso, a distribuição da população pelo território e a sua evolução ocorre de forma desigual, variando de freguesia para freguesia.

A população do concelho em Abrantes segundo o Censos 2011 corresponde a 17,8% da população residente total da região Médio-Tejo, sendo que em 2001 correspondia a 16,7%. Este fenómeno justifica-se provavelmente pelo facto do concelho de Abrantes ter perdido menos efectivos em relação a outros concelhos vizinhos (em termos relativos).

**Quadro nº4 – População residente e percentagem de população, segundo grandes grupos etários em 1991, no concelho de Abrantes e região Médio Tejo**

Área geográfica	População residente	População por grandes grupos etários em 1991 e % em relação total, em 1991					
	1991	0-14	%	15-64	%	65 e + anos	%
Concelho de Abrantes	45.697	7.406	16,2	29.576	64,7	8.715	19,1
Região Médio Tejo	227.339	40.412	17,8	146.486	64,4	40.441	17,8

Fonte: INE, Censos de 1991 (resultados definitivos)

**Quadro nº5 – População residente e percentagem de população, segundo grandes grupos etários em 2001, no concelho de Abrantes e região Médio Tejo**

Área geográfica	População residente	População por grandes grupos etários e % em relação ao total, em 2001					
	2001	0-14	%	15-64	%	65 e + anos	%
Concelho de Abrantes	42.235	5.443	12,9	26.784	63,4	10.008	23,7
Região Médio-Tejo	226.090	33.073	14,6	145.804	64,5	47.213	20,9

Fonte: INE, Censos de 2001 (resultados definitivos)

<sup>9</sup> Segundo o Censo 2011 dados provisórios, o concelho apresenta 39.325 efectivos verificando-se uma ligeira diminuição de efectivos -2.910 em relação a 2001, quando apresentou a que corresponde em termos relativos a uma diminuição de -6.9% no período inter-censitário 2001-2011.

**Quadro nº6 – População residente e percentagem de população, segundo grandes grupos etários em 2011, no concelho de Abrantes e região Médio Tejo**

Área geográfica	População residente	População por grandes grupos etários e % em relação ao total, em 2011					
		2011	0-14	%	15-64	%	65 e + anos
Concelho de Abrantes	39.325	4.950	12,6	24.079	61,2	10.296	26,2
Região Médio-Tejo	220.660	30.255	13,7	137.518	62,3	52.887	24,0

Fonte: INE, Censos de 2011 (resultados provisórios)

O concelho de Abrantes no período inter-censitário 2001-2011, apresentou uma retracção ligeira dos efectivos nas faixas etárias dos 0-14 e 15-64. Esta tendência é igualmente observada no âmbito da região do Médio-Tejo. De certa forma, no período 1991-2011, acentua-se a tendência já verificada entre o período inter-censitário de 1991-2001. O fenómeno de retracção demográfica é igualmente observável no quadro nº11 e gráfico nº1 que se seguem.

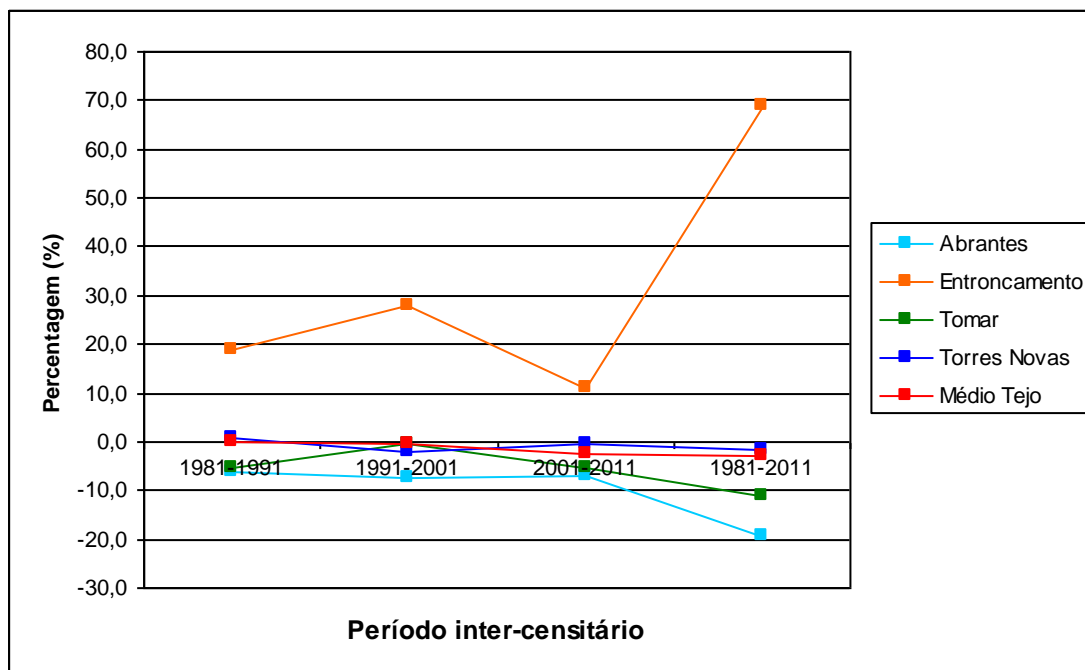
**Quadro nº7 – Evolução da população residente no concelho de Abrantes e envolvente territorial (1981-2011)**

Área geográfica	População residente			
	1981	1991	2001	2011
Abrantes	48.653	45.697	42.235	39.325
Entroncamento	11.976	14.226	18.174	20.206
Tomar	45.672	43.139	43.006	40.674
Torres Novas	37.399	37.692	36.908	36.717
Médio Tejo	227.603	227.339	226.090	220.660

Fonte: INE, Censos de 1981, de 1991, de 2001 e de 2011 (dados provisórios)

É importante referir no caso do concelho de Abrantes, que a população com 65 e mais anos, é mais do que o dobro, em relação aos efectivos com 0-14 anos. Por outro lado, a faixa etária mais envelhecida dos 65 e mais anos regista, quer no concelho de Abrantes, quer da região do Médio-Tejo, um ligeiro aumento acentuando a tendência para o envelhecimento da população na área geográfica em estudo.

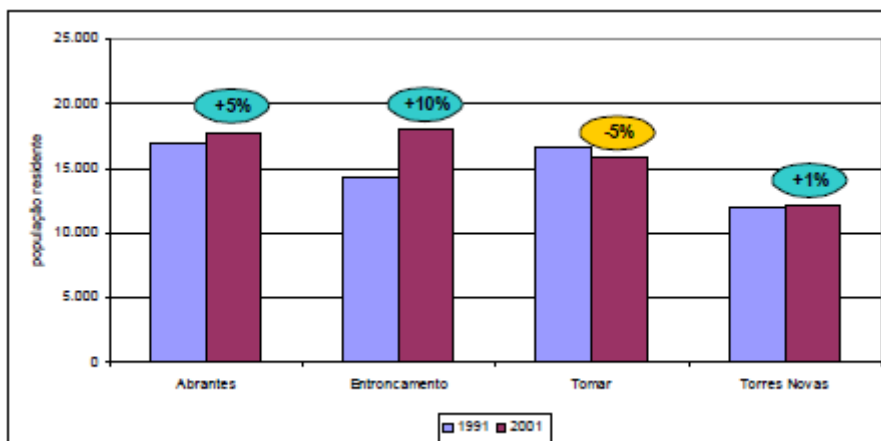
**Gráfico nº1 – Variação percentual da população residente no concelho de Abrantes e envolvente territorial (1981/2011)**



**Fonte:** INE, Censos de 1981, de 1991, de 2001 e de 2011 (dados provisórios)

É observável a tendência para a diminuição do número de efectivos residentes na região do Médio-Tejo e, particularmente, nos principais concelhos que o compõe. Nesta realidade destaca-se pela positiva o concelho do Entroncamento que tem conseguido uma dinâmica demográfica positiva, reflexo de maior dinamismo sócio-económico e num plano inverso, o concelho de Abrantes, que foi dos quatro principais concelhos em análise, aquele que apresentou uma maior variação negativa de população (-19,2%) nos últimos 30 anos, quando no conjunto a região do Médio-Tejo, em igual período, registou uma diminuição de -3,1% de efectivos residentes.

## Gráfico nº2 – Evolução da população residente nas principais cidades do Médio Tejo (1991/2001)



**Fonte:** Instituto Nacional de Estatística (baseado no Plano de Marketing Territorial da cidade de Abrantes, vol. I - Diagnóstico de Marketing, p.30).

## Caixa nº1 – Movimento migratório do concelho de Abrantes

*A informação disponível relativamente ao comportamento migratório da população residente ano de 2001 relativamente ao seu local de residência em 1995, conclui-se que:*

- 90% da população residente em Abrantes em 2001 já aí residia em 1995 (contra 87% no Médio Tejo);
- 5% da população residente em Abrantes em 2001 (i.e. 2.223 habitantes) transferiu-se entre 1995 e 2001 para este concelho, dos quais 1/5 a partir do estrangeiro (contra 8% e quase 1/3 no Médio Tejo, respectivamente);
- a população residente em Abrantes em 2001 poderia ser superior em cerca de 5% ao valor efectivamente registado caso não se tivesse ocorrido a saída de 2.185 habitantes para outros concelhos do país desde 1995 (idem para o Médio Tejo);
- o saldo migratório de Abrantes relativamente ao resto do país é negativo, sendo o rácio entradas/ saídas entre 1995 e 2001 de 0,82 (contra 1,10 no Médio Tejo).

**Fonte:** Plano Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. I - Diagnóstico de Marketing, p. 30-31.

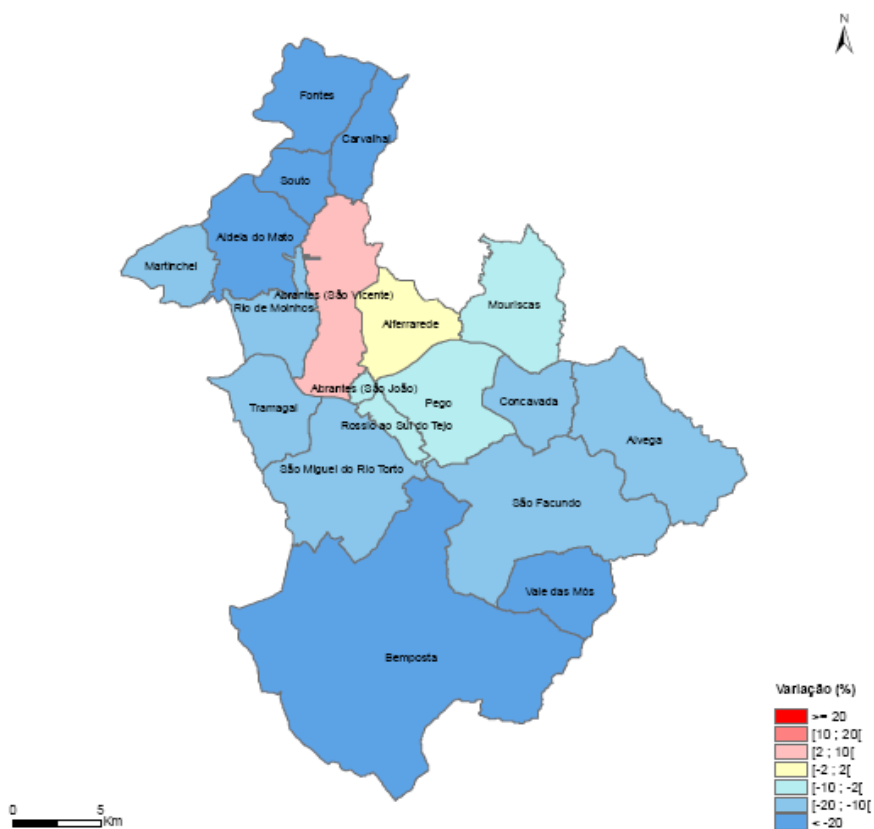
### Quadro nº8 – População residente em 2001, segundo as migrações desde 1995

Variáveis		Unidade Geográfica		
		Abrantes	Médio Tejo	
População Residente (2001)		n*	42.235	226.090
População que não mudou de concelho (desde 1995)		n*	38.141	196.560
		%	90,3	86,9
População que se transferiu para o concelho (desde 1995)	Proveniente de outro concelho (A)	n*	1.799	12.702
		%	80,9	69,1
	Proveniente do estrangeiro	n*	424	5.688
		%	19,1	30,9
	Total	n*	2.223	18.390
		%	100,0	100,0
População que se transferiu para outro concelho (B)		n*	2.185	11.504
Saldo das migrações internas (A-B)		n*	-386	1.198

**Fonte:** Instituto Nacional de Estatística (baseado no Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes; Diagnóstico de Marketing, p.32).

O concelho não é significativamente atractivo como se depreende do saldo negativo das migrações internas -386 residentes, ao contrário do que se verifica na região.

### Figura nº14 – Variação de população residente por freguesias (2001-2011)



**Fonte:** INE, Censos 2011 (resultados pré-eliminares)

**Quadro nº9 – Alguns indicadores que caracterizam a população do concelho e região Médio Tejo em 2001 e 2011**

Indicadores	2001		2011	
	Concelho de Abrantes	Região do Médio Tejo	Concelho de Abrantes	Região do Médio Tejo
Índice de envelhecimento	183,9	142,8	208,0	174,8
Índice de dependência de idosos	37,4	32,4	42,8	38,5
Índice de dependência total	57,7	55,1	63,3	60,5
% de população jovem	12,9	14,6	12,6	13,7
% de população idosa	23,7	20,9	26,2	24,0
% de população potencialmente activa	63,4	64,5	61,2	62,3

Fonte: INE, Censos 2001 e Censos 2011 (resultados provisórios)

O concelho de Abrantes regista índice de envelhecimento acentuado e associado à perda de população do concelho, encontra-se este numa situação de fragilidade demográfica. Analisando de uma forma generalizada os índices de dependência, são ligeiramente superiores no concelho assim como a percentagem de população idosa, ou seja, o concelho de Abrantes encontra-se mais envelhecido do que a generalidade dos concelhos da região do Médio Tejo.

**Quadro nº10 – População residente na cidade de Abrantes segundo grupo etário**

Abrantes	População residente total segundo grupos etários							Total
	0-4	5-9	10-13	14-19	20-24	25-64	65 e + anos	
<b>Total</b>	1.021	890	789	1.191	1.225	9.694	3.049	17.859

Fonte: C.M. Abrantes (INE, Censos 2001)

A área de estudo considera-se o centro urbano de Abrantes (este abrange conforme foi analisado vários fragmentos das freguesias vizinhas a São João onde se localiza o centro). A população residente da cidade de Abrantes em 2001 <sup>(10)</sup> era de 17.859 efectivos, perfazendo uma densidade populacional de 613 hab/km<sup>2</sup>.

**Quadro nº11 – Número de estabelecimentos e alunos matriculados no ano lectivo 2008/09, nos principais concelhos da região do Médio-Tejo**

Área geográfica	Estabelecimentos (nº)		Alunos Matriculados (nº) em 2008/09						
	Básico	Secundário	Total	Básico	%	Secundário	%	Profissional	%
Abrantes	43	4	5.237	3.525	67	1.385	27	327	6
Entroncamento	12	4	3.751	2.221	59	1.131	30	399	11
Tomar	42	4	8.953	5.223	58	3.298	37	432	5
Torres Novas	36	3	5.844	3.758	64	1.700	29	386	7

<sup>10</sup> População residente por lugares, consultado através da CM-Abrantes.pt – Serviço de Informação Geográfica que recorre aos dados oficiais do INE, Censos de 2001.

Médio-Tejo	246	25	37.988	24.477	64	11.168	30	2.343	6
------------	-----	----	--------	--------	----	--------	----	-------	---

Fonte: AICEP Portugal Global, dados estatísticos INE

O concelho de Abrantes à semelhança da região do Médio-Tejo possui uma percentagem relativamente alta de alunos matriculados no ensino básico, mas com poucos efectivos a frequentar o ensino profissional. Esta situação configura uma tendência que se verifica não só na região como no próprio país, e que advém de um abandono do ensino técnico/profissional.

Importa referir que a oferta escolar, no caso de Abrantes, não se restringe ao ensino público obrigatório (básico e secundário) pois localiza-se na cidade um pólo universitário público. Na região do Médio-Tejo, existem apenas quatro pólos universitários, um de índole privada em Torres Novas e três de ensino público localizados em Abrantes e Tomar. Assim sendo, importa questionar qual a vertente do ensino superior em Abrantes.

#### **Quadro nº12 – População residente na cidade de Abrantes, segundo o sector de actividade em 2001**

<b>Sector</b>	<b>População residente</b>
Sector Primário	176
Sector Secundário	2.168
Sector Terciário	5.848

Fonte: C.M. Abrantes (INE, Censos 2001)

Sendo a cidade de Abrantes vocacionada para os serviços, permanecem algumas pequenas bolsas de áreas, cuja população dependente das actividades relacionadas com agricultura e pecuária.

Se a maioria das freguesias do concelho apresentam uma reduzida dinâmica e prevalência de actividade agro-pecuárias, florestais, etc..., típicas do “interior”, a cidade de Abrantes apresenta um dinamismo considerável, uma área urbana consolidada e desenvolvida, desempenhando um papel fundamental no eixo urbano: Tomar – Torres Novas – Abrantes.

