



Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Universidade Técnica de Lisboa

**FACTORES DE SUCESSO EM MARKETING TERRITORIAL:
DESAFIOS DE DESENVOLVIMENTO NA REGIÃO ALENTEJO**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Sociologia das Organizações e do Trabalho

Mestrando: Elsa Maria Ferreira Nunes

Orientador: Professora Doutora Elisabete Carvalho

Agradecimentos

Dedico este espaço a todos aqueles que contribuíram para que esta dissertação fosse possível. A todos eles endereço os meus sinceros agradecimentos:

À Professora Doutora Elisabete Carvalho agradeço a forma como orientou o meu trabalho. A utilidade das suas recomendações, a cordialidade e o entusiasmo com que sempre me acolheu foram fundamentais. A liberdade de acção que sempre senti ter neste trabalho foram também determinantes.

Ao meu filho, Gonçalo, pelo apoio que deu ao longo do trabalho e também pelo seu exemplo de organização e perseverança

À minha colega Laura Seixas agradeço o apoio que me deu e a sugestão de Orientador.

Ao Marcos Nogueira agradeço a disponibilidade para discutir as diferentes opções que, desde a escolha do tema até à dissertação final, foi necessário fazer e a forma como me ajudou a seleccionar de entre elas, as que me permitiram aqui chegar.

Aos meus familiares e amigos agradeço o apoio que nestes e noutros aspectos da minha vida sempre senti.

A todos os que trabalham comigo e que contribuíram para que fosse possível chegar aqui.

E por fim a todas as pessoas com quem trabalhei, no Alentejo desde 2000 e que foram uma inspiração.

Bem hajam e muito obrigada !

Resumo

O processo de globalização e a debilitação do plano nacional como unidade espacial de referência vieram dar destaque a novos territórios estratégicos, nomeadamente regiões e cidades. Os sucessos ou fracassos do desenvolvimento de cidades e regiões influenciam, decisivamente, os sucessos e fracassos dos países onde as mesmas se situam. O marketing territorial é um processo de promoção territorial, que tem como objectivo último o desenvolvimento local, mobilizando recursos e tirando partido das vantagens comparativas da região, por forma a potenciar o seu desenvolvimento socioeconómico. Com o presente trabalho pretende-se avaliar quais são os factores críticos de sucesso na promoção territorial do Alentejo e verificar se existem condições para que esta região se afirme como região competitiva, nomeadamente no contexto das regiões europeias. A persistência dos problemas estruturais que foram sendo elencados e que têm vindo a reflectir-se nos fracos resultados da região Alentejo ao nível da dinamização do tecido empresarial e consequente projecção nacional e internacional apontam para a necessidade de reforço ao nível do planeamento estratégico, com vista à definição dos caminhos que levem à criação de modelos de desenvolvimento regional sustentável.

Palavras-chave: marketing territorial, promoção, desenvolvimento sócio-económico

Abstract

The globalization process and the weakness of the national unity as spatial reference has highlighted new strategic territorial units namely regions and cities. The success or failure of developing cities and regions influences decisively the successes and failures of the countries where they are located. Place marketing is a process of territorial promotion, and its ultimate goal is the local development, mobilizing resources and highlighting the region's comparative advantages, in order to enhance their socioeconomic development. The main objective of this study is to assess what are the critical success factors in territorial promotion of Alentejo region and check for the conditions that this region is already using in order to become competitive, particularly in the context of European regions. The persistence of structural problems that have been listed and have been reflected in the poor results that Alentejo region as achieved in what regards the promotion of business environment and subsequent national and international projection point the need of strategic planning as a mean to define the paths that lead to the creation of sustainable regional development models.

Key-words. Place marketing, promotion, socioeconomic development

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO	6
II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
i. Identidade territorial	14
ii. Desenvolvimento regional.....	19
iii. Etapas do processo estratégico de marketing territorial	23
II. ESTUDO DE CASO	26
i. Dados da população	28
i. Dados da envolvente empresarial	33
ii. A região Alentejo na envolvente europeia	41
III. PROBLEMÁTICA E HIPÓTESES DE PESQUISA.....	43
i. Potencial da região Alentejo no contexto europeu	46
ii. Divulgação territorial	52
IV CONCLUSÕES.....	58
NOTA FINAL.....	61
BIBLIOGRAFIA	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Densidade populacional : habitantes por km2 em Portugal e no Alentejo	28
Figura 2- População total na região Alentejo (milhares de habitantes)	29
Figura 3- Pirâmide etária região Alentejo	30
Figura 4- Percentagem da população residente nas subregiões do Alentejo	31
Figura 5: População residente no Alentejo, por Município.....	32
Figura 6: Distribuição percentual PIB pelas regiões NUT II portuguesas.....	33
Figura 7- Densidade de empresas (Km2) nos municípios alentejanos	35
Figura 8- Pequenas e médias empresas nos municípios alentejanos.....	36
Figura 9- Volume de negócios por empresa nos municípios alentejanos.....	37
Figura 10- Lista das 53 regiões europeias com PIB regional mais baixo	42
Figura 11- Causalidade Circular em Territórios de Baixa Densidade	47
Figura 12- Densidade populacional, por região NUT 2.....	48
Figura 13 Densidade populacional regiões seleccionadas.....	49
Figura 14 – Produto Interno Bruto regional, das regiões seleccionadas, em milhões de euros	49
Figura 15-Produto Interno Bruto regional a preços de mercado, por habitante	50
Figura 16-Recursos humanos nas áreas de ciência e tecnologia	51
Figura 17- Transporte marítimo em milhares de toneladas	51

I. INTRODUÇÃO

O processo de globalização e a debilitação do plano nacional como unidade espacial de referência vieram dar destaque a novos territórios estratégicos, nomeadamente regiões e cidades. A região como unidade territorial assume particular importância neste nova realidade europeia, tendo neste contexto inclusivamente surgidos as Euro-regiões¹. As regiões europeias têm vindo, progressivamente a adquirir mais importância no contexto da afirmação da competitividade territorial. Os sucessos ou fracassos do desenvolvimento de cidades e regiões podem influenciar os sucessos e fracassos dos países onde as mesmas se situam.

A vitalidade e competitividade das regiões de baixa densidade é importante, não apenas para essas regiões, mas para o país, na sua totalidade. No contexto de uma economia global, cada região deve ter capacidade de se afirmar, potenciando os seus pontos fortes e minimizando os seus pontos fracos. Promover, de forma sustentável, as regiões de baixa densidade é fundamental para as tornar mais atraentes, promover o seu crescimento sustentável e criar novas oportunidades de emprego e de investimento. As opções de promoção das regiões têm origem naquelas que são as suas necessidades específicas assentam nas potencialidades inerentes aos recursos locais. A competitividade das regiões é um objectivo primordial, atendendo aos imperativos de crescimento económico sustentável.

Um dos instrumentos de promoção das regiões é o marketing territorial. Para se afirmarem, os territórios precisam adoptar uma perspectiva de mercado em relação aos seus produtos, ou seja àquilo que têm para oferecer aos seus públicos potenciais, que inevitavelmente, comparam os locais e seleccionam aqueles que mais se aproximam das suas expectativas e interesses.

O marketing territorial surge como processo de promoção territorial, que tem como objectivo último o desenvolvimento local, mobilizando recursos e tirando partido das vantagens comparativas da região, por forma a potenciar o seu desenvolvimento socioeconómico. Um dos pressupostos do marketing territorial é a construção ou modificação de uma imagem, que se pretende coerente e consensual, sobre o território, imagem essa que deve ser

¹ Segundo o Parecer Comité Económico e Social Europeu sobre «Euro-regiões», 2007, as Euroregiões são estruturas permanentes de cooperação transfronteiriça entre órgãos regionais e locais com relações de vizinhança directas, situadas ao longo de fronteiras estatais partilhada cujo objectivo principal é a cooperação transfronteiriça, com diferentes prioridades, seleccionadas de forma diferente consoante as especificidades regionais e geográficas.

partilhada pelos actores locais e que será uma das condições de atracção de públicos e actores internos e externos. Um dos desafios na definição das políticas de marketing territorial é a manutenção da identidade e das características do território, evitando a descaracterização que pode estar associada a estratégias de marketing demasiado agressivas.

Num país como Portugal, caracterizado por um acentuado desequilíbrio de desenvolvimento entre as diferentes regiões que o compõem, uma das questões para a qual é necessário encontrar resposta reporta à necessidade de reverter esta situação. Aparentemente, as diferentes iniciativas públicas, nomeadamente a atribuição diferenciada de subsídios, com vista a compensar os mencionados desequilíbrios, não se têm revelado suficientes para imprimir às regiões mais desfavorecidas as dinâmicas necessárias à aceleração do seu desenvolvimento. Com este trabalho pretende-se estudar como pode uma região interior, de baixa densidade populacional, o Alentejo, munir-se de ferramentas de comunicação que a torne atraente ao investimento, às novas empresas, a novos residentes, a novos turistas, e a novos investidores.

A situação de depressão económica e demográfica, identificada nalgumas zonas do Alentejo, atribui-se tradicionalmente à fraca capacidade competitiva, num contexto regido pela lógica de mercado. As estratégias de marketing territorial permitem capacitar as regiões com instrumentos prospectivos e integrados para enfrentar estes desafios, nomeadamente pela coordenação de esforços, através do estabelecimento de parcerias, articulação das esferas pública e privadas, na senda da promoção das potencialidades da região e da minimização das suas fragilidades. No contexto do Quadro de Referência Estratégico Nacional (enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal no período 2007-2013) foram lançados novos desafios ao país, havendo também para o Alentejo um conjunto de novas prioridades e opções. Do documento “Proposta de Programa Operacional Regional do Alentejo 2007-2013” (Setembro de 2007) destacam-se os seguintes aspectos:

A região do Alentejo conhece no novo Quadro de Referência Estratégico Nacional uma alteração territorial significativa, na medida em que passa a integrar a zona de Lezíria do Tejo, anteriormente integrada na região de Lisboa e Vale do Tejo. Em termos de dimensão geográfica a região do Alentejo aumenta 15,7% englobando mais onze concelhos. Em termos económicos, o produto interno bruto (PIB) da Lezíria do Tejo contribui com um acréscimo de 49,7% para a economia alentejana. Não sendo uma alteração com reflexos

imediatos do ponto de vista da identidade territorial, esta alteração trará alterações significativas aos indicadores que caracterizam a realidade no Alentejo. No que diz respeito à competitividade, o Alentejo tem revelado, até hoje, dificuldade em desenvolver e manter um processo efectivo de convergência quer no plano nacional, quer no plano europeu. No que respeita à actividade económica, o Alentejo revela um passado recente muito baseado na agricultura, sendo que nos últimos anos apresenta como mais importante o sector terciário. Assim, é neste momento o sector terciário que mais contribui para o valor acrescentado bruto regional, com um peso relativo de 56,6% (dados de 2003). No que concerne à actividade agrícola, registam-se algumas mudanças de relevo, nomeadamente pela implementação do regadio, possibilitado pelo Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva. À predominância referida do sector terciário constitui excepção a região de Alentejo Litoral, assumindo particular importância o complexo industrial de Sines. A Administração Pública tem um peso relativo superior no Alentejo (12,1%), comparativamente com os valores nacionais (9,6%), sendo nalguns concelhos, as autarquias os maiores empregadores. No que respeita aos mercados externos, a dinâmica de exportação do Alentejo é inferior à nacional. Ainda no que respeita às actividades de investigação e desenvolvimento (I&D), o Alentejo está aquém das médias nacionais: a despesa afectada a I&D na região é de 0,30%, enquanto a média do país é de 0,85%. A estrutura empresarial do Alentejo é caracterizada pela predominância de empresas de reduzida dimensão. Com base na análise diagnóstica da região Alentejo foi traçada, a análise de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades(SWOT)². Resumem-se seguidamente os pontos fortes e oportunidades encontradas:

Pontos fortes:

- Património natural: com extensas áreas de conservação da natureza, orla costeira bem preservada em sistemas florestais relevantes;
- Identidade cultural: baseada em elementos patrimoniais variados como os centros históricos e aglomerados típicos (i.e.Évora património mundial da UNESCO) as estações arqueológicas, castelos e fortificações e ainda pelas tradições como gastronomia e artesanato;
- Ordenamento do território: região está globalmente bem ordenada;
- Posicionamento estratégico: a região possui uma boa localização geográfica nomeadamente nos corredores Lisboa-Madrid, Lisboa-Algarve e Centro-Algarve;

² O termo SWOT deriva da sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

- Porto de Sines: o complexo de Sines dispõe de condições físicas únicas a nível nacional;
- Empreendimento de Fins Múltiplos do Alqueva (EFMA) : os investimentos realizados pelo Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva têm permitido importantes evoluções, ao nível florestal e agrícola;
- Fileira agro-alimentar: leque alargado de produtos de reconhecida qualidade
- Cortiça: o Alentejo é líder nacional de produção de cortiça
- Recursos geológicos: significativa reserva de rochas ornamentais
- Emergência de indústrias tecnológicas: introdução nos últimos anos de indústrias de média/alta tecnologia (indústrias de componentes para automóveis, fabrico de componentes electrónicos e aeronáutica)
- Turismo: a região possui um conjunto alargado de recursos turísticos, que permitem um desenvolvimento turístico sustentável e com produtos diversificados
- Equipamentos sociais: boa cobertura de equipamentos sociais/colectivos no território regional

Oportunidades:

- Empreendimento de Fins Múltiplos do Alqueva: oportunidade de dinamização da fileira agro-alimentar, e do espaço rural no seu global, vindo também abrir possibilidade à utilização de energias renováveis, dinamização do turismo e das actividades culturais e de divulgação do património;
- TGV: a construção da rede ferroviária de alta velocidade no eixo Lisboa/Madrid irá beneficiar o Alentejo pela possibilidade de existência de estações nesta região, com a consequente redução do tempo dispendido para deslocação às duas capitais ibéricas
- Ferrovia Sines/Espanha: a construção da ligação ferroviária do porto de Sines à fronteira espanhola favorecerá a vocação do porto de Sines como “porta de entrada” na Europa;
- Logística: a criação das plataformas logísticas de Sines e Elvas/Caia, poderão constituir dois pólos de desenvolvimento económico, com a consequente fixação de empresas e criação de emprego;
- Proximidade à área metropolitana de Lisboa: a proximidade Área Metropolitana poderá favorecer a instalação de empresas;
- Aeroporto de Beja: a adaptação da base militar de Beja pode facilitar o desenvolvimento turístico da região, constituindo também suporte à actividade produtiva;

- Energias renováveis: O Alentejo apresenta condições naturais favoráveis à produção de energia com base em recursos renováveis;
- Turismo: o Alentejo excelentes condições para o turismo, sendo possível a criação de um modelo de desenvolvimento turístico sustentável.

II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

As alterações da estrutura produtiva resultantes da revolução industrial deram origem a aumentos significativos na oferta de produtos, anteriormente escassos. Paralelamente o aumento do rendimento “*per capita*” associado a esta alteração profunda na produção industrial vem introduzir mudanças significativas na oferta e na procura, que veio despertar a necessidade de encontrar estratégias de promoção dos produtos, por forma a actuar de forma efectiva sobre a motivação de compra dos consumidores. É neste contexto que o marketing ganha expressão. Lendrevie (1993:25), define marketing como o conjunto dos métodos e dos meios de que uma empresa dispõe para promover, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos.

