



**MARKETING TERRITORIAL E INICIATIVAS DE
PROMOÇÃO REGIONAL:
O Caso dos “Prémios Novo Norte”**

Vânia Cristina Cunha Pacheco

Orientada por: Prof. Doutora Cláudia Sofia Magalhães de Carvalho

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão das Cidades

2011

Nota Biográfica

Vânia Pacheco nasce em Setembro de 1984, na Guarda. Estuda na Faculdade de Economia da Universidade do Porto entre 2002 e 2007, ano em que conclui a licenciatura em Economia. Nesse mesmo ano inicia um estágio profissional na Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N), que resultou de um protocolo de colaboração entre a CCDR-N e a Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Passados dois anos e até ao momento, continua a colaborar com a CCDR-N, na Direcção de Serviços de Desenvolvimento Regional, como consultora.

Agradecimentos

Apesar de todo um processo solitário que envolve qualquer trabalho de investigação, este trabalho não teria sido desenvolvido e concluído sem o apoio incondicional de inúmeras pessoas. Não podendo destacar todas elas, importa dirigir-me às pessoas que estiveram mais próximas e que me acompanharam neste período difícil, sendo igualmente responsáveis pela concretização deste trabalho.

À minha orientadora, Professora Doutora Cláudia Carvalho, por ter aceite orientar esta dissertação, pela disponibilidade, pelas sugestões e apoio.

À Eng^a Sónia Camisa, pelo apoio, pelos conselhos e sugestões e pela compreensão nos momentos em que se tornava complicado definir prioridades e tentar conciliar este trabalho com a vida profissional.

Ao Doutor Jorge Sobrado, pelo tempo que me dedicou com o intuito de me elucidar e aconselhar sobre toda esta temática e pelos dados facultados.

À Doutora Tânia Braga, à Doutora Mafalda Bastos e à Conceição Sousa pela paciência nos momentos de desabafos e por todo o apoio.

A todos os entrevistados pela sua pronta disponibilidade em colaborar com este estudo.

Aos responsáveis dos projectos premiados da Edição de 2009/2010 dos “Prémios Novo Norte”, pela atenção e pronta resposta aos questionários que foram enviados.

Aos meus pais, pela preocupação, compreensão e apoio, por todo o esforço que realizaram na minha formação e, sobretudo, pela confiança nas minhas capacidades.

À minha irmã, pela palavra amiga nos momentos de desassossego, de falta de inspiração e desmotivação, pelo apoio, pelas sugestões, pela dedicação.

E finalmente, de uma forma muito especial, ao Rui, pela compreensão tanto nos momentos de desânimo e desmotivação, como nos momentos em que faltou a dedicação habitual, pela palavra amiga, pelo carinho e conforto.

Resumo

Num contexto actual marcado pela crescente globalização e pela evolução contínua das necessidades e dos desejos dos indivíduos, os territórios enfrentam novos desafios, tornando-se crucial assegurar a sua promoção e valorização. O Marketing Territorial desempenha, neste âmbito, um papel chave na identificação das necessidades, desejos e interesses dos diferentes públicos, bem como na procura efectiva da sua satisfação. Muitas são as entidades que se preocupam em promover e valorizar a identidade local tendo em conta a necessidade que hoje em dia os territórios sentem no sentido de desenvolver estratégias de afirmação, promoção e mobilização de recursos diversos, procurando atrair e fixar bens, capital humano e recursos financeiros. Neste trabalho, deu-se especial ênfase à actuação das entidades públicas, na promoção de iniciativas que projectem o território tornando-o mais competitivo e atractivo, fomentando o seu crescimento e desenvolvimento económico. Tendo como principal objectivo perceber se, de facto, as estratégias utilizadas pelos lugares para posicionar e comunicar os seus atributos, podem apresentar-se como um instrumento ao serviço da estratégia territorial, foi seleccionado, como caso de estudo, uma iniciativa pioneira em Portugal, promovida pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, em parceria com o Jornal de Notícias, intitulada “Prémios Novo Norte”, que visa a divulgação e promoção de Boas Práticas regionais. Deste modo, após a revisão da literatura mais relevante é apresentado o caso de estudo, tendo em conta a sua primeira edição, lançada em Dezembro de 2009, sendo de seguida desenvolvido um trabalho de natureza qualitativa, o qual permitiu analisar e caracterizar esta iniciativa como um instrumento de promoção regional.

Palavras Chave: Território, Marketing Territorial, Boas Práticas

Abstract

In a world of growing globalization and continuous evolution of peoples' desires and needs, places have to face new challenges and the necessity of promoting and valorizing them became crucial. Place marketing has been an important tool for the identification of the necessities, desires and interests of different publics, as well to attain their effective satisfaction. There are many entities that have understood the importance of local promotion and valorization and have developed strategies and have promoted and mobilized different resources, in order to find and attract goods, human capital and financial resources. This paper is focused on public entities action in promoting initiatives which have the purpose of improving the growth of place competitiveness and attractiveness, and to stimulate economic growth and development. More precisely, the main purpose of this research is to understand if the strategies used by places to communicate their attributes can be a leading instrument. It was selected a case study which is a pioneer initiative in Portugal, promoted by the *Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte*, known as “*Prémios Novo Norte*“, which has a partnership with *Jornal de Notícias*. This initiative aims to promote what is known by the “good regional practices”.

This study begins with a literature review, then it is made a short presentation of the case study and then it is developed a qualitative study, which aims at analyzing and characterizing this initiative as a promotion instrument of regions.

Keywords: Territory, place marketing, best practices

Índice

Nota Biográfica.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice de Quadros	ix
Índice de Figuras.....	x
Índice de Siglas.....	xi
Capítulo 1 – Introdução	1
Parte I - Enquadramento Teórico.....	5
Capítulo 2 – O Marketing Territorial.....	6
2.1 Introdução	6
2.2 O Conceito de Marketing Territorial.....	6
2.3 A Evolução do Marketing Territorial.....	9
2.4 A Aplicação das Ferramentas de Marketing a um Território.....	15
2.5 O Marketing Territorial Estratégico.....	16
2.6 Síntese	21
Parte II - Estudo Empírico	23
Capítulo 3 – Opções Metodológicas.....	24
3.1 Introdução	24
3.2 Opções Metodológicas Estruturantes.....	24
3.2.1 Objectivo e Questões de Investigação.....	24
3.2.2 Metodologia.....	26
3.3 Estratégia de Pesquisa	27
3.3.1 Unidade de Análise.....	27
3.3.2 Selecção do Caso	28
3.3.3 Recolha de Evidências.....	30
3.4 Síntese	34
Capítulo 4 – Estudo de Caso: Os “Prémios Novo Norte”	35
4.1 Introdução	35
4.2 A Difusão de “Boas Práticas”	35
4.3 Caracterização da Região do Norte de Portugal	40

4.3.1 Região do Norte - Conjuntura 2009/10	40
4.3.2 Os Fundos Comunitários	41
4.3.3 Análise <i>SWOT</i>	42
4.3.4 Síntese.....	45
4.4 Apresentação da Iniciativa	46
4.4.1 Origem e enquadramento dos “Prémios Novo Norte”	46
4.4.2 A Marca “Novo Norte”	47
4.4.3 As Seis Categorias	49
4.4.4 A atribuição do “Prémio Novo Norte - Boa Prática Regional do Ano”	50
4.4.5 A Edição de 2009/10 - Números & Resultados.....	50
4.5 Síntese	52
Capítulo 5 – Análise dos Resultados	53
5.1 Introdução	53
5.2 A ideia, os Objectivos e as Expectativas.....	53
5.3 A Divulgação	55
5.3.1 Duas fases distintas.....	55
5.3.2 O papel da CCDR-N.....	56
5.3.3 Uma grande limitação.....	57
5.4 As Candidaturas Submetidas e o Retrato da Região	57
5.5 Consequências e Impactos	59
5.5.1 O Impacto nos Premiados.....	59
5.5.2 O Impacto da Iniciativa nos Media	62
5.5.3 O Impacto da Iniciativa na CCDR-N	64
5.6 Os Desafios Colocados	65
5.7 A Opinião de um Especialista	65
5.8 As Potencialidades da Região e as Categorias “Novo Norte”	66
5.9 As Estratégias de Marketing Territorial Aplicadas ao Caso	68
5.10 As Fraquezas da Região do Norte e a Importância da Iniciativa	69
5.11 O Papel dos Fundos Comunitários.....	69
5.12 Em Síntese: A Importância desta Iniciativa	70
Capítulo 6 – Conclusão.....	72
6.1 Introdução	72

6.2 Resposta às Questões de Investigação	74
6.3 Principais Contributos	76
6.4 Limitações do Estudo e Pistas para Novas Investigações	78
Referências Bibliográficas	79
Anexos	82
Anexo A – Guião de Entrevista “Impulsionadores”	83
Anexo B – Guião de Entrevista “Júri”	84
Anexo C – Guião de Entrevista “Referência na Área”	85
Anexo D - Guião de Entrevista aos Premiados	86

Índice de Quadros

Quadro 1 - Etapas do Processo de Planeamento Estratégico de Marketing Territorial ..	17
Quadro 2 - Diferentes Métodos de Pesquisa.....	24
Quadro 3 - Objectivo da Investigação VS Objectivo da Iniciativa “Prémios Novo Norte”.	29
Quadro 4 - Trabalho de Campo	32
Quadro 5 - Iniciativas Europeias de divulgação de Boas Práticas.....	38
Quadro 6 - Matriz <i>SWOT</i> - Pontos Fortes e Pontos Fracos	43
Quadro 7 - Matriz <i>SWOT</i> - Oportunidades e Ameaças.....	44
Quadro 8 - Categorias “Prémios Novo Norte”	49
Quadro 9 - Os Vencedores da Edição de 2009/10 dos “Prémios Novo Norte”	51
Quadro 10 - Guiões de Entrevista aos Premiados: Termos e Expressões-Chave.....	61
Quadro 11 - As Potencialidades da Região e as Categorias “Novo Norte”	67
Quadro 12 - As estratégias de Marketing Territorial e as etapas da iniciativa	68
Quadro 13 - Principais Características da Iniciativa.....	75

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura da Dissertação.....	4
Figura 2 - O Marketing Territorial Estratégico.....	19
Figura 3 - Unidade de Análise	28
Figura 4 - Fontes de Informação.....	30
Figura 5 - As Etapas da Iniciativa: Análise estruturada.....	31
Figura 6 - Processo de Análise das Entrevistas	33
Figura 7 - Termos e Expressões Chave – N° de Referências.....	61
Figura 8 - Número de Notícias lançadas com referência à Iniciativa Prêmios Novo Norte.	62
Figura 9 - Número de Notícias lançadas por Jornal.....	63
Figura 10 - Número de Notícias lançadas via Web	63
Figura 11 - Número de Notícias por mês.....	64
Figura 12 - Principais Características de uma Iniciativa de Promoção Regional	76

Índice de Siglas

CCDR-N – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

ON – Operação Norte

INE – Instituto Nacional de Estatística

AMP – Área Metropolitana do Porto

JN – Jornal de Notícias

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

QCA III – Quadro Comunitário de Apoio III

PRODEP – Programa Operacional da Educação

POCI – Programa Operacional Ciência e Inovação

POC – Programa Operacional da Cultural

PRIME – Programa Operacional Economia

EU – European Union

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

Capítulo 1 – Introdução

A actualidade é marcada por uma conjuntura de forte concorrência inter-territorial, que se tem consubstanciado num maior esforço de captação dos recursos cada vez mais escassos e também num crescente apelo às entidades locais para um maior envolvimento no planeamento territorial.

Face aos crescentes desafios impostos pela aceleração da globalização e pelos novos paradigmas de competição, o planeamento estratégico surge como um meio para alcançar um desenvolvimento sustentado, assente na participação dos actores locais, hierarquizando medidas, seleccionando acções e promovendo a potenciação dos pontos fortes do território no exterior, com o intuito de captar novos recursos.

Deste modo, o Marketing Territorial surge como um instrumento que facilitará o trabalho daqueles que desejam planear, de forma estratégica, o desenvolvimento de um território, nomeadamente no que respeita à promoção dos seus atributos em espaços mais vastos, contribuindo para robustecer a sua posição competitiva no mercado. O marketing de um território permitirá que este se torne mais permeável à realização de investimentos, à chegada de novos moradores ou de turistas, bem como à captação da organização de eventos mediáticos. De facto, muitos autores, tais como Kotler *et al.* (1994), Ward (1998), Cheshire e Gordon (1998), Kotler *et al.* (1999), Metaxas (2002), entre outros, abordam e analisam o fenómeno da competição entre países, regiões e cidades, alertando para a existência de uma correlação positiva entre o crescimento da competição e a crescente utilização de estratégias de Marketing Territorial.

Neste contexto, importa ter em atenção que os mercados se deslocam e transformam com mais celeridade do que a capacidade de resposta dos territórios (Kotler *et al.*, 1994). Deste modo, é importante que o Marketing Territorial adopte uma perspectiva dinâmica, que permita acompanhar as mudanças que ocorrem nos mercados, podendo, eventualmente, surgir a necessidade de alterar ou construir uma nova imagem do lugar se esta se mostrar pouco significativa ou até mesmo negativa.

Com efeito, a temática da imagem de um lugar é analisada e interpretada por vários investigadores, tais como Kotler (2002), Rainisto (2003), Fernandes (2009), entre outros, visto que esta tem impactos relevantes nas decisões das populações e efeito sobre a evolução de um território, nomeadamente, na atracção de investimento, empresas e turistas.

No entanto, o marketing não se resume às acções de promoção, divulgação e publicitação. É importante ser elaborado um diagnóstico interno e externo relativamente às potencialidades e debilidades do local, um estudo dos mercados interessados na oferta, uma análise dos meios para atingir os públicos seleccionados, bem como destacar os actores indispensáveis para participarem em todo esse processo (Kotler *et al.*, 1994). Só será possível ser definida uma estratégia de Marketing Territorial com a colaboração e a participação das entidades públicas e privadas, as quais, apesar de motivações distintas, têm um objectivo em comum que é o desenvolvimento e afirmação local, ou seja, o potencial de um território não depende tanto da sua localização geográfica e dos seus recursos, mas mais da vontade, da habilidade, da energia e dos valores das organizações existentes (Kotler *et al.*, 1994; Metaxas, 2002). De facto, muitas entidades que estão incumbidas da gestão do território empregam muitos esforços e dinheiro para criar vantagens competitivas (Porter, 1990) no sentido de atrair turistas e investidores. Hoje em dia é perfeitamente possível identificar algumas iniciativas promovidas por entidades de âmbito nacional, regional e principalmente, de âmbito local, que procuram dar maior visibilidade territorial, promover a sua imagem associando-a a potencialidades e valores, com o objectivo último de atrair diversos públicos, desde turistas a novos moradores e investidores. No nosso país são exemplos o Turismo de Portugal, as Câmaras Municipais, as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR), as Associações de Municípios, as Associações Empresariais, os Serviços Desconcentrados da Administração Central, bem como o próprio governo nacional.

Neste trabalho optou-se por destacar uma iniciativa pioneira em Portugal, promovida pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N), em colaboração com o Jornal de Notícias (JN), que foi intitulada “Prémios Novo Norte” e que tem como principal objectivo reflectir as potencialidades existentes na Região Norte de Portugal, conferindo maior visibilidade, atractividade e

competitividade à Região. Os “Prémios Novo Norte” visam distinguir Boas Práticas regionais, isto é, reconhecer publicamente as iniciativas de desenvolvimento regional mais inovadoras em temas prioritários da Região do Norte: na ciência, no empreendedorismo, na criatividade, nas cidades, na solidariedade social, no ambiente.

A opção por este caso resultou da sua originalidade, singularidade e pertinência, revelando-se bastante interessante e adequando-se perfeitamente ao tipo de análise e pesquisa a realizar. Este estudo tem precisamente como objectivo perceber a importância deste tipo de iniciativas ao nível da distinção e divulgação das reais potencialidades da Região do Norte, das infra-estruturas entretanto criadas, dos recursos disponíveis, isto é, dos projectos que foram desenvolvidos e que espelham as capacidades, competências da Região, sendo-lhe conferida uma imagem muito mais apelativa e, conseqüentemente, aumentando a sua atractividade. Neste sentido, para além de uma breve apresentação da primeira edição, que foi lançada em Dezembro de 2009, foram recolhidas opiniões de algumas personalidades envolvidas, protagonistas nesta iniciativa, tendo sido desenvolvido, para o efeito, um trabalho de natureza exploratória, recorrendo-se a uma metodologia qualitativa, tendo como base as questões de investigação previamente formuladas:

Esta dissertação encontra-se organizada em seis capítulos, incluindo esta Introdução, sendo possível dividir este trabalho de investigação em duas partes (Figura 1): O Enquadramento Teórico no Capítulo 2 e o Estudo Empírico nos Capítulos 3 a 5.