O concelho de Abrantes apresenta no censo de 2001, um total de 18.516 efectivos com actividade económica, dos quais 16.936 se encontram empregados. Em seguida, apresenta-se a análise da sua distribuição consoante a classificação nacional de profissões.

**Quadro nº13 – População residente empregada segundo grupos de profissões  
(<sup>11</sup>), no concelho de Abrantes em 2001**

Concelho de Abrantes	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	Grupo 8	Grupo 9	Grupo 0
	896	1252	1432	1544	2549	472	3370	1510	3516	395

Fonte: INE, Censos de 2001

A dinâmica empresarial de Abrantes é significativa para a região, não tanto pelo número de empresas, mas fundamentalmente pela dimensão do volume de negócios, que configura o concelho de Abrantes com o de maior relevância financeira da região.

**Quadro nº14 – Número de Empresas, pessoal ao serviço e volume de negócios, nos principais concelhos da região do Médio-Tejo, em 2008**

Área geográfica	Empresas	Pessoal ao Serviço	Volume de Negócios
	Total (nº)	Total (nº de indivíduos)	Total (milhares de euros)
Abrantes	2.912	8.837	1.267.811
Entroncamento	1.794	5.550	269.734
Tomar	3.988	11.555	646.098
Torres Novas	3.388	10.592	893.143
Médio-Tejo	20.935	64.502	6.358.714

Fonte: AICEP Portugal Global, dados estatísticos INE

O concelho de Abrantes significa cerca de 20% do volume de negócios da região do Médio-Tejo. A percentagem de pessoal ao serviço em Abrantes representa 13,7 % do total da região. Segundo a análise do relatório final volume III – Competitividade, coesão e convergência: a óptica específica das regiões portuguesas: Região de Lisboa e Vale do Tejo, documento elaborado no âmbito do QREN, identificou os principais sectores económicos da região:

*“Os sectores que assumem maior destaque na estrutura de especialização sectorial da NUTS III Médio Tejo são a produção e distribuição de electricidade, gás e água, a fabricação de material de transporte, a indústria do couro e de produtos do couro, a indústria de madeira, cortiça e suas obras, as outras indústrias transformadoras e a*

<sup>11</sup> Nota acerca dos grupos de profissões classificados pelo INE, são os seguintes:

- 1 – Quadros superiores de administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresas;
- 2 – Especialistas das profissões intelectuais e científicas;
- 3 – Técnicos e profissionais de nível intermédio;
- 4 – Pessoal administrativo e similares;
- 5 – Pessoal dos serviços e vendedores;
- 6 – Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pesca;
- 7 – Operários, artifices e trabalhadores similares;
- 8 – Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem;
- 9 – Trabalhadores não qualificados;
- 0 – Membros das forças armadas.

fabricação de outros produtos minerais não metálicos. Paralelamente, é de assinalar que todos estes sectores mais relevantes na estrutura de especialização sectorial do Médio Tejo, à excepção da indústria de madeira, cortiça e suas obras, evidenciam níveis de produtividade superiores às produtividades sectoriais médias nacionais”.

**Quadro nº15 – Dinâmica comercial de mercadorias, nos principais concelhos da região do Médio-Tejo, em 2009**

Área geográfica	Comércio Internacional de Mercadorias					
	Saídas (milhares de euros)			Entradas (milhares de euros)		
	Total	Intra UE	Extra UE	Total	Intra UE	Extra UE
Abrantes	121.476	106.222	15.254	79.969	58.958	21.011
Entroncamento	5.163	1.541	3.622	25.262	24.581	681
Tomar	12.864	7.782	5.082	14.761	13.969	792
Torres Novas	73.561	68.030	5.531	79.175	64.143	15.032
Médio-Tejo	348.335	285.869	62.466	502.946	408.520	94.426

Fonte: AICEP Portugal Global, dados estatísticos INE

A dinâmica empresarial de Abrantes é de novo significativa para a região, quando confrontamos a região e os seus principais concelhos, com o comércio internacional de mercadorias.

Abrantes destacou-se positivamente em 2009 em relação aos demais concelhos da região, particularmente Tomar e Torres Novas, com quem compete territorialmente, e do total de saídas, 34,9% tiveram origem no concelho de Abrantes. Quanto às entradas, o concelho de Abrantes apresenta um valor idêntico ao de Torres Novas, e em relação à região do Médio Tejo, 15,9% das entradas em 2009, tiveram como destino o concelho de Abrantes.

O mercado preferencial é a região «intra UE», portanto entre os países da União Europeia, o que se pode considerar como algo normal, face aos acordos do mercado comum.

**Quadro nº16 – O turismo nos principais concelhos da região do Médio-Tejo, em 2009**

Área geográfica	Número de dormidas de estrangeiros	Estada-Média	Número de estabelecimento hoteleiros	
		Dias	Total	Nº de Hóteis
Abrantes	11.778	2,1	6	2
Entroncamento	1.108	1,6	1	0
Tomar	19.864	1,5	10	1
Torres Novas	0	0	2	2
Médio-Tejo	389.661	1,8	64	29

Fonte: AICEP Portugal Global, dados estatísticos INE

A análise da procura turística é importante para a elaboração de uma estratégia de marketing territorial, desde logo porque o Turismo é, actualmente, em termos de económicos, um sector muito relevante na sustentação de dinâmicas de emprego, culturais e sociais e, na promoção externa de uma cidade ou região.

O Médio-Tejo não é uma região que se possa considerar turística, a atractividade em termos de património construído e natural não é muito expressiva, existindo no país outras regiões com maior dinamismo no sector, em termos de volume de negócios, parque hoteleiro e obviamente, na oferta turística.

## **4.2 – O PLANO ESTRATÉGICO DE ABRANTES – INTRODUÇÃO AOS ELEMENTOS-CHAVE PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING TERRITORIAL DA CIDADE DE ABRANTES (ANTECEDENTES DO PLANO DE MARKETING)**

O Plano Estratégico de Abrantes consubstancia um conjunto de directrizes para a cidade que incluem a elaboração do plano de marketing territorial, instrumento inovador para a criação ou renovação da imagem da cidade e promoção da mesma.

A reflexão sobre marketing territorial, no âmbito do plano estratégico de Abrantes / Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, incidiu por um lado, na necessidade de encontrar no lugar, a atractividade e procurar retirar vantagem da localização de pessoas e actividades económicas e o seu dinamismo comercial, conjuntamente com a importância do dinamismo social expresso no desporto ou no turismo, com vista à finalidade de constituir uma imagem e um plano de promoção que comunique a cidade para o exterior (INN, Kim; 2004:233-240).

A estratégia definida incorpora a necessidade de acompanhar o plano estratégico juntamente com um plano de marketing como forma de possibilitar maior visibilidade.

*“«...En la medida que en el nuevo contexto económico las ciudades y las regiones ganan más protagonismo, deben generar una estrategia que les permita definir sus productos y ganar liderazgo. En consecuencia, el marketing territorial es un instrumento a disposición de un territorio-espacio-área (región o ciudad) para la promoción de su desarrollo basado en un planeamiento estratégico...»”* (LAXE, Fernando et. al. 2003:43).

A análise SWOT do plano estratégico apresenta desde logo, pontos fortes e oportunidades e que são fundamentais para a alimentação do plano marketing territorial. Destacam-se igualmente alguns pontos fracos que merecem alguma atenção. Em função desta análise, derivam oportunidades e ameaças das quais destacam-se aquelas que estão relacionados com os pontos anteriormente descritos e que influenciam / justificam a necessidade de intervenção na estrutura urbana, através de um plano de marketing.

Neste sentido, a análise SWOT que se apresenta não é uma transcrição do que estava na SWOT do plano estratégico, mas antes uma selecção dos pontos, que se relacionam com o plano de marketing.

<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FORTES (STRENGTHS)</b></p> <p>→ Posição da cidade e a sua acessibilidade rodo-ferroviária</p> <p>→ Capacidade em reter população (ao nível da cidade), inclusivamente jovem e com níveis de escolaridade</p> <p>→ Existência de tecido económico diversificado, com tradição no concelho e a sua capacidade empreendedora para atrair empresas, fruto também do carácter “líder” e “facilitador” das estruturas autárquicas em resolver problemas burocráticos.</p> <p>→ Instalação do centro de tecnologia e incubadora de empresas: Tecnopólo</p> <p>→ Conjunto de investimentos de cariz estrutural para o território como, por exemplo, Parque Urbano São Lourenço, Aquapolis, Cidade Desportiva, Tecnopólo, intervenções realizadas no centro histórico de Abrantes.</p> <p>→ Actores sociais interventivos e tecido associativo dinâmico.</p>	<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FRACOS (WEAKNESS)</b></p> <p>→ Carências de equipamentos e infra-estruturas de índole, social e urbano, turísticas.</p> <p>→ Ausência de elos de ligação entre os serviços existentes, nomeadamente, redes de informação e de cultura.</p> <p>→ Comércio local débil e pouco inovador</p> <p>→ Estrutura urbana (exterior ao centro histórico) fragmentada</p> <p>→ Baixos níveis de auto-estima e uma identidade difusa (confusa) em relação à cidade.</p> <p>→ Lacuna na informação junto dos grupos-alvo, sobre os projectos estruturantes, com mensagens diferentes, resultando um posicionamento confuso da cidade e do concelho, fruto de uma carência em definir a ideia e a imagem de cidade e em relação ao concelho.</p> <p>→ Inexistência de abordagem marketing na gestão urbana (“a cidade como um produto”) – Importa acrescentar que o ponto anterior remete para a necessidade de definição de um plano marketing para a cidade.</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)</b></p> <p>Destacam-se as seguintes <b>oportunidades</b> transcritas do Plano Estratégico:</p> <p>→ A contemplação por parte do programa PRIME de apoios à implementação de projectos de Gestão de Centros Urbanos.</p> <p>→ A existência de financiamentos comunitários e de redes de cidades que poderão apoiar Abrantes no desenvolvimento da sua estratégia de marketing urbano,</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS (THREATS)</b></p> <p>Constituindo <b>ameaças</b> ao desenvolvimento da cidade, destacam-se, entre outros, os seguintes pontos:</p> <p>→ A intensa competição territorial pela retenção dos efeitos centrífugos de Lisboa nos territórios circundantes (...) dificulta a afirmação de Abrantes no contexto regional.</p> <p>→ Os cenários demográficos pessimistas para o Concelho e território abrangente</p>

<p>podendo este processo ser utilizado para induzir uma maior participação dos abrantinos no desenvolvimento da cidade e para reforçar a sua auto-estima e coesão interna.</p> <p>→ A valorização, por parte de segmentos de população urbana, das características associadas a algumas dimensões da imagem comunicada de Abrantes (qualidade do centro histórico, sossego, segurança, etc), poderá ser explorada em termos do marketing da cidade.</p> <p>→ Num contexto marcado pela polinucleação do Sistema Urbano do Médio Tejo, Abrantes poderá reforçar a sua centralidade afirmando-se pela sua capacidade de polarização de proximidade no interior.</p>	<p>poderão conduzir à perda de funções administrativas e direccionais de Abrantes.</p> <p>→ O esforço crescente de comunicação por parte de um número alargado de cidades, a nível nacional e internacional, dificulta a obtenção de notoriedade e envolve investimentos de marketing e comunicação com alguma dimensão.</p>
---	--

Resulta desta análise o reforço da oportunidade de Abrantes em implementar o plano de marketing territorial, como ferramenta para a cidade se demarcar pela positiva num território, que encarado de forma coepetitiva (um conceito misto entre cooperação e competição) <sup>(12)</sup>, poderá contribuir para o desenvolvimento da cidade.

A manutenção de uma cooperação interna é fundamental para fortalecer as estruturas internas do concelho como um território coeso, e poderá alimentar a sua forma de comunicação para o exterior, com maiores probabilidades em atingir uma capacidade competitiva na região e numa posição de liderança:

- vantagem competitiva na negociação Estado-Autarquia;
- vantagem competitiva para os residentes;
- vantagem competitiva para os investidores locais e/ ou externos com investimentos na cidade (no concelho).

---

<sup>12</sup> O termo coepetição deriva da junção das palavras cooperação e competição, define-se pela dinâmica entre competir e cooperar esforços.

“...*The coepetitive perspective stems from the acknowledgment that, within interfirm interdependence, both processes of value creation and value sharing take place, giving rise to a partially convergent interest (and goal) structure where both competitive and cooperative issues are simultaneously present and strictly interconnected. They give rise to a new kind of strategic interdependence among firms that we term coepetitive system of value creation...*” PADULA, Giovanna & DAGNINO, Giovanni in a paper “*Competition Strategy – A new kind of interfirm dynamics for value creation*” apresentado em Estocolmo 9 e 11 de Maio de 2002 na 2ª Conferência Anual “*Inovative Research in Management*”, pp. 9.

No caso do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes a visão estratégica para o desenvolvimento da cidade foi transposta do referencial de visão do plano estratégico, que fora conceptualizado pela autarquia de Abrantes:

**Abrantes, cidade de bem-estar:**

***“Afirmar Abrantes como cidade de bem-estar, a partir da promoção de um desenvolvimento económico mais intensivo em conhecimento, de uma estrutura urbana mais qualificada, equilibrada e sustentável e de uma comunidade que adopta novas lógicas de cidadania e uma cultura empreendedora, capitalizando a sua centralidade no quadro de espaços territoriais mais abrangentes”.***

A definição de cidade de bem-estar, poder-se-á considerar como um “chavão”, provavelmente demasiado abrangente e pouco claro, que procurará envolver diversos conceitos agregados à estratégia definida.

Segundo o desígnio apresentado, destacam-se os seguintes conceitos que são referidos:

- Desenvolvimento económico
- Intensidade (em conhecimento)
- Estrutura urbana qualificada, equilibrada e sustentável
- Cidadania
- Cultura empreendedora
- Centralidade (espaços territoriais)

Abrantes afigura-se como uma cidade entre o litoral e o interior, com massa demográfica relativamente reduzida que a “empurra” para uma certa «interioridade». O desígnio «bem-estar» remete-nos para uma cidade onde as pessoas estão primeiro e onde se procura incorporar a auto-estima para os residentes, de forma a combater alguma «interioridade» identificada. O desafio é usar a centralidade do posicionamento da cidade (entre litoral e o interior) e a concentração de equipamentos e serviços públicos e privados, adaptados para uma cidade de média dimensão e indispensáveis às necessidades básicas da população.

*“«...Neste sentido, o conceito de cidade sustentável tem vindo a ganhar crescente relevância ao nível das políticas urbanas, estando subjacente ao mesmo o objectivo de promover o bem-estar da população a longo prazo, o que compreende a satisfação*

das suas necessidades económicas e materiais, mas também as de ordem cultural, social e ambiental...» (13).

O PEC Abrantes 2007-2013 definiu uma estratégia centralizada no desígnio “*Abrantes cidade de bem-estar*” que reunia um conjunto de pressupostos estratégicos em três vértices:

- ✓ Competitividade económica subordinado pela atractividade e imagem percebida
- ✓ Valor acrescentado urbano e ambiental
- ✓ Solidariedade participada

A estratégia teria por base:

- ✓ Conhecimento, inovação e criatividade, em relação dialéctica com a:
- ✓ Capacidade institucional e organizacional

### Quadro nº17 – Programas de acção e carteira de projectos do Plano Estratégico

Programa de Acção	Carteira de Projectos	
	Projectos-Âncora	Projectos Complementares
Cultura e Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Museu Ibérico de Arqueologia e Arte</li> <li>▪ Conselho Municipal de Turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sinalização turística</li> <li>▪ Eventos de promoção gastronómica e turística</li> <li>▪ Plano Estratégico de Turismo</li> <li>▪ Requalificação física e funcional do Castelo de Abrantes e área envolvente</li> <li>▪ Projecto turístico multimédia</li> <li>▪ Qualificação dos equipamentos culturais existentes</li> </ul>
Conhecimento, Educação e Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requalificação da rede de equipamentos educativos</li> <li>▪ Generalização do projecto Mocho XXI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infra-estruturação da Escola Superior de Tecnologia de Abrantes</li> <li>▪ Portal do Emprego e Formação</li> <li>▪ Desenvolvimento do processo de reconhecimento, validação e certificação de competências</li> <li>▪ Formação da população para a Sociedade de Informação</li> <li>▪ Rede de Conhecimento – Biblioteca Pública</li> </ul>
Empowerment e Inclusão	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observatório Local de Oportunidades Sociais</li> <li>▪ Habitação social para públicos carenciados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alargamento do projecto Viver Sénior e Universidade da Terceira Idade</li> <li>▪ Reforço da concertação no quadro da acção da Rede Social</li> <li>▪ Promoção de iniciativas de economia solidária</li> </ul>
Acolhimento e Desenvolvimento Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento, qualificação e diferenciação da capacidade de acolhimento empresarial</li> <li>▪ Abrantes Invest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação do Truck Centre</li> <li>▪ Gestão integrada das áreas de acolhimento empresarial</li> </ul>
Identidade Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de Marketing da Cidade de Abrantes</li> <li>▪ Abrantes Direct: Via Verde Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de Informação de Marketing Urbano</li> <li>▪ Redes urbanas de cooperação</li> </ul>

FONTE: CÂMARA MUNICIPAL DE ABRANTES

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, Diagnóstico de Marketing de Abrantes, p.15.