Ao longo do tempo, o marketing tem vindo a estender-se a outras áreas de actuação, evoluindo inicialmente do domínio exclusivo dos bens de grande consumo para os serviços. Depois da segunda guerra mundial, consegue identificar-se a presença de princípios de marketing na política e no poder público, o que se pode entender na medida em que, também nestas situações, se pretende vender um produto, ideia, conceito ou serviço e se está presente a concorrência. No que respeita a marketing territorial, as suas primeiras manifestações localizam-se eventualmente, de forma pouco estruturada e ainda na ausência de um referencial teórico, na época colonial nos Estados Unidos, quando o governo tentava atrair população para o Oeste. Promovia-se um território através de acções estruturadas de comunicação, com o objectivo de atrair pessoas e investimento.

A complexidade do processo de promoção territorial viria a impor alterações profundas ao marketing na sua vertente territorial, nomeadamente no que respeita a métodos e características. O marketing territorial evolui da promoção/venda do território e passa a concentrar-se no desenvolvimento deste. As referências ao marketing territorial, surgem na Europa por volta de 1980 apesar de, nos Estados Unidos, terem ocorrido muito mais cedo. Uma das primeiras obras claramente contextualizadas no domínio do marketing territorial, data de 1990, é da autoria de Ashworth e H. Voogd e intitula-se “Selling the city: Marketing approaches in public sector planning”. Trata das relações entre o marketing e o marketing territorial, descreve o modelo do processo do marketing territorial, caracteriza o mercado, os diferentes segmentos do mercado-alvo, a imagem e ainda, como devem ser direccionadas

as campanhas de marketing territorial. Nesta obra demonstra-se que o uso de marketing no contexto territorial implica mais do que um novo instrumento, implica a adopção de novas estruturas organizacionais adequadas e novos métodos de trabalho.

Em 1993, surge um texto sobre marketing territorial, de Laurence Texier, que estabelece os pontos comuns entre o marketing, associado à construção de uma imagem e à sua comunicação e o marketing territorial, directamente ligado com as questões de desenvolvimento local. Posteriormente, no livro “Marketing Público”, Kotler descreve os vários problemas a que as cidades actuais estão sujeitas, descrevendo como deve ser conduzido um processo de planeamento estratégico de marketing. O autor faz ainda referência às várias estratégias a adoptar para melhorar um local, criar ou consolidar a imagem desse local, como deve ser realizada a sua divulgação e como atrair e fixar empresas, turistas e moradores.

Em Portugal, é de destacar o contributo de Álvaro Cidrais, em 1998, relativamente à promoção do desenvolvimento local e regional sustentável com base no estudo efectuado nas cidades de Évora e Portalegre. Segundo este autor, “o Marketing territorial pode ser considerado uma perspectiva de planeamento e gestão do território” (Cidrais 1998). Pode ser definido “como sendo a análise, planificação, execução e 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 longo prazo a qualidade e competitividade global da cidade no seu ambiente concorrencial.

Seppo Rainisto analisa as cidades de Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga e Chicago referenciando exemplos de práticas de marketing territorial bem sucedidas. O autor defende que as práticas de Marketing territorial bem sucedidas aumentam a atractividade e o valor de um espaço. (Rainisto, 2003)

Sintetizando, o marketing territorial enquanto domínio de estudo surge sobretudo após 1975. No início dos anos 90, surgiram as primeiras utilizações do termo marketing territorial, por Ashworth, Voogd, Van der Meer, Téchier e Valla. Vários autores distinguem o conceito de marketing territorial da venda da imagem de um local. Assim, marketing territorial é um conceito mais abrangente onde está subjacente a satisfação de necessidades de investidores e população (quer no que concerne à população residente quer no que se

refere a população a atrair para o território). O marketing territorial surge então como ferramenta integrada de desenvolvimento de uma região.

Entre as várias definições de marketing territorial, adoptou-se, neste trabalho a de Laxe e Cristal (2003): “o marketing territorial contempla a análise, o planeamento, a execução e o controlo dos processos concebidos pelos actores de um território, de forma mais ou menos concertada e institucionalizada, que tem por finalidade, por um lado, responder às necessidades e expectativas dos indivíduos e das organizações presentes no território, e por outro lado, contribuir para melhorar, a curto, médio e a longo prazo, a competitividade, a posição no mercado e a qualidade global do território no seio de uma sociedade competitiva.”

A opção de divulgação de produtos e serviços através de ferramentas de marketing é algo de complexo, mesmo no contexto empresarial, onde a exposição a este tipo de ferramentas tem já alguma tradição. No que respeita ao marketing territorial, são sobretudo as entidades públicas que estão envolvidas e podem assumir a liderança num processo de marketing territorial. Nestas entidades as decisões são particularmente difíceis de tomar, face, nomeadamente, à pouca experiência que, regra geral existe, na utilização destas ferramentas, por parte deste tipo de entidades.

A ideia básica em todo o marketing é resolver os problemas dos clientes e produzir valor acrescentado. Em marketing territorial, o local deve ser adaptado para responder às necessidades seus clientes potenciais. Cada local deve definir e comunicar as suas características específicas e vantagens competitivas de forma eficaz. As regiões devem encontrar formas de se diferenciar e posicionar para os seus mercados-alvo . A segmentação é uma tarefa fundamental no marketing territorial e permite tomar decisões sobre os principais clientes alvo. Não existe um referencial teórico único e específico que enquadre o conceito de marketing territorial. Este conceito é utilizado em contextos diferentes, sendo também por vezes utilizadas as expressões marketing regional, marketing local, marketing municipal ou marketing de cidade. Está subjacente a todas estas aproximações a ideia de adaptação dos instrumentos de marketing às necessidades específicas dos territórios. Reconhece-se que a realidade municipal, regional ou da cidade é bastante mais complexa do que a que caracteriza o produto ou serviço, tipicamente objecto do marketing, numa perspectiva mais convencional. Kotler et al. (1994) afirmam que “marketing estratégico de um local ou território é uma abordagem adaptável e produtiva, em que as estratégias a determinar, os recursos a utilizar, os produtos a definir, os planos a

aplicar não poderão (nem deverão) ser copiados de uns locais, lugares ou territórios para outros”. As características físicas e culturais de cada território são peculiares e irreprodutíveis assim como o são os seus valores sociais e a capacidade de mobilização dos seus agentes. O marketing territorial pode, com vantagens, integrar estratégias de desenvolvimento social e económico de uma determinada região, nomeadamente porque contribui para o reforço da sua atractividade e dinamismo. Assim, será uma das tarefas de marketing numa perspectiva territorial maximizar o benefício percebido pelos públicos alvo actuais e potenciais da região.

Actualmente, o marketing territorial é um instrumento do planeamento estratégico do território. Procura tirar partido dos conhecimentos e técnicas de marketing na prossecução de objectivos de desenvolvimento social e económico dos territórios. O seu âmbito de intervenção não se limita à publicitação de uma nova imagem ou à acção de comunicação de um plano estratégico, mas sim à criação ou renovação de uma imagem do território, de modo a que este adquira características que o tornem distinto dos que com ele directamente competem, na atractividade junto aos seus públicos alvo e que torne apelativa a sua “aquisição”. Neste domínio, o marketing territorial surge como uma técnica de gestão que compreende, no âmbito das suas competências: a função de análise do mercado, a definição de uma estratégia de mercado e a formatação de uma estratégia de comunicação e de promoção do produto e da imagem – e não somente esta última. Assim, o marketing territorial transcende o simples objectivo de publicitação das vantagens ou das qualidades de um território na medida em que procede à análise ,planificação, execução e o controlo de resultado das medidas implementadas.

i. Identidade territorial

No contexto do presente trabalho entende-se o marketing territorial como o processo através do qual as actividades desenvolvidas a nível regional maximizam a eficiência económica e social da região, tornando-a, de forma sustentável, atractiva aos seus públicos-alvo. Assim, procura-se analisar os processos que estimulam o potencial endógeno da região. A identidade territorial tem vindo a assumir-se como um vector de desenvolvimento local e regional. O conceito de identidade territorial assenta no reconhecimento da singularidade das regiões, surgindo estes traços distintivos como possibilitadores da criação de uma identidade própria, reconhecível e que é importante enquanto factor de competitividade local. O conceito de identidade territorial assenta no pressuposto de existência de um conjunto de características distintivas de uma determinada unidade geográfica, características essas que a tornam peculiar e potencialmente competitiva.

O marketing territorial é um elemento de dinamização das regiões, na medida em que possibilita a afirmação das mesmas num espaço que se pretende o mais alargado possível, superando fronteiras regionais e nacionais. A afirmação da identidade regional, dinamizada e reforçada pelo marketing territorial, assume particular importância num contexto de globalização. A imagem do território reflecte a componente imaterial de opções tomadas, tipicamente pelas entidades com papel activo na gestão territorial, nomeadamente no contexto de políticas de marketing territorial. Construir e difundir uma imagem forte e credível é decisivo para a satisfação dos diferentes públicos-alvo de uma região e contribui, consequentemente, para aumentar a competitividade dessa mesma região.

Na perspectiva de globalização enquanto supressora ou minimizadora de barreiras espaciais, à escala mundial, torna-se especialmente importante identificar e visibilizar as especificidades e recursos regionais, sobretudo na medida em que estes se podem constituir como vantagens competitivas. Preservar a identidade local, em regiões habitualmente pouco competitivas ou mesmo debilitadas, pode funcionar como elemento de diferenciador ou mesmo de viabilização de acréscimo da competitividade económica, no mercado globalizado de bens e serviços. Na região do Alentejo, a questão da identidade territorial é particularmente importante, na medida em que esta região portuguesa apresenta um desenvolvimento económico que a coloca entre as regiões mais pobres da Europa. A possibilidade de alteração deste paradigma de periferidade económica faz com que o Alentejo seja, paralelamente, uma das regiões com maior potencial de desenvolvimento, desenvolvimento que pode beneficiar de estratégias de planeamento associadas a uma identidade territorial, assente em eficazes meios de divulgação. O marketing territorial assume importância enquanto elemento possibilitador de desenvolvimento, quer pela criação de oportunidades locais de investimento quer pela afirmação distintiva no mercado global.

Marketing territorial pode então ser entendido no contexto de contabilização de aspectos relacionados com as populações, suas vivências, traços culturais, história, património, características geográficas. A procura de soluções que potenciem o desenvolvimento sustentável de uma região está dependente de uma estratégia de identificação dos elementos que constituem e definem a identidade territorial e são o suporte da sua estratégia de marketing.

A dimensão local, enquanto realidade empírica, é uma noção relacional. A especificidade territorial é entendida não apenas do ponto de vista geográfico mas também do ponto de vista humano, social e cultural. Igualmente importante é a questão da autonomia, mais uma vez referenciada aos aspectos geográficos, sociais e culturais e também aos aspectos económicos e políticos. No contexto do presente trabalho, aborda-se as questões do local, por referência à região portuguesa Alentejo, na medida em que esta unidade territorial se expressa em termos económicos, políticos e culturais. A dimensão local tem sido amplamente associado à ideia de região, sendo a região não apenas entendida enquanto realidade empírica, mas também enquanto representação social. Importa então reflectir sobre quais os elementos que definem a diferenciação local. Numa perspectiva tradicional essas diferenças radicam, fundamentalmente na estrutura interna das diferentes áreas geográficas, e nas suas características físicas e humanas. O aprofundamento do processo de globalização e as transformações que lhe estão subjacentes, nomeadamente no campo da economia, da investigação científica, da cultura, da política e têm tido importantes repercussões na esfera local.

Segundo Giddens (1991:32) “A globalização pode ser definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a milhas de distância e vice-versa. Este é um processo dialéctico porque tais acontecimentos locais podem se deslocar numa direcção inversa às relações muito distanciadas que os modelam. A transformação local é tanto uma parte da globalização quanto a extensão lateral das conexões sociais através do tempo e do espaço”. A globalização associa-se a um conjunto alargado de transformações, compreende um novo padrão tecnológico e produtivo onde assumem particular importância as tecnologias de informação e comunicação. A dimensão local redefine-se pela intensificação das relações comunicacionais. As questões local/global dividem as opiniões: se para uns o local perde a sua importância ou mesmo a sua existência no contexto da globalização, para outros a dimensão local constitui suporte e condição para as relações globais: é nele que a globalização se expressa e assume especificidades. Parece mais consensual a assumpção de que as transformações ocorridas nas últimas décadas fazem emergir novas lógicas espaciais, onde a dimensão local assume novas características face às dinâmicas da comunicação, ao nível global. A unidade territorial redefine-se, ganhando em informação e comunicação, beneficiando em densidade comunicacional, informacional e técnica no âmbito das redes de interacção que se estabelecem à escala mundial.

O impacto da globalização na construção e manutenção da identidade territorial pode ser encarado sob dois pontos de vista: por um lado, a globalização é percebida como associando-se ao aprofundamento da tendência à homogeneização de modos de viver, assente na racionalidade tecnológica e na penetração de valores de mercado em todos os aspectos da vida social. Nesta visão a estandardização e desconstrução das identidades territoriais, a descaracterização ou perda de autenticidade das culturas locais é inevitável. Ainda deste ponto de vista, os meios de comunicação reforçam esta tendência à massificação e descaracterização das identidades locais. Sob uma perspectiva distinta, preconiza-se que a globalização não constitui uma ameaça à identidade territorial estável, mas que, pelo contrário, cada sociedade ou grupo social é capaz de desenvolver e manter o seu quadro de representações, expressando uma identidade espacial e cultural, numa determinada unidade territorial. Desse ponto de vista, pode afirmar-se que a globalização tem provocado menos a homogeneidade ou a uniformidade, e mais, o aumento da diferenciação e o reforço da identidade. O desenvolvimento das redes de comunicações tem vindo a permitir o conhecimento da diversidade cultural existente no mundo, por meio do contacto com uma miríade de “identidades”.

A afirmação da identidade territorial no contexto da economia e cultura globalizadas tem vindo a ganhar importância estratégica na União Europeia, especialmente nos países e regiões periféricos e menos desenvolvidos. Em Portugal, a definição e reforço da identidade territorial têm sido defendidos e aceites como fundamentais para o desenvolvimento regional e local. Preservar e reforçar a identidade territorial têm sido ideias defendidas como fundamentais para o desenvolvimento.

A economia global constitui-se hoje como um conjunto de economias regionais especializadas, que actuam de forma coordenada, estabelecendo uma complexa teia de relações produtivas, financeiras e comerciais. As transformações económicas e tecnológicas que se registaram nas últimas décadas viabilizaram o estabelecimento de relacionamentos empresariais anteriormente impensáveis. O desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte viabilizou uma maior mobilidade geográfica de capitais, ampliando a liberdade de escolha da sua localização. A economia mundial tornou-se mais sensível às diferenças nos custos de produção, aos gostos de consumo e às vantagens comparativas locais, aumentando a concorrência entre os lugares. A valorização e diferenciação espacial são condicionadas, em grande medida, por diferentes capacidades de trazer rentabilidade aos investimentos, traduzindo-se assim em diferentes vantagens às economias locais. Esta organização do mercado global é determinada pela capacidade local de incorporar novas

tecnologias, e pela capacidade de disponibilização de infra-estruturas, de mão-de-obra e acessibilidades adequadas. Do ponto de vista económico, o que hoje diferencia os territórios não são apenas os seus recursos geográficos e materiais mas também a sua base de informação e de conhecimento e a capacidade de relacionamento, à escala global.