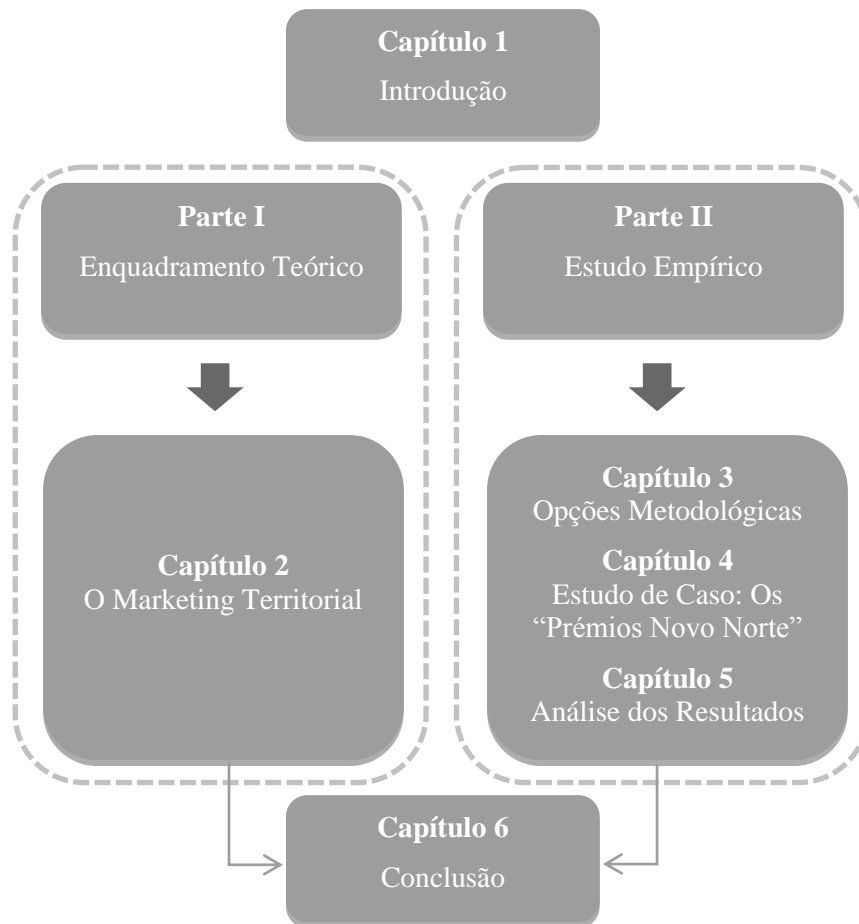
I. Como podem as estratégias utilizadas pelos territórios para posicionar e comunicar os seus atributos apresentar-se com instrumentos de promoção regional?

I.1 Como podem as entidades locais contribuir para a promoção regional?

I.2 A iniciativa “Prémios Novo Norte” pode ser identificada como um instrumento de promoção regional?

Assim, e atendendo ao caminho metodológico a seguir (Yin, 2009), começa-se por fazer um enquadramento do Marketing Territorial, quer ao nível da sua evolução histórica, quer ao nível da literatura mais relevante para a pesquisa (Capítulo 2). Seguidamente é explicada a metodologia adoptada (Capítulo 3) e apresentado o caso de estudo (Capítulo 4) sendo no Capítulo 5 feita a análise dos resultados. O Capítulo 6 é dedicado às conclusões, limitações do estudo e pistas para investigações futuras.

Figura 1 - Estrutura da Dissertação



Fonte: Sistematização própria

Parte I - Enquadramento Teórico

Capítulo 2 – O Marketing Territorial

2.1 Introdução

Neste capítulo é feito um enquadramento da temática do Marketing Territorial, começando por elucidar como surge e evolui este conceito ao longo da história, passando para uma descrição das principais referências que têm sido feitas ao nível da literatura e apresentando, ainda, as estratégias comumente adoptadas neste âmbito.

2.2 O Conceito de Marketing Territorial

Os territórios desde sempre foram sentindo a necessidade de se diferenciarem uns dos outros, de afirmarem a sua singularidade e de distinguirem as suas características (Kavaratzis *et al.*, 2008). No entanto, existe consenso entre vários autores, tais como Kotler *et al.* (1994), Metaxas (2002) e Kavaratzis *et al.*, (2008), de que até à primeira metade do século XX não se observava qualquer prática de promoção territorial, tendo como base a teoria de marketing. Na última década observou-se um aumento substancial da popularidade do conceito e das estratégias de Marketing Territorial, associadas à comunicação e promoção da imagem do território.

Durante a Revolução Industrial, quando começaram a surgir processos modernos de produção em massa, a grande preocupação dos gestores das empresas centrava-se na melhoria das técnicas de produção, deixando para segundo plano os métodos de venda. Deste modo, ao nível empresarial o marketing era visto como uma actividade secundária (Lendrevie *et al.*, 1996).

Apesar de a teoria de marketing se apresentar pouco desenvolvida no campo da gestão empresarial e associada sobretudo aos produtos de grande consumo, perspectivava-se já o aparecimento de estratégias e acções de Marketing Territorial (Lendrevie *et al.*, 1996).

A partir do século XX, após a Primeira Guerra Mundial, a maioria das empresas começou a preocupar-se com as estratégias de venda dos produtos e não só com a produção em si. De facto, as novas técnicas de produção deram origem à abundância e à diversificação e, conseqüentemente, suscitaram alterações no comportamento e motivação dos consumidores e utilizadores, sendo que o consumidor ou utilizador passou a ser visto como um recurso escasso e a sua “conquista” passou a gerar competição entre as empresas (Lendrevie *et al.*, 1996).

As alterações no mercado que se verificaram ao longo do século XX, quer ao nível das condições tecnológicas, quer ao nível das novas formas de produção, dos novos produtos, do aumento da mobilidade, comunicação e circulação da informação, tornaram imprescindível a criação de estratégias, métodos e técnicas que possibilitaram às empresas e organizações atingir os seus objectivos, isto é, surgindo novas ferramentas que associamos ao marketing contemporâneo. Passa-se de um marketing tradicional, acessório e restrito, para um marketing moderno, convertendo-se numa ferramenta fundamental para a gestão das empresas e cujo âmbito se alargou consideravelmente, quer ao nível do interior da empresa, quer ao nível de novos sectores de actividade.

Inicialmente, o marketing estava apenas associado à actividade dos vendedores, à distribuição física de produtos, juntando-se, por vezes, a ideia de publicidade, tendo como objectivo apoiar as tarefas dos vendedores. Ou seja, pressupunha-se que o mercado era pouco influenciado pelos consumidores ou mudanças ou acontecimentos em territórios distantes e, pelo contrário, eram os vendedores que dominavam. Com o passar do tempo os gestores das empresas começaram a ponderar a importância de cativar os clientes, de criar mercado para o produto e maioritariamente também para o serviço em questão, isto é, de criar e conservar uma clientela, garantindo a sua satisfação e um serviço pós-venda (Kotler, 1991).

Neste âmbito, é importante distinguirem-se duas noções de marketing: o marketing estratégico e o marketing operacional. O primeiro está relacionado com todas as funções que precedem a produção (estudo de mercado, selecção dos mercados-alvo, concepção do produto, fixação do preço, escolha dos canais de distribuição e elaboração da estratégia de comunicação e de promoção). Por outro lado, o marketing operacional

está relacionado com todas as acções que se desenrolam após a produção (campanhas de publicidade e de promoção, papel dos vendedores, distribuição e serviço pós-venda) (Lendrevie *et al.*, 1996).

Para além do alargamento das funções de marketing, observou-se, ainda, o alargamento do seu âmbito de aplicação. O marketing tradicional era apenas aplicado no domínio das empresas que produziam grandes bens de consumo. No entanto, com o passar do tempo, as necessidades e hábitos da população foram-se alterando e, deste modo, os campos de aplicação do marketing foram-se alargando, estendendo-se aos serviços, destinados ao grande público e aos produtores de bens industriais (Lendrevie *et al.*, 1996).

O marketing era, então, definido como:

“(...) o conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes com rendibilidade” (Lendrevie et al., 1996:22)

Após a segunda guerra mundial, o marketing passou similarmente a ser aplicado nos poderes e serviços públicos, em organizações sociais, religiosas e de caridade e nas colectividades locais, uma vez que estes sectores também fornecem/vendem um produto e concorrem entre si (Cidrais, 1998).

Deste modo, o conceito de marketing foi-se alargando passando a ser definido como:

“(...) o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos”. (Lindon *et al.*, 2000:25)

Contudo, todo este esforço conduzido no sentido de promover ou vender produtos ou serviços tornara-se insuficiente, dada a evolução da complexidade dos territórios, bem como do sistema económico vigente, já que os territórios “*são mais do que*

orçamentos e negócios. Eles abrangem pessoas, culturas, herança histórica, património físico e oportunidades” (Kotler et al., 1994:2).

Essencialmente, no que respeita ao Marketing Territorial, as suas primeiras manifestações estavam relacionadas com a promoção do território, recorrendo a 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 deixa de incidir apenas na promoção e venda do território passando a concentrar-se nas ferramentas que possam estimular o seu crescimento e desenvolvimento económico. Nas décadas de setenta e oitenta, o Marketing Territorial acabou por alargar os seus horizontes a uma maior variedade de objectos, dando maior importância à fixação dos negócios existentes, à atracção de novos negócios, ao desenvolvimento do turismo, à promoção das exportações e à promoção do investimento estrangeiro (Cidrais, 1998). Nos anos oitenta, o Marketing Territorial passou a estar também associado às grandes intervenções urbanísticas planeadas que ocorreram em Londres, Glasgow, Roterdão e Birmingham (Cidrais, 1998). Estas intervenções revestiram-se de uma enorme importância na medida em que permitiram a criação de uma identidade e cultura para os habitantes destas áreas, bem como a cooperação entre os poderes públicos e privados na proliferação de projectos.

Analisando as circunstâncias actuais em que o Marketing Territorial se desenvolve observa-se um crescente número de referências sobre esta temática, partilhando a ideia de que é cada vez mais importante definir uma boa estratégia de marketing ao nível do território, para que este se torne mais competitivo e atractivo.

2.3 A Evolução do Marketing Territorial

Apesar de existirem várias referências bibliográficas à temática do Marketing Territorial anteriores a 1990¹, só no início dos anos 90 surgiram as primeiras utilizações deste termo, por Ashworth e Voogd (1990), Texier e Valla (1993).

¹ A título de exemplo, consultar: Burgess J. A. (1982) com “Selling Places: Environmental images for the executive”

Em 1990 surge um livro que retrata, pela primeira vez, a verdadeira acepção deste tema e que foi intitulado de *“Selling the city: Marketing approaches in public sector planning”*, da autoria de Ashworth e H. Voogd. Este livro clarifica a importância da criação de uma imagem positiva das cidades ao nível da atracção de turistas, empresas e investimento.

Em 1993 destacam-se dois trabalhos de Laurence Texier e Jean Paul Valla, os quais permitiram que o conceito adquirisse uma maior coerência, bem como uma maior difusão. Através destes trabalhos foi-se passando a ideia de que o Marketing Territorial não pode estar apenas associado à “venda de um local” para atrair investidores, turistas ou novos residentes, tratando-se de um conceito mais abrangente, tendo como objectivo a satisfação das necessidades das populações e dos investidores, valorizando e qualificando os recursos de um território. Passa-se de uma visão mais centrada na imagem do espaço e na sua transmissão para a importância de ser definida uma estratégia integrada direccionada para o desenvolvimento local (Texier, 1993)

Ainda em 1993, surge uma obra de referência, produzida por Philip Kotler. No livro “Marketing Público”, Kotler descreve as dificuldades e os problemas que as cidades enfrentam, aludindo à importância do processo de planeamento estratégico de marketing. O autor faz ainda referência às várias estratégias a adoptar para melhorar um local, como criar e divulgar a imagem de um local e como atrair empresas, turistas e moradores.

Também em 1993 surge o livro *“Selling Places - the city as cultural capital past and present”*, da autoria de Philo e Kearns, no qual é feita uma análise desta temática, adoptando-se, no entanto, uma perspectiva crítica, salientando os efeitos perversos que as acções de marketing podem desencadear. Esta nova abordagem permitiu clarificar e amadurecer a perspectiva de Marketing Territorial.

Importa ainda destacar os contributos dados por Fretter (1993). Segundo este autor, a partir de 1989, as autoridades locais passaram a dar maior atenção a práticas integradas de desenvolvimento regional e ao marketing, primando pela satisfação das necessidades das populações e investidores e com perspectiva de mercado.

Mais tarde, surgem mais contributos ao nível da estruturação da teoria do Marketing Territorial moderno (Noisette e Vallérugo, 1996), alertando para a

importância da utilização desta ferramenta pelas entidades públicas com poder local como uma prática diária em prol da promoção económica de vilas, cidades, regiões ou mesmo nações.

Nos últimos anos, Kotler voltou a concentrar-se sobre o que poderemos designar por Marketing Territorial, como co-autor de vários livros² que apresentam abordagens aplicadas na América Latina, na Ásia e na Europa.

A nível nacional, destacam-se os contributos dados por Cidrais (1998), nomeadamente o contributo dado em 1996/98, através do desenvolvimento de um estudo (dissertação) intitulado “*O Marketing Territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre*”. O objectivo deste trabalho era a promoção do desenvolvimento local e regional sustentável, para as cidades de Évora e Portalegre, através da utilização de uma perspectiva de marketing. Segundo este autor, “*o Marketing Territorial pode ser considerado como uma perspectiva de planeamento e gestão do território*” (Cidrais, op cit, p.16). 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.*” (Cidrais op cit, p.19). Para Cidrais, o Marketing Territorial pode ser segmentado em três níveis:

1.º Nível - Proto-Marketing que corresponde “*a uma integração menor entre as diferentes fases e actores do processo de Marketing e a uma menor profissionalização e sistematização do trabalho*” (Cidrais, 1998:19);

2.º Nível - Marketing operacional, “*correspondente a um nível de programação de acções de Marketing numa forma operacional*” (Cidrais, 1998:20);

² A título de exemplo, consultar: “*Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective*” (2002) ; “*Marketing de Lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*” (2006)

3.º Nível - Marketing estratégico do território, sendo “*neste caso, a análise, planificação, execução e coordenação de uma estratégia de Marketing integrado de uma forma sistemática e profissionalizada*” (Cidrais, 1998:20).

Ainda neste âmbito, Cidrais (1998) enalteceu a importância do marketing no que se refere à prossecução de uma gestão mais eficaz do território, fazendo ainda referência à ligação que se tem verificado entre o conceito de Marketing Territorial e os conceitos de marketing de serviços públicos, do marketing social, do marketing internacional, do marketing político e do marketing inter-organizacional.

Em Portugal, para além do trabalho de Cidrais (1998), destacam-se ainda, os estudos de Marketing Territorial de Neves (1993), Nunes (1999), entre outros.

Em 2001, destaca-se William Neil, com uma publicação através da qual tentou apontar as potencialidades do Marketing Territorial na promoção de espaços conotados com sentimentos de medo, insegurança e violência, dando como exemplo as cidades de Belfast, Detroit e Berlim (Ruivo, 2006).

Entretanto foram surgindo vários autores que desenvolveram diversas pesquisas no sentido de perceber qual a influência das estratégias de Marketing Territorial no desenvolvimento económico e fomento da competitividade local. Segundo Cheshire e Gordon (1998), analisando as políticas adoptadas com vista à promoção de um determinado território, tornando-o mais competitivo e despertando a atracção de investimento e novas actividades, podem ser distinguidas três categorias de políticas: (i) políticas que não trazem quaisquer influências positivas no meio-ambiente das cidades, desperdiçando recursos; (ii) políticas que têm uma influência positiva na economia local e na sociedade, mas com influência negativa ou nula ao nível regional; (iii) políticas que podem afectar positivamente as localidades e regiões. Deste modo, consideram fundamental que, no momento de definir quais as estratégias a desenvolver, sejam analisadas as suas consequências positivas e negativas ao nível espacial, ponderando se as estratégias definidas são ou não pertinentes.

Para Metaxas (2002), as actividades promocionais sem um planeamento estratégico fundamentado em conhecimento acabam por se tornar pouco úteis.

Entre 1998 e 2005 foram surgindo vários outros autores, tais como Gómez (1998), Plaza (1999) e McNeill (2000), que analisaram os efeitos de um caso muito polémico de marketing local no país Basco. Tratou-se de uma estratégia de regeneração urbana, iniciada no final dos anos 80, que tinha em vista a renovação da imagem de Bilbao num contexto pós desindustrialização. A cidade de Bilbao, após o período de desindustrialização, encontrava-se numa profunda crise social e económica, tendo adquirido uma imagem negativa e ameaçadora, potenciada pela elevada taxa de desemprego, pelos graves problemas ambientais e urbanísticos, agravados pela instabilidade política e ameaças terroristas. A crescente preocupação desencadeou uma série de estratégias baseadas em instrumentos de planeamento elaborados pelo Governo Basco. Uns dos projectos com maior impacto na imagem da cidade foi a construção do museu *Guggenheim*, com vista a projectar uma imagem moderna e atraente da cidade. A qualidade arquitectónica do edifício e a reputação, aliadas a uma forte campanha de marketing local, trouxeram a tão ambicionada projecção internacional. O crescente afluxo turístico na região trouxe benefícios económicos relevantes. No entanto, observaram-se numerosos impactos negativos, entre os quais: (i) reduzida atracção de IDE e fraca capacidade de fixação de empresas; (ii) redução contínua do número de visitantes provocada pela susceptibilidade de ameaças terroristas; (iii) elevadas exigências financeiras do museu; (iv) fraco apelo à fixação de serviços e aposta na habitação de luxo que resultaram num processo de gentrificação. De facto, verificou-se um certo desmazelo dos interesses da população face aos interesses dos empresários. Deste modo, torna-se fundamental que, ao desenvolver estratégias de intervenção e promoção territorial, o objectivo vá para além de uma imagem ou da projecção internacional, tendo em consideração as características próprias do território em causa pelo que se pode correr o risco de agravar problemas sociais, económicos ou ambientais.

Em 2003 e na mesma linha de análise, destaca-se Rainisto, que vem apresentar um estudo feito nas cidades de Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga e Chicago, classificando-as como exemplos de práticas de Marketing Territorial bem sucedidas. Este estudo permite perceber as diferenças que permanecem ao nível das práticas de marketing no Norte da Europa e nos Estados Unidos, concluindo que ambas as regiões beneficiam ao estudarem as opções umas das outras. O autor defende que as “práticas

de Marketing Territorial bem sucedidas aumentam a atractividade e o valor de um espaço” (Rainisto, 2003:19). Neste contexto, o autor tentou assimilar e sistematizar os vários factores de sucesso numa estratégia de Marketing Territorial e de desenvolvimento territorial, culminando na elaboração de um compêndio de recomendações, muito úteis, ao nível das práticas de Marketing Territorial.