O programa de acção definido em função dos estudos de diagnóstico e dos diversos actores do território, mediante as fontes de financiamento (14), definiu dez eixos / linhas estratégicas de desenvolvimento (15):

- a-) *Inovação e Desenvolvimento Tecnológico*
- b-) *Governo Electrónico e Modernização Administrativa*
- c-) *Valorização e Qualificação Urbana e Ambiental*

<sup>13</sup> Plano Estratégico da Cidade de Abrantes – vol. II Estratégia de Desenvolvimento, pp.34

<sup>14</sup> QREN 2007-2014; Orçamento de Estado e Orçamento Municipal

<sup>15</sup> Plano Estratégico da Cidade de Abrantes; 3º Relatório – Plano de Acção, Julho de 2007, p.5.

- d-) *Tejo e Aquapolis*
- e-) *Cidade Desportiva*
- f-) *Cultura e Turismo*
- g-) *Conhecimento, Educação e Formação*
- h-) *Empowerment e Inclusão*
- i-) *Acolhimento e Desenvolvimento Empresarial*
- j-) *Identidade Competitiva*

Salienta-se o ponto “j) – **Identidade Competitiva**”, pelo facto de ser neste eixo de desenvolvimento do plano estratégico, que irá ser desenvolvida a necessidade de elaborar um plano de marketing territorial para a cidade.

A elaboração de um plano de marketing para a cidade de Abrantes surgiu incorporado no último eixo de análise, referente à identidade competitiva da cidade, em resposta aos baixos índices de notoriedade e auto-estima sentido em geral, pela população da cidade.

**J-) Identidade Competitiva** com três domínios de acção <sup>(16)</sup>:

- 1-) “A definição de uma estratégia de marketing urbano”.
- 2-) “A adopção de um processo de governância urbana alargada”.
- 3-) “A aposta na facilitação institucional”.

No âmbito da articulação com outros programas do plano estratégico, o marketing territorial para a cidade de Abrantes, incorpora a área <sup>(17)</sup>:

- *Inovação e desenvolvimento tecnológico;*
- *Governo electrónico e modernização administrativa;*
- *Cultura e turismo;*
- *Acolhimento e desenvolvimento empresarial.*

Como objectivos estratégicos para o «eixo J», o Plano Estratégico da Cidade de Abrantes definiu <sup>(18)</sup>:

- *Aumentar a notoriedade da cidade de Abrantes;*
- *Promover um acréscimo de capacidade organizativa da sua oferta urbana;*
- *Reforçar o sentimento de pertença e a partilha de uma visão de futuro;*
- *Conceber ofertas urbanas devidamente estruturadas, numa lógica de produtos;*
- *Aumentar a capacidade de «lobbying» na atracção de iniciativas empresariais;*

---

<sup>16</sup> Plano Estratégico da Cidade de Abrantes; 3º Relatório – Plano de Acção, Julho de 2007, p.36

<sup>17</sup> Idem, p36

<sup>18</sup> Ibidem p.36

- *Reforçar a presença da cidade em contextos territoriais e temáticos estratégicos para o seu desenvolvimento.*

O programa da acção estratégica de Abrantes, arquitecta em função dos factores dinamizadores fundamentais, algumas linhas estratégicas de desenvolvimento, destacando-se no caso de estudo:

**Quadro nº18 – As linhas estratégicas e respectivas orientações de acção direccionadas para a atractividade e imagem percebida da cidade.**

LINHAS ESTRATÉGICAS	ORIENTAÇÕES PARA ACÇÃO
<p><b><i>Desenvolver uma plataforma de qualidade de vida ancorada numa estratégia de cidade de bem-estar e de saúde</i></b></p>	<p>Contribuir para uma tomada de consciência das virtualidades de modos de vida saudáveis e responsabilidade colectiva para a sua vivência, realizando campanhas de prevenção de comportamentos de risco e acções de sensibilização face ao consumo de drogas e álcool.</p>
	<p>Apoiar grupos vulneráveis ou em sofrimento social e físico a reencontrarem o seu lugar no contexto social, desenvolvendo iniciativas orientadas para a promoção da saúde mental e bem-estar.</p>
<p><b><i>Adoptar uma abordagem de Marketing Urbano na gestão da cidade</i></b></p>	<p>Aprofundar a gestão autárquica de natureza empreendedora, actuando numa lógica de reforço e integração das diferentes ofertas da cidade (Uma cidade, vários produtos complementares).</p>
	<p>Promover uma maior orientação da cidade para a procura, ajustando a oferta urbana às necessidades dos diferentes segmentos da população (residentes, empresas, turistas e visitantes, estudantes, ...).</p>
	<p>Melhorar a distribuição dos serviços municipais, facilitando o relacionamento com os cidadãos e promovendo ganhos de eficiência ao nível da organização municipal.</p>
<p><b><i>Reforçar a notoriedade da cidade e o sentimento de pertença</i></b></p>	<p>Definir uma estratégia de marketing e comunicação para a cidade, orientada para a afirmação de Abrantes no contexto regional, nacional e internacional e para a promoção da sua imagem.</p>

	<p>Estabelecer uma parceria informal com outros agentes responsáveis por componentes da oferta urbana (ex: organizações culturais, turísticas, de ensino, económicas, sociais, desportivas etc), que permita articular mensagens, recursos e acções na promoção da marca cidade, fazendo também destes promotores dessa marca.</p>
	<p>Reforçar a comunicação com os públicos internos, orientada para o desenvolvimento do sentimento de pertença e de orgulho na cidade.</p>
	<p>Lançar uma iniciativa com carácter regular que cruze as novas tecnologias com temas da história/identidade da cidade, que pela sua especificidade e originalidade se destaque no quadro regional e nacional.</p>
<p><b><i>Monitorizar as necessidades e a satisfação dos utentes da cidade</i></b></p>	<p>Montar, alimentar e gerir um sistema de informação de marketing, que permita conhecer as características, práticas e desejos dos diferentes públicos que usam a cidade, identificar tendências relevantes a ter em conta na gestão urbana e aferir do grau de satisfação com a oferta da cidade.</p>

**Fonte:** Plano Estratégico de Abrantes – vol. II Estratégia de Desenvolvimento, pp.56 e 57.

Referindo a preocupação em dotar a cidade com um plano de marketing territorial de forma a complementar a estratégia de planeamento, mas também com a consciência de que um território não pode ser tratado como uma simples marca ou produto, nem limitar o seu uso consoante paradigmas economicistas / comerciais, o paradigma principal consistiu em definir uma estratégia de acção marketing territorial consoante os actores e a sua relevância para o território, procurando não os discriminar negativamente.

### 4.3 SOLICITAÇÃO DA PROPOSTA DE TRABALHO

O presente relatório incorpora uma reflexão acerca do marketing territorial, contudo em função da reflexão ser suportada por um caso prático, importa nesse contexto apresentar a componente prévia do plano de marketing territorial, nesse caso, a solicitação por parte da Câmara Municipal de Abrantes e os correspondentes objectivos propostos.

Este relatório resultou de um árduo trabalho de equipa multi-disciplinar, que começou desde logo, com a elaboração do Plano Estratégico para a cidade de Abrantes (PEC Abrantes), construindo as bases para a elaboração posterior de um plano de marketing para a cidade de Abrantes, acompanhado do respectivo plano de comunicação.

#### Caixa nº2 – A iniciativa do Plano de Marketing Territorial de Abrantes

*O Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes corresponde a uma iniciativa que se pode considerar pioneira a nível nacional, reflectindo a acção precursora que a Câmara Municipal de Abrantes tem vindo assumir ao longo dos últimos 15 anos no contexto do sistema e das práticas de planeamento urbano vigentes em Portugal.*

*Esta iniciativa corresponde a uma sequência lógica do Plano Estratégico da Cidade de Abrantes (apresentado em 2007 e actualmente em fase de implementação), incorporando por isso as grandes orientações de desenvolvimento aí preconizadas. Por esta razão, o Plano de Marketing Territorial posiciona-se como um instrumento de cariz fundamental operativo que visa contribuir para o reforço da atractividade e competitividade da oferta territorial da Cidade de Abrantes junto dos seus diferentes segmentos de procura (actuais e potenciais).*

*Muito embora o plano corresponda a uma iniciativa promovida pela autarquia, é importante frisar que o processo de elaboração que lhe esteve subjacente contou com um permanente e qualificado envolvimento dos principais «stakeholders» locais e regionais. Para além dos valiosos contributos que esse envolvimento permitiu recolher na fase de diagnóstico, será também de salientar o interesse revelado pelas entidades envolvidas na identificação das vias de intervenção mais adequadas e exequíveis para a concretização da estratégia de marketing territorial preconizada.*

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, p.3.

Neste sentido, procedeu-se à elaboração da proposta para realização de um plano de marketing territorial para a cidade de Abrantes, onde se definiu de acordo com a solicitação expressa pela Câmara Municipal de Abrantes, o desiderato e respectivos

objectivos que deveriam nortear a elaboração do plano. Exibe-se na caixa nº1 os pressupostos lançados pelo Município de Abrantes.

### **Caixa nº3 – Objectivos e pressupostos lançados pelo Município de Abrantes**

*A realização deste Plano de Marketing Territorial visa identificar, orientar e valorizar as diversas componentes da oferta da cidade de Abrantes que, no quadro da sua envolvente territorial e da sua procura actual e potencial, lhe permitirão gerar um acréscimo de competitividade, contribuindo assim para melhorar a sua capacidade de desenvolvimento.*

*O desenvolvimento deste Plano de Marketing revela-se assim um instrumento oportuno para ajudar a “pensar” a cidade e o seu desenvolvimento, quer a nível estratégico quer a nível operacional. Neste sentido, interessa:*

- *A nível estratégico, perspectivar o posicionamento da cidade no que respeita à inserção e relacionamento com a sua macro-envolvente territorial, bem como à definição dos seus vectores de afirmação externa e de coesão interna;*

*A nível operacional, ajudar a cidade a ajustar a sua oferta assim como a promover a sua imagem, de forma a tirar partido das actuais tendências de valorização da capacidade de inovação, da qualidade ambiental e paisagística e do significado histórico e cultural dos territórios, que lhe permitirão concretizar o seu elevado potencial de atractividade assim como desenvolver uma imagem exterior apelativa.*

*Os objectivos a atingir serão então os seguintes:*

- *Compreender a oportunidade competitiva de Abrantes no contexto geográfico em que se insere;*
- *Definir uma orientação estratégica eficaz em função de tal oportunidade e do interesse dos diferentes stakeholders locais envolvidos;*
- *Estimular a acção e identificar um conjunto de ideias e intervenções a realizar na cidade, de forma a implementar a orientação estratégica escolhida;*

*Comunicar os seus elementos de atractividade aos diversos segmentos da sua procura actual e potencial, estruturando a comunicação municipal.*

**Fonte:** Câmara Municipal de Abrantes

## Caixa nº4 – Objectivos Gerais da Estratégia de Marketing Territorial para a Cidade de Abrantes

A Estratégia de Marketing Territorial para a Cidade de Abrantes corresponde a um exercício estruturado que parte das opções de desenvolvimento fixadas no Plano Estratégico da Cidade e adopta na sua formulação o racional subjacente ao designado Marketing Societal, o qual tem como finalidade determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo de modo a fornecer soluções mais eficazes e eficientes que a concorrência, assegurando que nesse processo se garante a preservação ou a melhoria do bem-estar do consumidor e da sociedade.

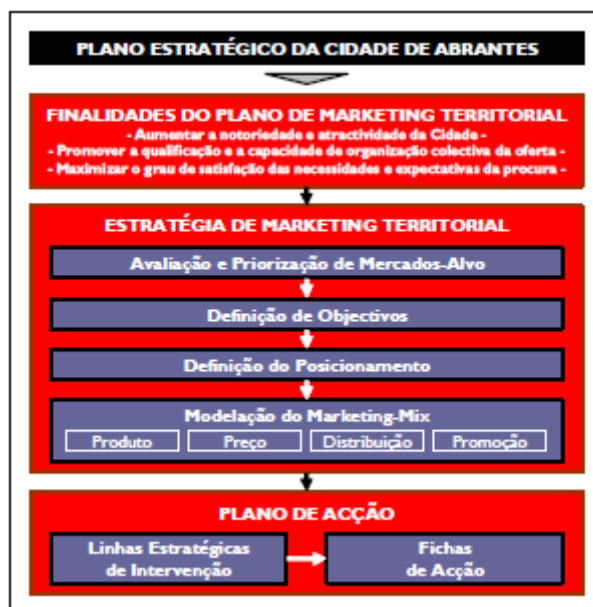
Deste ponto de vista, os Objectivos Gerais da Estratégia de Marketing Territorial para a Cidade de Abrantes são os seguintes três:

- Reforçar a visibilidade e atractividade da Cidade perante o mercado;
- Promover a qualificação e a capacidade de organização colectiva da oferta;
- Desenvolver mecanismos específicos de gestão do relacionamento com o mercado.

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, Estratégia de Marketing Territorial, p.18.

O relatório de estágio baseia-se na actividade prestada no Plano Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, constituindo este documento a substância de análise do presente relatório. Para tal, é de extrema relevância, a apresentação breve da metodologia utilizada para o plano de marketing.

## Figura nº15 – Roteiro Metodológico do Plano Marketing Territorial da Cidade de Abrantes



**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, Diagnóstico de Marketing, vol1, p.72

Acompanha o plano de marketing territorial de Abrantes, a fundamentação técnica incorporada no plano de acção que contem as medidas e acções, contribuindo para “alimentar” a componente estratégica definida em quatro vectores do «**marketing-mix**», composto: produto; preço; distribuição e promoção e o posterior plano de comunicação. No quadro seguinte apresenta-se a abordagem definida na proposta para acompanhamento do processo:

#### **Caixa nº5 – A abordagem definida no Plano de Marketing Territorial de Abrantes**

*A abordagem a adoptar compreende necessariamente uma dimensão estratégica e uma dimensão mais operacional. A dimensão estratégica compreende a definição de orientações de carácter estrutural para cada um dos quatro vectores que tradicionalmente formam o designado marketing-mix empresarial (i.e. produto, preço, distribuição e promoção), aqui devidamente adaptado à especificidade do marketing territorial. No caso da dimensão operacional, o Plano de Marketing Territorial de Abrantes apresentará dois elementos fundamentais: o Plano de Acção, que conterà as medidas e acções que concretizam as orientações constantes da estratégia de marketing-mix, e o Plano de Comunicação, que definirá com detalhe o mix de comunicação da Autarquia.*

**Fonte:** Proposta do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes pp.5

#### 4.4 - A ESTRATÉGIA DEFINIDA

O programa desenhado procurou, dentro da visão definida, conter um programa de acção baseado em vários pressupostos, com os respectivos projectos ancora e um conjunto mais vasto de projectos complementares.

Os objectivos gerais definidos foram três <sup>(19)</sup>:

- Reforçar a visibilidade e atractividade da cidade perante o mercado;
- Promover a qualificação e a capacidade de organização colectiva;
- Desenvolver mecanismos específicos de gestão de relacionamento com o mercado.

A proposta do plano de Marketing Territorial, para a cidade de Abrantes procura afirmar o referencial da visão de desenvolvimento defendido para cidade e apresentado no Plano Estratégico da Cidade de Abrantes (o referencial encontra-se escrito no capítulo correspondente ao Plano Estratégico da Cidade de Abrantes), documento que antecede o Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes. A estratégia definida, para o Plano de Marketing da Cidade de Abrantes privilegiou a procura e condicionou-a à oferta actual da cidade, o que resultou na delimitação das orientações de «marketing-mix» segundo os segmentos da procura.

#### Caixa nº6 – Identificação dos principais macro-segmentos

*Definição prévia dos principais macro-segmentos de procura da Cidade, incluindo aí:*

- a *População Residente, que agrega os principais e mais frequentes utilizadores da Cidade, a quem importa assegurar um quadro de vida atractivo que justifique e estimule a sua fixação em Abrantes;*
- as *Empresas & Empreendedores, que agregam as principais fontes de geração de riqueza da Cidade, a quem importa assegurar um ambiente propício ao desenvolvimento da sua actividade e à realização de investimentos com reflexo na dinâmica económica e social de Abrantes;*
- os *Turistas & Visitantes, que agregam uma procura exterior à Cidade com capacidade de realização de despesa a nível local, a quem importa oferecer atractivos e/ou serviços que justifiquem a sua deslocação/ estadia e estimulem o consumo de bens e serviços locais.*

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. I – Diagnóstico de Marketing, p.6.

A segmentação da componente procura estrutura-se em três macro-segmentos e cada um deles, posteriormente decomposto em três micro-segmentos. Definiu-se que se

---

<sup>19</sup> Plano de Marketing da Cidade de Abrantes, vol. II - Estratégia de Marketing, p.18

orientaria numa estratégia «marketing-mix», baseada em três segmentos de procura fundamentais para o desenvolvimento do concelho, que corresponde aos seguintes posicionamentos específicos:

- Empreendedores / Empresas
- Residentes
- Turismo / Visitantes

No caso do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes procura-se estimular os três segmentos relevantes para o desenvolvimento da cidade: as empresas, os residentes e os turistas / potenciais visitantes, partindo do pressuposto que estes três segmentos estão inter-relacionados e podem constituir um processo de alavancagem na procura de uma melhor qualidade de vida urbana. Uma empresa pode localizar-se em Abrantes no seguimento de melhorias das infra-estruturas e serviços de apoio que a cidade oferece. Os residentes simultaneamente trabalham directa ou indirectamente para as empresas que se localizam na zona e beneficiarem de um conjunto de acções destinadas a promover a qualidade de vida da mesma.