A mobilidade de capitais e empresas, acompanhada pela facilidade de deslocalização dos centros de tecnologia projecta facilmente novas regiões e lança no declínio outras, desempenhando as tecnologias de comunicação um papel fundamental na valorização das regiões, no contexto global. Os meios de comunicação surgem como veículos de transmissão desta revalorização do regional. A valorização da dimensão regional surge reforçada, num contexto global, enquanto afirmação de singularidade e diferença.

Os territórios possuem diferentes características materiais e imateriais, ou seja possuem diferentes recursos humanos, naturais, culturais, históricos, empresariais. A forma como estes recursos se inter-relacionam e interagem com a sua envolvente definem formas distintas de identidade regional. Tal como foi anteriormente demonstrado, no contexto da globalização económica e cultural, a identidade territorial é um elemento chave no desenvolvimento económico, social e cultural. O marketing territorial, ao considerar os territórios como sendo realidades dinâmicas, complexas e multifacetadas, pode ter um papel importante na competitividade e diferenciação territorial.

O marketing territorial integra uma abordagem de desenvolvimento - planear o desenvolvimento do território, ajustando e qualificando a oferta, por forma a ir ao encontro das necessidades dos vários públicos-alvo, internos e externos e uma abordagem de comunicação dando resposta á necessidade de promoção do território, criando e difundido a imagem do território, enfatizando as suas vantagens competitivas.

ii. Desenvolvimento regional

O marketing territorial é uma ferramenta de gestão territorial que tem como objectivo último o desenvolvimento regional, integrando e assentando no conhecimento das diferentes vantagens competitivas e especificidades locais, que projecta e insere em espaços comunicacionais vastos, por forma a promover a sua imagem e a captar recursos nomeadamente investimento, empresas, habitantes e turistas. Sob esta perspectiva, ganha importância a comunicação interna e externa baseada numa imagem coerente e consensual sobre o território, para a mobilização dos actores locais e para a atracção de actores externos. Perante esta realidade e como já foi mencionado, um desafio de significativa importância é o da valorização e a manutenção da identidade e das características do território, evitando a descaracterização do mesmo.

Tal como as empresas, os territórios estão no mercado e estão sujeitos a concorrência. O marketing territorial integra as questões de desenvolvimento social e económico: pensa-se o território, naqueles que são os seus factores distintivos e nas suas potencialidades. É preciso depois perspectivá-las numa lógica de competitividade e montar a necessária estratégia de comunicação. Os objectivos do marketing territorial têm de estar relacionados com os objectivos de desenvolvimento económico e social e com a visão dos agentes desse território. É um marketing direccionado para cuidar e desenvolver os atributos naturais e potenciais de uma área ou região. A estratégia de marketing territorial é, segundo Kotler, um processo em cinco etapas:

- Auditoria do local: “análise sistemática das características económicas e demográficas, seguida de uma tentativa de classificação em pontos fortes e fracos para competir e conseqüente esforço de associação a oportunidades e ameaças (Kotler et al. 1994);
- Visão e objectivos: com o resultado da elaboração da análise SWOT; conforme definido na fase anterior, é fundamental definir prioridades;
- Elaboração de uma estratégia: depois de definir a visão, as metas e os objectivos, (...) pode-se passar para a etapa de identificação e escolha das estratégias para alcançar as metas. (Kotler et al. 1994);
- Plano de acção: elaboração de um plano de acção específico para concretizar estratégias.
- Implantação e controle: “os planos não têm valor algum até serem implantados com êxito. (Kotler et al. 1994).

Alguns países europeus têm recentemente, evidenciado esforços na alteração do paradigma de fomento ao desenvolvimento regional, com vista à diminuição das assimetrias regionais, tipicamente suportadas por subsídios (estratégia que, conforme já referido anteriormente se tem vindo a revelar insuficiente para operar a mencionada diminuição nas assimetrias regionais). A alteração referida assenta no pressuposto de que os investimentos privados devem apoiar este processo, potenciando as oportunidades regionais, para aumentar a competitividade regional. A existência de condicionalismos políticos e económicos a nível regional e central pode constituir-se como obstáculo a esta alteração de paradigma.

O marketing territorial tem vindo a revelar-se uma ferramenta eficaz de desenvolvimento regional estratégico. A competição entre as diferentes regiões europeias faz com que mesmo as regiões com elevado potencial de atractividade possam ser ultrapassadas, se não dispuserem de estratégias de marketing suficientemente desenvolvidas, podendo perder a sua capacidade de se afirmar no mercado concorrencial. O marketing territorial contribui para a construção de uma imagem positiva da região, contribuindo, desta forma para atrair empresas, investidores, turistas, recursos humanos (nomeadamente recursos humanos qualificados), eventos, etc. A atracção destes é, em paralelo com a necessidade de encontrar novos mercados para as exportações, fundamental para assegurar o desenvolvimento social e económico da região e a sua atractividade. Assim, as regiões devem adoptar ferramentas eficazes de gestão estratégica de marketing territorial. O marketing territorial deve ter a capacidade de trazer abordagens inovadoras à concorrência entre as regiões.

O marketing territorial pressupõe a necessidade de conhecer o território e a sua história, o que permite definir pontos fortes que possam vir a ser utilizados como vectores estratégicos nas fases de operacionalização que se seguem. Conhecer o território implica conhecer os diversos agentes, os decisores políticos, as empresas instaladas ou ligadas ao território, os diferentes grupos sociais e as relações que entre eles se estabelecem, por forma a definir e reforçar sinergias e planear as acções e promoção mais adequadas. As prioridades do marketing territorial são nalguns aspectos coincidentes com aquelas que se colocam, na dimensão empresarial, ao marketing estratégico. As regiões são apresentadas ao mercado da mesma forma que o são os produtos e serviços, de forma sofisticada e multifacetada. Quando uma região consegue criar as condições de atractividade necessárias para a sua afirmação perante os seus mercados alvo, nomeadamente no que diz respeito à captação de investimento estrangeiro e turismo ela deve munir-se das ferramentas necessárias à

transferência dessa imagem para aqueles que são entendidos como os seus mercados alvo. Factores tipicamente conotados com alguma subjectividade, como a região ser reconhecida como tendo um ambiente favorável à inovação e ao empreendedorismo, são cada vez mais importantes em marketing territorial.

O desenvolvimento económico e social é um desafio que se coloca às regiões e não é suficiente que estas disponham de recursos distintivos para que sejam bem sucedidas, uma vez que a mensagem tem de chegar aos potenciais clientes, aproximando-se neste aspecto o conceito de marketing territorial, tal como já previamente enunciado, do marketing de produtos e serviços na sua acepção mais tradicional. A promoção territorial tem problemas específicos, nomeadamente o ser, regra geral assente em conceitos mais imateriais e difusos do que o marketing de produtos e serviços. Por vezes, as próprias regiões têm dificuldade em definir os traços que constituem a sua própria identidade e, conseqüentemente de definir com rigor os aspectos chave da sua atractividade.

O marketing territorial introduz, de uma forma sistemática, acções que revalorizam a dimensão humana e analisam o território integrando-o numa rede de competitividade a diferentes escalas, confrontando ambientes externos e internos. Valoriza o processo de comunicação global, promovendo a competitividade territorial, sem desvalorizar – e apoiando-se, mesmo nos traços de identidade territorial. Um dos pressupostos desta dinâmica é a necessidade de monitorização dos processos de comunicação territorial, das estratégias e acções dos actores e dos ambientes em que se desenvolvem as práticas de promoção territorial, por forma a aferir da sua eficácia junto dos públicos alvo.

A promoção territorial tem características específicas. Partilha alguns dos princípios do marketing empresarial, ferramenta que promove uma oferta claramente definida para clientes devidamente identificados, mas é mais específico e complexo em função de determinados aspectos, que se sistematizam seguidamente:

- dificuldade de identificar de forma objectiva as potencialidades a explorar e divulgar;
- frequente desconfiança entre os sectores público e privado com conseqüente dificuldade de harmonização;
- dificuldades no financiamento para as acções de marketing territorial;
- existência de uma multiplicidade de alvos a que se direcciona (nomeadamente recursos humanos quer residentes quer externos à região, empresários e investidores, turistas);
- existência, numa mesma unidade territorial de diferentes interesses, por vezes conflituais;

- dificuldade na aferição e avaliação das medidas implementadas, no curto e mesmo no médio prazo.

No que diz respeito à última dificuldade enunciada, convencionalmente, os objectivos de marketing empresarial são avaliados em função do acréscimo no volume de vendas e consequente desempenho financeiro. No contexto do marketing territorial não é possível estabelecer o mesmo tipos de meta.

iii. Etapas do processo estratégico de marketing territorial

Tal como referido anteriormente, Kotler et al. (1994) defendem que “o marketing estratégico de um local/território é uma abordagem adaptável e produtiva em que as estratégias a determinar não devem ser copiadas de uns locais, lugares ou territórios para outros”. As especificidades de cada território são determinadas por inúmeros factores, como a localização geográfica, o clima e os recursos naturais, a história, a cultura e os valores sociais, a capacidade de participação dos grupos de interesse e dos cidadãos, as relações entre actores públicos e privados, a política, a liderança, entre muitos outros, e que vão determinar os recursos a utilizar, os produtos a definir, os planos a aplicar para diferenciar o território face aos concorrentes. O marketing territorial é uma ferramenta passível de ser integrada numa estratégia de desenvolvimento económico de um determinado território, sempre que a sua aplicação, dirigida a públicos alvo bem definidos, permita o reforço da atractividade. Enquanto que no contexto do marketing empresarial é necessário conceber o produto, de acordo com o obtido acerca do mercado, respondendo às necessidades e expectativas dos consumidores, no contexto do marketing territorial este processo revela-se mais complexo. É necessário assegurar os pressupostos necessários a que a oferta territorial venha a ser percebida pelos seus públicos-alvo actuais e potenciais como acrescentando valor.

No contexto do marketing empresarial, é fundamental estar atento ao mercado. Para um território a referência não é apenas um mercado mas uma pluralidade de mercados, o que vem trazer dificuldades acrescidas na definição das estratégias mais adequadas. Estas dificuldades agravam-se quando consideramos a lenta capacidade de reacção da oferta territorial, quando comparada com a rápida evolução da procura.

Em marketing territorial, o processo de elaboração de uma estratégia passa por definir um conjunto de etapas estratégicas e operacionais. As primeiras englobam a definição e o diagnóstico da situação actual do território, o estudo sobre as dinâmicas em territórios concorrentes, a análise da procura actual e potencial, que deve introduzir questões relacionadas com a percepção das necessidades, preferências e expectativas dos públicos alvo. Este diagnóstico deve ser efectuado nas vertentes externa e interna. O diagnóstico interno permite identificar quais os pontos fortes que devem sustentar estratégias de incremento da atractividade e os pontos fracos a minimizar. Os resultados do diagnóstico externo, permitem identificar as oportunidades e ameaças a considerar e integrar aquando da definição da estratégia, por forma a tirar partido das oportunidades conjunturais, tendo

sempre em consideração os aspectos que podem dificultar o processo. A etapa seguinte do planeamento diz respeito á clarificação relativa a mercados alvo e à escolha dos meios mais eficazes de os alcançar. A oferta territorial – tal como no processo de marketing empresarial – deve tomar em consideração as necessidades e expectativas daqueles que são os seus públicos alvo pelo que estes podem ser segmentados, por forma a possibilitar uma mais direccionada e eficaz definição de estratégias. A segmentação de marketing territorial, permitirá identificar correctamente as intervenções estratégicas a realizar. A operacionalização destas estratégias é determinada pela correcta elaboração da oferta territorial em produtos e serviços prestados ou a prestar pelo território, estabelecendo as acções adequadas para atingir os objectivos estratégicos, aumentando a capacidade de mobilizar os recursos tradicionais, associando inovação e conhecimento de forma a sustentar o plano estratégico de marketing. Esta elaboração da oferta, que, recuperando a analogia com o marketing empresarial se aproxima do marketing-mix – “o conjunto de instrumentos controláveis de marketing – produto, preço, distribuição e promoção – que a empresa usa para produzir a resposta desejada no seu mercado alvo (Kotler et all 1999:109) engloba um conjunto de variáveis controláveis pelas entidades responsáveis pela gestão do território, de forma apropriada para satisfazer os seus públicos, combinando, produto, preços, comunicação e locais de disponibilidade de bens e serviços territoriais. As intervenções no *marketing mix* do território devem ser planeadas por forma a satisfazer as necessidades identificadas na análise prévia da situação, a garantir a atracção para investidores, empresas, visitantes e residentes, aumentar a sua confiança e satisfação e contribuir de forma positiva para a consolidação da imagem do território.

Tal como o marketing tradicional, o marketing territorial tem como objectivo prever, compreender e satisfazer de forma eficaz e competitiva as necessidades dos seus públicos alvo, internos e externos, dando resposta, nomeadamente à crescente concorrência que os territórios enfrentam. Estabelecido o paralelismo, no que diz respeito ao *marketing mix* entre o processo de marketing empresarial e territorial, importa destacar dois aspectos distintos no processo de marketing territorial, a saber a questão do poder político e da governação do território e da imagem do território na opinião pública. Este acréscimo na complexidade do processo obriga a um maior esforço na investigação em marketing, focado em aspectos como a imagem e a identidade dos territórios. O sucesso de uma actuação de marketing territorial assenta na capacidade de mobilização dos seus recursos, associando-lhes componentes de inovação e de conhecimento, que possam vir a sustentar o adequado plano estratégico de marketing. Os recursos humanos e materiais de um território, os seus traços culturais e patrimoniais conferem-lhe uma identidade que é a base que sustenta o

processo de marketing. Este processo deverá também ter como suporte um bom sistema de informação de marketing, que utilize indicadores territoriais adequados à representação da situação real do território intervencionado.

O reconhecimento da identidade do território, dos pontos que o tornam atraente e competitivo face á restante oferta territorial servem como base à comunicação. Esta comunicação, integrada na estratégia de marketing territorial, vai possibilitar o reforço da notoriedade do território. Comunicar a imagem de um território, quer interna quer externamente, implica reforçar o seu posicionamento e torná-lo compreensível naquelas que são as características que o definem junto dos seus públicos alvo e diminuir a percepção de risco aquando da escolha do território em questão, em detrimento de outros.

A definição de uma política de comunicação no contexto do marketing territorial é bastante complexa quando comparada com o marketing tradicional, pela natureza, igualmente complexa do “produto território” que engloba aspectos muito diversificados, entre os quais voltamos a referir o património histórico e cultural, infra-estruturas e equipamentos sociais, acessibilidades, património cultural. Na oferta territorial, a noção de atractividade é condicionada pela localização desempenhando as acessibilidades e as comunicações um papel fundamental na construção dessa noção. Igualmente importante é a percepção do clima de empreendedorismo, bem como o dinamismo da governância local e regional, nomeadamente pelo papel que desempenham no fornecimento e manutenção dos serviços básicos e na criação e manutenção de equipamentos e infra-estruturas como escolas, hospitais, equipamentos desportivos, centros de apoio às empresas, centros de congressos, estruturas de apoio ao turismo, entre outros.

A existência de uma multiplicidade de actores territoriais pode dificultar a definição da estratégia de marketing territorial, nomeadamente pela dificuldade na definição de metas comuns. De acordo com Kotler et al. (1994), são seis as estratégias genéricas que permitem melhorar a posição competitiva de um local ou de uma região: atrair mais visitantes ao território, atrair mais investidores, reter e expandir os actuais negócios, fornecer incentivos para o estabelecimento de novas empresas, incentivar a promoção de exportações e aumentar a população residente.