Rainisto (*op cit*) refere que chegou o momento de os territórios beneficiarem das técnicas de marketing utilizadas no sector privado, alertando, no entanto, para o facto de os territórios não se resumirem a meros produtos e serviços, resultando de um conjunto de bens, serviços e percepções dos consumidores e todas as suas combinações.

“Os promotores do marketing territorial precisam de novas ideias e bons conselhos sobre como gerir a competição global entre as localidades. Não há muitos estudos empíricos na área, por isso os estudos focalizados podem ajudar os lugares a moverem-se para um nível mais sofisticado nas suas práticas de marketing territorial.” (Rainisto, 2003:13)

Em 2004, no âmbito do quadragésimo quarto Congresso Europeu de ERSA³, surgiu um novo artigo, que veio enriquecer o estudo dentro da área do Marketing Territorial. Este artigo foi escrito por Dinis (2004) e tem por título *“O Marketing Territorial: uma eficaz ferramenta para a competitividade de áreas rurais e periféricas”*. Este trabalho faz uma forte menção ao problema do despovoamento e desertificação e pretende mostrar como é possível reverter ou, pelo menos, abrandar a actual situação através das ferramentas do marketing, recorrendo à implementação de Estratégias de Desenvolvimento Territorial.

Apesar disso, na última década têm surgido cada vez mais trabalhos sobre o estudo e a aplicação do Marketing Territorial. Recentemente, o Marketing Territorial é visto como um instrumento fundamental para promover o desenvolvimento sustentável de um território, contribuindo para melhorar o ambiente e a qualidade de vida, aumentando a eficácia da utilização de recursos (Cidrais, 1998).

³ Quarto Congresso Europeu da European Regional Science Association, que decorreu na Universidade do Porto entre os dias 25 e 29 de Agosto de 2004

2.4 A Aplicação das Ferramentas de Marketing a um Território

O tecido empresarial de qualquer cidade, região ou país enfrenta períodos de forte competitividade e concorrência, exigindo a aposta numa gestão eficaz e num planeamento estratégico. O sucesso competitivo destas empresas fundamenta-se na criação de um sistema integrado de marketing, comunicação e relações públicas, ou seja, num sistema de comunicação global integrado (Lendrevie *et al.*, 1996).

Apesar de possuírem características de base diferentes, é possível identificar semelhanças entre uma empresa e um território, especialmente ao nível da aplicação de uma estratégia integrada de marketing, informação, comunicação e relações públicas virada para públicos internos com vista a reforçar a identidade, a coesão, uma cultura comum, o sentido de pertença e o envolvimento dos trabalhadores (empresa) ou cidadãos (território). Considerando a hipótese de que estes princípios se podem adaptar a um território, é possível estabelecer um conjunto teórico que nos leva a supor que a afirmação de um território passa por uma estratégia integrada de comunicação.

A diferenciação de produtos e de imagens institucionais ou de marca pode ser conseguida por um processo de marketing e comunicação (Lendrevie *et al.*, 1996), logo, o processo de marketing e comunicação adaptado à estrutura de um território permitirá a diferenciação de produtos territoriais, da marca territorial e dos principais actores do território (Cidrais, 1998).

Existe consenso ao nível da importância da aplicação de estratégias de marketing com vista ao aumento da competitividade empresarial. Deste modo e adaptando esta perspectiva à afirmação de um território pode-se dizer que a definição de uma estratégia de marketing surge como uma forma de orientar o sistema produtivo local para uma maior sustentabilidade no contexto global (Cidrais, 1998).

Nesta linha de análise, poder-se-á concluir que, uma estratégia de marketing integrado, aliada à comunicação e relações públicas, que é usualmente e eficazmente aplicada ao mundo empresarial, poderá, também, numa segunda fase, ser analisada e aplicada a uma escala maior, isto é, ao nível do território, conseguindo com isso difundir e multiplicar os seus efeitos.

2.5 O Marketing Territorial Estratégico

O aumento da competição entre os países, regiões e cidades para atrair investimento, turistas, novos residentes, capital e *status* implica um conjunto complexo de técnicas de Marketing Territorial, um processo constituído por um conjunto de etapas que passa por um posicionamento estratégico ajustado e inovador e, por exemplo, por valores relevantes como a posição geográfica, a qualidade ambiental ou a boa rede de serviços de apoio às populações e às empresas. Neste âmbito, para a levar a cabo uma estratégia de Marketing Territorial eficaz esta deve implicar um trabalho pormenorizado de longo prazo e daí a sua ligação ao planeamento estratégico (Kotler *et al.*, 1994; Avraham *et al.*, 2008; Fernandes, 2009).

Concentrando-se, sobretudo, nas expectativas dos residentes, turistas e investidores, uma estratégia de Marketing Territorial consiste numa análise integradora, numa perspectiva de desenvolvimento sustentável, numa prática de promoção territorial destinada a aumentar a visibilidade e notoriedade dos lugares (Sexto *et al.*, 2001).

A adopção de uma perspectiva de Marketing Territorial estratégico passa por alteração na forma como se observa, como se pensa, como se promove e como se constrói um território. Neste âmbito, é fundamental uma alteração na cultura de gestão, isto é, a tomada de decisão baseia-se agora nos actores e destinatários dos processos de intervenção territorial. Deste modo, o Marketing Territorial preocupa-se com a sustentabilidade social, económica, cultural e política, sem substituir a vontade dos actores nem os valores territoriais (Noisette *et al.*, 1996).

Muitos autores apresentam formas diferenciadas, embora idênticas, de estratégias de Marketing Territorial, envolvendo uma sequência de etapas ou fases.

Tendo em conta a abordagem de Kotler *et al.* (1994), são identificadas cinco etapas do processo de planeamento estratégico de Marketing Territorial (Quadro 1).

Estes processos estão envoltos numa grande complexidade que resulta, em parte, da necessidade de concertar parceiros, esforços e vontades num todo coerente e reflexivo e, por outro lado, resulta de tensões existentes entre interesses individuais e colectivos de actores e cidadãos com percepções, estratégias e finalidades diferentes (Cidrais, 1998). Desta forma, o Marketing Territorial estratégico tem mais um grande

desafio pela frente e que consiste na harmonização de consciências, de carências e opções entre os actores e cidadãos.

Quadro 1 - Etapas do Processo de Planeamento Estratégico de Marketing Territorial

1. Auditoria do local	“análise sistemática das características económicas/demográficas, seguida de uma tentativa de classificá-las em pontos fortes e fracos para competir e, por conseguinte, um esforço para associá-las com oportunidades e ameaças, fornecendo, assim, a base para construir um futuro atraente para o local” (<i>op cit</i> , p.87).
2. Visão e objectivos	Com o resultado da elaboração da análise <i>SWOT</i> , na etapa precedente, é fundamental classificar esses projectos em termos de prioridades, sendo para tal necessário perceber qual a opinião daqueles que serão influenciados pelas restrições orçamentais de um local (<i>op cit</i>).
3. 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.” (<i>op cit</i> , p.101)
4. Plano de acção	“os vendedores de localidades devem elaborar um plano de acção específico para levar adiante as estratégias. O plano descreve as atitudes que certas pessoas têm de tomar em determinadas épocas do ano.” (<i>op cit</i> , p.102)
5. Implantação e controle	“os planos não têm valor algum até serem implantados com êxito. O grupo de planeamento precisa de se reunir periodicamente para averiguar a evolução da população em relação às suas metas.” (<i>op cit</i> , p.104)

Fonte: Sistematização Própria

Segundo Fretter (1993) o Marketing Territorial tem como elementos essenciais: (i) A visão; (ii) O conhecimento próprio (a oferta de produtos); (iii) A segmentação de clientes; (iv) A definição e desenvolvimento de produtos; (v) O conhecimento dos competidores; (vi) A diferenciação; (vii) A construção de uma voz coerente.

Noisette e Vallérugo (1996) identificam cinco campos fundamentais do Marketing Territorial: imagem, marca, produtos e serviços, turismo e acontecimentos. Apresentam, por um lado, a imagem e a marca que possibilitam a construção da cultura, identidade e diferenciação e, conseqüentemente, um posicionamento do território e, por outro lado,

os produtos e serviços correspondem à capacidade de oferta, às potencialidades desse mesmo território.

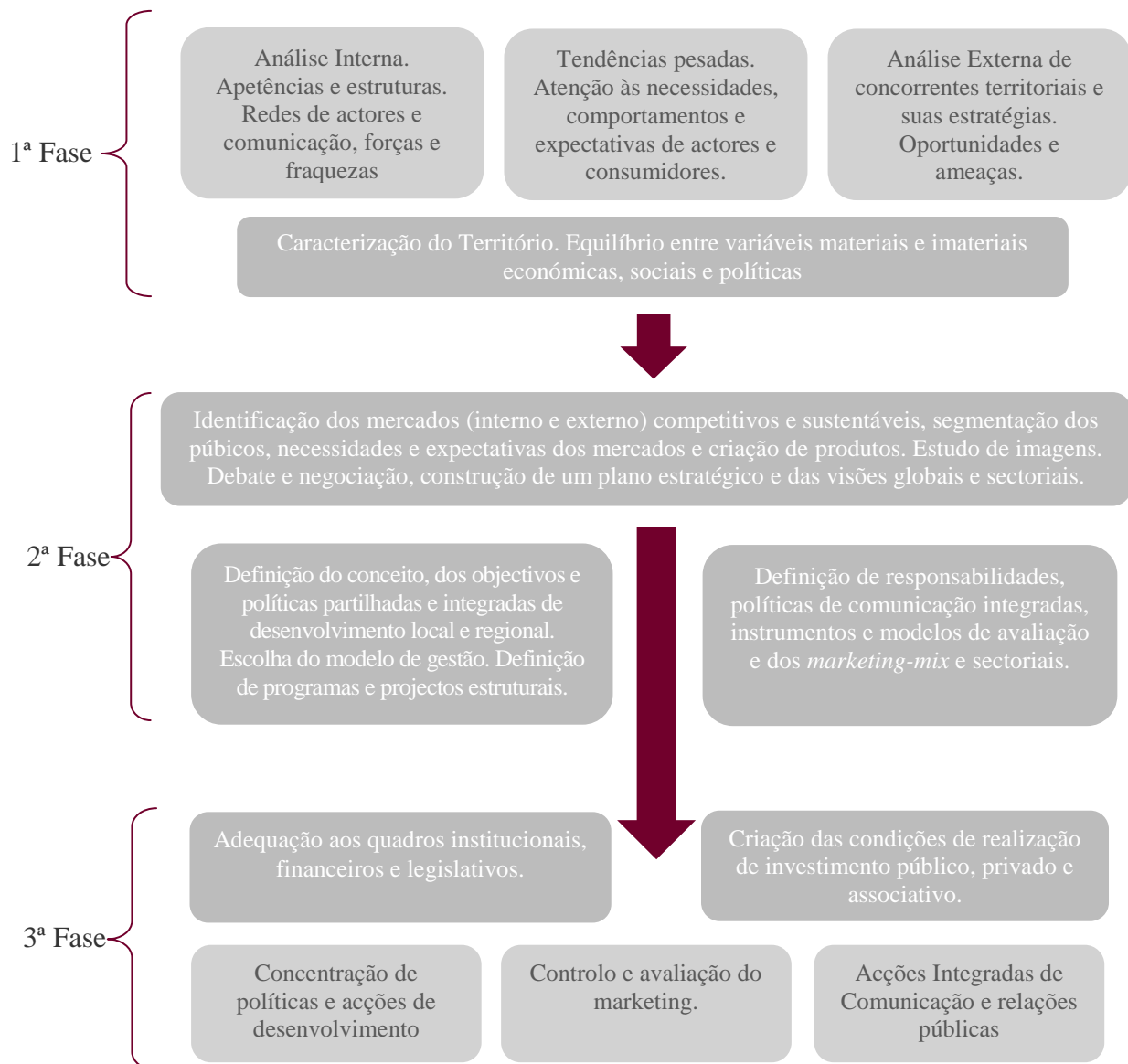
Tendo em conta o esquema apresentado por Cidrais (1998) e, posteriormente, por Sexto (2001), foram identificadas três fases do processo de prossecução de uma estratégia de Marketing Territorial (Figura 2). A primeira fase foi designada por “Diagnóstico e análise de marketing”, a segunda fase é denominada de “Formulação da estratégia” e a terceira fase corresponde à “Formalização, acção e comunicação”.

Nesta abordagem e numa primeira fase é feito o diagnóstico, isto é, é feita uma análise das condições sociais, económicas e das políticas públicas existentes num determinado território, com o objectivo último de poder caracterizá-lo, identificando as suas competências, as oportunidades e forças, impulsionando as suas vantagens competitivas em relação aos demais. Todo este procedimento resulta do cruzamento entre uma análise interna e uma análise externa. A análise interna é centrada no território e consiste na definição das suas competências e fraquezas, sendo para isso necessário prestar atenção a determinadas condicionantes internas como a rede de actores locais, os meios financeiros, os recursos, as paisagens, a cultura, a identidade, as expectativas, os quadros legal e institucional, o sistema de informação e comunicação local. Por sua vez, a análise externa consiste na definição das ameaças e oportunidades, identificando os principais concorrentes, bem como os consumidores e as suas necessidades, expectativas, atitudes e comportamentos. Esta fase fornece indicações fundamentais para a definição de objectivos gerais e específicos do planeamento estratégico do território, com vista a aumentar a sua competitividade e eficácia.

Numa segunda fase, a abordagem é constituída, essencialmente, pelo debate e definição concreta de objectivos específicos e sectoriais que orientarão as políticas, planos e programas, repartindo responsabilidades. Por outro lado, é definido o modelo de implementação das acções, bem como o quadro de orientação do planeamento estratégico do território. Esta fase compreende ainda a definição das formas de avaliação e monitorização. Nesta fase as entidades incumbidas de desenvolver acções com vista ao planeamento e gestão do território devem agir com transparência perante todos os actores envolvidos, potenciando um clima de confiança, bem como o diálogo construtivo, ajudando a identificar os mercados internos e externos e a criação de

“produtos territoriais”. Desta forma, numa terceira fase, é importante que seja feito um controlo e avaliação da estratégia de Marketing Territorial, passando por uma planificação cuidada de todas as medidas e acções a desenvolver, envolvendo a dedicação de uma equipa multidisciplinar de especialistas na matéria, bem como o envolvimento dos actores políticos e sociais relacionados com o processo.

Figura 2 - O Marketing Territorial Estratégico



Fonte: Cidrais (1998, p.47)

Para além da importância de ser definida uma estratégia de Marketing Territorial eficaz é essencial pensar no que falta ainda fazer, quais os próximos passos, o que se pode melhorar tendo em conta as experiências passadas. Kavaratzis e Ashworth (2008) identificam alguns desafios para o futuro do Marketing Territorial:

- ❖ A necessidade de um entendimento colectivo e apreciação do Marketing Territorial antes de iniciarem qualquer procedimento;
- ❖ O significado de uma ampla cooperação e atribuição clara do papel de cada interveniente, bem como uma coordenação eficaz das actividades de marketing;
- ❖ A importância da implementação de marketing como um processo e não como o desenvolvimento actividades esporádicas ou fragmentados;
- ❖ A expansão da compreensão de marketing para além da área relacionada com o turismo;
- ❖ A necessidade de envolver as comunidades locais a um grau muito mais elevado para a concretização das estratégias de marketing e integrar as suas necessidades em todas as fases do processo de marketing;
- ❖ A ampliação da compreensão da competição inter-urbana actual, apresentando as possibilidades para um melhor aproveitamento de oportunidades no ambiente;
- ❖ Uma melhor compreensão ao nível da monitorização e avaliação das actividades de marketing, bem como dos seus resultados.

Estes desafios que se colocam ao Marketing Territorial são muito importantes na medida em que permitirão difundir e ampliar a sua implementação, aumentando as suas contribuições para o desenvolvimento económico, cultural e social do território. No entanto, estes desafios lidam com dois tipos de limitações: (i) dificuldades na implementação do Marketing Territorial instigadas pelas realidades políticas e administrativas; (ii) dificuldade em lidar com os *gaps* existentes entre a teoria de Marketing Territorial e a forma como é compreendido e praticado (Kavaratzis *et al.*, 2008).

Na prática, é essencial sensibilizar e mobilizar todas as entidades e actores-chave que possam dar o seu contributo no âmbito da definição de uma estratégia de Marketing Territorial, nomeadamente as Câmaras Municipais, Associações de Municípios,

Associações Empresariais, Associações Sectoriais, Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional, entre muitas outras.

2.6 Síntese

Neste capítulo, começou-se por analisar a evolução do conceito de Marketing Territorial, tendo-se constatado um aumento substancial da sua popularidade, bem como um aumento da utilização de estratégias associadas à comunicação e promoção de uma imagem do território. De facto, no início o marketing estava associado apenas à gestão empresarial, no entanto, com o passar do tempo, começou a observar-se um alargamento das suas funções, bem como do seu âmbito de aplicação, passando a ser uma ferramenta também utilizada por serviços públicos, em organizações sociais, religiosas e de caridade e nas colectividades locais. Posteriormente, o marketing passou a aplicar-se, não só na promoção e venda do território, mas também no seu desenvolvimento, dando maior importância à fixação dos negócios existentes, à atracção de novos negócios, ao desenvolvimento do turismo, à promoção das exportações e à promoção do investimento estrangeiro.

Hoje em dia é cada vez mais importante uma boa estratégia de marketing ao nível do território, para que este se torne mais competitivo e mais atractivo.

Na Secção 2.3 foi analisada a evolução do conceito de Marketing Territorial ao nível da literatura, tendo sido abordado o trabalho de diversos autores sobre este tema, tendo-se constatado que as referências têm vindo a aumentar consideravelmente nas últimas décadas.