Por último, os visitantes (turistas) de Abrantes podem complementar a economia da cidade, em função dos gastos que as pessoas fazem, seja numa situação de “passagem”, ou numa breve estadia na cidade.

**Figura nº16 – A delineação de macro-segmentos e respectivos micro-segmentos**

Macro-Segmentos	Micro-Segmentos
<b>E&amp;E</b> Empresas & Empreendedores	<b>E&amp;E.1</b> Investidores Premium
	<b>E&amp;E.2</b> Investidores Relevantes
	<b>E&amp;E.3</b> Investidores Locais
<b>PR</b> População Residente	<b>PR.1</b> Jovens e Estudantes
	<b>PR.2</b> População Activa
	<b>PR.3</b> Seniores
<b>T&amp;V</b> Turistas & Visitantes	<b>T&amp;V.1</b> Agentes Desportivos
	<b>T&amp;V.2</b> Operadores Turísticos
	<b>T&amp;V.3</b> Turistas Itinerantes e Visitantes
	<b>T&amp;V.4</b> Turistas de Negócios

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. II - Estratégia de Marketing, p4.

Por força do objectivo presente no relatório de estágio, dedica-se maior atenção ao macro-segmento Empresas & Empreendedores. Face ao conjunto de expectativas que existe do lado da procura, posteriormente observou-se e analisou-se a oferta que a cidade proporciona.

Considera-se, de forma a abranger vasto conjunto de investidores no território, três segmentos principais, que configuram uma procura com necessidades específicas e

diferenciadas de oferta e vice-versa. O macro-segmento agrupa as actividades que proporcionam condições de vida ao território, através da geração de emprego e criação de riqueza para o município e respectivos residentes. Neste contexto, compreende-se todo o tipo de investidores, sejam internos ou externos à cidade e ao concelho de Abrantes.

#### 4.5 – O POSICIONAMENTO DA CIDADE

Acompanhando as opções definidas pelo Plano Estratégico da Cidade de Abrantes, a estratégia do Marketing Territorial baseou-se numa visão modelo de desenvolvimento defendida para a cidade no plano estratégico. Esta identificação é fundamental para a definição dos sectores a absorver pelo projecto, ou seja, que serão alvo de uma estratégia de «marketing-mix».

#### Caixa nº7 – O posicionamento da cidade de Abrantes

***A cidade que pauta o ritmo do desenvolvimento na região do Médio Tejo, bem conectada com a sua envolvente e apostada em exceder as expectativas da procura.***

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da cidade de Abrantes p. 15.

Este posicionamento estimula-se a partir a três atributos-chave <sup>(20)</sup>:

- Dinamismo – *Abrantes quer ser vista como a cidade mais dinâmica do Médio-Tejo, distinguindo-se pela positiva em relação às restantes cidades desta sub-região (sem que isso implique a adopção de posturas concorrenciais agressivas);*
- Acessibilidade – *Abrantes quer ser vista como uma cidade onde se chega com rapidez e facilidade, relativizando o facto de não estar localizada no principal corredor de desenvolvimento do país e poder ser negativamente conotada como cidade do interior;*
- Pró-actividade – *Abrantes quer ser vista como uma cidade que é capaz de antecipar, conceber e implementar respostas ajustadas às necessidades e expectativas das suas diferentes procuras.*

Em função do que se expôs no capítulo referente à localização e breve caracterização do concelho e cidade de Abrantes, sem descorar a sua inserção na região do Médio-Tejo, o diagnóstico do plano de marketing, considerou que existe uma histórica rivalidade entre esta localidade com Tomar e Torres Novas. Todavia actualmente os progressos verificados naquelas duas localidades contribuiram para a sua promoção e ligeiro afastamento competitivo em relação a Abrantes.

---

<sup>20</sup> In Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol3, p.23.

## Caixa nº8 – O relacionamento de Abrantes com os principais pólos urbanos envolventes

*Por outro lado, o relacionamento de Abrantes com os restantes pólos urbanos do Médio Tejo é considerado como sendo de concorrência e fraca articulação, assumindo-se que:*

*- a cidade de Tomar está mais desenvolvida no centro histórico e tem mais dinâmica urbana (“é uma cidade mais viva...”), tendo conseguido evoluir recentemente ao nível dos serviços administrativos;*

*- a cidade de Torres Novas possui uma posição muito favorável em termos de acessibilidade e apresenta uma forte dinâmica de crescimento (“vive uma certa euforia económica...”), como é evidenciado pela abertura do centro comercial TorreShopping e pela instalação de algumas empresas de distribuição;*

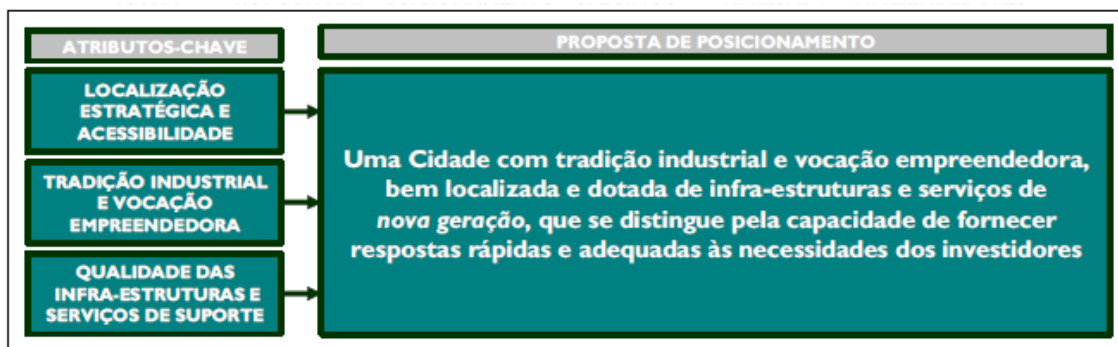
*- a cidade do Entroncamento constitui uma oferta territorial a ter em conta para efeitos de localização de investimentos, pela localização privilegiada e pela oferta de habitação que oferece.*

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. I - Diagnóstico de Marketing, p.10.

Em relação aos restantes centros urbanos e, conforme se afirmou na breve caracterização da região do Médio-Tejo pelo facto de se apresentar do ponto vista de dinâmica competitiva como uma região dual (entre o litoral vs. Interior), existe um fraco dinamismo entre Abrantes e localidades (concelhos) de expressão substancialmente menor, nomeadamente, Constância, Vila Nova da Barquinha, Vila de Rei, Gavião, Mação e Sardoal.

Definiu-se um posicionamento concreto em relação a cada macro-segmento, de forma, a consubstanciar o posicionamento da cidade em relação aos mesmos. Nesse sentido, e porque o objectivo é focalizar-se o plano de marketing na captação de investimento e emprego, destaca-se a proposta de posicionamento específico – “Empresas & Empreendedores”:

**Figura nº17 – Proposta de posicionamento específico – “Empresas e Empreendedores”**



**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. 2 - Estratégia de Marketing, p.22.

No caso específico do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes foram definidas quatro propostas de posicionamento, uma de âmbito global e as outras três de posicionamento específico para cada macro-segmento. As quatro propostas de posicionamento ficaram suportadas individualmente por três atributos-chave. Estas quatro propostas serão expressas no capítulo seguinte, que corresponde à materialização do plano.

#### **Caixa nº9 – Atributos do posicionamento específico**

*Com esta proposta de posicionamento específico pretende-se enfatizar três atributos-chave junto do macro-segmento em apreço:*

- *LOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA E ACESSIBILIDADE – Abrantes quer ser vista como uma Cidade com elevado potencial locativo por via da sua acessibilidade (rodo-ferroviária) aos principais corredores de desenvolvimento da região e do país;*
- *TRADIÇÃO INDUSTRIAL E VOCAÇÃO EMPREENDEDORA – Abrantes quer ser vista como uma Cidade cujo ADN se consubstancia numa envolvente favorável ao acolhimento de investimentos estruturantes de âmbito industrial e ao lançamento de novas iniciativas empresariais;*
- *QUALIDADE DAS INFRA-ESTRUTURAS E SERVIÇOS DE SUPORTE – Abrantes quer ser vista como uma Cidade bem dotada ao nível das infra-estruturas e serviços de suporte ao desenvolvimento da actividade empresarial.*

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol.2 - Estratégia de Marketing, p.23

#### 4.6 – ANÁLISE DE DIAGNÓSTICO

A análise de diagnóstico corresponde a uma fase extremamente importante do projecto, que contribui para a segmentação efectuado aos macro-segmentos. A componente Empresas & Empreendedores será analisada de forma mais pormenorizada, visto corresponder ao objectivo específico do tema do relatório. Todavia, apresenta-se uma abordagem introdutória à análise da oferta, identificando os seus elementos mais pertinentes para os macro-segmentos: Residentes; e Turismo & Visitantes. Simultaneamente procurou-se fazer a ponte com alguns elementos relativos à procura e que se encontram no capítulo 4.1 Breve Enquadramento da Cidade e do Concelho e sub-capítulo 4.1.1 Análise de indicadores demográficos e sócio-económicos do concelho e da cidade de Abrantes.

O diagnóstico efectuado no Plano Estratégico foi relevante para uma primeira caracterização dos elementos diferenciadores de Abrantes. O diagnóstico realizado no âmbito do plano de marketing territorial procurou consolidar uma base de conhecimento focada na análise do *status* competitivo dos factores diferenciadores que Abrantes dispõe, incluindo futuros investimentos a curto / médio prazo.

O diagnóstico efectuado no âmbito do Plano de Marketing de Abrantes, remonta desde logo, a 2007, quando no âmbito do plano estratégico foram realizadas sessões colectivas a três grupos específicos <sup>(21)</sup>:

- Estudantes (ensino secundário e superior)
- Activos Residentes (com diferentes idades e profissões)
- Empresários (de diferentes idades e actividades)

Os resultados obtidos através de uma análise qualitativa constituíram um elemento orientador na definição da estratégia de marketing para a cidade, nomeadamente pela percepção que os três grupos tinham sobre a cidade. Os adjectivos mais repetidos, centraram-se numa definição imaterial da cidade, como sossegada e pacata, relativamente “fechada sobre si própria” <sup>(22)</sup>.

Em resumo o diagnóstico efectuado, revelou <sup>(23)</sup>:

- O posicionamento da cidade no âmbito regional mais próximo, com um desempenho de centralidade em relação aos concelhos vizinhos de menor densidade e eminentemente rurais (Constância, Vila Nova da Barquinha, Vila de Rei, Gavião, Mação e Sardoal);

---

<sup>21</sup> Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol I – Diagnostico de Marketing, pp 9

<sup>22</sup> Idem.

<sup>23</sup> Ibidem, pp 8-10.

- O posicionamento da cidade no âmbito regional do triângulo do Médio-Tejo, num relacionamento considerado como de concorrência e fraca articulação;
- O esforço realizado pelo investimento público em colocar Abrantes como um nó central entre o Médio-Tejo e a Beira Interior, procurando aproveitar o corredor da A-26.
- A procura de alternativas para o desenvolvimento da cidade: destacando-se a aposta no Tecnopólo do Vale do Tejo; Melhoria da oferta em equipamentos desportivos e espaços de lazer; instalação da Escola Superior de Tecnologia de Abrantes.
- O reconhecimento de uma cidade com tradição industrial.

#### 4.6.1 MACRO-SEGMENTO RESIDENTES

De forma a identificar os principais factores que condicionam a atractividade de uma cidade/território junto do macro-segmento Residentes, recorreu-se às indicações fornecidas pelo estudo do Departamento de Prospectiva e Planeamento (DPP), segundo o mesmo existem quatro factores condicionantes da atractividade <sup>(24)</sup>:

- Dinâmica de emprego e remunerações praticadas a nível local;
- Qualidade dos serviços oferecidos;
- Qualidade ambiental e das amenidades existentes;
- Custo e diversidade tipológica da oferta habitacional

#### ***Dinâmica de emprego e remunerações praticadas a nível local*** <sup>(25)</sup>

- Recorreu-se a *workshops* de forma a conhecer os anseios e preocupações dos residentes, nomeadamente no que concerne à dinâmica de emprego e remuneração média praticada a nível local. Analisou-se através de indicadores estatísticos do Ministério do Trabalho e da Solidariedade: o ganho médio mensal por sector de actividade em 2005 (segundo o sector de actividade), onde o concelho de Abrantes se destacou, por possuir na categoria de trabalhadores por conta de outrem um ganho médio mensal mais elevado em relação aos demais concelhos da região, embora inferiores aos valores médios da Área Metropolitana de Lisboa e à média nacional.
- À semelhança do ponto anterior, o concelho de Abrantes também se destacou positivamente no âmbito do ganho médio mensal segundo o nível de

---

<sup>24</sup> Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol I – Diagnostico de Marketing pp.16

<sup>25</sup> Idem, pp. 16-18.

habilitações literárias em 2005, em residentes com ensino secundário e/ou superior.

### ***Atractividade territorial*** <sup>(26)</sup>

- A análise efectuada procurou identificar a presença ou não, de elementos de diferenciação / inovadores, nomeadamente ao nível da prestação de serviços públicos gerais aos munícipes, a educação, o desporto e a saúde.
- Nesse sentido destaca-se no âmbito de projectos de replicação local de boas práticas: o Posto de Atendimento ao Cidadão (PAC), Centro de Informação Autárquico ao Consumidor (CIAC) e ainda no âmbito de projectos de inovação institucional e organizacional: Provedor Municipal do Município e Portal Abrantes Município Digital <sup>(27)</sup>.
- Ao nível da educação o projecto Mocho XXI, desenvolvido no âmbito da integração das novas tecnologias de informação e comunicação na educação. Este projecto visou a integração das escolas do concelho de ensino básico e secundário na rota da inovação tecnológica e no domínio das novas tecnologias de informação e comunicação procurando dotar os equipamentos escolares de iguais condições às verificadas nos principais centros urbanos do país.
- No âmbito do desporto tomou-se em consideração a prática desportiva numa vertente de lazer e formação, centralizada nos projectos municipais, Complexo Desportivo e um conjunto de programas que procuram promover a exercício físico como elemento que contribui para a melhoria da qualidade de vida e da saúde da população.
- No campo da saúde procurou-se analisar a oferta de saúde nomeadamente através de dois indicadores: rácio médico/1.000 habitantes e o rácio enfermeiro/1.000 habitantes, numa análise a nível dos principais concelhos da região e com registo da média nacional.

### ***Qualidade Ambiental e as amenidades existentes*** <sup>(28)</sup>:

- Parque urbano de São Lourenço;
- Parque urbano Aquapolis;

---

<sup>26</sup> Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol I – Diagnóstico de Marketing, pp. 20-25.

<sup>27</sup> Idem, pp. 19-20.

<sup>28</sup> Ibidem, pp. 24-26.

- Equipamentos culturais, destacando-se: Cine-Teatro São Pedro, Biblioteca Municipal, Museu Municipal D. Lopo de Almeida, Galeria Municipal de Arte, considerando-se uma análise qualitativa da sua programação recente. Considerou-se na fase de diagnóstico (2008) o projecto para o futuro Museu Ibérico de Arqueologia e Arte.
- Realização de eventos anuais: Festas da Cidade, Feira de São Matias, a Festa da Primavera e a animação de Verão promovida nos meses de Julho e Agosto.

Todavia, o workshop realizado em fase preparativa do plano, confirmou a existência de um sentimento comum de alguma estagnação em termos de actividade e de utilização de equipamentos da cidade (ideia já diagnosticada no plano estratégico), *“facto que não pode ser dissociado de alguma falta de dimensão e dinamismo do lado quer da oferta, quer da procura”*.

#### **Custo e diversidade tipológica da oferta habitacional** <sup>(29)</sup>

- O parque habitacional de Abrantes encontra-se no geral sobre um aspecto cuidado, inclusive na área central e histórica da cidade. Numa análise estatística tomou-se em consideração a análise comparada dos valores de avaliação bancária da habitação, referente ao 1º trimestre de 2008, onde nos segmentos de oferta moradias e apartamentos, Abrantes apresenta uma situação mais favorável entre os concelhos do triângulo do Médio-Tejo.

Quanto à caracterização e segmentação da procura associada a este macro-segmento parte significativa da análise, com o fim de obter uma visão sintetizada do concelho, encontra-se no capítulo 4.1 Breve Enquadramento da Cidade e do Concelho e sub-capítulo 4.1.1 Análise de indicadores demográficos e sócio-económicos do concelho e da cidade de Abrantes.

Através da análise diagnóstico efectuada emergiram 3 micro-segmentos:

- Micro-segmento PR1 – Jovens e Estudantes
- Micro-segmento PR2 – População Activa
- Micro-segmento PR3 – Séniores

---

<sup>29</sup> Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol I – Diagnóstico de Marketing, pp. 26-28.