II. ESTUDO DE CASO

O Alentejo é a maior região de Portugal, estendendo-se por uma superfície de 31.384Km², sendo aquela que tem a menor densidade populacional. A nível institucional, a governância da região é efectuada através de um alargado conjunto de entidades públicas, cujos âmbitos territoriais e competências nem sempre permitem uma eficaz convergência de políticas.

O Alentejo detém um património natural e cultural rico: caracterizam esta região portuguesa paisagens com identidade própria, com sistemas de exploração adaptados às condições climáticas e consideradas sustentáveis do ponto de vista ambiental e socioeconómico. Exemplo paradigmático destas paisagens é o montado, um dos elementos mais importantes da paisagem europeia, e espaço emblemático dos sistemas naturais e culturais mediterrânicos.

A região dispõe de uma linha de costa de quase trezentos quilómetros, uma das mais bem preservadas da Europa, sendo que uma parte muito significativa da orla costeira se encontra classificada pela sua valia ambiental. Para além do montado e da orla costeira, o território do Alentejo integra diversas outras unidades paisagísticas. De um modo geral, a utilização dominante do espaço corresponde ajustadamente às características do território. Em situações pontuais, são identificadas excepções ao quadro de usos ajustados do território. Exemplos destas situações são: impacte da indústria extractiva e transformadora, florestação maciça com eucalipto ou espécies exóticas, degradação dos solos, entre outros. Apesar do potencial endógeno do território do Alentejo, tem-se assistido a um processo de despovoamento intenso nas áreas rurais, contribuindo para o agravamento do contraste entre urbano e o rural. Este fenómeno põe em risco os aglomerados de menor dimensão, por falta de atractividade dos mesmos. A implementação de investimentos estruturantes, de que constitui um exemplo paradigmático o Empreendimento de Fins Múltiplos do Alqueva (EFMA) constitui uma oportunidade de desenvolvimento da região, pela potenciação de um conjunto de actividades económicas, tais como, a fileira agro-alimentar, as energias renováveis, o turismo, o ambiente, entre outras. O sistema global de rega de Alqueva irá beneficiar uma área de cerca de 110.000 hectares no término da sua execução. Igualmente importante no contexto das possibilidades de desenvolvimento da região é a existência de um porto de águas profundas em Sines. Este é o maior porto de águas profundas da costa atlântica, do lado ocidental da Península Ibérica, aberto ao mar sobre fundos naturais, não sujeitos a assoreamento e situa-se no cruzamento das rotas marítimas Este/Oeste e

Norte/Sul. O Porto de Sines dispõe de cinco terminais permitindo o transporte de qualquer tipo de produto. É um dos raros portos europeus de águas profundas, pelo que permite a recepção de navios de grande porte. O Porto de Sines tem um importante papel no âmbito das acessibilidades, quer como centro nevrálgico de acesso marítimo quer como dinamizador da capacidade empresarial da região. Sines é actualmente o grande porto energético nacional, existindo diversas empresas nos arredores. Graças ao terminal para contentores e ao desenvolvimento da ZAL (Zona de Actividades Logísticas) do porto de Sines (com estruturas rodoviárias e ferroviárias para os principais corredores de transporte terrestre nacionais e internacionais), o porto oferece as condições necessárias para o alargamento do *hinterland* ao território espanhol tornando-o numa das principais portas de entrada e saída de mercadorias para a Península Ibérica e para a Europa. O desenvolvimento do porto de Sines e a sua ligação aos principais corredores de transportes do resto do País e de Espanha são as infra-estruturas necessárias para que o Alentejo desenvolva uma plataforma atlântica com condições preferenciais de articulação internacional, com potencial de importante contribuição para o crescimento da região e do País .

É ainda de referir, no contexto das infra-estruturas existentes na região do Alentejo a reconversão do aeroporto militar de Beja, cuja abertura à aviação civil se prevê para breve e que trará à região um novo dinamismo, quer pelas potencialidades turísticas quer com suporte logístico e indutor de novas actividades económicas, abrindo espaço a novos negócios facilitados por uma mais rápida capacidade de escoamento de produtos.

i. Dados da população

Conforme mencionado anteriormente, o Alentejo é a maior região portuguesa sendo aquela que menor densidade populacional regista. Na figura 1 pode observar-se a diferença existente entre a densidade populacional no Alentejo para o total do país.

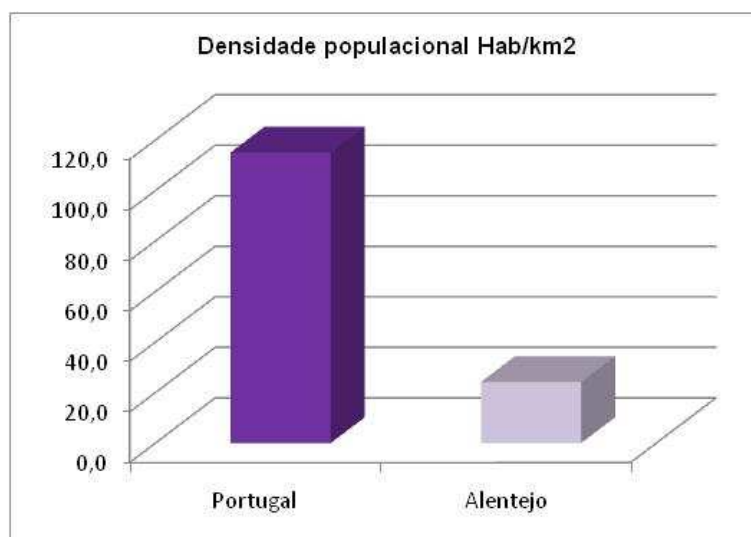


Figura 1- Densidade populacional : habitantes por km2 em Portugal e no Alentejo
INE, Portugal, 2007, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2006

No que diz respeito aos movimentos populacionais e de acordo com os dados obtidos nos diferentes censos realizados em Portugal, o Alentejo tem vindo a registar nos últimos quarenta anos uma perda demográfica substancial. Esta perda demográfica tem vindo a ser explicada pelo envelhecimento da população, êxodo rural e pela utilização de técnicas agrícolas que têm vindo a limitar a utilização de parcelas de terreno, contribuindo para a desertificação.

O Alentejo tem registado nas últimas décadas um importante decréscimo da população residente, conforme é possível verificar na figura 2. Este decréscimo deve-se essencialmente a um saldo natural negativo.

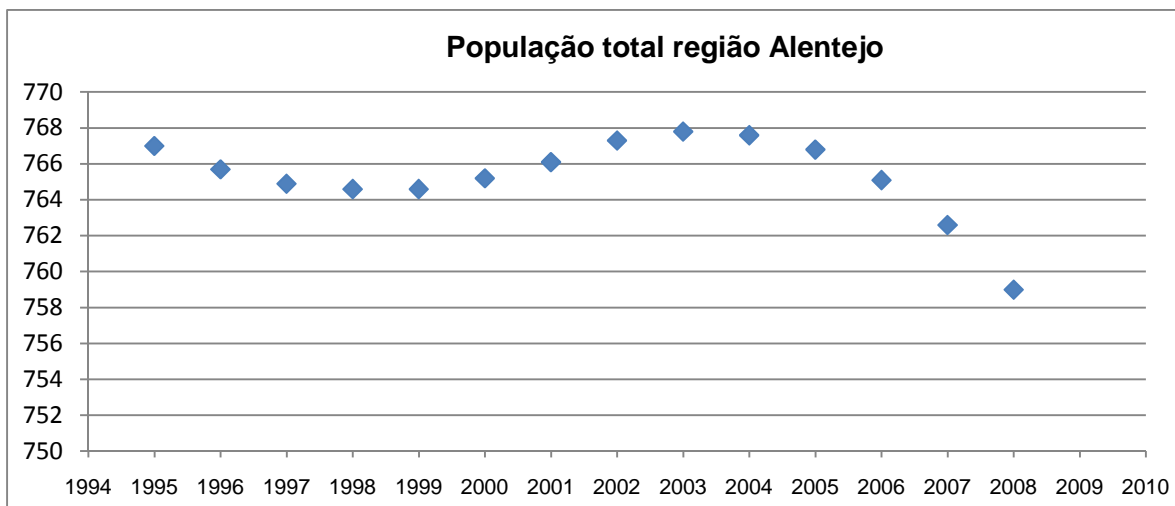


Figura 2- População total na região Alentejo (milhares de habitantes)
Eurostat

Ainda no que respeita à população residente, a estrutura etária da população do Alentejo revela-nos uma população duplamente envelhecida, com aumento considerável dos idosos (65 ou + Anos) e uma redução dos jovens (0 – 24 Anos), conforme se pode observar na figura 3.No que respeita á distribuição por sexo, verificamos que só no grupo dos idosos é que o número de mulheres é superior ao dos homens o que provavelmente encontrará fundamentação no facto de a esperança de vida das mulheres ser consideravelmente superior a dos homens.

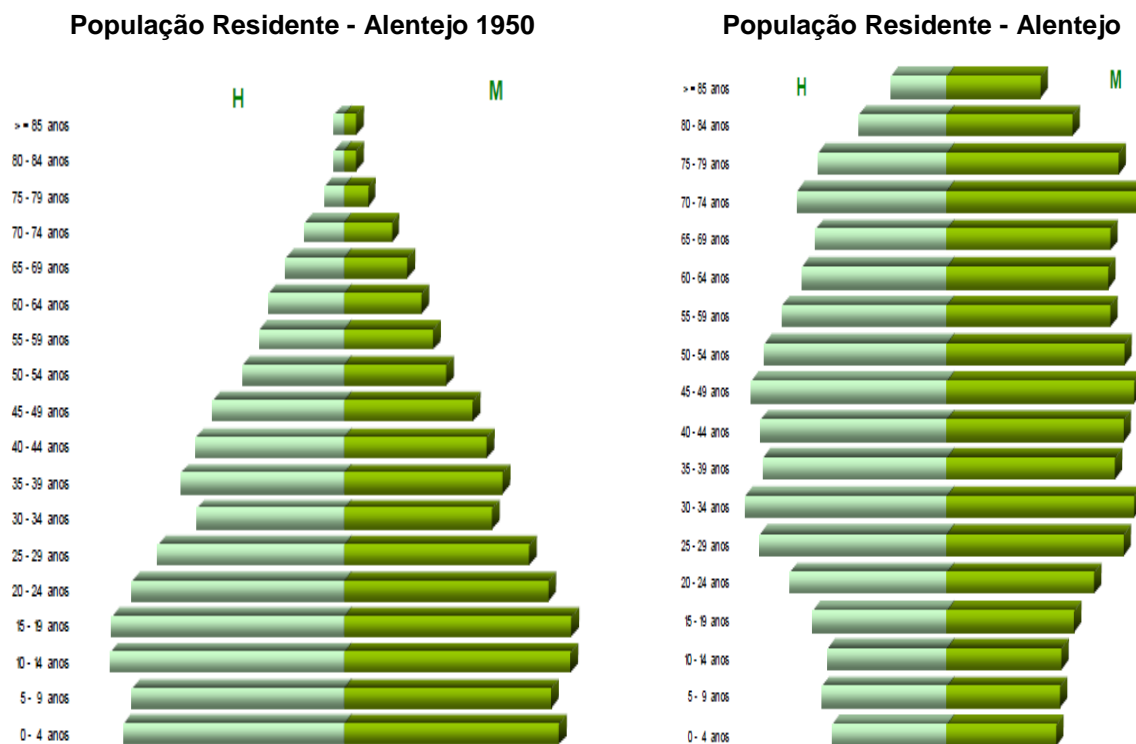


Figura 3- Pirâmide etária região Alentejo
CCDr Alentejo -Censos- INE

Conforme foi apresentado anteriormente existem diferenças assinaláveis nas sub regiões que constituem o Alentejo nomeadamente no que respeita à distribuição da população. Apresenta-se seguidamente a distribuição percentual da população nas sub regiões Alentejo Litoral, Alto Alentejo, Alentejo Central, Baixo Alentejo e Lezíria do Tejo. Conforme se pode constatar, pela análise da figura 4 na Lezíria do Tejo reside 32% do total da população residente no Alentejo.

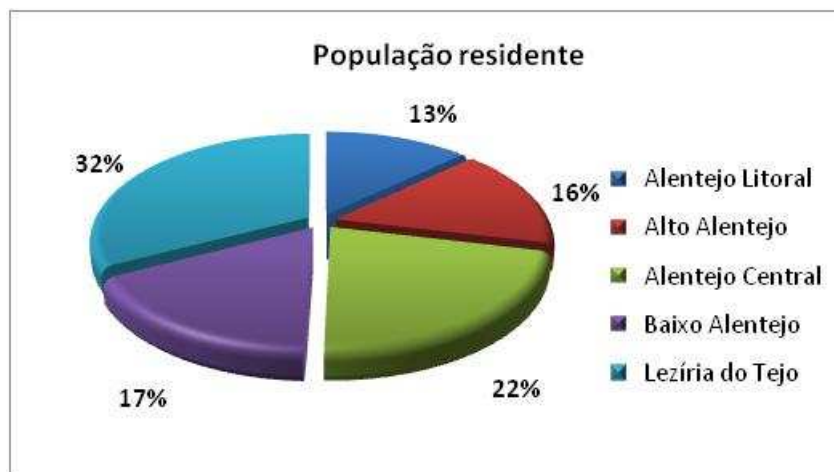


Figura 4- Percentagem da população residente nas subregiões do Alentejo
INE, Portugal, 2007, Anuário Estatístico da Região Alentejo 2006

No que respeita à distribuição da população por municípios, podemos verificar, através da análise do gráfico que se apresenta seguidamente (figura 5), e que reporta ao Censos 2001, podemos verificar a importância dos municípios de Évora e Santarém, no que respeita a população residente. 15,7% da população total vivia nos cinco aglomerados com mais de 15.000 habitantes (Évora, Santarém, Beja, Portalegre e Elvas) e 21,1% em vinte e dois aglomerados entre os 5.000 e 15.000 habitantes. Estes centros, dotados geralmente de serviços públicos e de maior oferta de emprego (indústria, comércio e serviços), funcionam como pólos de atracção da população residente no Alentejo.

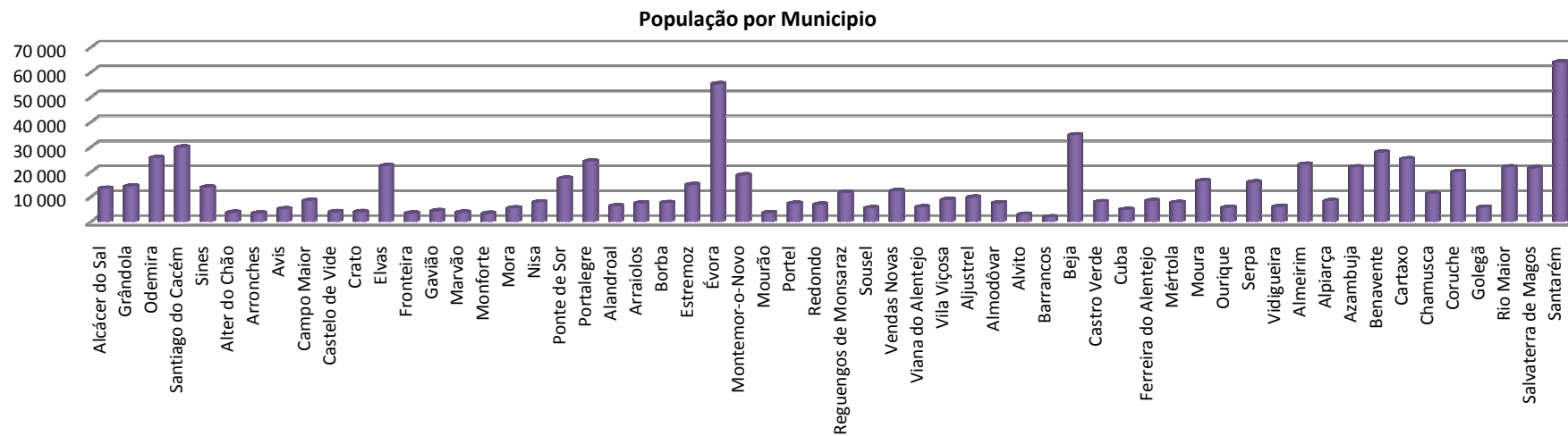


Figura 5: População residente no Alentejo, por Município
INE, Censos 2001

i. Dados da envolvente empresarial

No que respeita à estrutura do tecido empresarial, no Alentejo localizam-se apenas 6% das empresas existentes em Portugal, o que confirma a reduzida “densidade empresarial” da região.