De seguida foi abordada a questão da aplicação das ferramentas de marketing a um território, onde se pôde concluir que uma estratégia de marketing integrado, que é usualmente e eficazmente aplicada ao mundo empresarial, poderá também, numa segunda fase, ser analisada e aplicada à escala territorial. Deste modo, passou-se para a análise das componentes a observar no Marketing Territorial estratégico, as suas diferentes etapas, os desafios que se colocam para o futuro e a importância de se sensibilizar e mobilizar todas as entidades e actores-chave que possam dar o seu contributo no âmbito da definição de uma estratégia de Marketing Territorial.

A partir da reflexão teórica efectuada neste capítulo sobre o Marketing Territorial, seleccionou-se um caso de estudo que permitisse ilustrar as estratégias que são desenvolvidas pelos territórios em Portugal com vista à sua valorização e promoção, o qual servirá de base à investigação empírica deste trabalho.

Parte II - Estudo Empírico

Capítulo 3 – Opções Metodológicas

3.1 Introdução

Este capítulo tem como objectivo a identificação e justificação das opções ao nível da metodologia adoptada. Desta forma, o capítulo inicia-se com a definição do objectivo e das questões de investigação consideradas que servem de orientação a todo este estudo, bem como o método de pesquisa a adoptar (Secção 3.2). Posteriormente, é apresentada a estratégia de investigação (Secção 3.3).

3.2 Opções Metodológicas Estruturantes

3.2.1 Objectivo e Questões de Investigação

Os objectivos e as questões de investigação condicionam as opções metodológicas, nomeadamente, na definição de qual o melhor método a adoptar. Segundo Yin (2009), a definição e o tipo de questão de investigação enunciada, o grau de controlo dos eventos comportamentais e o grau de incidência em eventos contemporâneos, permite fornecer uma pista importante para a selecção do método de investigação mais apropriado (Quadro 2).

Quadro 2 - Diferentes Métodos de Pesquisa

Método	Forma da Questão de Investigação	Requer o controlo dos eventos comportamentais	Focado em Eventos Contemporâneos
Experimental	Como? Porquê?	sim	sim
“Survey”	Quem? O quê? Onde? Quantos? Quanto?	não	sim
Análise de Arquivo	Quem? O quê? Onde? Quantos? Quanto?	não	sim/não
Histórico	Como? Porquê?	não	não
Estudo de Caso	Como? Porquê?	não	sim

Fonte: Yin (2009, p.8)

Desta forma, a definição dos objectivos e das questões de investigação constitui, provavelmente, o passo mais importante de uma investigação (Yin, 2009).

O principal objectivo desta investigação consiste em perceber como é que as estratégias utilizadas pelos lugares para posicionar e comunicar os seus atributos podem apresentar-se como um instrumento ao serviço da promoção territorial. Deste modo, surge a primeira questão de investigação:

I. Como podem as estratégias utilizadas pelos territórios para posicionar e comunicar os seus atributos apresentar-se com instrumentos de promoção regional?

Nesta linha de análise, tendo em conta a questão formulada, a problemática em causa e segundo o método de Yin (2009), o melhor método a adoptar é o Estudo de Caso. Com a selecção e análise de um Estudo de Caso será possível fazer uma ligação entre o enquadramento teórico que é feito na Parte I desta investigação e um caso real, tendo em conta o objectivo traçado.

Deste modo, na selecção do caso de estudo procurou-se que este permitisse analisar até que ponto as estratégias planeadas e desenvolvidas por determinadas entidades que estão incumbidas da prossecução do interesse público, podem ou não influenciar a imagem de uma região, sendo, assim, consideradas como instrumentos de promoção regional. Neste contexto surge uma segunda questão, que deriva da primeira:

I.1 Como podem as entidades locais contribuir para a promoção regional?

No seguimento da selecção do caso de estudo e tendo em conta a problemática em causa, surge a necessidade de formular uma nova questão de investigação que, tal como a anterior, decorre da primeira questão e, tal como as anteriores, serve de elemento condutor a todo o trabalho empírico desenvolvido:

I.2 A iniciativa “Prémios Novo Norte” pode ser identificada como um instrumento de promoção regional?

Ao definir as questões de investigação procurou-se que estas fossem suficientemente claras, pertinentes e exequíveis para que a investigação pudesse ser estruturada com coerência (Quivy *et al.*, 1998).

Importa ainda referir que, de acordo com o objectivo deste estudo e no momento de responder às questões de investigação formuladas, considerou-se como oportuno começar por responder à Questão I.2, partindo de uma análise mais específica.

Na subsecção seguinte é apresentada a metodologia adoptada com vista a dar resposta às questões de investigação formuladas.

3.2.2 Metodologia

A opção metodológica desta investigação recai sobre o Estudo de Caso, permitindo enveredar por uma investigação de natureza exploratória que permite compreender as características significativas de contextos reais. De facto, o caso de estudo é o método mais apropriado quando se pretende investigar um fenómeno contemporâneo em profundidade, no seu contexto de vida real e, especialmente, quando os limites entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente evidentes (Yin, 2009).

No momento da selecção de um caso de estudo que permitisse analisar a importância de determinadas iniciativas na promoção de um território, surgiu a ideia de abordar um caso conhecido pela investigadora, que se revelou bastante interessante, inovador, único, e que corresponde perfeitamente ao que se pretende investigar, dado que o seu principal objectivo consiste na identificação, promoção e divulgação de iniciativas inovadoras, que sejam reconhecidas como Boas Práticas ao nível regional e que apresentem um potencial de transferibilidade.

Dado o carácter “embrionário” do caso de estudo seleccionado e da escassez de dados mensuráveis, optou-se pela realização de uma análise qualitativa, apesar de, oportunamente, se fazer referência ao tratamento de alguns dados quantitativos que foram, entretanto, recolhidos.

A análise qualitativa envolve um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (Neves, 1993). De acordo com Shank (2002), a pesquisa qualitativa é

definida como uma investigação empírica e sistemática. Empírica porque se baseia na experiência, na interpretação de fenómenos segundo os significados que lhes são atribuídos por determinadas pessoas. Sistemática porque é uma investigação planeada, ordenada e pública (Ospina, 2004).

A investigação qualitativa tem vindo, ao longo do tempo, a ganhar cada vez mais adeptos, principalmente pelas vantagens que confere (Ospina, 2004):

- Flexibilidade em seguir ideias inesperadas que possam surgir durante a pesquisa, bem como explorar processos;
- Sensibilidade a factores contextuais;
- Possibilidade de abordar dimensões simbólicas e significados sociais;
- Oportunidades acrescidas para um desenvolvimento empírico, apoiando novas ideias e novas teorias.

Por outro lado, importa acrescentar que o desenvolvimento de um estudo de pesquisa qualitativa envolve um corte temporal-espacial do fenómeno que se pretende analisar. Este corte permitirá definir o campo e a dimensão em que a análise se desenvolverá (Neves, 1996).

3.3 Estratégia de Pesquisa

Estando já expostas as questões de investigação que servem de base ao estudo, bem como o método que vai ser utilizado para prosseguir com a investigação, ou seja, as opções metodológicas estruturantes, bem como os determinantes dessas escolhas, é importante definir qual a estratégia de pesquisa a seguir e que permitirá responder às questões formuladas. Desta forma, detalham-se nas subsecções seguintes as implicações práticas que as opções metodológicas tiveram nesta investigação.

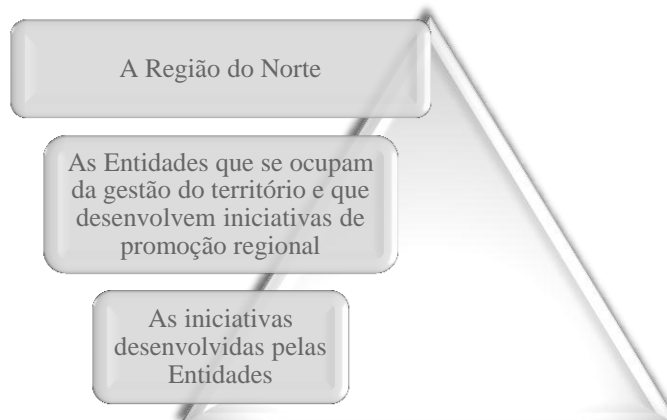
3.3.1 Unidade de Análise

O objectivo desta investigação, consiste em perceber se as iniciativas desenvolvidas pelos territórios, para projectar os seus atributos, com vista a aumentar a sua competitividade e atractividade, podem ser vistas como instrumentos ao serviço da

promoção territorial. Neste âmbito destaca-se a importância da actuação de entidades públicas locais, no desenvolvimento de iniciativas com vista à promoção local. De facto, é cada vez mais perceptível a preocupação das entidades locais ao nível da definição de estratégias de promoção local tendo em conta a crescente competição por investimento, turistas e residentes que se tem observado entre cidades, regiões e países, fruto da globalização e natural limitação dos recursos naturais.

Dada a proximidade, ao nível profissional, da investigadora com uma destas entidades, foi possível perceber a importância das tarefas de planeamento e desenvolvimento ao nível de uma Região. Deste modo, tratando da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N), o estudo passou a estar focalizado numa determinada Região: a Região do Norte, tendo em conta as suas características, condicionalismos, potencialidades, entidades, iniciativas e a sua promoção. A Figura 3 permite ilustrar o encadeamento que serve de suporte a esta investigação.

Figura 3 - Unidade de Análise



Fonte: Sistematização própria

3.3.2 Selecção do Caso

A opção por este caso de estudo apoiou-se na sua originalidade, singularidade e pertinência, revelando-se bastante interessante e adequando-se perfeitamente ao tipo de análise e pesquisa a realizar. De facto, foi perceptível a grandeza desta iniciativa, tendo em conta o número de entidades que procurou, através desta, apresentar o seu projecto,

divulgar as suas ideias, contribuindo para fomentar o surgimento de novas ideias, novos projectos e, conseqüentemente, contribuindo para o sucesso da iniciativa, apesar de se tratar, ainda, de uma “iniciativa-piloto”.

Confrontando o objectivo desta investigação com o objectivo da iniciativa em causa (Quadro 3) é perceptível a pertinência deste caso de estudo, permitindo, desta forma, responder à primeira questão de investigação que foi formulada: “Como podem as estratégias utilizadas pelos territórios para posicionar e comunicar os seus atributos apresentar-se com instrumentos de promoção regional?”

Quadro 3 - Objectivo da Investigação VS Objectivo da Iniciativa “Prémios Novo Norte”

Objectivo da Investigação	Objectivo da Iniciativa “Prémios Novo Norte”
Como é que as estratégias utilizadas pelos lugares para posicionar e comunicar os seus atributos podem apresentar-se como instrumentos ao serviço da promoção territorial.	Identificar, distinguir e divulgar casos de sucesso da Região do Norte, Boas Práticas Regionais, com carácter de transferibilidade.

Fonte: Sistematização própria

Em relação à segunda questão de investigação que foi definida (“Como podem as entidades locais contribuir para a promoção regional?”), a qual deriva da primeira questão, estando em causa uma iniciativa desenvolvida por uma determinada entidade que está encarregue da coordenação e desenvolvimento da Região do Norte, corrobora a ideia de que este caso está em conformidade com o que se pretende estudar permitindo responder a esta segunda questão.

A terceira questão de investigação (“A iniciativa Prémios Novo Norte pode ser identificada como um instrumento de promoção regional?”), para além de decorrer da primeira questão, está relacionada com o próprio caso.

Em síntese, pretende-se que, da análise do caso de estudo, seja possível retirar conclusões que permitam dar resposta a estas três questões de investigação.

3.3.3 Recolha de Evidências

Tendo como principal objectivo recolher dados que permitam dar resposta às questões formuladas, é necessário definir quais as fontes de informação disponíveis e entre essas, quais as que vão ser utilizadas.

Segundo Yin (2009), existe uma variedade de fontes de informação (Figura 4).

Figura 4 - Fontes de Informação

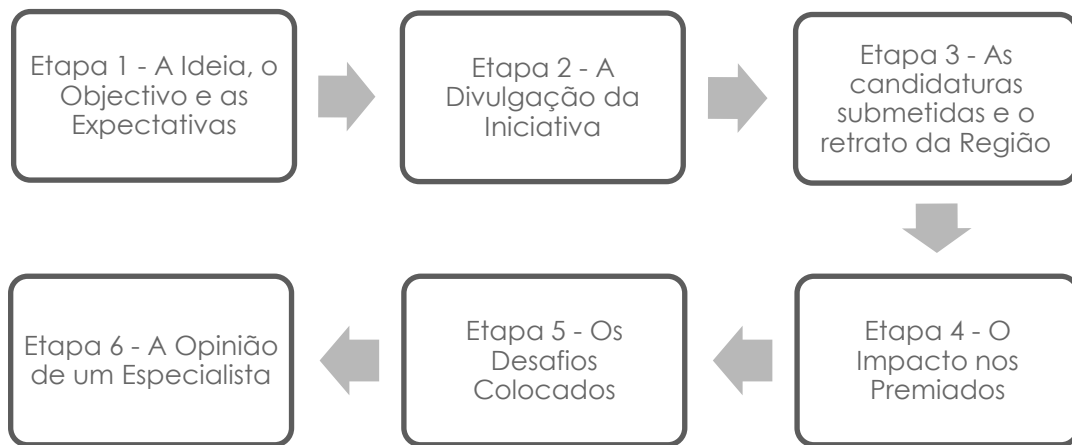


Fonte: Sistematização própria

Neste contexto, foram seleccionadas as seguintes fontes de informação:

Documentação: <i>booklets</i> , documentos administrativos, relatórios, <i>clipping</i> , ...
Entrevistas
Observação directa
Observação-Participação

Ao nível da recolha de dados e no momento de seleccionar a amostra, houve a preocupação em analisar todas as etapas que fizeram parte da iniciativa (Figura 5).

Figura 5 - As Etapas da Iniciativa: Análise estruturada

Fonte: Sistematização própria

Deste modo, procurou-se cruzar várias fontes de informação para que as conclusões retiradas fossem o mais fidedignas possível e, desta forma, estivéssemos em condições de responder às questões de investigação que servem de fio condutor a todo este estudo.

- *As Entrevistas*

Estando perante um trabalho de natureza qualitativa, um dos métodos adoptados para a recolha de dados foi a realização de entrevistas pelo que estas permitiriam analisar o sentido que os actores dão às suas práticas e aos acontecimentos com que se vêem confrontados (Quivy *et al.*, 1998). A realização de entrevistas confere ao investigador um maior grau de profundidade dos elementos de análise, bem como uma grande flexibilidade, permitindo recolher testemunhos e interpretações. (Quivy *et al.*, 1998).

Apesar das vantagens em adoptar este método, foi necessário, após uma conversa prévia por telefone, enviar por *e-mail* o guião de entrevista. Esta segunda opção resultou da limitação de tempo por parte da investigadora, por motivos profissionais.

No momento da identificação das fontes de informação principais, procurou-se seleccionar as pessoas que estiveram directamente envolvidas na concepção de toda a iniciativa (os impulsionadores) e as pessoas directamente envolvidas no

desenvolvimento da mesma (o Júri), que melhor poderiam apreciar toda a mecânica bem como os seus resultados em várias vertentes. Foram também considerados aqueles que participaram e que absorveram esses resultados (os premiados) e, ainda, duas referências na área, que permitiria analisar toda esta dinâmica na óptica de quem possui um grande conhecimento e experiência na temática em causa. A recolha e o cruzamento de toda esta informação permitiu enriquecer a análise feita pelo que possibilitou abordar vários aspectos e vários momentos que estiveram na base desta iniciativa. Neste âmbito, foram seleccionados quatro públicos distintos: (a) os impulsionadores da iniciativa; (b) o Júri; (c) os premiados da edição de 2009/10; (d) duas personalidades reconhecidas na área.

Do trabalho de campo, que foi realizado entre Agosto e Setembro de 2011, resultou a realização de cinco entrevistas presenciais, uma entrevista por telefone e o envio, por *e-mail*, de sete guiões de entrevista (Quadro 4).

Quadro 4 - Trabalho de Campo

Cinco entrevistas Presenciais	Dois membros do Júri da CCDR-N
	Dois colaboradores da CCDR-N responsáveis pela ideia e pelo impulso da iniciativa
	O Sub-Director do JN, membro do Júri e, também, um dos responsáveis pelo impulso da iniciativa
Uma entrevista por telefone	Uma referência na área do Marketing Territorial
Sete guiões de entrevista enviados	Os seis Premiados da edição de 2009/10
	Duas personalidades reconhecidas na área

Fonte: Sistematização própria

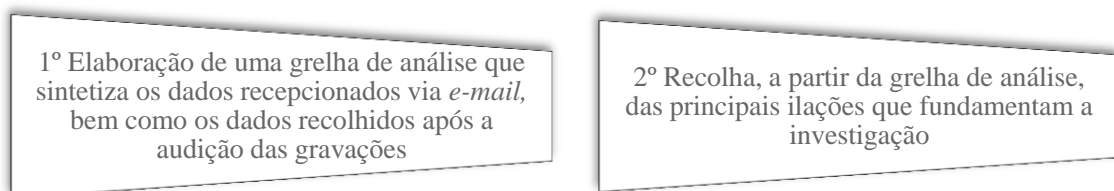
As entrevistas presenciais, bem como os contactos telefónicos, foram realizados exclusivamente pela investigadora para se poder beneficiar de sinergias entre a informação fornecida. Procedeu-se à gravação áudio das entrevistas presenciais, tendo todos os entrevistados permitido a gravação das entrevistas, ficando estas sujeitas à condição de sigilo de investigação. No caso da entrevista por telefone e dos guiões de entrevista que foram enviados por *e-mail*, elaborou-se um resumo das principais ideias.