#### 4.6.2 MACRO-SEGMENTO TURISTAS & VISITANTES <sup>(30)</sup>

A oferta territorial do macro-segmento Turistas e Visitantes, foi fundamentada pela realização de workshops, que permitiu conhecer as percepções dos agentes deste domínio. Contribuiu também a análise que já havia sido efectuada neste âmbito para o Plano Estratégico de Abrantes.

A constatação inicial, ponto de partida para o plano de marketing relativamente ao turismo, foi a seguinte: *“A análise da oferta territorial da Cidade de Abrantes passível de ser direccionada para a satisfação das necessidades e expectativas do macro-segmento Turistas & Visitantes é enquadrada por um contexto onde o protagonismo local da actividade turística é ainda reduzido e escassamente trabalhado em termos de produto”* <sup>(31)</sup>.

- A oferta territorial neste macro-segmento estará assente por um lado, nos recursos naturais e paisagísticos do concelho, extravasando um pouco a área da cidade que foi definida para efeitos da estratégia de marketing territorial. Por outro, procura adicionar os recursos de cariz urbano (centradas na cidade) e que passam pelo seu património edificado e respectivas dinâmicas que, neste caso, se encontram associadas à programação e à oferta turísticas dos equipamentos existentes. *“De acordo com os resultados dos workshops realizados, será importante frisar que uma parte substancial da oferta urbana actualmente existente não é percebida como sendo suficientemente diferenciadora e/ou distintiva para projectar a Cidade de Abrantes, junto do macro-segmento em apreço”* <sup>(32)</sup>.
- A análise concluiu que embora existem recursos e equipamentos, seria possível um melhor aproveitamento turístico dos mesmos, sendo consensual, segundo os workshops realizados, que a oferta não se encontrava explorada numa óptica de “produto”, identificando-se uma espécie de efeito sombra do pólo de turismo religioso de Fátima.
- Todavia, existe um esforço, para a promoção da oferta relativamente a Turistas & Visitantes, destacando-se a criação de um *website* no portal da C.M Abrantes e o portal *inSITU* promovido pela TAGUS – Associação para o Desenvolvimento Integrado do Ribatejo Interior.

---

<sup>30</sup> Resumo do conteúdo no Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol I – Diagnóstico de Marketing, pp. 53-59.

<sup>31</sup> Idem, pp. 53

<sup>32</sup> Ibidem, pp. 54

- Quanto à promoção do desporto e de Abrantes como pólo desportivo, a ideia seria a de colocar Abrantes no mapa de locais para a realização de estágios desportivos, realização de congressos na área, mas também como palco para a realização de finais de competições desportivas particularmente em modalidades relativamente recentes no país e em desenvolvimento.
- Nesse sentido a oferta desportiva, centra-se:
  - Estádio Municipal (campo de futebol, com pista de atletismo, campo de squash, ginásio de musculação, sauna, jacuzzi, equipado com balneários com banheiras de hidromassagem)
  - Campo de futebol anexo (com relva sintética)
  - Campo Multi-usos (destinado á pratica de cerca de 10 modalidades, destacando-se o facto de ser único campo oficial para a prática de basebol em Portugal)
  - Complexo Municipal de Piscinas (tanques interiores e exteriores)
  - A esta oferta desportiva centralizada no Complexo Desportivo, acrescem os diversos pavilhões desportivos, campos de ténis e o parque radical existentes na cidade e no concelho.
- Procurou-se conhecer e caracterizar o dinamismo desportivo, recorrendo-se à identificação dos principais eventos desportivos realizados no concelho em 2007 e 2008, e respectiva afluência de participantes.
- Em termos de análise relativamente à oferta cultural destaca-se o Museu Ibérico da Arqueologia e Arte no Convento de São Domingos, que acrescenta mais um ponto de interesse à cidade no âmbito da cultura, já presente com a Galeria Municipal e o Museu Municipal.
- Procurou-se conhecer o dinamismo da oferta cultural, recorrendo-se a informação estatística oficial, mas também a dados recolhidos junto da C.M Abrantes relativos à afluência de público ao Posto de Turismo, ao Museu D. Lopo de Almeida e à Galeria Municipal de Arte, dados referentes ao ano 2007.
- No âmbito da oferta hoteleira, segundo o levantamento efectuado, a mesma acompanha a diminuta expressão que tem o turismo no concelho. Contudo, apesar da oferta tradicional centralizada na Pousada da Juventude, pensões /residenciais, Estalagem Vale do Manso e os dois hotéis: Abrantur e Turismo de Abrantes, começam a verificar-se uma aposta no Turismo em Espaço Rural, particularmente Turismo de Habitação e Agro-Turismo, que resulta do aproveitamento do espaço rural envolvente à cidade.
- Importa destacar que o plano de marketing incorporou o projecto promovido pela STAROTEIS, referente à construção de um hotel com 79 quartos, com

diversas valências (health club/spa, piscina interior coberta, bar, restaurante e galeria comercial), procurando claramente apostar na realização de congressos e reuniões ligados aos segmentos de turismo de negócio e desportivo.

Quanto à caracterização e segmentação da procura associada a este macro-segmento parte significativa da análise, com o fim de obter uma visão sintetizada do concelho, encontra-se no capítulo 4.1 Breve Enquadramento da Cidade e do Concelho e subcapítulo 4.1.1 Análise de indicadores demográficos e socioeconómicos do concelho e da cidade de Abrantes.

Através da análise diagnóstico efectuada emergiram quatro micro-segmentos:

- Micro-segmento T&V1 – Agentes Desportivos
- Micro-segmento T&V2 – Operadores Turísticos
- Micro-segmento T&V3 – Turistas Itinerantes e Visitantes
- Micro-segmento T&V4 – Turistas de Negócios

#### **4.6.3 MACRO-SEGMENTO EMPRESAS & EMPREENDEDORES**

O capítulo do relatório de estágio que se prende com a vertente do macro-segmento, “Empresas e Empreendedorismo” do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, corresponde ao tema específico do relatório. Procurou-se abordar neste capítulo, referente à captação de investimento para o concelho, em duas ópticas, especificamente de índole económica. Esta foi a abordagem do Plano, por essa forma, faz todo o sentido metodológico e operativo mantê-la no referido trabalho e releva-se a:

**Oferta** → Analisando os esforços desenvolvidos pelo município e entidade de índole pública para a captação de investimento, no que diz respeito, a acções materiais e imateriais.

**Procura** → Aborda o tipo de empresas e a sua actual implementação territorial, perspectivando os sectores que se poderão desenvolver.

##### **4.6.3.1 – A CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA**

No campo da oferta territorial realizaram-se três «*workshops*» temáticos com actores locais e regionais dirigidos a macro-segmentos, com o objectivo de recolher maior volume de informação da área de estudo <sup>(33)</sup>.

---

<sup>33</sup> Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. I – Diagnóstico de Marketing, pp 6-7.

A captação de investimento é actualmente um objectivo primordial para a gestão das cidades e do território. A política de captação de investimento, tem quase sempre, funcionado numa lógica, de investimento público, na criação de espaços industriais, dotados de vias de comunicação, e infra-estruturados com água e rede de esgotos, rede eléctrica, preferencialmente localizados perto de nós ou acessos às principais vias de comunicação, sejam Auto-Estradas e/ou IP`s. Esta política de investimento foi frequentemente acompanhado pela disponibilização de lotes a baixo custo, e que constitui um factor decisivo na localização das empresas.

Segundo o diagnóstico efectuado no Plano de Marketing Territorial de Abrantes, este tipo de intervenção revela-se limitado, apresentando níveis de eficácia muito diferenciados de território para território, considerando nalguns casos desadequado para suportar decisões de localização empresarial <sup>(34)</sup>.

A oferta de zonas industriais é diversificada a nível do concelho, por esta forma, o plano marketing territorial não se limitou à cidade de Abrantes, obrigatoriamente por necessidades óbvias, se alargou a todo o concelho. Diagnosticaram-se três áreas industriais principais <sup>(35)</sup>:

→ Parque Industrial de Abrantes, localizado a Norte da cidade (freguesia de Alferrarede) – corresponde à área de implementação do parque industrial da antiga CUF, localizado próximo da auto-estrada A-23, com acesso ferroviário. É nesta área que foi construído o **Tecnopólo de Abrantes** (parceria Câmara Municipal com NERSANT – Associação Empresarial de Santarém).

→ Zona Industrial do Tramagal, localizado a Oeste da cidade (freguesia do Tramagal), que embora seja uma área com número reduzido de lotes, concentra uma grande unidade do sector automóvel (Mitsubishi), conjuntamente com outras indústrias e empresas ligadas ao ramo da construção civil.

→ Zona Industrial do Pego, localizado a Este da cidade (freguesia do Pego), uma área destinada à fixação de grandes unidades industriais, é nesta área que se localiza a Central Termoeléctrica do Pego. Esta é uma área em fase de ampliação e infra-estruturação.

Numa abordagem mais pormenorizada da oferta em relação ao tema específico, para o segmento Empresas & Empreendedores, importa começar pela análise à oferta existente e desde logo, pelas acções de cariz imaterial. Por esta forma Abrantes

---

<sup>34</sup> Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. I – Diagnóstico de Marketing, p.38

<sup>35</sup> Informação da Câmara Municipal de Abrantes

concentra um dispositivo de cariz institucional de apoio ao investimento e à actividade empresarial:

- gabINVEST – Gabinete de Apoio ao Investimento da Câmara Municipal de Abrantes
- NERSANT – Associação Empresarial da Região de Santarém
- IEPF – Instituto do Emprego e Formação Profissional
- ESTA – Escola Superior de Tecnologia de Abrantes

A Câmara Municipal de Abrantes possui um gabinete de apoio ao investimento; o GABINVEST, que procura gerir a captação de investimento e chamar a si as componentes do processo burocrático de implementação de empresas, assim como, no decorrer da sua actividade, resolver processos burocráticos referentes à administração pública / camarária, de forma mais concreta (<sup>36</sup>):

- *acompanhar os processos de investimento e iniciativas empresariais de relevância para o desenvolvimento económico e social do concelho;*
- *apoiar as empresas e investidores no concelho no seu relacionamento com organismos das Administração Central e Local, em particular no acompanhamento de processos nos serviços da Autarquia;*
- *disponibilizar informação sobre elementos estatísticos sócio-económicos de interesse para projectos de investimento;*
- *disponibilizar informação sobre instrumentos de ordenamento do território em vigor e intervenções programadas pela Autarquia no domínio do desenvolvimento económico;*
- *disponibilizar informação relativa a apoios e incentivos financeiros dirigidos a empresas.*

Trata-se de um projecto de «via verde» no sentido de aliar a oferta de espaço, com uma intervenção personalizada no relacionamento, investidor – autarquia, que ajuda a estabelecer uma relação de certa cumplicidade e induz melhoramentos na resposta camarária a processos burocráticos entre as empresas e a mesma.

Os projectos de investimento com dimensão significativa, a partir do momento em que entram na câmara, passam automaticamente ao “GABINVEST”, com sinalização no sistema informático (dossier verde), sendo remetido para tratamento prioritário.

A NERSANT está instalada em Abrantes desde 1995, tem como missão “*promover o desenvolvimento da economia da região de Santarém apoiando a actividade*

---

<sup>36</sup> Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. I – Diagnóstico de Marketing, p.40

*empresarial, prestando serviços aos seus associados e dinamizando projectos de melhoria da envolvente empresarial” (37).*

A NERSANT tem um plano de actuação específico a nível regional. Importa referir o programa de incentivos dinamizado pelo IAPMEI e atribuído a implementação à “NERSANT: VALTEJO FINICIA” (38), constituindo um projecto de financiamento das micro e pequenas empresas, através de um financiamento a médio/longo prazo (3 a 6 anos) e que poderá atingir 100% do investimento em causa.

O IEFEP está presente em Abrantes, tem como missão apoiar a procura de emprego, procurando executar políticas activas de emprego e formação profissional. Destaca-se que o pólo do IEFEP em Abrantes oferece formação profissional em áreas com expressão local como a: mecatrónica e mecânica automóvel. É da responsabilidade do IEFEP em parceria com a C.M de Abrantes, a execução do programa UNIVA (Unidade de Inserção na Vida Activa).

A Escola Superior de Tecnologia de Abrantes iniciou a sua actividade em 1999, é um “braço” do Instituto Politécnico de Tomar e desenvolve a acção na área da tecnologia, apostando numa formação específica para as necessidades do concelho e da região; com destaque para a metalomecânica, e as tecnologias de informação e comunicação.

#### **4.6.3.2 – A CARACTERIZAÇÃO DA PROCURA**

No caso do Plano de Marketing Territorial de Abrantes, esta análise foi efectuada tendo por base o concelho e a cidade de Abrantes, mas também a comparação com os concelhos vizinhos e que configuram a envolvente territorial mais próxima.

À semelhança do que foi efectuado quanto à oferta, a opção no Plano de Marketing Territorial de Abrantes recaiu na segmentação da procura por macro-segmentos (39).

Numa abordagem mais pormenorizada da procura em relação ao tema específico, para o segmento Empresas & Empreendedores, o perfil industrial da cidade de Abrantes provém desde o século XX, nomeadamente, se se pensar à escala do concelho e dos grandes loteamentos industriais (unidades fabris do grupo Mello – CUF Alferrarede) enquadrado no III Plano de Fomento (1968 – 1973) que preconizava a afirmação do triângulo Abrantes – Tomar – Torres Novas.

---

<sup>37</sup> Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. I – Diagnóstico de Marketing, pp.41

<sup>38</sup> Idem, pp.42.

<sup>39</sup> Ibidem, pp 46-52.

O concelho apresenta, por isso, alguma dinâmica empresarial com dimensão significativa para a cidade e procura, com o presente plano de marketing territorial conseguir uma imagem renovada, que procure atrair e fixar novas empresas e mais investimento na cidade e no concelho. Apesar de haver total abertura para qualquer tipo de investimento, parece que o concelho deverá seguir na fileira da metalomecânica, da construção civil, dos materiais de bricolage e para a casa, da energia que se justifica, não só pela Central Termoeléctrica como pelos parques eólicos, recentemente implantados.

A interrogação: o que oferece Abrantes para que as empresas se localizem no concelho? Acompanhou praticamente toda a fase do projecto.

Procurou-se através de entrevistas a diferentes promotores do concelho tentar perceber os motivos que conduziram à localização de empresas em Abrantes. As entrevistas abrangeram três tipos de promotores <sup>(40)</sup>:

- Promotores exógenos de investimento em Abrantes;
- Promotores de investimento orientados para o mercado local;
- Promotores de investimento com elevada relevância estratégica.

O resultado das entrevistas conduziu a quatro factores principais que influenciam positivamente a localização de empresas no concelho <sup>(41)</sup>:

- O posicionamento geográfico e as condições de acessibilidade externa;
- As condições infra-estruturais de acolhimento empresarial;
- A cultura industrial existente em Abrantes;
- O acompanhamento prestado pela autarquia.

Apresenta-se no quadro nº19, as principais empresas situadas no concelho de Abrantes.

---

<sup>40</sup> Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol I – Diagnóstico de Marketing, pp. 49 e 50

<sup>41</sup> Idem, pp. 47

## Quadro nº19 – As principais empresas situadas em Abrantes

Empresa	Número de Trabalhadores	Prespectiva de Promotores
OKE Tillner perfis	40	Promotores exógenos de investimento em Abrantes
MOM2 Construções metálicas	30	
Vieira Alves Metalomecânica	50	
Silicália Portugal	110	
SD Sociedade Decoração de Jardins	20	
STI – Tecnologias de produção	6	
Telepizza (primeiro estabelecimento de fast-food no concelho)	19 (15 em part-time)	Promotor de investimento orientado para o mercado local
Central Termoeléctrica do Pego	130	Promotores de investimento com elevada relevância estratégica
Ibertorra	5	

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. I – Diagnóstico de Marketing, p.49-50.

Através da análise às entrevistas efectuadas e recorrendo sempre que possível a alguns indicadores estatísticos oficiais, avançou-se para a segmentação interna do macro-segmento Empresas & Empreendedores.

*“Reconhecendo à partida a dificuldade em dispor de informação detalhada e exautiva que suporte uma diferenciação interna no seio do macro-segmento em apreço, é no entanto possível ensaiar uma segmentação esquemática a partir das seguintes variáveis”* <sup>(42)</sup>:

- **Origem geográfica do promotor (endógeno vs exógeno ao concelho)**

### Caixa nº10 – A diferenciação do promotor

A diferenciação do promotor segundo a proveniência geográfica assume que:

- os promotores endógenos ao concelho são/poderão ser protagonistas de iniciativas de investimento que, em principio, não ponderam outras localizações alternativas, dependendo a decisão de investimento da sua capacidade de empreendedorismo e, tipicamente, das oportunidades geradas pelo mercado local;
- os promotores exógenos ao concelho são/poderão ser protagonistas de iniciativas de investimento que, em principio poderiam ser efectivadas noutras localizações alternativas, dependendo a decisão de investimento da avaliação das vantagens comparativas associadas e/ou disponibilidade em cada uma delas.