O Alentejo tem revelado alguma dificuldade em acompanhar o crescimento do PIB no espaço comunitário, o que se traduz numa crescente dificuldade no processo de convergência da região e acentua a sua divergência face às restantes regiões europeias. O PIB corresponde a menos de 7% do PIB nacional.

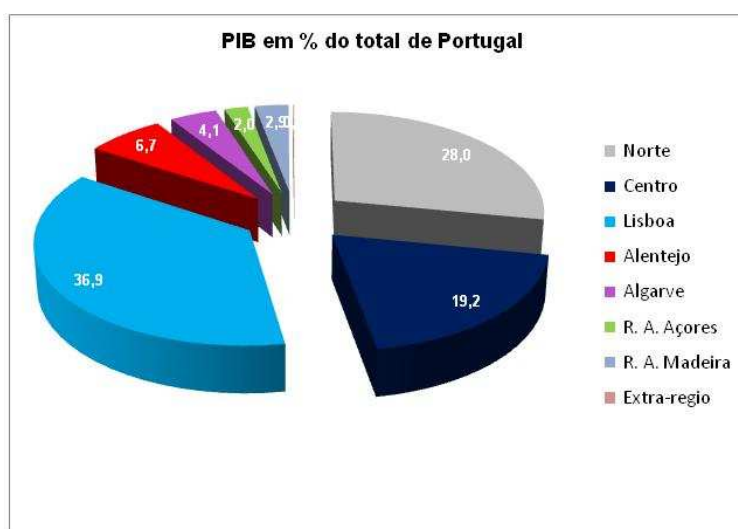


Figura 6: Distribuição percentual PIB pelas regiões NUT II portuguesas
INE, Portugal, 2007, Anuário Estatístico 2006

Na última década, o Alentejo apresentou sempre valores de PIB inferiores à média nacional. O valor do PIB per capita situa-se abaixo da média portuguesa e da média europeia. Nas figuras 7, 8 e 9 apresentam-se algumas estatísticas descritivas e que dizem respeito a aos indicadores densidade de empresas por quilómetro quadrado, pequenas e médias empresas, e volume de negócios por empresa (expresso em milhares de euros). Como se pode constatar existem para cada um dos indicadores analisados valores muito diferenciados no universo dos concelhos que integram a região Alentejo. Destacam-se nos três gráficos: Santiago do Cacém (proximidade a Sines), Campo Maior (famoso pela torrefacção de cafés), Beja e Azambuja. Ainda no que respeita à distribuição das empresas na região do Alentejo, destaca-se a sub-região de Alentejo Central em cujos concelhos onde se encontram mais de 30% das empresas e que funciona como pólo de indução de dinâmica regional tirando partido de uma maior facilidade de acesso face aos corredores de desenvolvimento no espaço ibérico. Tal como na generalidade do País, a estrutura do tecido

empresarial alentejano caracteriza-se pela predominância de micro, pequenas e média empresas.

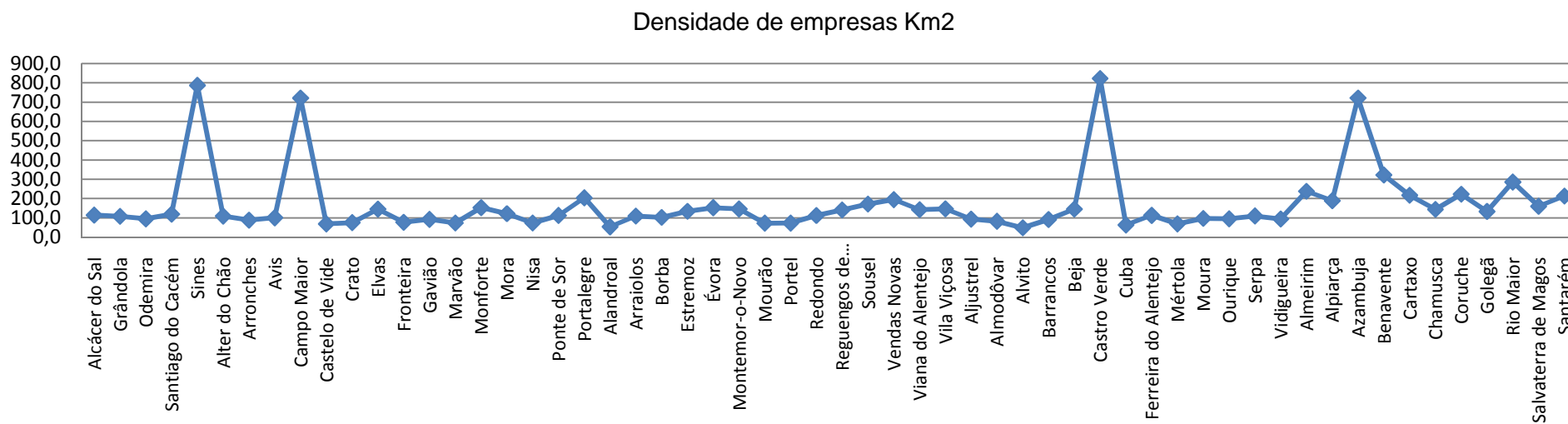


Figura 7- Densidade de empresas (Km2) nos municípios alentejanos INE, Censos 2001

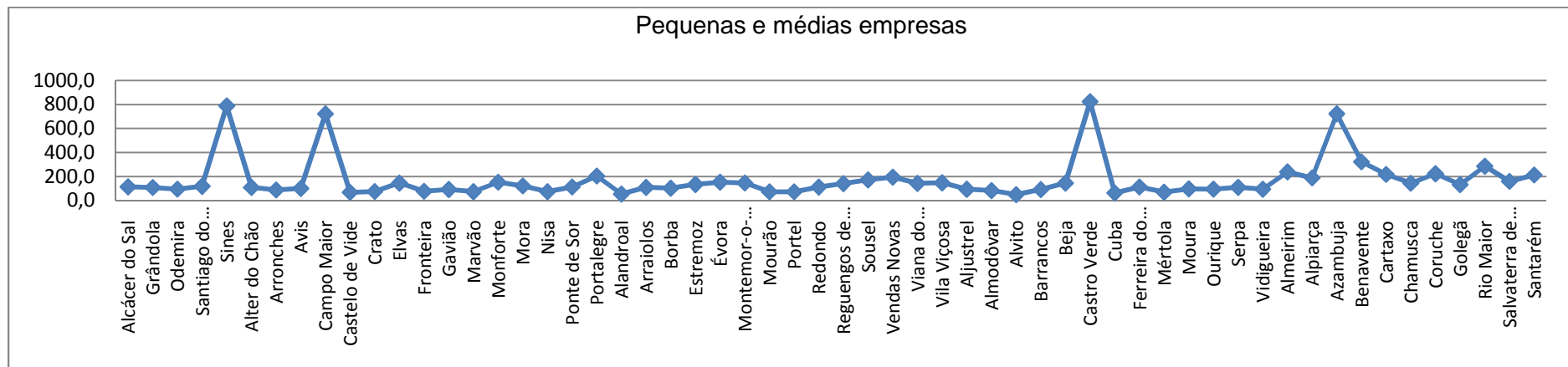


Figura 8- Pequenas e médias empresas nos municípios alentejanos
INE, Censos 2001

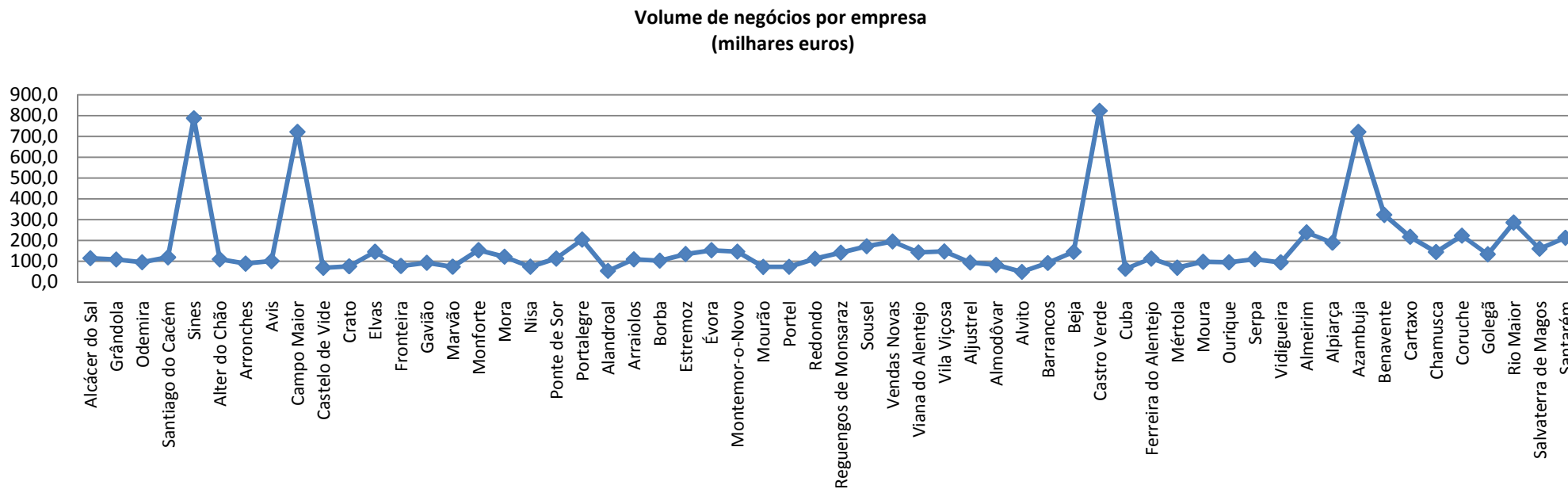


Figura 9- Volume de negócios por empresa nos municípios alentejanos INE, Censos 2001

A região do Alentejo tem vindo a sofrer alterações que criam as condições para uma nova dinâmica empresarial, nomeadamente e como já foi referido, em função das acessibilidades – porto de águas profundas de Sines e aeroporto de Beja, do desenvolvimento turístico do litoral alentejano, da emergência do pólo de desenvolvimento correspondente à zona de influência do Alqueva, pese embora um histórico de dinâmica económica e empresarial insuficiente. A maior parte da superfície alentejana está consagrada à agricultura.

Tal como na generalidade do País, a estrutura do tecido empresarial caracteriza-se micro ou pequenas empresas. No que respeita às exportações, os produtos mais representados estão associados à exploração dos recursos naturais: rochas, minerais, cortiça, café, cereais, produtos hortícolas e florícolas, cortiça, entre outros. O perfil de especialização exportador da região baseia-se principalmente na exploração dos recursos naturais. Em termos de balanços exportação/importação, a região apresenta um saldo positivo, com mais exportações que importações. Apesar destes bons resultados, a intensidade exportadora da região ainda se mantém abaixo da média nacional. Isso significa que, há espaço para desenvolvimento e optimização das vantagens competitivas da região. No Alentejo encontram-se algumas empresas de “alta tecnologia” em sectores como: construção aeronáutica, farmacêutica, informática, multimédia e comunicação, instrumentos médicos, ópticos e de precisão. Na indústria de “média-alta tecnologia” encontram-se sectores como: automóvel, químico, produtos electrónicos e maquinaria. A indústria de “média-baixa tecnologia fornece tipicamente produtos combustíveis, plásticos, produtos minerais não metálicos e reparação naval. Por fim, na indústria de “baixa tecnologia” existem os sectores da cortiça, papel, calçado, têxteis, alimentar e outras indústrias transformadoras. Apesar do reduzido número de indústrias que existem em sectores de média e alta tecnologia no Alentejo, elas representam um peso significativo na criação de valor acrescentado industrial. Este tipo de indústrias encontra-se maioritariamente localizado no Alentejo Central e no Alentejo Litoral, contribuindo para o maior dinamismo empresarial que estas sub-regiões revelam. Em síntese apresentam-se alguns dos sectores económicos com tradição no Alentejo bem como os emergentes:

Sectores Tradicionais:

Agricultura

A agricultura - e a exploração dos seus produtos - é um sector com grande tradição no Alentejo, com algumas vantagens competitivas. Os produtos agro-alimentares do Alentejo têm uma boa imagem no mercado. O desenvolvimento do regadio

(empreendimento do Alqueva) vem permitir a introdução de novas culturas e, conseqüentemente de novos produtos. A crescente preocupação, quer a nível nacional quer a nível internacional de estilos de vida e de alimentação saudáveis tem vindo a aumentar a procura de produtos agrícolas de qualidade. Ainda no que respeita à agricultura e produtos com ela relacionados é de referir a importância da produção de oliveira, azeitona e azeite, carnes e seus derivados e lacticínios. No que respeita a transformação de produtos alimentares refira-se a transformação e comercialização de café.

Vitivinicultura

O sector vitivinícola é um sector em crescimento no Alentejo, sendo provavelmente uma das causas desta expansão a existência da “Denominação de Origem Alentejana” . O sector cooperativo tem tido um papel importante na dinamização e modernização da fileira.

Cortiça

Portugal é o primeiro produtor, transformador e exportador mundial de cortiça, sendo que no Alentejo se concentra a maior área de sobreiro. A região do Alentejo possui um “know-how” incontornável sobre as técnicas corticeiras tendo esse saber tradicional potencial de desenvolvimento por incorporação de conhecimento científico. O sobreiro possui uma excelente adaptação ecológica na região, existindo ainda margem para melhorar a gestão do montado para desenvolver e dinamizar o conhecimento sobre este elemento da paisagem alentejana. No contexto de desenvolvimento de negócio a jusante, é fundamental aprofundar as potencialidades do alargamento da produção de rolhas nomeadamente pela associação à imagem de qualidade dos vinhos e outros produtos.

Rochas Ornamentais

A exploração de minas e pedreiras é um sector com peso significativo no Alentejo. Esta é a região que apresenta os maiores valores de rentabilização das minas representando 88% do total deste subsector a nível nacional. Para tal contribui fundamentalmente a mina de Neves Corvo. As principais substâncias exploradas actualmente são os minérios de cobre, minérios de ferro, manganês, minério de estanho e quartzo. As pedreiras são outra das explorações de recursos com expressão na região (28% do valor global de produção de pedreiras do país), fundamentalmente pela localização, nesta zona da maior jazida portuguesa de calcários cristalinos, na faixa Estremoz-Borba-Vila Viçosa onde são extraídos mármore de reputação internacional . O granito ornamental corresponde a

cerca de 10% do valor da produção nacional, e é extraído no distrito de Portalegre. A existência de reservas apreciáveis de matérias-primas de elevado valor e diversidade, a imagem de prestígio associado ao uso da pedra enquanto produto natural de valor estético e ecológico e o aumento da aposta na qualidade dos produtos e serviços, tem levado a um crescimento do sector das rochas ornamentais na região do Alentejo. Não há evidências do desenvolvimento de actividades económicas de transformação destas matérias-primas em produtos de valor acrescentado. Também neste sector, é evidente a necessidade de know how especializado para a exploração de novos mercados e afirmação de produtos.