Ao nível dos premiados optou-se por seleccionar aqueles que fizeram parte da edição de 2009/10 pelo que seriam aqueles que, no momento da realização desta investigação, teriam já uma boa perspectiva do impacto de toda esta iniciativa, quer ao nível do projecto, quer ao nível da própria instituição onde o projecto se encontra alojado.

Foram elaborados guiões de entrevista para permitir a construção de um esboço de interpretação de toda a dinâmica da iniciativa e, principalmente, dos resultados esperados, bem como dos resultados obtidos (em Anexo).

A análise dos dados recolhidos nas entrevistas foi feita através de dois processos (Figura 6).

Figura 6 - Processo de Análise das Entrevistas



Fonte: Sistematização própria

Apesar do número reduzido de entrevistas, foi possível obter uma grande diversidade de dados, provenientes da interacção com os autores que estiveram envolvidos nas diferentes etapas que constituíram a iniciativa. No entanto, o número reduzido de entrevistas realizadas não justificou recorrer a um *software* de análise de dados qualitativos.

- *Documentação e Observação*

Para completar a informação recolhida através das entrevistas, recorreu-se aos documentos disponibilizados no *site*⁴ dedicado à iniciativa, bem como a documentos e informações recolhidas junto da CCDR-N, procurando construir um quadro de entendimento rico e integrado.

Importa ainda acrescentar que a presença nas cerimónias (Observação-Participação), a leitura das notícias publicadas em vários jornais regionais, bem como

⁴ <http://www.ccdrn.pt/premios/>

no Jornal de Notícias e o contacto permanente com uma das instituições que levou a cabo a iniciativa (CCDR-N) foi fundamental para a percepção de muitos dos aspectos referenciados pelos entrevistados.

O cruzamento da informação que resultou da sistematização dos testemunhos através da análise das entrevistas e o acompanhamento que foi feito de toda a iniciativa foram etapas essenciais para a realização desta investigação.

3.4 Síntese

Este capítulo permitiu apresentar o percurso da investigação a realizar, desde as opções metodológicas estruturantes, até às estratégias de pesquisa adoptadas.

Primeiramente foi feita uma exposição do objectivo e das questões de investigação que dele derivam e que servem de fio condutor a todo este estudo. De seguida foi apresentada a unidade de análise utilizada, bem como o Estudo de Caso seleccionado e as razões subjacentes às opções que foram feitas. Tendo em conta o caso de estudo que foi seleccionado e a necessidade de enveredar por uma investigação de natureza qualitativa, foram apresentadas as principais características e vantagens da utilização deste método, expondo as fontes de informação utilizadas para recolher os dados que, posteriormente, permitirão dar resposta às questões de investigação formuladas. Neste contexto, na recolha de dados foram utilizados os seguintes métodos: entrevistas, acesso a documentação diversa (*booklets*, documentos administrativos, relatórios, *clipping*, etc.), observação directa e observação-participação. Por fim, foi feita a apresentação do método utilizado na análise da informação, o qual se baseou não só no cruzamento dos dados recolhidos, mas também na sua ligação com o enquadramento teórico que foi feito na Parte I deste trabalho.

No capítulo seguinte será feita uma apresentação do estudo de caso seleccionado, a iniciativa “Prémios Novo Norte”.

Capítulo 4 – Estudo de Caso: Os “Prémios Novo Norte”

4.1 Introdução

Após a exposição e justificação das opções metodológicas, este capítulo tem como objectivo apresentar o estudo de caso seleccionado. Assim, na secção seguinte (Secção 4.2) começa-se por fazer um enquadramento da temática “Boas Práticas”, sendo apresentados alguns exemplos de iniciativas europeias de divulgação de Boas Práticas, estabelecendo uma relação com o Marketing Territorial, bem como com o caso de estudo seleccionado. De seguida (Secção 4.3) é feito um enquadramento espacial e temporal do caso seleccionado. Posteriormente (Secção 4.4), é feita a apresentação da iniciativa “Prémios Novo Norte”.

4.2 A Difusão de “Boas Práticas”

A realidade actual é marcada por série de desafios que se colocam às entidades que estão incumbidas da gestão do território, tais como, o desinvestimento público, a liberalização à escala mundial, a facilidade de circulação de bens, pessoas, serviços e informações e a acesa concorrência pela captação de recursos. De facto, podemos identificar, num determinado território, uma série de entidades que se preocupam e/ou estão incumbidas de tratar destas questões, procurando definir estratégias e políticas específicas com o objectivo de fomentar um desenvolvimento integrado e sustentável, concentrando, especialmente, as suas acções na promoção da competitividade e coesão do território. Deste modo, começam por identificar e analisar, no território em causa, os seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, ao longo da sua exposição e interacção com as forças externas. Neste âmbito, surge, igualmente, a preocupação em fortalecer a capacidade de as comunidades e regiões se adaptarem a um mercado mutante, aproveitando as oportunidades e mantendo a sua vitalidade, nunca esquecendo que as exportações de um local são fundamentais para a sua sobrevivência.

Observando o que se passa em Portugal, um exemplo de uma dessas entidades são as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional. Trata-se de serviços desconcentrados do Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território, com a incumbência de executar políticas de ambiente, ordenamento do território e cidades e desenvolvimento regional. Nos últimos anos, as políticas de desenvolvimento regional passaram a exigir uma resposta mais eficaz por parte dos instrumentos de planeamento vigentes, sob pena de não assegurarem um desenvolvimento económico e social sustentado. Também neste seio o Marketing Territorial é visto como potenciador de atractividade, competitividade e gerador de riqueza, levando estas entidades a introduzir estratégias de promoção regional, de valorização dos seus recursos endógenos, das suas potencialidades, com o objectivo de revitalizar a sua região.

Importa ter em atenção que o sucesso do marketing estratégico de um território está dependente da satisfação dos seus cidadãos e empresas ao nível das condições apresentadas, bem como dos seus turistas e investidores (Kotler *et al.*, 1994). Assim, quando se atinge um fenómeno de sucesso ao nível da promoção de iniciativas de elevado mérito e da atracção de novas empresas, turistas e moradores, torna-se fundamental expor estas Boas Práticas, bem como os seus resultados para que estes venham a ser impulsionadores de uma nova procura por novos sucessos, isto é, promover e difundir o sucesso alcançado por medidas de promoção e desenvolvimento regional permite criar e atrair mais investimento, tornando-se num ciclo bastante favorável para a imagem e crescimento de uma região.

O estudo feito em 2008 pela Comissão Europeia⁵, intitulado “*Good practice in the field of regional policy and obstacles to the use of the Structural Funds*”, chama a atenção para a importância da disseminação de conhecimento, a troca de experiências e informação ao nível de Boas Práticas nos países da União Europeia, conduzindo a novos desafios e servindo de inspiração para a gestão das políticas públicas quer ao nível regional, quer ao nível local. No entanto, é por vezes difícil seleccionar “Boas Práticas” que confirmem um grau de transferibilidade, principalmente pela ambiguidade existente ao nível do conceito. Deste modo, é importante compreender o que se entende

⁵ Direcção-Geral das Políticas Internas da União - Departamento de Políticas Estruturais e de Coesão

por “Boas Práticas”, sendo necessário, em primeiro lugar, perceber o significado de “prática” e em segundo lugar perceber o significado de “boa”.

Neste contexto, uma prática de desenvolvimento territorial deverá ser identificada como *“uma acção repetida ao longo do tempo, em outras palavras, um processo que se torna habitual, como resultado e cujo objectivo envolve, principalmente, o fornecimento de serviços que visam satisfazer, em determinada área, um ou mais requisitos identificados pela entidade como um todo ou por certas categorias de pessoas ou estruturas socioeconómicas regionais ou locais”* (Comissão Europeia, 2008:iv). Tal prática poderá ser descrita como "boa" se satisfazer certos critérios em termos de eficácia, qualidade e operação, ou seja, uma prática pode ser considerada “boa” na medida em que os serviços sejam, geralmente, reconhecidos e considerados satisfatórios pelos seus destinatários, tendo em conta os requisitos que devem ser cumpridos. No entanto, persiste uma vaga ambiguidade ao nível da utilização deste conceito. Neste âmbito é fundamental ter em atenção três requisitos obrigatórios: (i) a necessidade, em cada nível territorial, de aumentar a consciência dos actores sobre o desenvolvimento de uma cultura de intercâmbio e transferência de Boas Práticas e as vantagens associadas em termos de economia de tempo e dinheiro; (ii) a necessidade de incentivar a Comissão Europeia a agir para estabelecer e disponibilizar o *“método comum e padronizado”*; (iii) a necessidade de criar um sistema comunitário permanente que reúna informação sobre Boas Práticas transferíveis e garantir que estas sejam compartilhadas, juntamente com o apoio técnico às autoridades locais que desejam implementar novas ideias.

A apresentação de uma boa prática deverá, deste modo, obedecer a uma estrutura padrão, por forma a facilitar a comparação com elementos de outras práticas, compreender as principais características importantes susceptíveis de favorecer a generalização de cada um desses elementos e identificar, no seu funcionamento, os aspectos inovadores e de impacto.

No período 2000-2006, o intercâmbio de experiências e Boas Práticas foi apoiada por programas comunitários, tais como INTERREG IIIC, INTERACT, URBACT e Acções Inovadoras. Além disso, as comunicações da Comissão Europeia, Direcção-Geral da Política Regional (DG REGIO) e as autoridades de gestão dos programas

operacionais (nacionais e regionais) co-financiados pelo FEDER, bem como a acção realizada por um número de redes de organismos que operam no sector de desenvolvimento regional, desempenhou um papel importante na divulgação e promoção de Boas Práticas.

Ao nível Europeu podem, assim, ser identificadas várias iniciativas que visam expor Boas Práticas realizadas em determinados países ou nas suas regiões (Quadro 5).

Quadro 5 - Iniciativas Europeias de divulgação de Boas Práticas

<p>❖ Conferências “Regions for Economic Change”</p> <p>As Conferências “Regions for Economic Change” são organizadas em temas ligados à agenda europeia para o crescimento e emprego. O objectivo comum destas conferências consiste na troca de informações e Boas Práticas. Vários e distintos participantes assistem as estas conferências, desde representantes de agências de desenvolvimento, regiões, autoridades locais, gestores de organizações socioeconómicas, peritos, etc.</p>	
<p>❖ “Open days - European Week of Regions and Cities”</p> <p>O objectivo dos “Open days - European Week of Regions and Cities” é o de fornecer uma plataforma comum para discussão através de um grande número de oficinas temáticas e incentivar a constituição de redes com um elevado número de actores e organizações que trabalham no campo do desenvolvimento territorial. Estas sessões envolvem desde líderes políticos, a nível regional e local, como especialistas em políticas territoriais e representantes de empresas, bancos e sociedade civil organizada.</p>	
<p>❖ Publicações “Regions for Economic Change”</p> <p>As publicações “Regions for Economic Change” contêm todas as informações necessárias e úteis para inspirar um qualquer actor de desenvolvimento territorial.</p>	
<p>❖ Revista “Inforegio Panorama”</p> <p>A Revista “Inforegio Panorama” tem por objectivo analisar um tema central da política regional com maior profundidade através de artigos na experiência e acontecimentos ligados ao aspecto territorial do desenvolvimento, exemplos de Boas Práticas e apresentações sobre projectos que são considerados como excelentes.</p>	
<p>❖ “European Awards for Regional Innovation” (2000-2006)</p> <p>Em 2004, a DG REGIO organizou um concurso conhecido como “Prémios Europeus de Inovação Regional”, cujo objectivo foi o de identificar práticas inovadoras de desenvolvimento regional, sensibilizar os decisores regionais e facilitar o intercâmbio de experiências entre as regiões.</p>	
<p>❖ A Base de Dados “Success stories”</p> <p>A DG REGIO criou uma base de dados no seu site Inforegio, que permite pesquisas por país, tema ou região de projectos interessantes de desenvolvimento económico ou social desenvolvidos com o apoio dos Fundos Estruturais e do Fundos de Coesão. A base foi criada para disseminar as intervenções co-financiadas pelos fundos estruturais.</p>	

❖ Prémios “Regio Stars”

Os Prémios “Regio Stars” consistem numa iniciativa promovida pela Comissão Europeia, desde 2008, e que visam destacar anualmente os projectos mais inovadores apoiados pela política regional europeia nas seguintes categorias: Crescimento inteligente (serviço de inovação), Crescimento sustentável (serviços de ecossistemas e infra-estruturas verdes), Crescimento inclusivo (mudanças demográficas e apoio ao envelhecimento activo), Informação e comunicação (informar o público na internet sobre os projectos que beneficiem de políticas regionais da União Europeia) e “CityStar” (estratégias integradas para o desenvolvimento de zonas urbanas desfavorecidas).



Fonte: Sistematização própria

Ao nível nacional, podemos destacar, nesta linha de análise, uma iniciativa recente e pioneira a nível nacional, levada a cabo pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, o ON.2 e o Jornal de Notícias, intitulada “Prémios Novo Norte”, que tem como principal objectivo *“distinguir e divulgar, publicamente e de forma regular e simbólica, casos de sucesso em temas prioritários para a Região do Norte”* (CCDR-N, 2011) e que já conta com duas edições, sendo que a última encerrou a 30 de Junho de 2010.

Os “Prémios NOVO NORTE” visam *“estimular o conhecimento de boas práticas institucionais, empresariais ou científicas e o intercâmbio de experiências, sensibilizar a opinião pública para a importância social e o potencial económico da excelência e promover ainda a visibilidade de investimentos e projectos co-financiados pelos fundos estruturais no desenvolvimento regional do Norte.”* (CCDR-N, 2011).

Importa ainda referir que, o grande vencedor dos “Prémios NOVO NORTE” de cada edição, pode concorrer aos prémios anuais da UE “Regio Stars”, e “European Enterprise Awards”, entre outros, caso o projecto em causa se enquadre numa das categorias definidas no concurso, contando com o apoio técnico, logístico e de comunicação complementar da CCDR-N e ON.2, o que de facto se verificou em ambas as edições que foram lançadas.

4.3 Caracterização da Região do Norte de Portugal

Esta secção visa apresentar as principais características que diferenciam a Região do Norte de Portugal das demais regiões. Começa por caracterizar a conjuntura desta região na transição do ano de 2009 para o ano de 2010, passando pela sistematização dos investimentos feitos na Região com o apoio dos Fundos Comunitários, terminando com a análise *SWOT*, isto é, com a apresentação das forças e fraquezas, bem como das oportunidades e ameaças da Região do Norte.

4.3.1 Região do Norte - Conjuntura 2009/10

A Região do Norte tem assumido alguns traços que a distingue das demais regiões do país, sendo caracterizada, em 2010, como a região mais populosa, com mais de três milhões e setecentos mil habitantes, representando 35 por cento da população residente em Portugal. Esta é, também, a região mais jovem do Continente, concentrando, em 2010, 36 por cento dos jovens do País, no entanto, este traço tende, cada vez mais, a esbater-se dado que a Região começa a reproduzir algumas das tendências pesadas de evolução da demografia a nível nacional (baixa natalidade, fecundidade, etc.) (INE, 2011).

Observa-se que esta é a região com os mais baixos rendimentos a nível nacional e, em termos globais, estamos na presença de uma população com baixos níveis de instrução formal, no contexto nacional (CCDR-N, 2006). Por outro lado, o aumento do desemprego em Portugal tem assumido na Região do Norte os seus contornos mais graves. No primeiro trimestre de 2010, a Região do Norte apresentava a maior taxa de desemprego a nível nacional (12,5), o que significava um aumento de 20,1 por cento face ao período homólogo, verificando-se, ainda, um desemprego muito significativo, sobretudo na AMP, de jovens diplomados (CCDR-N, 2010b; INE, 2011).

Ao nível do território, a Região do Norte apresenta uma estrutura urbana caracterizada por uma clara oposição litoral-interior. No litoral, como centralidades de relevo, para além da área metropolitana, salientam-se as cidades de Braga e Guimarães, enquanto no interior merecem destaque as cidades de Chaves, Bragança e Vila Real. Por outro lado, cerca de 40 por cento do território da Região está coberto por um estatuto de

conservação da natureza e dos seus recursos, sendo este aspecto determinante para a definição de qualquer estratégia regional de desenvolvimento. O Norte rural apresenta-se como um espaço multifuncional, onde três novas tendências se destacam: a complementaridade e substituibilidade entre agricultura, floresta e turismo rural, a regressão global dos usos agro-florestais e a expansão de incultos (CCDR-N, 2006).

Do ponto de vista económico, a Região do Norte mantém a sua vocação exportadora, sendo, de longe, a Região mais exportadora do País, e a sua grande tradição e experiência em matéria de internacionalização e de participação no comércio mundial. Durante o 1º trimestre de 2010, as exportações para a União Europeia de mercadorias com origem na Região do Norte registaram um crescimento (em valor) de 5,9 por cento face ao trimestre homólogo de 2009. Entre os principais produtos, destacam-se, sobretudo, os da fileira automóvel, os produtos de borracha, mobiliário, máquinas e aparelhos eléctricos, vestuário e calçado e cortiça e suas obras, correspondendo, por sua vez, à sua principal especialização produtiva (CCDR-N, 2010b). Por outro lado, a Região do Norte é considerada como uma das regiões mais industrializadas no contexto da UE25. Esta especialização assenta muito em sectores ditos “tradicionalistas” (têxteis, vestuário, calçado, etc.) (CCDR-N, 2006).

4.3.2 Os Fundos Comunitários

Analisando o comportamento da Região ao nível dos Fundos Comunitários, até ao ano de 2010, é necessário analisar os resultados obtidos com o QCA III no período 2000-2006 e, posteriormente, os resultados obtidos até 2010 pelo QREN.