**Fonte:** Plano Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. I – Diagnóstico de Marketing, p.48-49.

---

<sup>42</sup> Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. I – Diagnóstico de Marketing, pp.48

- **Orientação preferencial do mercado (mercado local vs extra-local)**

#### **Caixa nº11 – A orientação do mercado**

A diferenciação do promotor segundo a orientação preferencial do mercado assume que:

- *investimentos orientados para o mercado local (cidade/concelho de Abrantes), os quais estão, por definição, vocacionados para a satisfação das necessidades de consumo local e ligadas, sobretudo, ao sector do comércio e serviços;*
- *investimentos orientados para o mercado extra-local (mercado nacional ou internacional), os quais pressupõe a integração em redes de produção, distribuição e comercialização não circunscritas à área de implantação física seleccionada e estão, por isso, dotados de maior flexibilidade em termos locativos.*

**Fonte:** Plano Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. I - Diagnóstico de Marketing, p.49.

- **Relevância estratégica do investimento (elevada vs reduzida)**

#### **Caixa nº12 – A relevância estratégica**

A diferenciação do promotor segundo a relevância estratégica assume que:

- *investimentos com elevada relevância estratégica, os quais poderão integrar-se nesta categoria pelo volume e/ou natureza dos postos de trabalho a criar, pela natureza da actividade a desenvolver (p. ex. actividades com elevado conteúdo tecnológico) e/ou pela extensão e densidade de relacionamentos de abastecimento/fornecimento com o tecido empresarial já instalado ou potencialmente instalável a nível local;*
- *investimentos com reduzida relevância estratégica, que abrangem sobretudo iniciativas empresariais de feição mais banal, muito orientadas para a satisfação de necessidades locais básicas e com reduzida capacidade de geração de emprego em quantidade e qualidade.*

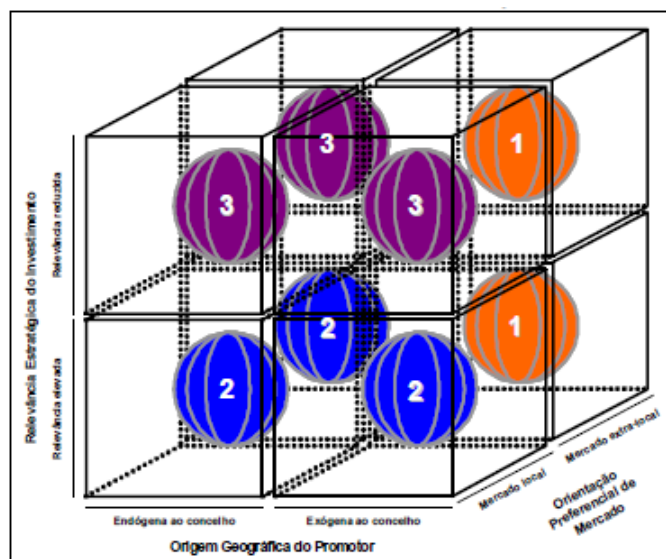
**Fonte:** Plano Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. I - Diagnóstico de Marketing, p.50.

Procedeu-se à análise com base na relevância estratégica, orientação preferencial de mercado e origem geográfica do promotor, para definir três micro-segmentos referentes à categoria das Empresas & Empreendedores.

Definiu-se como **micro-segmento E&E 1 os Investidores Premium** que devido ao seu posicionamento estratégico (industrias multinacionais) possuem maior relevância estratégica para o concelho; **micro-segmento E&E 2 os Investidores Relevantes** corresponde a investidores inovadores e relevantes para o território (ex. empresas de

comércio em regime franchising) com base endógena e exógena; **micro-segmento E&E 3 os Investidores Locais**, com uma relevância estratégica à escala local, (micro e pequenas empresas e comércio local) de reduzida dimensão sócio-económica e muito dependente de iniciativas endógenas ao concelho.

**Figura nº18 – Modelo esquemático de segmentação da procura**



**Fonte:** análise Quaternaire Portugal

#### 4.6.4 – APLICAÇÃO DO MARKETING-MIX (4P: *product, placement, promotion, price*)

A segmentação da procura, no caso do Plano de Marketing Territorial de Abrantes, foi efectuada com base na estratégia dos 4P<sup>(43)</sup>: produto, distribuição, preço e promoção. Foi aplicada a estratégia dos 4P a cada macro-segmento, referindo-se ainda as componentes específicas da oferta territorial e os respectivos actores detentores / gestores da oferta territorial. Para cada macro-segmento definiram-se quatro políticas (de promoção, de distribuição, de produto e de preço) as quais foram sustentadas por um conjunto de orientações / propostas.

<sup>43</sup> Da literatura inglesa 4P – *product, placement, price, promotion*

- **Política do produto**

### **Caixa nº13 – Objectivo da política do produto**

*(...) visa promover o desenvolvimento de soluções ajustadas às necessidades e expectativas deste tipo de procura, adoptando para o efeito uma lógica de oferta que seja capaz de abranger as diferentes fases do ciclo de vida das actividades empresariais.*

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. II - Estratégia de Marketing, p.27

### **Caixa nº14 – Relevância estratégica da política do produto**

*Esta opção revela-se fundamental na medida em que as decisões de localização empresarial (sobretudo por parte dos investimentos com elevada mobilidade e/ou maior liberdade locativa, tipicamente exógenos ao território) correspondem a decisões estruturais que extravasam largamente o mero cálculo dos custos de investimento inicial (p.ex. aquisição de terrenos) em localizações alternativas. Por outro lado, tal abordagem é também justificada por se reconhecer que a vinculação do investimento (designadamente exógeno) a um determinado território é significativamente influenciada pelas condições de envolvente disponíveis, designadamente quando estão em causa localizações alternativas para acolhimento quer de operações de expansão/ diversificação, quer de operações de deslocalização (parciais ou integrais).*

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. II - Estratégia de Marketing, p.28

- **Política de Distribuição**

#### **Caixa nº15 – Objectivo da política de distribuição**

*(...) visa promover a adopção de formas eficazes, eficientes e convenientes de disponibilização da oferta territorial junto da procura, privilegiando para o efeito a utilização preferencial de canais directos no relacionamento entre ambos (i.e. sem recurso a intermediários).*

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. II - Estratégia de Marketing, p.28

#### **Caixa nº16 – Relevância estratégica da política de distribuição**

*Esta opção justifica-se fundamentalmente pela relação de proximidade e confiança normalmente esperada/ exigida por este tipo específico de procura, bem como pelo facto de muitos dos clientes actuais e potenciais serem oriundos ou estarem já localizados no concelho de Abrantes. Tal facto não significa, contudo, que não possam vir a ser desenvolvidos e/ou aprofundados canais de distribuição mais longos (i.e. intermediados) para determinados micro-segmentos (designadamente no caso dos 'Investidores Premium'), recorrendo, por exemplo, à comercialização de espaços de acolhimento empresarial através de operadores especializados no mercado do imobiliário empresarial/ industrial. Considera-se importante, como aproximação a este último caso, promover a presença directa da oferta territorial de Abrantes (tipicamente representada pela Câmara Municipal) em marketplaces específicos como feiras, exposições, conferências e outros eventos (exteriores ao concelho) com forte presença de investidores privados.*

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. II - Estratégia de Marketing, p.28

- **Política de Preço**

#### **Caixa nº17 – Objectivo da política de preço**

*(...) visa promover a atractividade da oferta territorial da Cidade de Abrantes no contexto da sua envolvente externa (sobretudo o Médio Tejo), designadamente através da prática de custos de solo industrial competitivos e da atribuição de incentivos financeiros e fiscais à instalação e desenvolvimento de investimentos privados. Os micro-segmentos a abranger de forma preferencial correspondem, designadamente, aos 'Investidores Premium' e, em menor escala, aos 'Investidores Relevantes'.*

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. II - Estratégia de Marketing, p.29

#### **Caixa nº18 – Relevância estratégia da política de preço**

*Esta opção não significa, porém, que o preço deva corresponder ao principal factor de atractividade da oferta territorial, tal como vem acontecendo em concelhos vizinhos, propondo-se antes que este instrumento seja utilizado de modo selectivo e como ferramenta negocial junto da procura. Importa salientar, a este respeito, que uma política de atractividade exclusiva ou fundamentalmente baseada no preço não só contribui para a comoditização da oferta comunicada ao mercado (e, portanto, para a sua banalização) como, cada vez mais, se revela insuficiente para fixar investimentos em territórios não centrais.*

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. II - Estratégia de Marketing, p.29

- **Política de Promoção**

#### **Caixa nº19 – Objectivo da política de promoção**

*A política de promoção a implementar no âmbito da Estratégia de Marketing Territorial dirigida ao macro-segmento 'Empresas & Empreendedores' visa comunicar/ divulgar a oferta territorial da Cidade de Abrantes junto da procura de modo eficaz e eficiente. Importa, neste contexto, explicitar as principais formas de utilização propostas para as diferentes ferramentas do mix de comunicação (i.e. publicidade, marketing directo, força de vendas, promoção de vendas e relações públicas) em função das audiências-alvo e das grandes fases do relacionamento com a procura (i.e. cognitiva, afectiva e comportamental).*

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. II - Estratégia de Marketing, p.30

#### **Caixa nº20 – Relevância estratégica da política de promoção**

*(...) Para além de uma estratégia consistente e permanente de relacionamento com os media locais-regionais, propõe-se o desenvolvimento de relacionamentos privilegiados com:*

- *Entidades governamentais e agências públicas de suporte ao investimento e desenvolvimento empresarial (lobbying para a captação de investimentos protagonizados por parte de 'Investidores Premium' em Portugal);*
- *Meios de comunicação social nacionais especializados na área económico-empresarial e opinion-makers privilegiados (disseminação de boas práticas locais como forma de valorização pública da oferta territorial da Cidade);*
- *'Investidores Premium' e 'Investidores Relevantes' já implantados em Abrantes (envolvimento dos principais players do tecido empresarial local na estratégia de desenvolvimento da Cidade);*
- *Redes temáticas de âmbito nacional e internacional em domínios onde Abrantes possui ou pretende possuir alguma especialização e/ou diferenciação competitiva (ganho de visibilidade externa e de dimensão crítica).*

**Fonte:** Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. II - Estratégia de Marketing, p.30 e

#### 4.7 – O PLANO DE ACÇÃO

O plano de acção, do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, procurou respeitar três desideratos (<sup>44</sup>):

- “*Validar e afinar a estratégia de marketing territorial*”.
- “*Identificar as principais iniciativas que devem constar da carteira de acções estruturantes*”.
- “*Definir as formas e os mecanismos organizativos necessários para a sua implementação*”.

No caso prático do Plano de Marketing Territorial de Abrantes, o plano de acção definiu um conjunto de acções e projectos a serem cumpridos num curto prazo de três anos (<sup>45</sup>).

O plano de acção foi assim construído de forma a permitir a sua rápida operacionalização e foi estruturado em três sub-programas que correspondem aos três macro-segmentos, dos quais se destaca, para efeitos do presente relatório de estágio, o macro-segmento Empresas & Empreendedores.

Importa referir que no caso de Abrantes e tendo presente a importância desta fase, foram realizadas várias sessões de trabalho (para cada macro-segmento), que procuraram envolver a participação dos actores-chave (internos e externos à autarquia) de forma a preparar a implementação do plano.

O plano de acção é consubstanciado por um conjunto de acções estruturantes e respectivos objectivos por cada macro-segmento. Para tal, no sub-programa A Empresas & Empreendedores, foram elaboradas dez acções estruturantes e identificado o contributo de cada uma para prossecução dos objectivos gerais do plano.

Para cada acção estruturante foi elaborada uma ficha de acção. Nas fichas de acção do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, estão por exemplo, identificados os actores chave, e essa identificação consiste na operacionalização prática desta fase do projecto.

Portugal como está inserido na Comunidade Europeia pode beneficiar de recursos, nomeadamente técnicos e financeiros, que podem facilitar a aplicação de estratégias de marketing territorial, como foi o caso de Abrantes.

---

<sup>44</sup> Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, Vol II – A Estratégia de Marketing Territorial, pp 42.

<sup>45</sup> Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes – vol. III, Junho 2009, p 4.

O plano de marketing territorial definido no âmbito do Plano Estratégico da Cidade de Abrantes, como um projecto âncora, teve como principais fundos de financiamento (<sup>46</sup>):

- QREN 2007-20013; Eixo 2 – Desenvolvimento das Cidades e dos Sistemas e Urbanos;
- Orçamento Municipal.

**Quadro nº20 – Contributo das acções estruturantes para os objectivos gerais:**

Acção Estruturante		Objectivos		
		A	B	C
A 1	Reestruturação do Sub-Portal "Empresas"			
A 2	Consolidação da Base de Dados de Empresas			
A 3	Estruturação do Sistema Municipal de Apoio ao Investimento			
A 4	Formalização do Modelo Municipal de Gestão de Contas			
A 5	Edição da Brochura Promocional " <i>Investimos no seu Investimento</i> "			
A 6	Presença em <i>Marketplaces</i> Nacionais			
A 7	Desenvolvimento de iniciativas de <i>Networking</i> Estratégico			
A 8	Consolidação do Projecto EMPRE - Empresários na Escola			
A 9	Divulgação Regular de Informação com Interesse Empresarial			
A 10	Construção do <i>Portfolio</i> de Referências e Casos de Sucesso			
<b>Objectivos:</b>				
A	Reforçar a visibilidade e atractividade da Cidade perante o mercado			
B	Promover a qualificação e a capacidade de organização colectiva da oferta			
C	Desenvolver mecanismos específicos de gestão do relacionamento com o mercado			

Fonte: adaptado do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol III, Junho 2009, p.44.

É importante referenciar outro quadro, associado ao anterior, que respeita à identificação dos actores chave (designados por protagonistas chave) para cada acção estruturante.

<sup>46</sup> Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes – vol. III, Junho 2009, p.37.

**Quadro nº21 – Protagonistas implicados na concretização das acções estruturantes**

Acção Estruturante	Protagonistas					
	CMA	ESTA	IEFP	NERSANT	TagusValley	Outros
A 1 Reestruturação do Sub-Portal "Empresas"						
A 2 Consolidação da Base de Dados de Empresas						
A 3 Estruturação do Sistema Municipal de Apoio ao Investimento						
A 4 Formalização do Modelo Municipal de Gestão de Contas						
A 5 Edição da Brochura Promocional " <i>Investimos no seu Investimento</i> "						
A 6 Presença em <i>Marketplaces</i> Nacionais						
A 7 Desenvolvimento de iniciativas de <i>Networking</i> Estratégico						
A 8 Consolidação do Projecto EMPRE - Empresários na Escola						
A 9 Divulgação Regular de Informação com Interesse Empresarial						
A 10 Construção do <i>Portfolio</i> de Referências e Casos de Sucesso						

Fonte: adaptado do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol III, Junho 2009, p.44.

No plano para cada acção estruturante foi elaborada uma ficha de acção que a concretiza, apresenta-se dois exemplos de fichas de acção do sub-programa A – Empresas & Empreendedores:

**Quadro nº22 – Acção Estruturante: Estruturação do Sistema Municipal de Apoio ao Investimento**

<i>Identificação da acção</i>	
<b>A 3</b>	<b>ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA MUNICIPAL DE APOIO AO INVESTIMENTO</b>
<i>Contributo para os objectivos gerais da estratégia de marketing territorial</i>	
√	Reforçar a visibilidade e atractividade da Cidade perante o mercado
√	Promover a qualificação e a capacidade de organização colectiva da oferta
	Desenvolver mecanismos específicos de gestão do relacionamento com o mercado
<i>Objectivos específicos da acção</i>	
<p>Esta acção visa sistematizar o leque de instrumentos municipais de apoio ao investimento privado, incluindo aí a sua comunicação (em termos genéricos) ao macro-segmento "Empresas &amp; Empreendedores" e a definição das regras internas que devem enquadrar a sua mobilização. Estes instrumentos deverão ser preferencialmente utilizados como ferramentas negociais na captação de investimento junto dos micro-segmentos "Investidores Premium" e "Investidores Relevantes".</p>	
<i>Descrição da acção</i>	
<p>Esta Acção consiste na sistematização e subsequente definição das condições e critérios gerais de mobilização dos instrumentos municipais disponíveis para apoio ao investimento privado. Estes instrumentos são, designadamente, os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Valor das taxas e licenças urbanísticas</li> <li>▶ Custo de venda / aluguer de terreno e instalações para implantação empresarial</li> <li>▶ VALTEJO FINICIA</li> <li>▶ Taxa aplicável ao Imposto de Derrama</li> </ul> <p>As condições e critérios subjacentes à mobilização destes instrumentos deverão ser definidas internamente e ser comunicadas publicamente de forma genérica (Acções A1 e A5), de modo a informar a procura da sua existência sem, simultaneamente, retirar flexibilidade à Autarquia nos procedimentos negociais que venham posteriormente a ter lugar.</p>	
<i>Entidades a envolver</i>	
<b>SERVIÇOS MUNICIPAIS</b>	Divisão de Desenvolvimento Económico
<b>SERVIÇOS EXTERNOS</b>	Banco BPI Garval - Sociedade de Garantia Mútua IAPMEI NERSANT (Associação Empresarial da Região de Santarém) Tagus Valley

Fonte: adaptado do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol III, Junho 2009

**Quadro nº23 – Acção Estruturante: Presença em *Marketplaces* Nacionais**

<i>Identificação da acção</i>	
<b>A</b>	<b>PRESENÇA EM MARKETPLACES NACIONAIS</b>
<b>6</b>	
<i>Contributo para os objectivos gerais da estratégia de marketing territorial</i>	
√	Reforçar a visibilidade e atractividade da Cidade perante o mercado
√	Promover a qualificação e a capacidade de organização colectiva da oferta
	Desenvolver mecanismos específicos de gestão do relacionamento com o mercado
<i>Objectivos específicos da acção</i>	
Esta acção visa alavancar a visibilidade e a promoção externa da oferta territorial da Cidade / concelho de Abrantes junto do macro-segmento "Empresas & Empreendedores" (e, em particular, dos micro-segmentos "Investidores Premium" e "Investidores Relevantes").	
<i>Descrição da acção</i>	
Esta acção consiste na presença activa da Autarquia (eventualmente acompanhada por outras entidades detentoras de oferta, com destaque para a TagusValley) em feiras e exposições nacionais relacionadas com a actividade económica. Da pesquisa efectuada, considera-se pertinente avaliar de modo mais detalhado o potencial associado à participação nos seguintes eventos:	
▶	Feira do Empreendedor (ANJE)
▶	FITEC - Fórum de Inovação, Tecnologia, Formação e Emprego (EXPOSALÃO)
▶	FUTURÁLIA - Feira da Juventude e da Qualificação e Emprego (FIL)
▶	Logística Global - Feira de Logística, Serviços e Transportes (EXPONOR)
▶	TECNOFIL - Feira Internacional das Indústrias, Tecnologia e Inovação (FIL)
<i>Entidades a envolver</i>	
<b>SERVIÇOS MUNICIPAIS</b>	Divisão de Comunicação Divisão de Desenvolvimento Económico
<b>SERVIÇOS EXTERNOS</b>	TagusValley

Fonte: adaptado do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol III, Junho

**A Promoção do Plano**

No caso do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, existe na organização autárquica um Gabinete de Apoio ao Investimento (GAI), que pode assumir esta responsabilidade, no âmbito da estratégia de marketing, parecendo que de certa forma, a função do G.A.I é comum e pode dar uma resposta rápida e eficaz, até pelo facto de ser uma estrutura relativamente “leve” em relação à vereação municipal, que constitui uma estrutura mais burocratizada.