Turismo

O turismo é um sector em crescimento na região Alentejo. O turismo alentejano está vocacionado para o Turismo em espaço rural , turismo de sol e praia – a costa alentejana possui uma extensão de 180 km e é zona balnear de várias sub-regiões, incluindo algumas regiões espanholas. Dispõe também de potencial de turismo de lazer cultural e urbano, destacando-se neste domínio a cidade de Évora, classificada pela UNESCO como Património Mundial da Humanidade. No Alentejo existe igualmente potencial para a exploração do turismo de ar livre e turismos associado à enologia. Existem actualmente outras oportunidades no domínio do turismo, nomeadamente as que estão relacionadas com a existência no Alentejo do maior lago artificial da Europa (Alqueva), a disponibilidade breve de um aeroporto em Beja e com espaços que permitem a implantação de turismo associado ao golfe ou os “resorts” associados ao lazer.

Sectores Emergentes:

Aeronáutica

Nos últimos tempos têm vindo a ser desenvolvidos esforços para a captação de investimento no domínio da aeronáutica, com vista à criação de um cluster com localização no Alentejo. A existência de infra-estruturas aeroportuárias em Évora e Beja, associadas a boas condições climatéricas, à baixa densidade populacional, a ausência de congestionamento de tráfego aéreo, tornaram já possíveis passos importantes neste domínio, nomeadamente projectos de instalação de indústrias ligadas do sector aeronáutico. A concretização da instalação deste cluster contribuirá significativamente para a diversificação do tecido produtivo e reforçará o núcleo de indústrias com actividade significativa em I&D.

Energias renováveis

O Alentejo apresenta condições naturais particularmente favoráveis à produção de energia a partir de fontes renováveis tendo já sido realizados no território importantes investimentos em parques eólicos, centrais fotovoltaicas (uma das maiores centrais fotovoltaicas do mundo está instalada em Moura), e centrais de biomassa, entre outros.

ii. A região Alentejo na envolvente europeia

No que respeita à dinâmica económica, e não obstante algumas iniciativas de alteração da realidade económica, o Alentejo não tem conseguido alterar o seu paradigma de desenvolvimento económico. Na região do Alentejo, tem-se assistido, nas últimas décadas, ao reforço demográfico dos principais centros urbanos, sobretudo em resultado do crescimento do sector terciário e em detrimento dos aglomerados populacionais de menor dimensão. À semelhança de outras regiões, as cidades da região assumem-se como os pilares da organização territorial. Conforme exposto anteriormente, a competitividade entre regiões coloca-se hoje em dia não apenas no contexto nacional mas também no contexto europeu. Segundo dados do Eurostat de 2007, a região Alentejo, no que respeita ao indicador PIB regional é a 53ª região com mais baixo valor, conforme se pode constatar na figura 10.

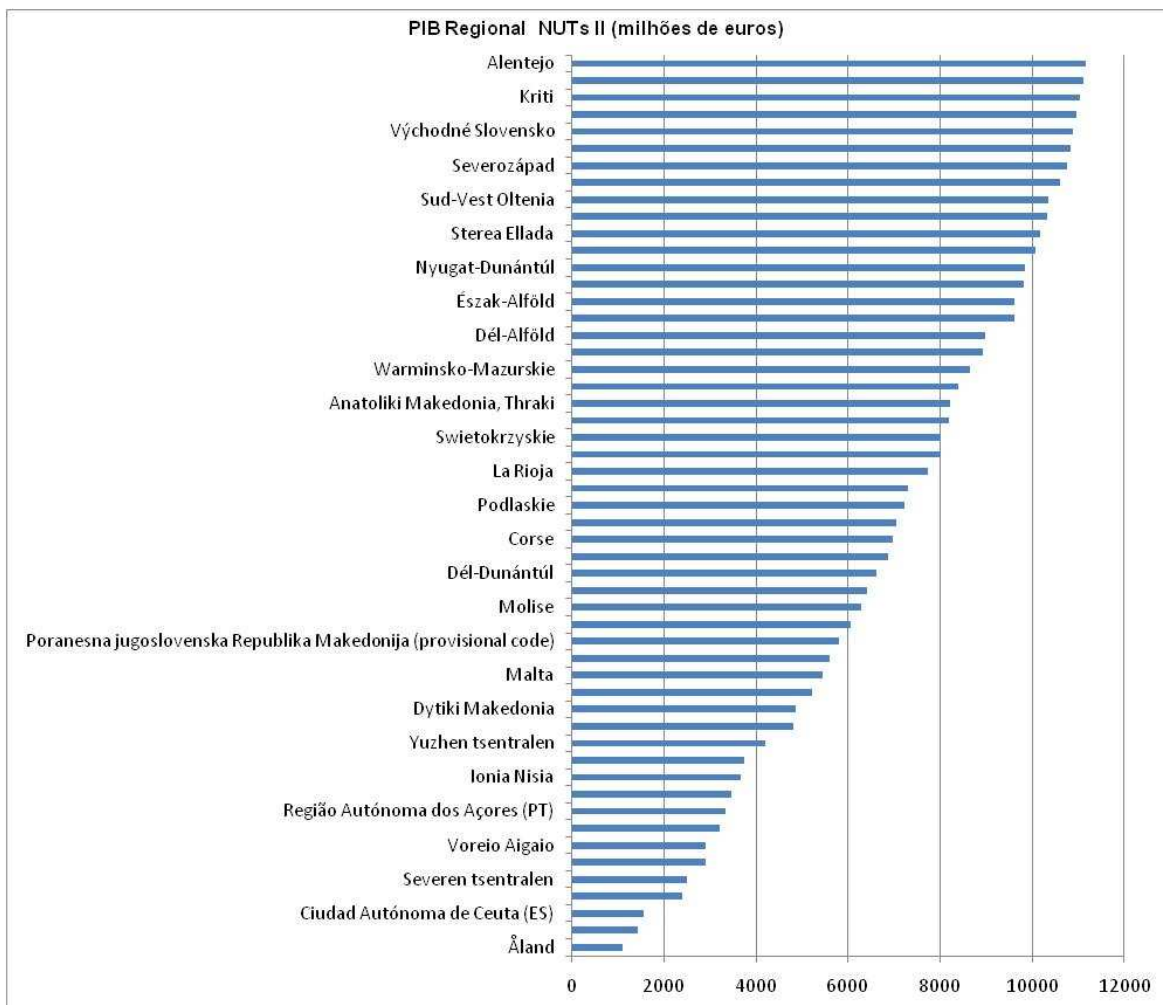


Figura 10- Lista das 53 regiões europeias com PIB regional mais baixo Eurostat 2007

III. PROBLEMÁTICA E HIPÓTESES DE PESQUISA

O objectivo central deste trabalho é avaliar quais são os factores críticos de sucesso na promoção territorial do Alentejo e verificar se existem condições para que esta região se afirme como região competitiva, nomeadamente no contexto das regiões europeias. Paralelamente e com base no material informativo disponível, pretende-se verificar se estão já a ser utilizadas ferramentas de marketing territorial, aqui entendido como promoção da região de forma coordenada e assentando naqueles que têm vindo a ser identificados como os seus pontos fortes, onde devem assentar esforços de promoção e divulgação.

O desenvolvimento de uma região passa pela atracção e fixação de riqueza e pela gestão dos processos de comunicação quer numa perspectiva regional, quer na ligação ao exterior. Na perspectiva do desenvolvimento regional, torna-se necessário analisar quem são os envolvidos no processo de comunicação, sendo que o universo possível inclui todos aqueles que de forma directa ou indirectamente contribuem para o desenvolvimento da região. Assim, concluímos que avaliar a eficácia na divulgação dos valores distintivos da identidade regional do Alentejo pressupõe não apenas avaliar a existência de um planeamento estratégico, mas analisar os processos de comunicação a jusante, que projectam uma imagem junto dos mercados potencialmente interessados em investir na região. É fundamental identificar até que ponto a comunicação, nomeadamente ao nível de imprensa funciona como catalisadora de desenvolvimento, nomeadamente pela divulgação daquelas que são as principais características distintivas da região Alentejo. A eficácia do marketing territorial depende também da monitorização dos processos de comunicação.

Com base nos pontos fortes e oportunidades identificados na “Proposta de Programa Operacional Regional do Alentejo 2007-2013”, enquanto instrumento relevante para a estratégia e planeamento da região do Alentejo foram identificados alguns dos aspectos a considerar na temática da identidade territorial do Alentejo e, ao mesmo tempo das possibilidades de desenvolvimento do território, nomeadamente tentando identificar quais os aspectos de marketing territorial associados ao planeamento estratégico. Assim, do conjunto de aspectos identificados como oportunidades, no contexto da análise SWOT resultante do diagnóstico estratégico à região Alentejo, anteriormente referenciado, seleccionaram-se os seguintes vectores de desenvolvimento regional:

- património natural;
- património cultural;
- turismo sustentável;
- energias renováveis

Os vectores seleccionados correspondem a duas tendências, uma mais orientada para os recursos endógenos do território – vectores património natural e cultural e outra, embora baseada ainda em recursos endógenos, claramente mais voltada para o exterior, para a atracção de investimento – vectores turismo sustentável e energias renováveis. O caso específico das energias renováveis, surge como particularmente relevante. No actual contexto energético, caracterizado pela escassez e elevado custo das fontes de energia tradicionais (petróleo, carvão, gás natural), a importância das energias renováveis é crescente. O Alentejo é uma das regiões europeias que apresenta condições mais favoráveis para a utilização em larga escala de energias renováveis, nomeadamente pela elevada exposição solar e bom potencial eólico (nas zonas altas).

As energias provenientes de fontes renováveis endógenas (sol, vento, água, resíduos florestais) são hoje uma alternativa credível às provenientes de recursos fósseis. Além de terem um impacto ambiental irrelevante face às energias convencionais (responsáveis pela produção de gases que geram o efeito de estufa e pela poluição do ar, da água e dos solos), têm a vantagem de apresentar uma excelente relação custo/benefício. Além das vantagens ecológicas e dos baixos custos associados, o sector das energias renováveis pode igualmente ser um importante factor na promoção do emprego. O Alentejo constitui-se como uma região onde o investimento em energias renováveis é, à partida favorável. Reflexo disso são investimentos como a central fotovoltaica de Amareleja, situada no concelho de Moura, a maior central solar fotovoltaica do mundo.

Cada território pode ser visto numa óptica integrada dos diversos elementos que o constituem e determinam a sua atractividade geral e que normalmente constituem a base da imagem que veicula e que, numa perspectiva de marketing, poderá ajudar a fortalecer. Torna-se, então, fundamental conhecer e difundir as características do território que se podem evidenciar no sentido de tornar o território no local ideal para viver, visitar, trabalhar ou para investir. A promoção territorial tem problemas específicos. Apesar de partilhar as metodologias e princípios gerais do marketing, o marketing territorial é mais subtil e difuso do que o marketing empresarial. Tal justifica-se pelo carácter múltiplo e pouco preciso dos públicos alvo das acções empreendidas ou a empreender, pela complexidade dos processos de comunicação interna e externa á região e pela dificuldade de previsão de resultados. No caso das regiões de baixa densidade existem

algumas dificuldades adicionais, na medida em que existem com alguma frequência dificuldades na identificação de características e potencialidades, associadas ainda às dificuldades de relacionadas com a ausência de uma massa crítica expressiva no que diz respeito ao capital humano, institucional, ou financeiro. As divisões e rivalidades intra regionais tendem também a enfraquecer as posições. A compatibilização das exigências das acções de marketing territorial é fundamental para a afirmação da competitividade das regiões. Sendo o marketing territorial utilizado na concepção, gestão e promoção das regiões, com o objectivo de aumentar a sua notoriedade junto mercados alvo internos e externos, as estratégias utilizadas para identificar e divulgar as suas potencialidades são um importante instrumento de política territorial. Procura-se identificar quais as opções que estão a ser implementadas e qual o seu impacto na promoção da região Alentejo, por forma a aferir da sua capacidade de produzir efeitos, de forma sustentada.

O conceito de marketing está associado ao conceito de troca, entendida esta como processo de criação de valor, contribuindo o marketing para essa criação de valor. A criação de valor associada ao marketing territorial surge numa perspectiva de análise e sistemática de acções, reflecte sobre a realidade do território, integrado numa rede de competitividade a diferentes escalas, confrontando ambientes externos e internos. Marketing territorial é um processo de comunicação global que pode resultar numa fortalecimento da competitividade territorial reforçando, ao mesmo tempo os traços de identidade da região. Uma estratégia de marketing territorial pressupõe reflexão estratégica, planificação, acção e comunicação. O marketing territorial é um instrumento fundamental para objectivar os traços de identidade e reforçar a capacidade competitiva de um território, assumindo-se como um instrumento de reforço ao planeamento. O objectivo é veicular uma imagem eficaz e atraente, ancorada nas potencialidades locais, tornando a região mais apelativa para o mercado externo e também para o interno. Actuar em marketing territorial significa análise de mercado, definição de estratégia de mercado e de estratégia de comunicação e de promoção.

Com a análise de mercado procura-se segmentar os potenciais “clientes” ou seja os potenciais interessados na oferta disponível. Esta necessidade - segmentação de mercado - assenta no pressuposto de que aquilo que a região tem para oferecer não interessa de forma igual a todos os potenciais clientes. Promover uma região passa, então por ter a capacidade de apresentar argumentos que consigam seduzir diferenciadamente o maior número possível de potenciais clientes. No que diz respeito ao caso concreto da região em análise, Alentejo, e face às características distintivas já

identificadas, existe potencial de atractividade para turistas e visitantes, empresários e investidores. No entanto e se pensarmos nas dinâmicas populacionais concluiremos que a população residente é também um público alvo importante na medida em que a região necessita de fixar os seus recursos humanos.

i. Potencial da região Alentejo no contexto europeu

Conforme se referiu anteriormente, com a presente investigação pretende-se analisar de que forma se podem afirmar sustentadamente as potencialidades da região Alentejo, aumentando as suas possibilidades de se afirmar face aos seus públicos-alvo, aqui entendidos na sua dimensão interna e externa, recorrendo à adequada utilização das ferramentas de marketing territorial.