No âmbito do QCA III, e analisando a execução financeira na Região do Norte, entre 2000 e 2009, ao nível do Programa Operacional Regional (ON – Operação Norte) foram aprovados 5.764 projectos correspondendo a um financiamento de 2.672 milhões de euros (CCDR-N, 2010c). Destacam-se, ainda, ao nível da região do Norte, o Programa Operacional da Educação com 476 milhões de Euros de investimento aprovado (Autoridade de Gestão do PRODEP III, 2010), o Programa Operacional Ciência e Inovação 2010, com um investimento aprovado de 195 milhões de Euros (Gabinete de Gestão do POCI 2010, 2010), o Programa Operacional da Cultural com

um investimento aprovado de 160 milhões de Euros (Autoridade de Gestão do POC, 2010), o Programa Operacional Economia - Prime, com 5.730 projectos aprovados e um investimento aprovado de 1,4 milhões de Euros (Autoridade de Gestão do PRIME, 2010), registando-se, ainda, mais investimento que foi distribuído na Região pelos restantes Programas Operacionais.

No âmbito do QREN, até ao final de 2009 tinham já sido aprovadas 8.342 candidaturas situadas na Região do Norte. Estes projectos, aprovados para a Região do Norte, representam um investimento total de cerca de 6.473,2 milhões de euros, distribuídos pelo Programa Operacional Potencial Humano (2.176,3 milhões de euros), pelo Programa Operacional Valorização do Território (818,9 milhões de euros), pelo Programa Operacional Factores de Competitividade (1.427 milhões de euros) e pelo PO Regional ON.2 “O Novo Norte” (2.050,9 milhões de euros) (CCDR-N, 2009).

4.3.3 Análise *SWOT*

Tendo em conta este sucinto diagnóstico que foi feito da Região, envolvendo quer aspectos sociais, quer territoriais e económicos e cruzando com a informação cedida pela CCDR-N através do documento “Norte 2015”, é possível produzir uma matriz *SWOT*⁶ apontando alguns dos pontos Fortes, dos Pontos Fracos, das Oportunidades e das Ameaças da Região do Norte (Quadros 6 e 7) (CCDR-N, 2006 e INE, 2011).

Após a análise e sistematização das forças e fraquezas da Região do Norte (Quadro 6) importa, ainda, detalhar os seguintes aspectos: (i) forte presença de doutorandos em áreas de investigação relacionadas com as actividades económicas emergentes na Região, nomeadamente nas áreas da Biotecnologia e das Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica; (ii) existência de diversos factores de competitividade no espaço rural da região: produção vitivinícola, actividade leiteira, produção de azeite, floresta, etc.; (iii) acentuação de algumas áreas de exclusão na Região, emergindo verdadeiros espaços de pobreza, não só no tecido metropolitano, como nos territórios rurais/marginais do interior em desertificação e desvitalização social, e nas áreas urbano-rurais da coroa territorial envolvente do Grande Porto; (iv)

⁶ O termo *SWOT* deriva da sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

perda de dinamismo dos espaços regionais economicamente mais avançados e industrializados (Ave, Cávado, Grande Porto) persistindo, porém, níveis de disparidade evidentes nos sub-espaços que compõem a Região; (v) ausência de uma rede de Parques de Ciência e Tecnologia, que se constituam, cada um deles, como espaços ou centros de prestação de serviços avançados às empresas, fomentando a articulação entre o tecido empresarial, as infra-estruturas tecnológicas, o sistema de ensino superior e, em geral, o sistema científico e tecnológico; (vi) sectores tradicionais de especialização da Região com dificuldades em matéria de competitividade, resultantes de um modelo de negócio que se encontra esgotado. Incapacidade de competir, nas gamas baixas com concorrentes como a Índia ou a China e, mesmo, nas gamas intermédias (onde ganham preponderância países como a Tunísia, Marrocos, etc.); (vii) dificuldades crescentes de concorrência em sectores de tecnologia intermédia (por exemplo, no automóvel e seus componentes) com países com maiores níveis de qualificação dos recursos humanos e menos custos de mão-de-obra (como é o caso, da República Checa, Hungria, etc.).

Quadro 6 - Matriz SWOT - Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Região de maior dimensão populacional e mais jovem.</p> <p>Dimensão destacada do Porto.</p> <p>Forte presença de doutorandos.</p> <p>Existência de uma rede de Universidades, Centros Tecnológicos e outras instituições.</p> <p>Emergência, radicação e consolidação de um conjunto de instituições de I&D, internacionalmente acreditadas.</p> <p>Região com grande abertura ao exterior.</p> <p>Existência de diversos factores de competitividade no espaço rural da região.</p> <p>Importância crescente de produtos certificados.</p> <p>Existência de recursos turísticos diversificados.</p> <p>Património cultural, arquitectónico e natural-paisagístico de grande valor e com presença significativa em todo o território regional.</p>	<p>Taxas de escolarização da população relativamente reduzidas.</p> <p>Acentuação de algumas áreas de exclusão na Região.</p> <p>Défi ce de articulação entre as empresas e as instituições do Ensino Superior.</p> <p>Ritmo de crescimento económico da Região inferior à média europeia.</p> <p>Perda de dinamismo dos espaços regionais.</p> <p>Ausência de uma rede de Parques de Ciência e Tecnologia bem estruturada.</p> <p>Sectores tradicionais de especialização da Região com dificuldades em matéria de competitividade.</p> <p>Dificuldades crescentes de concorrência em sectores de tecnologia intermédia.</p>

Fonte: Sistematização própria

Quadro 7 - Matriz SWOT - Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	Ameaças
<p>A Região do Norte e a Galiza constituem uma área de economia crescentemente integrada.</p> <p>Reforço da vocação europeia do Porto de Leixões, bem como do Aeroporto Francisco Sá Carneiro.</p> <p>Disponibilidade crescente de novas tecnologias de informação e comunicação.</p> <p>Possibilidade de inserção da Região em redes europeias de eventos empresariais, culturais e profissionais de nível nacional e internacional.</p> <p>Acréscimo de competitividade do negócio turístico.</p> <p>Boas condições naturais para a produção de energias alternativas renováveis.</p> <p>Existência de áreas de negócio emergentes.</p> <p>Margem significativa de progresso para ganhos de diversidade e valor acrescentado em matéria de produtos agro-alimentares.</p> <p>Reconversão das indústrias tradicionais.</p> <p>Converter e/ou criar complementaridades entre os sistemas de agricultura tradicionais.</p> <p>Reorganização do ensino superior.</p>	<p>Grande vulnerabilidade às flutuações do contexto económico europeu e mundial.</p> <p>Crise económica actual com focos de tensão social.</p> <p>Incapacidade de fixação na Região de recursos humanos qualificados.</p> <p>Exaustão financeira dos municípios.</p> <p>Existência de importantes centros de decisão, cada vez mais, localizados fora da Região.</p>

Fonte: Sistematização própria

Ao nível das oportunidades e ameaças da Região do Norte importa esclarecer alguns dos tópicos referidos no Quadro 7: (i) a disponibilidade crescente de novas tecnologias de informação e comunicação permite uma melhor gestão do território e, por outro lado, um acréscimo da capacidade tecnológica não só dos “Sectores Tradicionais” como, até, de outros de média-alta tecnologia; (ii) o acréscimo de competitividade do negócio turístico na Região decorre do crescimento da oferta de viagens *lowcost* e do aumento de complexidade do(s) produto(s) turístico(s) regional(ais); (iii) a reconversão das indústrias tradicionais é feita através da incorporação de inovação tecnológica e não tecnológica (ao nível dos mercados, *sourcing*, moda-estilo e moda-funcionalidade); (iv) a reorganização do ensino superior surge para fazer face às exigências do processo de Bolonha e da alteração da procura; (v) a grande vulnerabilidade da Região às flutuações do contexto económico europeu e mundial advém da grande abertura da economia regional, mantendo-se um elevado grau de incerteza acerca das verdadeiras implicações de alguns factores relativos ao seu enquadramento internacional (alargamento da UE, liberalização do comércio mundial, etc.); (vi) a crise económica actual com focos de tensão social, decorre do aumento

substantivo do desemprego em praticamente todos os sub-espacos regionais, podendo gerar igualmente um processo de reacção dos poderes públicos que, no esforço de manter os empregos, poderão ser tentados a impedir alteraçoes estruturais imprescindíveis do actual modelo empresarial; (vii) a incapacidade de fixaçao na Região de recursos humanos qualificados, nomeadamente de população jovem com formaçao superior gerada na própria rede de Ensino da Região, advém da falta de oportunidades em número suficiente em diversos domínios, quer seja o da administração pública, o da gestão empresarial e empreendedorismo ou o da investigação, inovação e desenvolvimento científico e tecnológico; (viii) a exaustão financeira dos municípios, associada a uma política de forte contenção orçamental, em geral, do Estado, trará implicações em matéria de ritmo de realização dos investimentos públicos na Região e de criação de emprego público qualificado.

4.3.4 Síntese

A caracterização de um determinado espaço territorial envolve uma série de pesquisas, de recolha e sistematização de dados estatísticos, de aglutinação de conhecimentos, por forma a que todos conjugados permitam fazer um diagnóstico muito interessante, útil e até necessário quando se pretende averiguar as potencialidades e fraquezas de um território. Esta caracterização permite distinguir a Região do Norte das demais, afirmando as suas capacidades, competências e oportunidades. Por outro lado, permite conhecer as suas fraquezas e as ameaças.

Nesta secção começou-se por fazer uma identificação das principais características da Região do Norte no período 2009/2010, envolvendo quer aspectos sociais, quer territoriais e económicos. Posteriormente, foi feita uma breve referência ao papel dos fundos comunitários (QCA III e QREN) ao nível do investimento feito na Região. Por fim, foi feita uma sistematização e esquematização das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Região.

O enquadramento espacial e temporal do caso apresentado nesta secção é muito relevante para a análise do caso de estudo seleccionado. De facto, é num contexto em que a Região do Norte encara fragilidades, mas em que também encontra oportunidades

e potencialidades que devem ser valorizadas e promovidas, que surge a iniciativa dos “Prémios Novo Norte”.

4.4 Apresentação da Iniciativa

4.4.1 Origem e enquadramento dos “Prémios Novo Norte”

A vasta intervenção da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N) nos domínios do desenvolvimento regional, da gestão dos fundos estruturais, da cooperação interregional, do ordenamento do território, do ambiente e do apoio à administração local, tem-lhe conferido um conhecimento detalhado sobre as principais iniciativas em curso na área geográfica em que actua. Ao longo do tempo, a CCDR-N tem procurado promover a região, difundindo e enaltecendo iniciativas de desenvolvimento regional, susceptíveis de serem consideradas como casos de sucesso.

Ainda a propósito da importância da difusão de informação relevante a respeito da região, importa referir o papel fundamental que cabe ao Jornal de Notícias, considerado como o órgão de informação de referência no Norte de País.

Neste contexto, em Dezembro de 2009, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N), o “ON.2 - O Novo Norte” e o Jornal de Notícias lançam, em parceria e publicamente, a primeira edição dos “Prémios Novo Norte”, tratando-se de uma iniciativa pioneira no nosso país que visa distinguir casos de sucesso, de inovação e Boas Práticas na Região do Norte.

O principal objectivo dos “Prémios Novo Norte” é o de distinguir pública e regularmente as iniciativas de desenvolvimento regional mais inovadoras em temas prioritários para a Região do Norte, isto é, promover e divulgar de forma mais eficaz e regular Boas Práticas, incentivar o intercâmbio de experiências e sensibilizar os actores regionais e empresas relativamente ao elevado potencial deste tipo de acções inovadoras (CCDR-N, 2011).

Para que uma entidade possa submeter a sua candidatura deverá ter em conta os seguintes critérios: (i) essas iniciativas, co-financiadas ou não por políticas públicas e fundos comunitários, podem assumir o formato, nomeadamente, de programas de acção, de projectos concretos ou de medidas de política de desenvolvimento regional ou local e

devem localizar-se e/ou apresentar impacto directo no desenvolvimento da Região do Norte; (ii) a iniciativa deve ter sido concluída (ou, quando aplicável, ter sido implementada e entrado em operação ou funcionamento) nos cinco anos precedentes ou encontrar-se num estado suficientemente avançado de desenvolvimento que permita evidenciar o seu impacto efectivo em termos regionais e/ou sectoriais (CCDR-N,2011).

4.4.2 A Marca “Novo Norte”

A marca “Novo Norte” foi apresentada publicamente em Novembro de 2007 e surge associada à logomarca “ON.2”. Por sua vez, a logomarca “ON.2” e a sua assinatura (logoline) “O Novo Norte” correspondem á designação que foi atribuída ao Programa Operacional Regional do Norte 2007-2013, cuja gestão está a cargo da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte. A marca “ON.2 - O Novo Norte” assenta numa “extensão da marca” do Programa Operacional Regional anterior (2000/2006), designada ON - Operação Norte, tendo vindo a constituir um importante e poderoso recurso de identidade, diferenciação e comunicação do Programa Operacional Regional (CCDR-N, 2010a).

Em 2009, após uma primeira fase de lançamento do *branding* adoptado, foi desenvolvida uma série de esforços ao nível do aumento do seu reconhecimento e da eficácia da compreensão dos seus valores. Neste contexto, foram planeadas três acções: (i) o desenvolvimento do *branding* na extensão da marca “Prémios Novo Norte” e na estabilização gráfica do conjunto de recursos visuais de comunicação publicitária e presencial (anúncios publicitários, linha de merchandising, *stand-ups* de eventos, etc.); (ii) o aumento da penetração da marca junto de públicos-alvo estratégicos como a comunicação social, com resultados significativos no plano mediático; (iii) o estímulo à aplicação do Manual de Identidade ON.2 no quadro das operações aprovadas e no seu acompanhamento junto dos promotores, em particular no que diz respeito à implementação de painéis publicitários em locais objecto de intervenção (CCDR-N, 2010a).

Tendo, também, como objectivo observar a evolução da aplicação e penetração da marca foi realizado, já em 2011, pela equipa técnica do Gabinete de Marketing e

Comunicação da CCDR-N, um levantamento e classificação de todas as notícias da imprensa escrita e *on-line*, regional e nacional, com referência explícita ao Programa, a partir dos dados de *mediaclicking* de dois fornecedores especializados, excluindo televisão e rádio, entre 2008 e 2010, bem como uma análise da evolução e nível de penetração da marca ON.2, através de uma contabilização específica às suas referências nominais.

Analisando a evolução do número total de notícias tendo como base o *clipping* de notícias na comunicação social impressa e divulgadas por meios *on-line* durante o ano de 2009, foi possível aferir que 40 por cento das notícias fazem referência directa à logomarca “ON.2” (169 notícias), sendo que em cada notícia é referida uma média de duas vezes, contabilizando-se um total de 331 referências. Verificou-se, ainda, que o número de referências à marca foi aumentando ao longo do ano de 2009, sendo que foi no mês de Dezembro, e muito devido ao lançamento da iniciativa “Prémios Novo Norte 2010”, que se verificou na comunicação social um maior número de referências directas ao ON.2 (89 referências).

Em relação ao ano de 2010, foi possível aferir que 64 por cento das notícias fazem referência directa à logomarca “ON.2”, sendo que em cada notícia é referida uma média de duas vezes, contabilizando-se um total de 1334 referências. Tal como em 2009, o mês de Dezembro foi aquele que registou uma maior presença mediática.






Comparando a evolução dos dois anos verifica-se quase uma triplicação do número de referências directas ao ON.2. Esta análise permitiu demonstrar que a marca registou uma grande adesão, fruto de uma política regular de branding (CCDR-N, 2010a).

Tendo surgido na CCDR-N e tendo como principal objectivo promover e divulgar exemplos de excelência em temas prioritários do desenvolvimento da Região do Norte, grande parte apoiados financeiramente pelo Programa Regional, os “Prémios Novo Norte” adoptaram o *slogan* do Programa (“O Novo Norte”), abraçando uma marca positiva e inovadora, um *slogan* criativo e popular.

4.4.3 As Seis Categorias

A iniciativa compreende a existência de seis temas prioritários, os quais estão enquadrados nas prioridades da iniciativa “Norte 2015” e do “ON.2 - O Novo Norte”: inovação, empreendedorismo, criatividade, cidades, inclusão social, ambiente (Quadro 8).