## **V. REFLEXÕES CRÍTICAS SOBRE O PLANO DE MARKETING TERRITORIAL DA CIDADE DE ABRANTES**

A análise que se apresenta neste capítulo deriva de questões que afloraram no decurso do plano, que foram sendo sedimentadas em reflexões pessoais, mas suportadas por referências bibliográficas sempre que se justificaram.

Procurei colocar as análises críticas num só sub-capítulo, de forma, a interligar os quatro problemas base, sobre os quais reflecti e que são os seguintes:

- Critica à dimensão territorial do plano;
- Uma perspectiva integradora; regeneração urbana de áreas com passado industrial
- Escolhas no território: o perigo da deriva do marketing territorial para o poder privado

É importante salientar que a reflexão apresentada abordará exemplos do caso prático de Abrantes, uma vez que estas questões afloraram no decurso desse projecto. Contudo, a meu ver, estas questões são pertinentes não só em relação ao caso de estudo, como também para outros planos de marketing territorial.

### **CRÍTICA À DIMENSÃO TERRITORIAL DO PLANO**

Reflectindo sobre a própria dimensão do local, do ponto de vista das dinâmicas territoriais, podem implicar diferentes visões e opções no plano. Desta forma, considera-se que o plano de marketing territorial deverá ser flexível. No entanto, poder-se-á levantar a seguinte questão: Abrantes têm dimensão urbana e dinâmicas empresariais / económicas que justificam a elaboração de um plano de marketing territorial?

Poder-se-ia considerar a envolvência dos concelhos da região do Médio-Tejo para a elaboração de uma plano de marketing territorial de âmbito regional?

Existiriam certamente mais valias, desde logo, pelo peso significativo em termos demográficos, económicos, que a região apresentaria. Posteriormente, porque se procuraria envolver a componente urbana com a rural, sendo relevante destacar que a região do Médio-Tejo possui actividades significativas nas fileiras agrícolas, pecuária e florestal, constituindo oportunidades para a mesma.

Se o objectivo do plano de marketing territorial é o posicionamento e a atractividade de um lugar, o envolvimento de uma região teria, à priori, maior peso significativo, do que um pequeno concelho e cidade como Abrantes.

Barcelona, Bilbao, Paris, Copenhaga, Amesterdão, Lisboa, entre muitas outras, são exemplos de cidades que já se encontram posicionadas e num contexto mundial: geo-económico, geo-político, geo-empresarial e geo-cultural. Correspondem a cidades que por força de grandes tendências de alteração do contexto sócio-económico, financeiro ou de índole geo-política, podem necessitar de serem reposicionadas, mas são cidades à priori consideradas como actores activos.

Tem as cidades médias portuguesas capacidade administrativa / recursos autárquicos, que possuam os mecanismos e as ferramentas da comunicação e publicidade que facilitam a implementação e gestão do plano? Ou se encontram numa posição de dependência externa? Qual o seu peso no orçamento autárquico?

No caso do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, o problema da dimensão territorial, coloca-se por exemplo, no facto do plano ser uma estratégia direccionada para a cidade, mas no fundo tem a necessidade de envolver o concelho, porque existem empresas que se situam fora dos limites administrativos da cidade, mas que são consideradas como actores para a estratégia territorial, como por exemplo, a Central Termoeléctrica do Pego, assim como outras unidades / parques industriais, Tramagal e Alferrarede, fora dos limites do centro urbano.

O problema da dimensão advém do território do concelho constituir uma oportunidade e não somente a cidade sede do concelho. Acontece, com frequência, que os parques industriais mais recentes se localizam administrativamente em territórios de outras freguesias, no exterior dos limites do centro urbano e, no entanto, devem fazer parte da estratégia. Nesse sentido, defende-se uma perspectiva integradora para os territórios de baixa densidade, em concelhos onde o centro urbano / sede de concelho assume uma posição de domínio claro no território e, até pelo facto da informação estatística que vai alimentar a estratégia de marketing, em muitos casos, estar disponível à escala do concelho, constituindo igualmente uma clara limitação técnica.

#### **UMA PERSPECTIVA INTEGRADORA; REGENERAÇÃO URBANA DE ÁREAS COM PASSADO INDUSTRIAL**

A cidade de Abrantes confina a leste com Alferrarede onde se localiza uma área industrial em desuso, pertença do antigo grupo Mello – CUF, unidade situada fora dos limites administrativos da cidade de Abrantes. (Esta reflexão crítica prende-se com os limites pouco definidos do plano de marketing territorial, incidindo tanto sobre a cidade como nas áreas limítrofes ou freguesias do concelho).

Apresenta-se como hipótese de futura reflexão e investigação, numa próxima actualização do Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, procurar e envolver na estratégia, os antigos espaços industriais em desuso, considerando que

embora possam ser terrenos de índole privada, mas que mediante uma análise e proposta de renovação urbana, podem ser mais valias para o desenvolvimento da região. O artigo de Rigoberto Aldama e José Sandoval (2008): *“El Marketing urbano como herramienta de apoyo a la gestión del turismo de ciudad, estudio de un caso; el patrimonio industrial”*, respeita a um território industrial em desuso, cuja aplicação de uma estratégia de marketing, no âmbito do plano estratégico, poderá conduzir a uma regeneração urbana.

Nesse sentido a preservação histórica e a sua transmissão para as gerações vindouras é uma acção relevante, para o sucesso do plano. Por outro lado, a preservação histórica dos edifícios ou de um passado produtivo, poderá perpetuar e para isso, não deixar, por exemplo, que o edificado e as infra-estruturas percam a sua utilidade (ALDAMA, Rigoberto et. al.; 2008:742).

*“...Existen ya un suficiente número de iniciativas y experiencias respecto a la utilización de los restos industriales del pasado y actuales. Como centros de recursos de carácter cultural y didáctico, las cuales pueden servir de referencia para iniciativas semejantes en nuestra ciudad. (...) que han rescatado y regenerado muchas zonas fabriles y portuarias, para dedicarlas luego al turismo y convertirlas en referencias importantes para sus ciudades...”* (ALDAMA, Rigoberto et. al.; 2008:742).

Percepcionando o território, a reabilitação urbana das zonas industriais («brownfields»), constituem a procura de uma oportunidade, potenciando aquilo que se poderia considerar como um ponto fraco: existência de um espaço degradado e improdutivo, memória de um tempo industrial passado e que se pode transformar num espaço revitalizado e atrativo para novos investimentos empresariais (ALDAMA, Rigoberto et. al.; 2008:745).

A autarquia de Abrantes procedeu na colocação da incubadora de empresas em terrenos do parque da extinta CUF Alferrarede, apesar dessa acção ser antecedente ao Plano de Marketing Territorial. Todavia, poderia depois ter avançado com novas propostas sobre esse espaço, sabendo de antemão, que o mesmo tem um problema de autoridade / gestão, pública vs privada.

Alguns autores como (Aldama et. al; 2008), defendem que a estratégia de marketing territorial, construída pelo *marketeer* com a visão da autarquia, deveria definir as áreas industriais em decadência, como espaços privilegiados para a concretização de uma estratégia de renovação / reconversão urbanística. A autarquia assumiria a liderança do projecto, em diálogo com o privado, no sentido:

- Transformar áreas de infra-estruturas produtivas abandonadas e reformulá-las para novas áreas empresariais;

- ▶ Manter o património histórico industrial, adjuvado pela criação de um museu de indústria e etnografia do concelho (aproveitamento turístico) de forma, a potenciar o uso da história e aliá-lo à imagem e identidade da cidade.
- ▶ Devolver aquele espaço à cidade e seus residentes, numa lógica de qualidade urbanística e sobretudo ambiental, não deixando de ser uma área produtiva.
- ▶ Actuar e orientar as lógicas de uso e diferenciação do espaço, privilegiando neste caso os actores económicos com dimensão para cidade, através do plano de marketing territorial.
- ▶ Promover a renovação e posterior utilização e desenvolvimento daquele território, através da localização de um centro incubador de empresas.

### **ESCOLHAS NO TERRITÓRIO: O PERIGO DA DERIVA DO MARKETING TERRITORIAL PARA O PODER PRIVADO**

Um ponto importante a reflectir prende-se com o carácter de serviço público que uma entidade pública e eleita pelos cidadãos, como a câmara municipal, deve ou não assumir. Nesse sentido é pertinente a seguinte consideração, o marketing territorial pressupõe escolhas, onde se privilegia determinados grupos, numa distinção que pode não significar a escolha explícita de A perante B, mas antes a escolha de ambos atribuindo uma importância diferente consoante o seu peso para o território, sob o ponto de vista que o decisor poderá privilegiar.

Na visão do marketing territorial a implicância de escolhas por parte do decisor público, quer seja na fase do plano (na respectiva elaboração conceptual do mesmo), quer na fase da sua aplicação prática, coloca o decisor numa posição que se poderá considerar algo ambígua.

Do ponto de vista ético, o decisor público de um organismo democrático regido pelas Leis da Democracia Constitucional, não deverá efectuar escolhas que “estigmatizem / desconsiderem / abandone determinados actores. O decisor público não deverá efectuar escolhas que revelem diferentes formas de tratamento pois trata-se de um responsável de um organismo / instituição democrática, eleita pelos cidadãos, cuja constituição proclama iguais direitos e regalias.

A captação de investimento externo / estrangeiro partindo de um plano de marketing territorial, coloca o decisor público num posicionamento democraticamente frágil.

A reflexão sobre as relações de conveniência que se podem estabelecer entre o decisor e os principais actores escolhidos conduzem-nos a Benko (2006) e à promiscuidade entre o marketing territorial e o marketing político, que como se analisa no relatório, é limitada por uma linha ténue.

O decisor / autarca certamente que privilegiará um investidor financeiramente poderoso e que domina as esferas da influência política ou económica, mas que não sendo residente no local, não pode por exemplo participar em eleições autárquicas e desvalorizar um conjunto de micro-empresas e empresários, que descontam os seus impostos e mais-valias para a cidade, exercendo os seus direitos e deveres constitucionais. Podem, inclusivamente, tratar-se de empresas estruturadas, com relevância local (por exemplo, desempenham uma função importante no concelho de Abrantes e concelhos limítrofes), mas cujo volume de negócios e o número de trabalhadores, assim como a capacidade de investimento são menores.

Em função da reduzida dimensão demográfica, económica e cultural da área de estudo (exemplo, do concelho de Abrantes) esta situação poderá ter uma fronteira muito ténue, e por isso tornar-se-á mais visível / perceptível, a própria escolha dos actores locais chave para o território terá necessariamente que passar por uma análise multi-variada, de vários critérios, porém, a definição da importância a cada critério dependerá do decisor público e poderá ter um carácter demasiado subjectivo.

## **VI. CONCLUSÃO**

O Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, apresentado neste relatório de estágio, não seria possível do ponto vista conceptual, sem a componente teórica. Nesse aspecto, as bases teóricas do marketing e do marketing territorial são fundamentais para perceber as suas características.

Parece ser entendível que a ligação do marketing ao território necessitará de determinadas adaptações, sendo que o produto que se trabalha possui especificidades que foram analisadas.

O paralelismo entre plano estratégico e marketing territorial, encontra-se desde logo, no corpo metodológico das duas ferramentas e no âmbito estratégico das mesmas, todavia, são relativamente distintas as opções / justificações que ambas ferramentas utilizam para a criação de mais-valia no território. O marketing territorial podendo também intervir no âmbito físico / construtivo da cidade, procura trabalhar os seus bens imateriais. Sobre a cidade, o marketing territorial intervêm principalmente na criação de novos conceitos, novas imagens, ideias, novas formas de comunicá-las para o exterior. O marketing territorial trabalha as expectativas, os anseios, das forças vivas da cidade, (como por exemplo, o tecido social, o económico, o corporativo e associativo) com o fim de procurar mais-valias produtivas, competitivas, e por essa forma, colocá-la numa posição de liderança regional.

A contribuição do Plano de Marketing Territorial para o desenvolvimento de um concelho é algo que poderá ser potencializado, se o mesmo compreender a necessidade de auxiliar as micro e pequenas empresas, na sua promoção exterior e na melhoria da capacidade competitiva das mesmas. As micro e pequenas empresas, tem por vezes em função da sua dimensão estrutural e de negócio, limitações quanto ao investimento em promoção, apresentando, não raras vezes, mecanismos de publicidade pouco desenvolvidos. Neste caso, uma estratégia municipal de marketing territorial, valorizando a componente empresarial, poderá com base numa estratégia comum agregar diversas empresas e competidores, facilitando o acesso a uma ferramenta que contribuirá decisivamente para a promoção dos seus produtos e para a respectiva valorização da cadeia de valor. A estratégia também deverá privilegiar a captação ou a manutenção de empresas de média e grande dimensão, cuja mais valia para o concelho é muitíssimo relevante.

A dinâmica territorial de Abrantes, em termos económicos, demográficos e culturais, conduz a um posicionamento de relevância regional, cuja relevância numa escala superior (exemplo país) é de reduzida significância. Abrantes posiciona-se na região do Médio-Tejo e questiona-se se esta região apresenta dinâmicas que Abrantes possa captar e progredir como centro urbano de liderança.

O Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes apresenta o que se considera um carácter inovador a dois níveis:

→ É por um lado pouco frequente a existência de planos de marketing para cidades de pequena dimensão (quer no âmbito demográfico, como em termos de dinâmicas territoriais). Os exemplos apresentados neste trabalho e, principalmente segundo a bibliografia consultada, apresentam planos de marketing territorial aplicados a cidades com uma dimensão territorial muito superior a Abrantes.

→ O facto de ser uma cidade de pequena dimensão, pode conduzir à pertinência da área de estudo real, se se considera apenas o território da cidade para a estratégia ou, se por outro lado, procurava envolver todo o concelho.

Nesse sentido o Plano Marketing Territorial da Cidade de Abrantes representa um plano estruturado e pensado em três «*targets*» e diferentes níveis, que se articulam entre si e, onde a governança é fundamental:

→ Económicos – as empresas

→ Residentes – os habitantes

→ Turismo – envolve as ofertas desportivas, culturais, o comércio

Os três níveis distintos: a escala de importância em função da dimensão do actor, no caso económico; do «*target*» etário, no caso dos residentes; na oferta turística, no caso do turismo. Esta reflexão afigura-se relevante, podendo funcionar como um alerta, para o caso de Abrantes, como de outros planos / realidades.

O Plano de Marketing para a cidade de Abrantes, acompanhado do Plano Estratégico de Abrantes, não deve excluir a importância da formação profissional e dos níveis educacionais do concelho e da cidade. A base do sucesso de um Plano de Marketing que pressupõe, fundamentalmente, a captação de investimento para a cidade / concelho, depende da qualificação e investimento dos seus recursos humanos e deve ter uma forte participação e incentivo das autoridades / agentes locais como, por exemplo, o Instituto Formação Profissional, as Escolas Públicas e Câmara Municipal

no suporte, a acções de formação profissional e no cumprimento da escolaridade obrigatória.

É compreensível que um determinado investimento privado externo ao concelho seja mais vantajoso, na óptica do número de empregos directos / indirectos e receitas geradas para o concelho (câmara), do que a decisão que se prende com a localização de uma ou duas pequenas empresas.

Qualquer político pretende o melhor para o seu concelho, o investimento externo que atrai e oferece emprego e as mais valias financeiras são extremamente atraentes, mas por outro lado, pode desviar as suas atenções do plano de marketing territorial para uma franja específica ou grupo económico poderoso.