Como já referido previamente, o Alentejo corresponde à maior região estatística NUT II portuguesa, correspondendo a aproximadamente um terço do território português, e é a região portuguesa onde se verifica a mais baixa densidade populacional. Pretende-se, neste capítulo apresentar alguns dados do Alentejo por forma a identificar quais as potencialidades do território, as principais ameaças ao seu desenvolvimento por comparação às regiões europeias de densidade idêntica. A opção metodológica de comparar territórios de densidade idêntica justifica-se na medida em que as economias representadas nestes territórios possuem, regra geral, características semelhantes nomeadamente baixa densidade sectorial, baixo número de recursos humanos, nomeadamente recursos humanos qualificados, insuficiente dimensão dos centros urbanos, entre outras, Simultaneamente, estes territórios possuem habitualmente uma fraca densidade institucional e relacional estando presente uma causalidade circular que os prende a menores níveis de desenvolvimento, conforme esquematizado na figura XX que se apresenta:

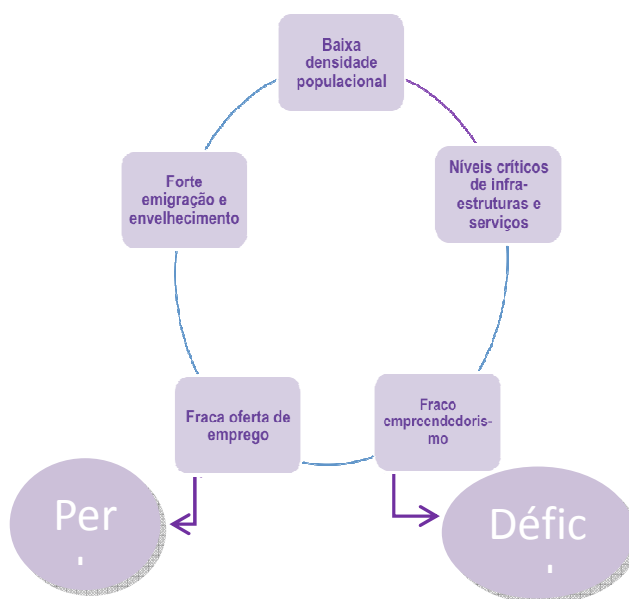


Figura 11- Causalidade Circular em Territórios de Baixa Densidade
Fonte: DPP (2008)

Numa abordagem territorial, poder-se-á afirmar que a competitividade de um território é influenciada pelo seu dinamismo populacional, dado que um território só é competitivo se conseguir atrair empresários, recursos humanos qualificados e em geral actores sociais e económicos que permitem reforçar a competitividade do território. A existência de recursos populacionais é condição necessária (mas não suficiente) para que se crie dinâmica empresarial, acréscimo de concorrência, eficiência, inovação e difusão de novas tecnologias, sendo possível, através de uma maior abertura económica, o acesso a novos mercados, incentivando-se, assim, o crescimento da produtividade e trazendo por consequência mais pessoas para a região. Tipicamente regiões com densidades idênticas partilham problemas idênticos. Num cenário de globalização de mercados, a competitividade de base territorial e a configuração das estratégias nacionais têm de ser enquadradas num contexto alargado, global. Assim, foram identificadas as dez regiões europeias cuja densidade populacional se situa num intervalo de menor amplitude, no que respeita á densidade populacional, quando comparadas com o Alentejo. No mapa da que se apresenta abaixo (Figura 12) podemos verificar as profundas diferenças que existem entre as regiões europeias, o que justifica a opção metodológica supramencionada.

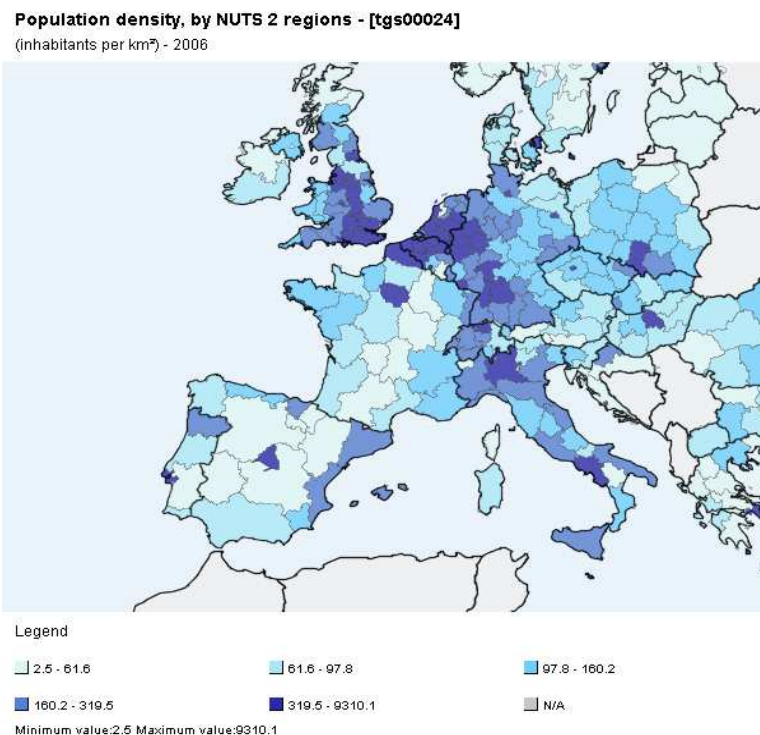


Figura 12- Densidade populacional, por região NUT 2 Eurostat

Com base nos dados do EUROSTAT, foram seleccionadas as regiões europeias cuja densidade mais se aproxima da densidade do Alentejo, tendo-se chegado ao seguinte conjunto de regiões:

Região	País
Aragón	Espanha
Castilla e León	Espanha
Castilla la Mancha	Espanha
Erzurum	Turquia
Estonia	Estonia
Extremadura	Espanha
Kastamonu	Turquia
Lansi-Suomi	Finlândia
Småland med öarna	Suécia

Tabela 1 Regiões europeias com densidade mais próxima da densidade da região Alentejo Eurostat
Apresenta-se na figura 13 a densidade populacional das regiões iseleccionadas sendo, no intervalo seleccionado o Alentejo a quarta região com menor densidade populacional

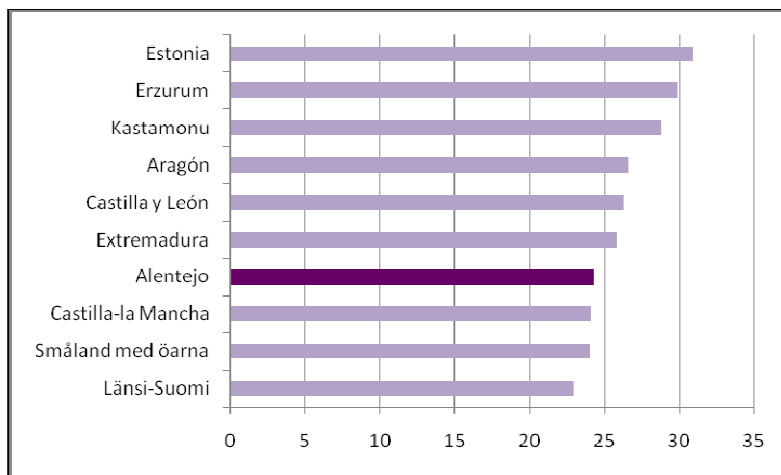


Figura 13 Densidade populacional regiões seleccionadas
Eurostat

Apresenta-se seguidamente um gráfico comparativo do PIB regional das regiões previamente identificadas. O PIB regional reflecte o desenvolvimento económico das regiões em questão. Um elevado nível do PIB per capita identifica um maior desenvolvimento económico e pode igualmente proporcionar os recursos necessários à coesão social e à protecção do ambiente. O PIB regional é o equivalente regional do PIB nacional. Na figura 14 podemos verificar que a região Alentejo, dentro as dez seleccionadas, se posiciona entre as três com PIB mais baixo, sendo o PIB mais elevado (o da região de Castela e Leão) cinco vezes maior que o identificado no Alentejo.

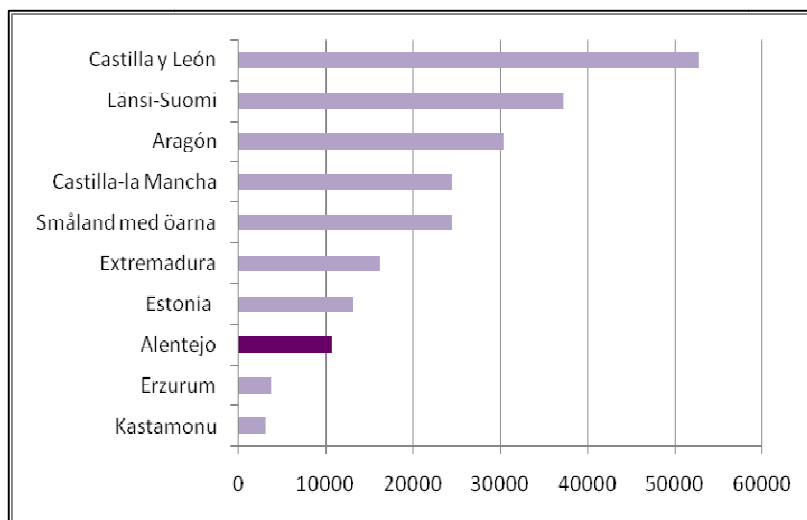


Figura 14 – Produto Interno Bruto regional, das regiões seleccionadas, em milhões de euros
Eurostat

Apresenta-se seguidamente a comparação dos valores referentes ao Produto Interno Bruto regional a preços de mercado, por habitante. A apresentação do Produto Interno Bruto regional elimina as diferenças de níveis de preços entre os países. Os cálculos

efectuados numa base *per capita* permitem uma análise comparativa mais detalhada. O Produto Interno Bruto regional a preços de mercado é uma variável chave para determinar a competitividade das regiões, no quadro da União Europeia. No que respeita ao Produto Interno Bruto regional a preços de mercado, o Alentejo encontra-se na sexta posição, não se registando, uma tão grande discrepância relativamente à região onde se assinala o maior valor registado neste indicador – Aragón.

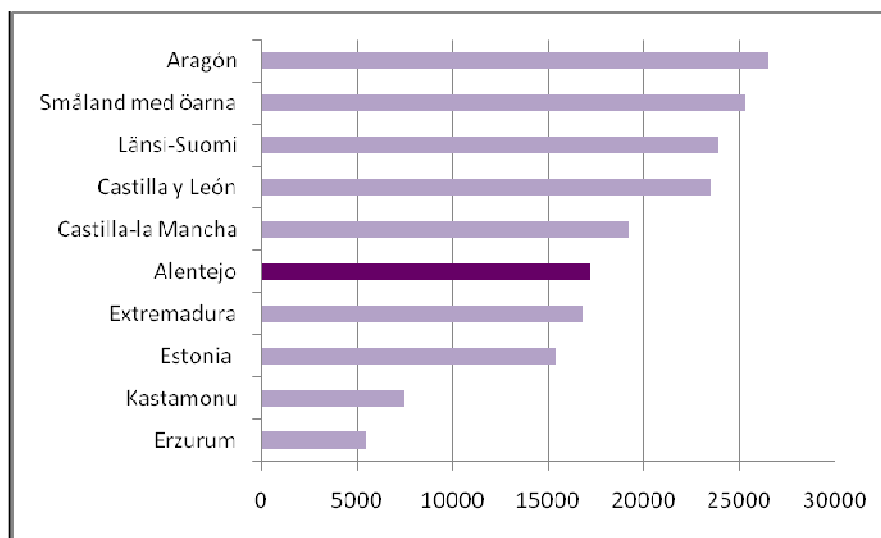


Fig 15-Produto Interno Bruto regional a preços de mercado, por habitante Eurostat

Apresentam-se seguidamente dados relativos a recursos humanos nas áreas de ciência e tecnologia sendo este indicador a expressão da percentagem da população activa, no grupo etário 15-74 que concluiu com sucesso qualificação de terceiro nível ou exerce uma profissão onde é exigido normalmente um determinado grau de qualificação. Relativamente a este indicador, o Alentejo situa-se no topo inferior da tabela, com uma percentagem de 16,7%.

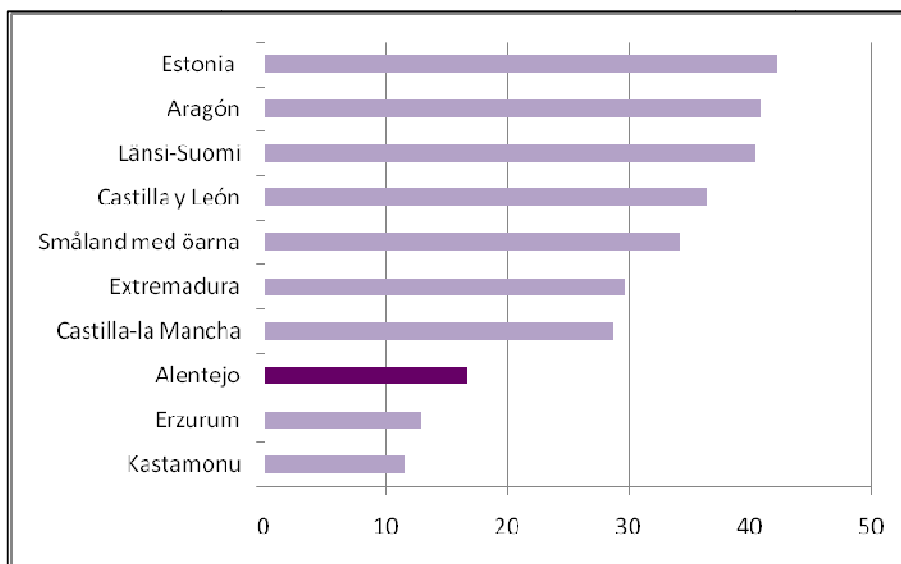


Figura 16-Recursos humanos nas áreas de ciência e tecnologia Eurostat

No que respeita a transporte marítimo, de entre o conjunto de regiões seleccionadas o Alentejo apresenta o segundo lugar no transporte marítimo.

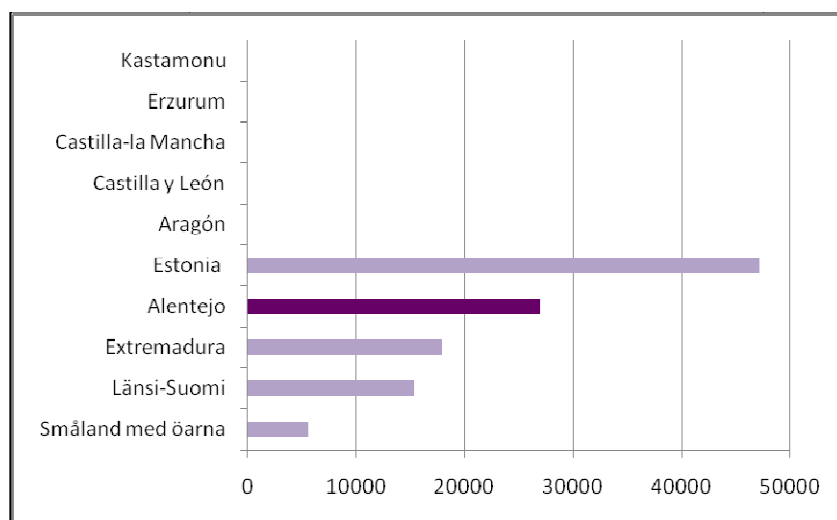


Figura 17- Transporte marítimo em milhares de toneladas Eurostat

Da leitura dos dados apresentados podemos concluir que face aos indicadores seleccionados a região Alentejo se encontra bem posicionada na questão dos transportes marítimos. No que respeita a transporte aéreo, num futuro breve a região beneficiará da proximidade ao aeroporto de Beja.

ii. Divulgação territorial

A existência de uma planificação estratégica, numa perspectiva de marketing territorial compreende não apenas o estudo diagnóstico das potencialidades da região como a definição de estratégias de desenvolvimento concertadas, dirigidas por órgãos próprios com competências na gestão do território e mobilizando a participação dos actores locais. A divulgação, de forma coerente e coordenada de uma imagem das potencialidades do território constitui uma vantagem no reforço da sua competitividade, na atractividade comparativa, face a regiões com idêntico posicionamento e na atracção de públicos-alvo, internos e externos. No que respeita a análise diagnóstica do território correspondente à região Alentejo, vários são os estudos realizados, muitos deles indicando com rigor e detalhe as potencialidades a explorar. No entanto, a investigação efectuada no contexto desta dissertação não permitiu identificar qualquer planificação que tenha em consideração a região Alentejo como um produto ou conjunto de produtos objecto de acções de marketing territorial.