Quadro 8 - Categorias “Prémios Novo Norte”

	<p>A categoria Norte Inovador visa a promoção empresarial e capacitação regional para a I&DT; o desenvolvimento da competitividade ou internacionalização de clusters e/ou de sistemas de inovação; a qualificação das competências empresariais, profissionais e de gestão, nos principais clusters regionais; contributos para a redução de custos de contexto e para agilizar iniciativas empresariais; a qualificação de modelos, estratégias e práticas educativas para a promoção da aprendizagem e do conhecimento. Potenciais candidatos: Entidades públicas, semipúblicas ou de direito privado com fins públicos.</p>
	<p>A categoria Norte Empreendedor visa: a internacionalização económica e empresarial; a I&DT, designadamente, de investigação industrial ou de desenvolvimento experimental; a inovação produtiva, designadamente, a implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa (produto, processo, organização ou marketing); a qualificação e formação profissional, designadamente, em sectores tradicionais ou emergentes; a promoção da responsabilidade social das empresas e práticas empresariais sustentáveis no domínio social e/ou ambiental. Potenciais candidatos: Empresas (pessoas colectivas de direito privado).</p>
	<p>A categoria Norte Criativo visa: a clusterização de actividades criativas; o desenvolvimento e valorização económica de novas actividades criativas; a promoção e desenvolvimento de eventos criativos de dimensão nacional e internacional; um interface e cooperação nos domínios criativos; a promoção de redes de conhecimento, informação, colaboração e promoção de negócios criativos. Potenciais candidatos: Empresas e entidades públicas, semipúblicas ou de direito privado com fins públicos.</p>
	<p>A categoria Norte Sustentável visa: a promoção de uma economia de baixo carbono, racionalização energética, melhoria do desempenho energético-ambiental e economia de água; a valorização económica e ambiental de espaços de sustentabilidade de excelência (Rede Natura, Zonas Protegidas, Parques Naturais, Albufeiras); a qualificação e valorização ambiental (litoral, rede hidrográfica, qualidade do ar, zonas contaminadas, reutilização de solos artificializados); o desenvolvimento rural, numa óptica de salvaguarda de valores territoriais distintivos (ambientais ou culturais) e de valorização económica; a promoção, valorização e utilização de energias renováveis. Potenciais candidatos: Empresas e entidades públicas, semipúblicas ou de direito privado com fins públicos.</p>
	<p>A categoria Norte Civitas visa: a valorização económica de zonas de excelência urbana; a promoção da coesão e regeneração socioeconómica de cidades; a promoção de cidades sustentáveis em termos energético-ambientais; a promoção da mobilidade urbana sustentável e da qualidade de vida; novos serviços digitais de apoio ao cidadão (p. ex., cidades digitais); o desenvolvimento de novas formas de governância e participação pública; a promoção da segurança e de serviços de proximidade no meio urbano. Esta categoria destina-se a Cidades-Conurbação, de Equilíbrio Regional, Aglomerações Urbanas Regionais e Centros Urbanos Estruturantes na proposta do PROT-Norte. Potenciais candidatos: Entidades públicas, semipúblicas ou de direito privado com fins públicos.</p>
	<p>A categoria Norte Inclusivo visa: a integração socioeconómica de públicos em situação de desfavorecimento; o combate à pobreza, exclusão social e desemprego; a promoção de comunidades saudáveis; o combate ao insucesso e abandono escolar; a promoção do potencial da economia social; a regeneração socioeconómica de áreas urbanas de forte concentração de fenómenos de exclusão social; a revitalização socioeconómica de áreas rurais deprimidas; a promoção de igualdade de oportunidades. Potenciais candidatos: Entidades públicas, semipúblicas ou de direito privado com fins públicos.</p>

Fonte: CCCR-N (2011)

4.4.4 A atribuição do “Prémio Novo Norte - Boa Prática Regional do Ano”

No final de todo o processo de análise das candidaturas recepcionadas, a equipa técnica selecciona, para cada categoria, cinco finalistas, que no total serão 30, sendo na reunião final entre a equipa técnica e o Júri seleccionado um vencedor para cada categoria.

Por fim, o Júri selecciona, entre os seis premiados, uma iniciativa que recebe o “Prémio Novo Norte - Boa Prática Regional do Ano”. Essa Boa Prática Regional, desde que se enquadre nos temas definidos pela Comissão Europeia, será o concorrente da Região do Norte para os prémios anuais da União Europeia “*Regio Stars*”, “*European Enterprise Awards*”, entre outros, contando com o apoio técnico, logístico e de comunicação complementar da CCDR-N e do ON.2.

4.4.5 A Edição de 2009/10 - Números & Resultados

De entre os 186 concorrentes, o júri seleccionou 30 “nomeados - finalistas”, tendo sido conferido um reconhecimento simbólico como casos de sucesso e de inovação. Cada categoria obteve 5 nomeados e os vencedores (Quadro 9).

O grande vencedor da edição de 2009/10 dos “Prémios Novo Norte” foi o Instituto Europeu de Excelência em Engenharia de Tecidos e Medicina Regenerativa do Grupo de Investigação 3B’s - Biomaterials, Biodegradables and Biomimetics, da Universidade do Minho.

Posteriormente e conseqüentemente, o grande vencedor da edição de 2009/10 dos “Prémios Novo Norte”, foi destacado para representar a Região do Norte na edição de 2011 dos “*Regio Stars*”, ficando entre os 31 finalistas, juntamente com mais dois projectos portugueses: Civitas Mimosa - Mobilidade Inovadora e Sustentável no Funchal; e a Requalificação do Farol dos Capelinhos - Centro de Interpretação (Açores).

Quadro 9 - Os Vencedores da Edição de 2009/10 dos “Prémios Novo Norte”

<p>Na categoria Norte Empreendedor:</p> <p><u>ARRAY CGC</u></p> <p>CGC Genetics</p>	<p>O CGC Genetics, radicado no Porto, foi o primeiro laboratório privado de genética médica em Portugal e iniciou a sua actividade em 1992. Aos Prémios Novo Norte, candidatou a tecnologia ARRAY CGC, inovadora em termos mundiais, que concebeu para a pesquisa de mutações associadas a doenças genéticas.</p>
<p>Na categoria Norte Sustentável:</p> <p><u>Paisagem Protegida das Lagoas de Bertandos e São Pedro de Arcos</u></p> <p>Município de Ponte de Lima</p>	<p>Situada em Ponte de Lima, paisagem protegida das Lagoas de Bertandos e São Pedro de Arcos, que integra a “Quinta de Pentieiros”, é uma das poucas zonas húmidas do país. Por iniciativa do município, mereceu um cuidado continuado na conservação e preservação dos seus valores naturais, sendo hoje um importante recurso de desenvolvimento social e económico.</p>
<p>Na categoria Norte Inovador:</p> <p><u>Instituto Europeu de Excelência em Engenharia de Tecidos e Medicina Regenerativa</u></p> <p>Grupo de Investigação 3B’s - Biomaterials, Biodegradables and Biomimetics - Universidade do Minho</p>	<p>A iniciativa do 3B’s, reconhecida internacionalmente, e a instalação da sede do Instituto Europeu de Excelência em Engenharia de Tecidos e Medicina Regenerativa no AVEPARK, em Guimarães, deram provas de um papel muito distintivo e influente no reforço do sistema regional de inovação do Norte.</p>
<p>Na categoria Norte Criativo:</p> <p><u>Comédias do Minho</u></p> <p>Associação de Desenvolvimento de Actividades Culturais no Vale do Minho</p>	<p>As Comédias do Minho podiam ser definidas assim: uma companhia de teatro profissional, uma programação cultural, um território (Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Valença e Vila Nova de Cerveira) e uma intervenção com objectivos de sensibilização, formação e fidelização de públicos do Vale do Minho para as artes e a cultura, juntando municípios, escolas, artistas e empresas.</p>
<p>Na categoria Norte Civitas:</p> <p><u>Rota do Românico do Vale do Sousa</u></p> <p>Valsousa - Associação de Municípios do Vale do Sousa</p>	<p>Baseado num compromisso colectivo dos seis municípios do Vale do Sousa, a Rota do Românico junta várias instituições e agentes privados, integrando 21 monumentos riquíssimos do património românico regional, entre mosteiros, igrejas, torres, pontes e memoriais.</p>
<p>Na categoria Norte Inclusivo:</p> <p><u>“A Casa Vai a Casa”</u></p> <p>Fundação Casa da Música</p>	<p>O projecto inclusivo e educativo “A Casa Vai a Casa”, promovido pela Fundação Casa da Música, foi pensado para instituições de acolhimento e pessoas desfavorecidas. A iniciativa desenvolve-se com actividades musicais formativas, sob a orientação de equipas especializadas, que conduzem à participação dos públicos, seja em gravações, corais ou acções experimentais.</p>

Fonte: Sistematização própria

4.5 Síntese

Este capítulo foi dedicado à apresentação do caso de estudo, a iniciativa “Prémios Novo Norte”, a qual advém de uma parceria estabelecida entre a CCDR-N, o ON.2 “O Novo Norte” e o Jornal de Notícias, tendo como principal objectivo reflectir as potencialidades existentes na Região Norte de Portugal, conferindo maior visibilidade, atractividade e competitividade à Região.

Dada a sua relevância para esta investigação e por estar inteiramente relacionada com o caso de estudo, destaca-se, ainda, a importância da difusão de Boas Práticas e a sua relação com o Marketing Territorial.

Após um enquadramento da iniciativa ao nível espacial e temporal, foi explicada a origem da marca “Novo Norte”, a qual derivou da designação que foi atribuída ao Programa Regional do Norte. Posteriormente, foram apresentadas e resumidas as categorias que integram esta iniciativa, todo o procedimento que lhe está subjacente, bem como os vencedores da primeira edição dos “Prémios Novo Norte”.

No capítulo seguinte será apresentada a análise dos dados recolhidos no trabalho de campo.

Capítulo 5 – Análise dos Resultados

5.1 Introdução

Neste capítulo são apresentados os principais resultados da análise dos dados recolhidos na fase do trabalho de campo.

Importa referir que serão valorizados os testemunhos dados pelos inquiridos ao ponto de citar vários. Procura-se, desta forma, expor claramente as apreciações que foram feitas. Deste modo, na identificação do entrevistado, optou-se por não colocar os respectivos nomes, utilizando apenas as siglas. No caso das respostas provenientes dos premiados foram identificadas, apenas, as respectivas instituições.

5.2 A ideia, os Objectivos e as Expectativas

Analisando as entrevistas que foram feitas aos principais representantes e impulsionadores da iniciativa, a ideia e os objectivos que estiveram na base da sua concepção e realização resultaram de um cruzamento de vários factores, nomeadamente:

- (i) a replicação na Região do Norte de um exemplo de prémios de Boas Práticas Europeu, promovido pelo Ministério do Planeamento da República Checa, designado de “Prémios Casos de Sucesso”, bem como o reconhecimento da importância da iniciativa da Comissão Europeia “*Regio Stars*” que surge, identicamente como referencial;
- (ii) a possibilidade e importância da realização de uma conferência de Boas Práticas ao nível regional;
- (iii) a criação de uma ferramenta de comunicação para ajudar a vencer o paradoxo existente ao nível da marca CCDR-N. Fala-se da existência de um paradoxo, pelo que, por um lado, estamos perante uma marca muito prestigiada, com reputação, muito ligada à história da casa e a todas as pessoas ilustres que já

passaram pela mesma, mas é, também, uma marca que vive numa espécie de penumbra e desconhecimento, sem notoriedade;

- (iv) a criação de uma ferramenta de comunicação que procura criar território de notoriedade em torno do Norte, dos seus actores e dos bons exemplos, das Boas Práticas, em torno do tema da política regional e dos fundos comunitários;
- (v) A criação de um território de comunicação para públicos que estiveram um pouco afastados da comunicação dos fundos comunitários e, de certa forma, prestar contas aos principais actores regionais, nacionais e locais ao nível da sua distribuição, isto é, tendo em conta que a Região do Norte regista já 25 anos de políticas estruturais, com muitos projectos aprovados, seria importante fazer alguma avaliação de casos de boas praticas que tenham corrido bem, que possam trazer algum efeito de transferibilidade e de disseminação de ideias.

O grande objectivo desta iniciativa consiste em “*captar boas práticas, identificar o potencial de transferibilidade para outras iniciativas e dar um sinal público aos principais actores regionais de que existem ali um conjunto de iniciativas que têm interesse e potencial de serem replicados noutros contextos*”.

J.P.

A criação de uma parceria com o Jornal de Notícias permitiria, desde logo, ultrapassar uma das barreiras da CCDR-N, pelo que estas duas instituições se complementariam: por um lado CCDR-N cheia de prestígio mas com pouca notoriedade e, por outro lado, o Jornal de Notícias com muita notoriedade, com carácter mais popular e generalista que lhe confere prestígio de que outorga conhecimento.

Ao nível dos resultados obtidos com a iniciativa verificou-se um contentamento geral pelo facto de terem sido superadas as expectativas criadas. Numa fase inicial, permaneciam algumas dúvidas quanto ao volume de candidaturas que iriam ser submetidas, pelo nível das exigências de preenchimento de formulário, que ocuparia muitas horas, muita organização prévia, a recolha dos resultados, a quantificação em múltiplas vertentes. Também o facto de não se tratar de um prémio pecuniário poderia

suscitar algumas dúvidas, podendo resultar num factor desmotivante. No entanto, o que se verificou foi uma enorme afluência, pelo que as entidades perceberam, à partida, a importância da iniciativa ao nível do reconhecimento de todo o trabalho desenvolvido e pelo valor simbólico atribuído.

De facto, a visibilidade pública e promoção mediática gera benefícios que no futuro se repercutirão em resultados mais de natureza financeira, tornando-se, efectivamente, num enorme atractivo.

“quem se envolve nisto sente-se sempre muito entusiasmado, porque está a lidar com iniciativas de sucesso, de excelência, de grande impacto, iniciativas muito pertinentes. É entusiasmante, num ambiente depressivo, crítico, encontrar situações deste tipo, que se multiplicam em muito locais, que são iniciativas de enorme qualidade e que muitas delas têm pouca visibilidade, que têm um público escassíssimo”

A.P.

5.3 A Divulgação

5.3.1 Duas fases distintas

Ao nível da divulgação da iniciativa foi possível identificar duas fases distintas: (i) numa primeira fase, o arranque da mesma e todos os esforços envolvidos na divulgação da ideia e na sensibilização dos promotores para a apresentação das suas candidaturas; (ii) numa segunda fase é feita a divulgação dos premiados e do grande vencedor, com um propósito de difundir experiências de sucesso, com um carácter de transferibilidade.

Na primeira fase, o Jornal de Notícias teve um papel primordial na divulgação da iniciativa, constituindo um órgão de comunicação de referência ao nível regional e nacional, que estabelece um contacto com mais de 1.000.000 de leitores por dia. Também os jornais regionais como o “Tribuna Douro”, “Jornal de Vila do Conde”, entre outros, divulgaram a iniciativa junto dos seus públicos. A própria equipa técnica da CCDR-N, à qual foi atribuída esta competência, mobilizou os seus contactos para

difundir a iniciativa. Foi criado um *website*⁷ destinado à iniciativa, tendo sido criado em paralelo um *Banner* na página *web* da CCDR-N e do ON.2. Além disso, o arranque de cada edição da iniciativa conta com uma cerimónia de abertura, que na 1ª edição foi realizada na Casa da Música e que contou com a presença do secretário de estado Adjunto, da Indústria e do Desenvolvimento, Fernando Medina, tendo sido igualmente convidadas pessoas ilustres e actores importantes da Região, como por exemplo os representantes das Autarquias, dos Institutos Superiores, das Autoridades Públicas Regionais, das Empresas e da Comunicação Social. A cerimónia contou com mais de 150 participantes.

Na segunda fase, O Jornal de Notícias e os Jornais Regionais mantiveram o seu papel de interlocutores e anunciantes dos premiados e grande vencedor. No *website* e respectivos *Banners* estavam disponíveis todos os documentos, filmes institucionais e *booklet* da iniciativa. A cerimónia de encerramento da 1ª edição foi igualmente realizada na Casa da Música, tendo sido posteriormente transmitida no Porto Canal e contou com mais de 300 participantes. Também na TSF houve uma rubrica dedicada aos “Prémios Novo Norte”, fazendo uma breve apresentação dos premiados com uma elucidação sobre os próprios projectos.

5.3.2 O papel da CCDR-N

Analisando o papel da CCDR-N ao nível da concepção e desenvolvimento desta iniciativa importa destacar o facto de esta instituição se apresentar na Região do Norte como a entidade com as melhores condições para o fazer. É evidente que as entidades com algum peso em assuntos diversos como uma associação empresarial, uma entidade cultural, são sempre entidades que podem desenvolver iniciativas de divulgação e promoção. A CCDR-N apresenta-se como uma entidade privilegiada neste sentido, pelas suas múltiplas ligações, pelo conhecimento territorial significativo, porque conhece os projectos, conhece as iniciativas, conhece os outros actores, conhece as entidades. Uma boa parte das iniciativas que concorreram aos “Prémios Novo Norte” já se tinham também candidatado ao Programa Regional e que foram apoiadas pelo

⁷ <http://www.ccdrn.pt/premios/>

próprio Programa, ou seja, a CCDR-N conhece bem essas iniciativas. Por outro lado, conhece, ainda, as iniciativas que foram apoiadas pelo Programa Regional mas que estão um pouco adormecidas e daí o importantíssimo papel da CCDR-N em comunicar e sensibilizar para que estes projectos sejam submetidos. Concluindo, a CCDR-N é, de facto, a entidade privilegiada que reúne todas as condições para a realização desta iniciativa, sendo uma iniciativa de âmbito geral, muito abrangente.

5.3.3 Uma grande limitação

Ao nível da difusão da iniciativa, foi referido por alguns dos inquiridos, como uma grande limitação, o grande conservadorismo por parte dos meios de comunicação televisivos nacionais generalistas para participarem em acções de carácter regional, criando uma barreira à comunicação e promoção da iniciativa a nível nacional. A palavra região ou regional está muito contaminada por conotações que repelam e afastam os órgãos de comunicação social nacionais. No entanto, na 2ª edição foi já possível ter a RTP a fazer uma peça sobre os prémios e o Porto Canal a transmitir em directo a cerimónia de encerramento, que, apesar de ser um canal regional, é um canal distribuído a nível nacional. No entanto ficou clara a ideia de que se observa uma falta de afirmação nacional da iniciativa, tendo sido deixado uma ideia ou um conselho relacionado com a importância de ter nas cerimónias referências importantes para dar visibilidade, como por exemplo, secretários de estado. Importa referir que existe, ainda, um vector de visibilidade internacional visto que o projecto vencedor na primeira edição foi o projecto nomeado como finalista numa sort-list dos Prémios “*Regio Stars*”.

5.4 As Candidaturas Submetidas e o Retrato da Região

Tendo em conta as candidaturas que foram submetidas e as ilações daqueles que estiveram em contacto com as mesmas, constata-se que estamos perante uma Região que se caracteriza por uma enorme diversidade e por uma marca, que é uma marca tradicional do Norte, a marca do trabalho e do voluntarismo. Um dos aspectos que mais impressionou o Júri foi o facto de numa categoria, que à partida se apresentava como muito frágil, que era a categoria do Norte Inclusivo, ter sido uma das mais concorridas

e, de facto, isto demonstra como o Norte é profundamente diverso quer ao nível das iniciativas, quer ao nível dos actores e perfis, necessitando, desta forma, de um olhar que transforme toda esta matéria-prima numa rede organizada. Os “Prémios Novo Norte” confirmam essa marca um pouco secular e um pouco quase lendária da Região do Norte, que é o facto de esta ser considerada como o pulmão industrial, o pulmão do trabalho, uma Região cheia de iniciativas, de entidades, muitas vezes com uma escala muito pequena mas com um enorme esforço e uma grande capacidade de voluntarismo, de vencer as dificuldades, de vencer o isolamento e vencer por vezes a falta de estímulo. É certo que os “Prémios Novo Norte” surgiram para dar expressão a iniciativas financiadas por fundos comunitários e os dois premiados são um exemplo disso, mas dá também expressão a iniciativas que nasceram quase sem orçamento, sem uma lógica de subsídio.