Essa situação surge como ponto de reflexão aquando a realização do plano de marketing territorial de Abrantes, considerando todos os actores como importantes para o território, antevendo no entanto, maior atenção ao investimento “mais pesado”, seja estrangeiro ou nacional, em relação às micro empresas locais.

É verdade que governar implica escolhas mas também cedências, por essa forma é possível reunir vários consensos: com o grande capital que investe no concelho, com o pequeno / médio empresário local que procura melhorar a sua estrutura produtiva. O plano de marketing é capaz de fornecer uma resposta eficaz conforme se demonstra na estratégia definida.

Conforme se justificou no relatório, a estratégia de marketing territorial é fundamental para melhorar a capacidade atractiva do local, posicioná-lo e promovê-lo num cenário global de uma economia competitiva, considerando-se indispensável envolver a estratégia de marketing territorial com a renovação urbana.

Também se analisou que uma estratégia de marketing territorial é para vários autores referenciados ao longo deste trabalho, uma ferramenta indissociável da identidade urbana. A procura de elementos diferenciadores para a elaboração de uma estratégia de marketing, irá necessariamente repercutir o do carácter identitário dos residentes, que correspondem a traços comuns de uma população, mas que a distingue das demais.

A complexidade e a dimensão de um plano estratégico ou de marketing territorial implicam a existência de uma forte liderança e participação da sociedade civil, publica e privada. Procura-se com a governância uma forma de interligar os conjuntos principais do organismo de uma cidade, promovendo e oferecendo aos seus

residentes uma perspectiva de procura constante para uma melhor qualidade de vida e confiança no futuro.

Sabe-se que por vezes, a política condiciona os planos e o seu período de vida poderá ser encurtado, consoante as alterações da composição do erário municipal e respectivas visões sobre a cidade e concelho. Neste aspecto o sucesso do plano também dependerá do esforço que se fizer para o cumprir independentemente da alteração da situação política da autarquia, pois o plano de marketing não poderá esgotar-se no período de um mandato político e deverá ser acompanhado e monitorizado, segundo estratégias de *benchmarking*.

Como nota final, o Plano de Marketing Territorial de Abrantes, até à data presente, ainda não foi implementado.

## BIBLIOGRAFIA

AAKER, David; KUMAR, V.; DAY, George (1998) *Marketing Research*. John Wiley & Sons, 6ª edição, Nova Iorque.

ALMEIDA, Clarinda da Costa (2004) O marketing das cidades. *In Revista Gestão e Desenvolvimento*, nº12: 02-45, Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional das Beiras, Viseu. Consultado na internet: [http://www4.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD12/gestaodesenvolvimento12\\_9.pdf](http://www4.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD12/gestaodesenvolvimento12_9.pdf)

ALVES, Paulo (2007) *Planeamento Estratégico e Marketing Cidades*. Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP).

AMADEUS (2010) *Hotels 2020 – Beyond Segmentation: strategies for growth in an era of personalization and global change*. Amadeus, Fast Future – Accelerating Innovation.

Estudo requisitado via internet: <http://www.amadeus.com/hoteliit/beyond-segmentation.html>

ANGUIANO, Rigoberto & PANCORBO SANDOVAL, José Armando (2008) El marketing como herramienta de apoyo a la gestión del turismo de ciudad, estudio de un caso; El patrimonio industrial. *In revista Arquitectura, Ciudad y Entorno*, ano II, n.º6, Fevereiro de 2008.

Consultado na internet:

[http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/4495/1/8\\_ANGUIANO.ALDAMA.pdf](http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/4495/1/8_ANGUIANO.ALDAMA.pdf)

ASCHER, François (1998) *Metapolis: acerca do futuro da cidade*. Celta Editores, Oeiras

ASHWORTH, Gregory e VOOGD, Hank (1994) Marketing and Place Promotion. *In "Place Promotion, the use of the publicity and marketing to sell towns and regions"*, John Wiley & Sons, Chichester

ASHWORTH, Gregory e VOOGD, Hank (1988) Marketing the city: concepts, process and Dutch applications. *In Town Planning Review*, 59 (1): 65-79.

CONSÓRCIO AUGUSTO MATEUS, CIRIUS, GEOIDEIA E CEPREDE (2005) vol III – Competividade, Coesão e Convergência: a óptica específica das regiões portuguesas, Região de Lisboa e Vale do Tejo. *In Competitividade Territorial e Coesão Económica e Social*, relatório final, Julho de 2005.

Consultado na internet:

[http://www.pofc.gren.pt/ResourcesUser/2011\\_Documentos/Monitorizacao/Estudos/CompetitividadeTerritorial\\_LVT.pdf](http://www.pofc.gren.pt/ResourcesUser/2011_Documentos/Monitorizacao/Estudos/CompetitividadeTerritorial_LVT.pdf)

AVRAHAM, Eli (2004) Media strategies for improving an unfavourable city image. *In Cities*, vol. Nº21, Nº6

AZEVEDO, Ana M. Barbosa (2011) *Cartões de cidade e a experiência turística nos destinos urbanos*. Dissertação de mestrado em Turismo, Faculdade de Letras - Universidade do Porto, Porto

AZEVEDO, António; MAGALHÃES, Duarte; PEREIRA, Joaquim (2010) *Citymarketing – my place in XXI*. Vida Económica Editorial, 1ª edição, Porto

- BAILEY, John (1989) *Marketing Cities in the 1980`s and beyond*. American Economic Development Council, Chicago
- BEAUJEU-GARNIER, Jacqueline (1997) *Geografia Urbana*. Fundação Calouste Gulbenkian, 2ª edição, Lisboa
- BENKO, Georges (2006) *Marketing et Villes: une nouvelle stratégie*. Paper apresentado no Geoforum – 18ª edição, Universidade Lusófona de Humanidades e tecnologias, Lisboa.
- BRITO HENRIQUES, Eduardo (1994) Vender a cidade, ou as lógicas e as estratégias do marketing urbano. *In Finisterra Revista Portuguesa de Geografia*, XXIX, 58: 403-406
- BRAUN, Erik (2008) *City Marketing – towards an integrated approach*. Dissertação de doutoramento, Edição do *Erasmus Research Institute of Management*, Escola Económica de Erasmus, Erasmus Universidade de Roterdão  
Consultado na internet: <http://repub.eur.nl/res/pub/13694/EPS2008142ORG9058921802Braun.pdf>
- BORJA, Jordi (1997) Las ciudades como actores políticos. *In América Latina Hoy: Revista de Ciencias Sociales*, vol.15., 15-20, Universidade de Salamanca  
Consultado na internet: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=30801503>
- BORJA, Jordi (2003) La ciudad futura como proyecto colectivo. *In Revista Metropolis, El Fórum: Pensar el Siglo XXI*, nº4, Abril 2003, Edição Ayuntamiento de Barcelona.  
Consultado na internet: [http://www.bcn.es/publicacions/b\\_mm/ebmm\\_forum/](http://www.bcn.es/publicacions/b_mm/ebmm_forum/)
- CIDRAIS, Álvaro (1998) *O Marketing Territorial aplicado às cidades médias portuguesas. Os casos de Évora e Portalegre*. Dissertação de Mestrado em Geografia Humana e Planeamento Regional e Local, Departamento de Geografia, da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa
- DINIS, Anabela (2004) *Marketing territorial: um instrumento necessário para a competitividade das regiões rurais e periféricas*. Universidade da Beira Interior – Departamento de Gestão e Economia, textos para discussão. Consultado na internet: <http://www.dge.ubi.pt/investigacao/TDiscussao/m022004.pdf>
- DUARTE, Fábio & JÚNIOR, Sérgio (2007) – “*Cidade à venda: reflexões éticas sobre marketing urbano*” in *Revista da Administração Pública*, vol.41, nº2, Rio de Janeiro.  
Consultado na internet: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n2/06.pdf>
- FERRÃO, João (2003) Dinâmicas Territoriais e Trajectórias de Desenvolvimento, Portugal 1991-2001. *In Revista dos Estudos Demográficos*, nº34, Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- FERREIRA, António Fonseca (2007) *Gestão Estratégica das Cidades e Regiões*. Fundação Calouste Gulbenkian, 2ª edição, Lisboa.
- FLORIDA, Richard (2004) *Cities and the Creative Class*. Routledge, Londres
- FONSECA, Fernando & Ramos, Rui (2006) *O planeamento estratégico de marketing territorial em busca de potenciar o território: o caso de Almeida*. Paper escrito para o 2º Congresso Luso-Brasileiro:

*Planeamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável*, Universidade do Minho, Braga, 27, 28 e 29 de Setembro de 2006.

Consultado na página de internet: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7224/1/Ramos-CN-2-2006-O%20PLANEAMENTO%20ESTRAT%3%89GICO%20DE%20MARKETING.pdf>

GAIO, Sofia & GOUVEIA, Luís Borges (2007) O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à cidade. *In Revista "A Obra Nasce"*, 22-36, Edições Universidade Fernando Pessoa

GARTNER, William C. (1996) *Tourism Development – principles, processes and policies*. Editora Wiley & Sons, Nova Iorque

GÓMEZ, Antonio Martínez (2006) Creación de una marca de ciudad. *In V Curso de Dirección Pública Local*, Instituto Nacional de Administración Pública – Centro de Estudios Locales y Territoriales, Madrid

GUELL, José Miguel (2004) *Planificación Estratégica de Ciudades*. Editorial Gustavo Gili, 3ª edição, Barcelona

HALL, Peter (2000) Innovative Cities. *In "Structural Change in Europe – Innovative Cities and Regions"*, Bollscheivel: Hagbarth Publications

HALL, Peter (2002) *Cities of Tomorrow*. Blackwell Publishing, 3ª edição, Oxford

HALL, Tim (2006) *Urban Geography*. Routledge, 3ª edição, Londres

INE (2001) *Recenseamento Geral da População e Habitação 2001* (Resultados Definitivos)

INE (2007) *Anuário Estatístico Região Centro 2007*

KINNEAR, Thomas e TAYLOR, James (1996) *Marketing Research – an applied approach*. McGraw-Hill, 5ª edição

KOTLER, Philip; HAIDER, Donald; REIN, Irving (1993) *Marketing Places – attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. Free Press, Nova Iorque

KOTLER, Philip (1997) *Marketing Management – analysis, planning, implementation and control*. Prentice Hall, 9ª edição, Nova Jérícia

KOTLER, Philip; HAIDER, Donald; REIN, Irving (1999) *Marketing Places Europe – How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*. Free Press, Nova Iorque

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary (2000) *Principles of Marketing*. Prentice Hall, Nova Jérícia

KOTLER, Philip (2002) *Marketing Management - millenium Edition*. Prentice-Hall, 10ª edição, Nova Jérícia  
Consultado na página internet: <http://ahmadladhani.files.wordpress.com/2008/12/marketing-management.pdf>

KOTLER, P.; HAMLIN, M.; REIN, I; HAIDER, D. (2002a) *Marketing Asian Places*. John Wiley & Sons (Asia), Singapura

KOTLER, Philip & GERTNER, David (2002) *Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective*. Paper in *Special Issue Brand Management*, vol.9, nº4-5: 249-261

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin (2006) *Marketing Management*. Prentice Hall, 12ª edição, Nova Jérσία

KOZMA, Gábor (2006) *The Place Marketing*. Tempus Public Foundation, Debrecen

LANDRY, C. (2006) *The Art of City Making*. Earthscan, Londres

INN, Kim (2004) *Plan for city identity establishment and city marketing, the case of Kimpo city*. Paper in *Journal DELA – Universidade de Liubliana*, Vol. 21: 233-240

Consultado na internet: <http://www.ff.uni->

[lj.si/oddelki/geo/publikacije/dela/files/dela\\_21/024%20kim%20inn.pdf](http://www.ff.uni-lj.si/oddelki/geo/publikacije/dela/files/dela_21/024%20kim%20inn.pdf) e

<http://www.doaj.org/doi?func=openurl&genre=journal&issn=03540596&volume=&issue=21&date=2004&uiLanguage=en>

LAXE, Fernando & CRISTAL, José Venâncio (2003) Los factores de competitividad y marketing territorial del Espacio Atlântico Europeu. In *Boletín Económico de ICE*, nº2789, Dezembro de 2003.

Consultado na página de internet: <http://www.udc.es/iuem/documentos/monografias/espacioatlantico.pdf>

LEDO, Andrés Precedo (1996) *Ciudad y Desarrollo Urbano*. Editorial Síntesis, 1ª edição, Madrid

LILIE, Gary; KOTLER, Philip; MOORTHY, K. (1992) *Marketing Models*. Prentice Hall, Nova Jérσία

LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; RODRIGUES, Joaquim; LÉVI, Julien; DIONISIO, Pedro (2004) *Mercator XXI – teoria e prática do marketing*. Publicações Dom Quixote, 10ª edição, Porto

MALHOTRA, Naresh (2010) *Marketing Research – na applied orientation*. Prentice Hall, 6ª edição, Nova Jérσία

MCCARTY, Jerome (1996) *Basic Marketing: a managerial approach*. Irwin, 12ª edição, Homewood

MCKENNA, Regis (1991) *Relationship Marketing*. Editora Addison-Wesley

MÉNDEZ, Ricardo (1997) *Geografía Económica – la lógica espacial del capitalismo global*. Editorial Ariel, 1ª edição 1997 – 3ª reimpressão 2006, Barcelona

PADULA, Giovanna & DAGNINO, Giovanni (2002) *Competition Strategy – A new kind of interfirm dynamics for value creation*. Paper apresentado em Estocolmo 9 e 11 de Maio de 2002 na 2ª Conferência Anual “*Inovative Research in Management*”.

PAZ, Sérgio (2004) Las actuales reglas de la competitividad internacional. In *Revista Tendencias* (revista da Faculdade de Ciência Económicas e Administrativas- Universidade de Nariño - Colombia) vol. V, n.º1, (2). Consultado na internet: <http://www.udenar.edu.co/general/tendencias/contenidos/Vol5/Paz.pdf>

Plano de Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, vol. I – Diagnóstico de Marketing de Abrantes

Plano Marketing Territorial da Cidade de Abrantes, Vol. II – Estratégia de Marketing

Plano Estratégico de Abrantes – vol. II Estratégia de Desenvolvimento

Plano Estratégico da Cidade de Abrantes; 3º Relatório – Plano de Acção, Julho de 2007

PIKE, Andy (2006) *Local and Regional Development*. Routledge, Nova Iorque

PORTER, Michael (2001) *Regions and the New Economics of Competition*. In *Global City-Regions: trends, theory, policy*, editado por Scott Allen. Oxford University Press, Oxford

PROCTOR, Tony (2005) *Essentials of Marketing Research*. Pearson Harlow, 4ª edição, Essex

RAINISTO, Seppo (2003) *Success factors of Place Marketing: a study of a Place Marketing practices in Northern Europe and the United States*. Dissertação de Doutoramento, do Institute of Strategy and International Business da Helsinki University of Technology

Consultado na internet: <http://iib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf>

RIFKIM, Jeremy (s/d) *Entropia – uma visão nova do Mundo*. Coleção Temas Universais, Universidade do Algarve, Faro

RODRÍGUEZ, Pedro Manuel (2003) La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing. In *Cuadernos de Gestión – Universidad del País Vasco*, vol. 3, nº1 y nº2

Consultado na página de internet: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/301.pdf>

SALGUEIRO, Teresa Barata (2001) *Lisboa Periferia e Centralidades*. Celta Editores, 1ª edição, Oeiras

SAVIDAN, Lise (2007) *La stratégie de marketing territorial*. Université de la Réunion

Consultado na página de internet: [http://gue.univ-reunion.fr/ressources/GUE/Dossiers%20des%20%E9tudiants%20M2/UE4A/marketing\\_terr.\\_lyon.pdf](http://gue.univ-reunion.fr/ressources/GUE/Dossiers%20des%20%E9tudiants%20M2/UE4A/marketing_terr._lyon.pdf)

SELLATE, John (2006) *Urban Governance – an analysis of the institutional arrangements for delivery of urban services in selected capital cities of North Eastern Region in India*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Ljubljana – Faculdade de Economia & International Center for Promotion of Enterprises Ljubljana.

Consultado na página de internet: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/sellate10-B-06.pdf>

SOJA, Edward W. (2002) *Postmetropolis – critical studies of cities and regions*. Blackwell Publishing, 1ª edição 2000 – reimpresso em 2002, Oxford

STANCIULESCU, Gabriela (2009) The role of urban marketing in the local economy development. In *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, Nº1 (10)

Consultado na página de internet: <http://www.um.ase.ro/no10/10.pdf>

ROBERTO, Eduardo e KOTLER, Philip (1990) *Social Marketing: strategies for changing public behaviour*. Free Press, Nova Iorque

VALE, Mário (2007) Globalização e Competitividade das Cidades: uma crítica teórica na perspectiva da política urbana, *In Geophilia. O Sentir e os Sentidos da Geografia*, Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa, pp. 465-474.

WATERS, Malcom (1997) *Globalização*. Celta Editora, 1ª edição 1997 – reimpresso 2002, Oeiras

ZIKMUND, William e D'AMICO, Michael (2001) *The power of marketing – creating and keeping customers in an e-commerce world*. South-Western College Publishing, 7ª edição, Cincinnati