Existem diversas acções de divulgação por parte de diferentes Câmaras Municipais, entidades com responsabilidade na gestão do território, que não se inserem, no entanto, numa estrutura integrada e assentam, pelo contrário numa lógica de promoção de cada um dos concelhos separadamente. Exemplo disso são iniciativas e produtos representadas por expressões como “Feira franca de Avis”, “Queijo de Nisa”, “Vila Medieval de Monsaraz”, “Festival Terras do Sol” ou “Terras do Grande Lago”. Resumem-se na tabela alguns exemplos de campanhas associadas a produtos ou serviços da região Alentejo.

A análise dos sítios internet das diferentes câmaras municipais representadas no território alentejano revela várias fragilidades no campo do marketing territorial. A oferta divulgada através deste instrumento de comunicação está, regra geral, associada ao património arquitectónico e às iniciativas de carácter cultural existentes. De realçar também a frequente existência de divulgação relativa a feiras associadas a diferentes tipos de eventos ligados à vida quotidiana e religiosa. Verifica-se que na sua maioria, os sítios de internet das Câmaras municipais apresentam a sua informação apenas em português (apenas dez de entre os cinquenta e oito municípios alentejanos disponibiliza a informação constante no seu sítio internet em outra língua para além do português) o que em si é revelador de uma vocação de comunicação e divulgação circunscrita ao espaço

nacional. O sitio internet da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDR Alentejo) esteve apenas disponível em língua portuguesa até Setembro de 2010, altura em que foi reestruturado altura em que passou a estar disponível em português, inglês, francês, alemão e castelhano.

Os territórios são susceptíveis de ser transformados em marcas, tal como os produtos e serviços. (Kotler et al. 1994). Esta associação de marca, no contexto específico de um território tem como objectivo fundamental aumentar a atractividade do mesmo. No processo de associação de uma marca a um território, muito frequentemente a marca é o nome do próprio território (refira-se a este propósito a campanha de marketing territorial associada à região algarvia e a marca *Allgarve*). Este é mais um instrumento estratégico de marketing territorial, que deriva de uma estratégia de marketing definida, susceptível de ser usadas em campanhas de comunicação e que ajuda à construção de uma imagem do território em causa, reforçando-o e posicionando-o face à sua concorrência mais directa. No que respeita ao território em análise, o Alentejo encontram-se referências à necessidade e esforços de constituição de uma marca “Alentejo”, associadas fundamentalmente ao turismo no Alentejo. Não se encontraram, mesmo nesse domínio evidências de unificação de produtos e serviços em torno de uma marca comum.

Criar uma marca pode marcar a diferença: a marca não é um produto, é uma proposta de experiência identificada e distinta, que pressupõe uma expectativa e uma garantia de serviço para o consumidor.

Designação	Descrição	Produtos	Entidade responsável	Abrangência territorial
Rota dos Sabores	A Rota dos Sabores tem por objectivo a implementação de uma rota de valorização dos produtos de qualidade com nome protegidos, criando uma alternativa de promoção destes produtos com um carácter inovador em relação à promoção a que se recorre usualmente em Portugal.	Borrego do Nordeste Alentejano Cacholeira Branca de Portalegre Chouriço de Carne de Estremoz e Borba Chouriço de Portalegre Chouriço Grosso de Estremoz e Borba Castanha de Marvão e Portalegre Cereja de São Julião e Portalegre Queijo Mestiço de Tolosa Azeite biológico Queijo de ovelha biológico Computas de frutas (entre outros)	Câmara Municipal de Portalegre Natur-al-Carnes Agrupamento de Produtores Pecuários do Norte Alentejano, S.A. APAFNA - Agrupamento de Produtores Agrícolas e Florestais do Norte Alentejano ADRAL - Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo	Sub-regiões Alentejo central e norte Alentejo

Designação	Descrição	Produtos	Entidade responsável	Abrangência territorial
Plano de marketing territorial do Alvito	Plano de Marketing territorial do concelho de Alvito. Em conjunto com o Plano de Desenvolvimento Estratégico, será uma ferramenta para o crescimento sustentável da localidade de Alvito	Plano de Marketing	Câmara Municipal de Alvito (com o envolvimento da população)	Concelho de Alvito
Iniciativas Turísticas do Alentejo Litoral	Criação de uma Marca e constituição de Rotas como instrumentos de promoção integrada. de mecanismos de proximidade entre a oferta e a procura.	Marca e Rotas	Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano	Subregião Alentejo Litoral

Designação	Descrição	Produtos	Entidade responsável	Abrangência territorial
Encontro da Ovelha Campaniça	Campanha de marketing territorial para divulgação da ovelha campaniça	1º encontro da Ovelha Campaniça	Associação de Defesa do Património de Mértola Associação de Criadores de Ovinos do Sul (ACOS) Instituto Nacional dos Recursos Biológicos.	Concelho de Mértola
Plano Operacional Turismo	Plano Operacional de Turismo do Alentejo (POTA)	Instrumento regulador da actividade turística da região Alentejo visando a “ não proliferação de estratégias e marcas”, incentivando a região a centrar-se “só na marca Alentejo e a integrar todas as outras na estratégia base da marca”.	Entidade Regional de Turismo	Região Alentejo

Da análise destas iniciativas de promoção territorial conclui-se da não existência de estratégias comuns de promoção da região, resultando em estratégias circunscritas a unidades territoriais muito mais restritas. Destaca-se, no entanto o plano operacional de turismo do Alentejo, em que se procura promover a imagem do Alentejo, mas aqui apenas estando em causa a promoção turística. Ainda assim e atendendo à realidade actual, em que o Alentejo é vendido enquanto produto turístico de forma fraccionado, este parece ser um importante ponto de partida, em termos de estratégia de marketing territorial.

IV CONCLUSÕES

A questão da competitividade dos territórios e da promoção sustentável do seu desenvolvimento tem vindo a conhecer, nos últimos anos uma particular importância. Procuram-se soluções e modelos muito variados de promoção do desenvolvimento. Esta procura passa pela utilização de novas ferramentas e instrumentos, pela constituição de novos enquadramentos legais e institucionais entre outros aspectos. Nesta perspectiva, os actores do desenvolvimento regional têm procurado novos modelos de análise e novas práticas de actuação. No campo teórico, tem-se procurado reequacionar a problemática do desenvolvimento regional nomeadamente através das análises de benchmarking, da apropriação de saberes associados a outras áreas do conhecimento que tragam novas formas de analisar o potencial de desenvolvimento dos territórios com base numa metodologia de planeamento estratégico de base territorial. Neste contexto o marketing territorial pode trazer um contributo significativo.

A realização do presente trabalho teve como objectivo, entre outros, perspectivar o marketing territorial como ferramenta ao serviço da oferta territorial, na região Alentejo permitindo qualificar a oferta de valores do território, por forma a torná-lo mais competitivo. Esse processo passa por:

- Correcta definição do território;
- Definição correcta de públicos alvo;
- Participação dos actores territoriais.
- Atracção de investidores, residentes e visitantes;
- Valorização da identidade e das especificidades locais;
- Promoção de desenvolvimento socioeconómico equilibrado e sustentável;
- Identificação, pela diferenciação, vantagens competitivas.

Por outro lado, importa realçar que as políticas de desenvolvimento regional devem ser implementadas e consolidadas ao longo de décadas.

O desenvolvimento territorial envolve um processo de reflexão estratégica, planificação, acção e comunicação. O marketing territorial é um instrumento importante de procura de uma visão objectiva que promova, em simultâneo o desenvolvimento interno e a afirmação externa. Neste processo são consideradas duas perspectivas, uma baseada na atracção e fixação de riqueza e outra baseada na gestão de processos de comunicação e inter-relacionamento dos actores locais, ou seja, na participação e envolvimento das pessoas e das entidades. Considerando a integração destas duas

perspectivas, não são apenas as questões de infra-estruturação do território que são relevantes, importa igualmente apostar num processo de comunicação interna motivadora e mobilizadora que leve ao envolvimento dos agentes locais.

Neste trabalho pretende-se analisar questões da identidade territorial e marketing territorial referenciadas à região Alentejo. Esta é uma região com características bastante diversificadas (nomeadamente pela recente inclusão no seu território da sub região Lezíria do Tejo), com uma forte identidade sociocultural, com uma pequena dimensão económica e urbana e com uma alguma especialização em actividades económicas baseadas em recursos naturais. Uma das questões que subsistem, na fase de conclusão deste trabalho é se até hoje o Alentejo tem sido promovido como um território ou sob diversos enfoques que ao invés de o valorizar podem dificultado a consolidação de uma imagem ou mesmo de uma marca.

No actual contexto de crescente relevância dos processos de globalização dos territórios, centenas de regiões na Europa disputam entre si recursos escassos de investimento, capital, recursos humanos qualificados, turistas, visitantes, residentes. Assiste-se hoje à existência de um mercado regional, caracterizado por uma forte concorrência, que leva os territórios a adoptarem abordagens e instrumentos de gestão estratégica, como forma de ganharem competitividade e de se tornarem mais eficazes na captação dos recursos essenciais ao seu desenvolvimento. É necessário identificar as oportunidades mais interessantes e adequadas às suas realidades, às suas capacidades e competências e que lhes permita desenvolver estratégias adequadas à resposta a essas oportunidades.

No caso concreto em análise, região Alentejo, a existência de ciclos eleitorais de quatro anos, a dispersão das forças políticas representadas na gestão autárquica, as dificuldades na mobilização associativa, a ausência de massa crítica em áreas como o empreendedorismo e as dificuldades na captação de investimento, podem dificultar a implementação de políticas de marketing territorial duradouras e sustentáveis. A estrutura de governação do território, com zonas de sobreposição entre diferentes instâncias pode também dificultar a tomada de decisão. Acresce a estes um questão subjectiva, relacionado com a necessidade de alteração de imagem da região, no país. A imagem da região no país esteve durante muito tempo ligada à ruralidade e tradição do “celeiro de Portugal”.

A persistência dos problemas estruturais que foram sendo elencados e que têm vindo a reflectir-se nos fracos resultados da região Alentejo ao nível da dinamização do tecido

empresarial e consequente projecção nacional e internacional apontam para a necessidade de reforço ao nível do planeamento estratégico, com vista à definição dos caminhos que levem à criação de modelos de desenvolvimento regional sustentável.

Num contexto global em que as regiões procuram conquistar o seu espaço de intervenção e definem as suas estratégias de desenvolvimento em função dele, a identidade regional do Alentejo e as consequentes opções de marketing territorial poderão ter um papel fundamental na alteração de paradigma. Neste contexto reafirma-se a importância da construção e convergência numa visão de futuro, prospectiva, com definição de metas e objectivos estratégicos para o desenvolvimento e competitividade da região, mobilizando os principais actores da região na selecção e participação em projectos chave para o desenvolvimento do Alentejo.

NOTA FINAL

Ao longo deste trabalho são identificados alguns factores que podem contribuir para o sucesso das políticas de marketing territorial e para o desenvolvimento regional que agora se sintetizam:

- Disponibilidade de mão de obra qualificada
- Acesso facilitado aos mercados e clientes-alvo
- Disponibilidade e qualidade das comunicações
- Acessibilidades
- Clima empresarial favorável
- Qualidade de vida
- Apoio ao empreendedorismo
- Facilidade de acesso a creches, escolas
- Existência de infra-estruturas de apoio à investigação e desenvolvimento
- Existência de actividade a nível internacional, nomeadamente pela integração em redes
- Facilidade de acesso a estruturas aeroportuárias
- Infra-estruturas de apoio à realização de congressos e feiras

Um dos desafios que se colocam é o de avaliar da capacidade da região Alentejo reforçar estes e outros aspectos de competitividade territorial, ultrapassar as dificuldades aqui identificadas e acompanhar de forma sistematizada o posicionamento da região no contexto das regiões europeias.

BIBLIOGRAFIA

Ashworth, G. J. e Voogd, H. (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. Londres: Belhaven Press.

Avillez, F., et al (2004). *Rendimento e competitividade agrícolas em Portugal – Evolução recente, situação actual e perspectivas futuras*. Coimbra: Almedina.

Breschi, S. e Francesco, L. (2001), *Knowledge spillovers and local innovation systems: A critical survey*, Liuc Papers nº84, Serie Economia e Impresa, 27, Marzo 2001.

Capello, R. e Faggian, A. (2005), *Collective learning and relational capital in local innovation processes*, in *Regional Studies*, Vol. 39.1

Castells, M. (2002), *A era da informação: economia, sociedade e cultura*, Volume I - A sociedade em rede, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Cidrais, A. (1998), *O Marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas*, Lisboa: Ed. do autor.

Cox, G. (2005), *Cox review of creativity in business: Building on the UK's strengths*, United Kingdom: HM Treasury.

Domingos, Estela (2009), *Proximidade e spillovers do conhecimento: Teoria e Estudos Empírico*, submetido a publicação na Revista Prospectiva & Planeamento, Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais, Ministério do Ambiente, do Ordenamento e do Desenvolvimento Regional.

Ferrão, J. (1995). *Cidades médias: superar a tirania da dimensão. As cidades médias e o ordenamento do território*. Coimbra: CCRC.

Kotler, P., et al., (1994). *Marketing Público: Como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*. São Paulo: Makron Books.

Laxe, F. e Cristal, J. (2003). *Los factores de competitividad y marketing territorial*. In: Boletín Económico de ICE (Información Comercial Española), nº 2789, 8 a 14 de Dezembro.

Lendrevie, Jacques et al. (1993). *Mercator teoria e prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lopes, R. (2003), *Competitividade, território e política regional, Novas políticas para a competitividade*, Celta Editora.

Noisette, P. e Vallérugo, F. (1996). *Le marketing des villes*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

Rainisto, S. (2003), *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*, Doctoral Dissertations 2003/4, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, ESPOO.

Westphalen e Piñuel. (1993). *La dirección de comunicacion - prácticas profesionales, diccionario técnico*. Madrid: Ediciones del Prado,

DPP (2007), *Cidades Inovadoras e Competitivas para o Desenvolvimento Sustentável*, Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais, Ministério do Ambiente, do Ordenamento e do Desenvolvimento Regional.

DPP (2008), *PROVERE, Programas de Valorização Económica de Recursos Endógenos, Das Ideias à Acção: Visão e Parcerias*, Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais, Ministério do Ambiente, do Ordenamento e do Desenvolvimento Regional.

DPP (2009), *Territórios em Transformação – Alentejo 2030*, Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais, Ministério do Ambiente, do Ordenamento e do Desenvolvimento Regional.

INE (2008), *Estimativas da População Residente*, Instituto Nacional de Estatística.

INE (2008a), *Anuário Estatístico da Região do Alentejo 2007*, Instituto Nacional de Estatística.

INE (2009), *Inquérito ao Emprego*, Instituto Nacional de Estatística.

PNPOT (2007), *Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território, Relatório*.

POR Alentejo (2007), *Programa Operacional Regional do Alentejo 2007-2013*, Setembro de 2007.

QREN (2007), Quadro de Referência Estratégico Nacional Portugal 2007-2013,
PROVERE