“A própria marca Novo Norte tem todos os ingredientes para ser uma marca da região, uma estratégia de branding regional”

J.S.

A iniciativa mostra também uma região que está em mudança, uma região que mantém essas marcas tradicionais de voluntarismo, de trabalho, de capacidade de iniciativa, de capacidade de vencer os constrangimentos mas narram também uma Região muito mais moderna, com uma marca de resiliência e de persistência, com forças e exemplos de internacionalização muito sofisticados e de enorme modernidade.

“Se pudéssemos utilizar as candidaturas que foram recepcionadas para pintar um retrato do Norte só utilizaríamos cores garridas”

P.F.

“Os projectos que concorrem aos “Prémios Novo Norte” e sobretudo aqueles que são nomeados, os melhores projectos de cada categoria, indiscutivelmente são bons projectos, não correspondem ao nível médio da Região, mas estão acima desse nível médio, são as melhores práticas que se observam na Região nos diferentes domínios e mostram que a Região tem um grande potencial nas diferentes áreas e tem um grande potencial para aumentar os seus níveis de bem-estar, de eficiência, e o seu nível competitivo”.

M.R.S.

5.5 Consequências e Impactos

5.5.1 O Impacto nos Premiados

De acordo com o que foi referido pelos premiados da 1ª edição dos “Prémios Novo Norte”, esta iniciativa trouxe para os projectos e instituições premiadas um reconhecimento público da qualidade do trabalho realizado e das equipas que estiveram na sua base. Por outro lado, as entidades distinguidas afirmam que este reconhecimento representou um factor preponderante, com repercussões futuras em termos de visibilidade e de notoriedade a diferentes escalas:

“O resultado mais evidente desta distinção é uma maior visibilidade da nossa instituição quer a nível regional quer a nível transfronteiriço e a oportunidade de ter um papel mais activo junto das autoridades de coordenação regional relativamente às políticas de desenvolvimento regional nas áreas da ciência e da tecnologia. (...) Externamente, o Prémio Novo Norte permitiu reforçar a visibilidade do Grupo de Investigação 3B’s na região da Galiza/Norte de Portugal e também formalizar uma candidatura aos prémios RegioStars da Comissão Europeia.”

Grupo de Investigação 3B’s

“Esta distinção, ao condensar não só a valorização e o reconhecimento das concretizações da Rota do Românico, conferiu-nos mais credibilidade, visibilidade e prestígio, características que consideramos de extrema importância para a promoção interna e externa deste produto turístico e cultural e capazes de atrair um número crescente de visitantes e de turistas à Rota do Românico e à região.”

Rota do Românico do Vale do Sousa

“O prémio actuou sobretudo na solidificação regional do projecto e na motivação dos nossos promotores. (...) Reconhecimento público da Instituição também no panorama nacional; Divulgação em meios de comunicação social.”

Comédias do Minho

Em relação ao impacto desta iniciativa na promoção da Região, os premiados referem tratar-se de um excelente instrumento de promoção regional, pelo que a distinção de casos de sucesso, de inovação e Boas Práticas, em diferentes categorias, tem, não só, promovido a sua divulgação e notoriedade, mas sobretudo, projectado o Norte como uma região activa, empreendedora e inovadora.

“Esta iniciativa ao visar a distinção de casos de sucesso, de inovação e boas práticas na Região do Norte, em diferentes categorias, promove a criação de uma plataforma que permite reunir informação sobre um conjunto de projectos que, de facto, detêm, por várias e diferentes razões, um impacto importante no desenvolvimento da região.”

Paisagem Protegida das Lagoas de Bertandos e São Pedro de Arcos

Destacou-se, ainda, o facto de este tipo de iniciativas permitir estimular o surgimento de novos projectos, fomentando uma cultura de excelência na Região do Norte.

“Dar visibilidade a projectos inovadores que se distinguem pela qualidade e pela consistência, tem necessariamente por efeito promover a imagem da região. E é particularmente importante numa Região Norte cujos agentes nem sempre investem o que seria necessário na sua promoção externa. Acresce ainda o efeito de modelo que se espera que estas iniciativas induzam noutros agentes”.

Fundação Casa da Música

Analisando o impacto desta iniciativa nos premiados e tendo em contas as respostas dos cinco guiões de entrevista que foram, entretanto, recepcionados, é unânime a ideia de que os projectos e as instituições premiadas obtiveram um reconhecimento público da qualidade do trabalho realizado e das equipas que estiveram na sua base, projectando-os como elementos distintivos e de excelência da Região do Norte, constituindo, em consequência, um incentivo adicional. Segundo estes testemunhos, a atribuição do prémio permitiu reforçar a visibilidade destes projectos e instituições quer a nível regional, quer a nível transfronteiriço e internacional.

Analisando a informação contida nas respostas aos guiões de entrevista recepcionados, foi possível destacar alguns termos e expressões que foram

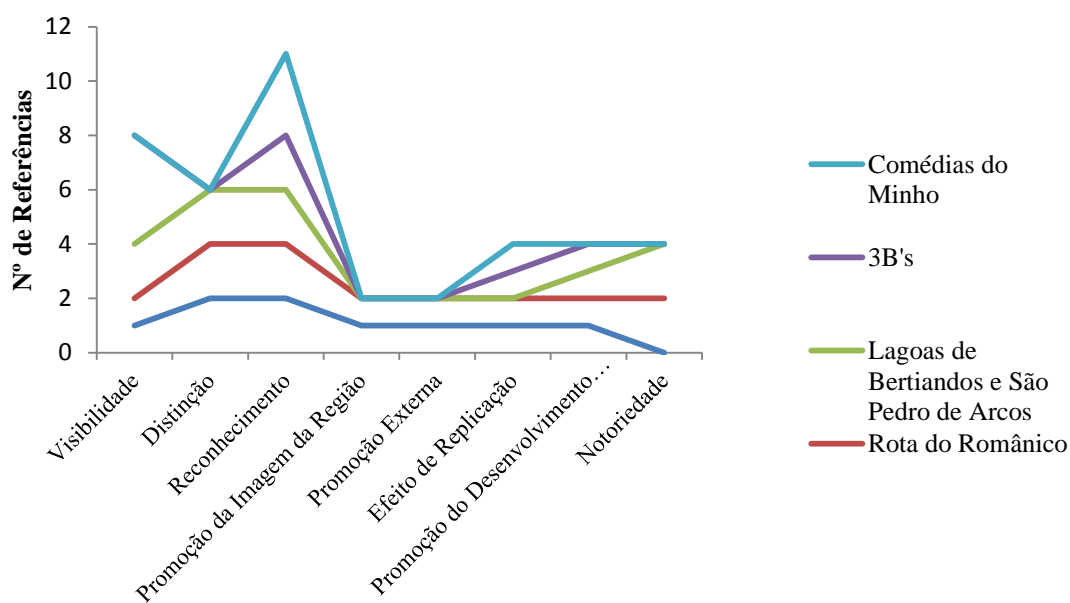
repetidamente referenciados, tendo os mesmos sido contabilizados (Quadro 10 e Figura 7).

Quadro 10 - Guiões de Entrevista aos Premiados: Termos e Expressões-Chave

Palavras e Expressões-Chave
Visibilidade
Distinção
Reconhecimento
Promoção da Imagem da Região
Promoção Externa
Efeito de Replicação
Desenvolvimento Regional
Notoriedade

Fonte: Sistematização própria

Figura 7 - Termos e Expressões Chave – N° de Referências



Fonte: Sistematização própria

Através da Figura 7 é perceptível a relevância dada pelos premiados ao nível do reconhecimento, distinção e visibilidade dos projectos e da respectiva instituição. No entanto, é importante destacar que foi referido, mais do que uma vez, a importância da iniciativa ao nível da promoção da imagem da Região e do desenvolvimento regional,

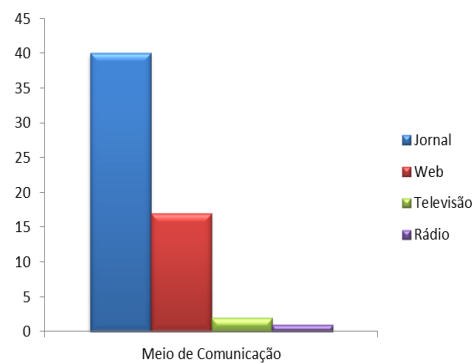
da notoriedade e promoção externa do projecto e instituição, bem como do efeito de replicação, isto é, estimulando o surgimento de novos projectos, novas ideias.

5.5.2 O Impacto da Iniciativa nos Media

Tendo como objectivo analisar o impacto da iniciativa nos meios de comunicação social, foi solicitado ao Gabinete de Marketing e Comunicação (GMC) da CCDR-N o *clipping* de notícias recolhido onde é mencionada a iniciativa “Prémios Novo Norte”.

Desta análise constatou-se que foram lançadas mais de sessenta notícias com referência à iniciativa, no entanto, do levantamento feito pelo GMC da CCDR-N, das sessenta identificadas, constatou-se que a imprensa escrita destaca-se como o principal meio de comunicação utilizado (Figura 8).

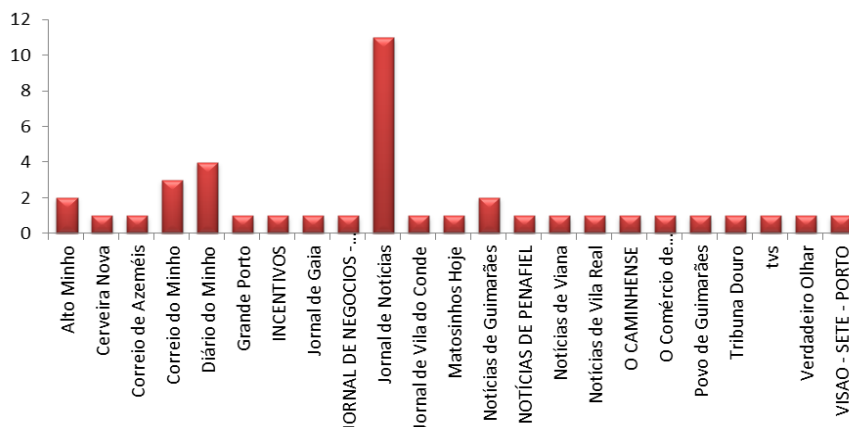
Figura 8 - Número de Notícias lançadas com referência à Iniciativa Prémios Novo Norte



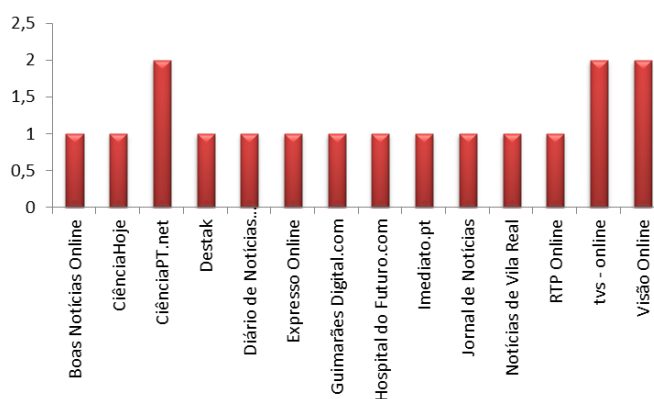
Fonte: Sistematização própria

Ao nível da imprensa escrita destacam-se, com mais do que uma notícia sobre a iniciativa, o Jornal de Notícias, o Diário do Minho, o Correio do Minho, o Alto Minho e Notícias de Guimarães (Figura 9).

Ao nível das notícias que foram lançadas via *web*, destacam-se os *sites* da Visão online, tvs online e CiênciaPT.net (Figura 10).

Figura 9 - Número de Notícias lançadas por Jornal

Fonte: Sistematização própria

Figura 10 - Número de Notícias lançadas via Web

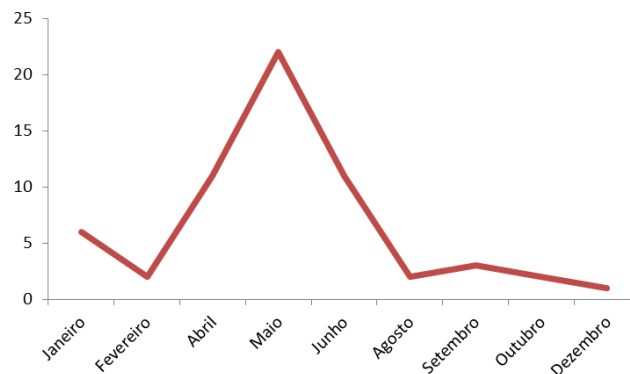
Fonte: Sistematização própria

Ao nível televisivo, foram registadas várias emissões no Porto Canal. O GMC da CCDDR-N destaca as duas emissões sobre o projecto vencedor na categoria Norte Sustentável, a Paisagem Protegida das Lagoas de Bertiandos e São Pedro de Arcos. Para além disso é importante destacar, ainda, a reportagem a propósito da cerimónia de abertura, a cobertura televisiva da cerimónia de encerramento, bem como outras entrevistas a propósito da iniciativa, como por exemplo a entrevista ao Director do GMC da CCDDR-N.

Ao nível radiofónico registou-se uma emissão na TSF.

Analisando as notícias lançadas por mês, verifica-se que o mês de Maio foi aquele onde se registou um maior número de notícias lançadas, coincidindo com o encerramento da iniciativa, isto é, a divulgação dos vencedores (Figura 11).

Figura 11 - Número de Notícias por mês



Fonte: Sistematização própria

5.5.3 O Impacto da Iniciativa na CCDR-N

Tendo em conta que um dos objectivos que estiveram na base da concepção e da realização da iniciativa consistia na criação de uma ferramenta de comunicação para ajudar a vencer o paradoxo existente ao nível da marca CCDR-N (prestígio vs notoriedade), foi possível analisar o impacto da marca ON.2 e “Novo Norte”, intimamente ligadas à instituição, ao nível da imprensa escrita.

De facto, constatou-se que esta iniciativa permitiu dar um impulso ao nível da notoriedade da marca ON.2. Tal como tinha sido referido na Subsecção 4.4.2, em 2009 o número de referências directas à marca ON.2 foi aumentando ao longo do ano, sendo que foi no mês de Dezembro, e muito devido ao lançamento da iniciativa “Prémios Novo Norte 2010”, que se verificou na comunicação social um maior número de referências directas ao ON.2 (89 referências).

5.6 Os Desafios Colocados

Foram identificados, a partir das entrevistas realizadas, alguns desafios que se colocam às próximas edições da iniciativa tendo em vista trazer valor acrescentado, frescura e novidade:

- Aposta na calibração da arquitectura da iniciativa, nomeadamente ao nível das categorias, provavelmente incluindo outros temas que não estejam suficientemente calibrados ou formatados como é o tema, por exemplo, da energia e do marketing e, por outro lado, há categorias que precisam de alguma afinação e recalibração dada a grande diversidade de candidaturas e multiplicidade de situações, o que levantou dificuldades ao nível da objectividade na identificação e valorização das iniciativas;
- Aposta na inovação comunicacional, em reforçar a linguagem de proximidade, popularizar ainda mais a iniciativa (na 2ª edição houve a entrada nas Redes Sociais);
- Desenvolvimento de iniciativas de follow-up, isto é, a CCDR-N tem a possibilidade e capacidade de identificar aspectos mais frágeis nos projectos e dar uma palavra de conselho, ou, por outro lado, seleccionar os melhores projectos, com grande qualidade, e dar a conhecer aos municípios, com o objectivo de estabelecerem um contacto próximo, uma troca de impressões, para que os municípios possam beneficiar destas experiências e, ao mesmo tempo, para que essas entidades possam conseguir alguns benefícios;
- Realização de uma reunião interna, logo após o encerramento de cada edição, com vista à avaliação da iniciativa, com o objectivo de trocarem impressões e aglutinar ideias sobre o que correu bem, o que não correu tão bem e onde é que se poderia melhorar.

5.7 A Opinião de um Especialista

Segundo a opinião de um especialista na área do Marketing Territorial, este tipo de iniciativas tentam atingir dois tipos de públicos distintos: (1) público dentro da Região, promovendo a iniciativa junto dos seus agentes, conferindo e impulsionando um maior dinamismo; (2) Público fora da Região, divulgando os resultados da iniciativa para fora da Região, reforçando a sua notoriedade, trabalhando a sua imagem, promovendo o dinamismo, bem como casos de sucesso.

Nesta iniciativa em particular, o público da Região corresponde aos potenciais candidatos e, neste âmbito, importa promover dois vectores essenciais: a) a Inovação; b) a Internacionalização. Desta forma, as entidades a alcançar são: o meio universitário, o meio empresarial, os organismos ligados ao desenvolvimento económico da Região, os Municípios, os Órgãos Desconcentrados da Administração Central, os Órgãos de Comunicação Social, as Redes Sociais, entre outros. Estes últimos dois actores (Órgãos de Comunicação e as Redes Sociais), permitirão atingir o público em geral.

A importância de atingir o público da Região reside na alteração de comportamentos, numa espécie de onda de optimismo. De facto, podem ser identificados projectos fantásticos na Região do Norte, no entanto, estes não são suficientes, em número, para conseguir um efeito de arrasto no resto da economia, desta forma, é indiscutível a importância de divulgar e promover estes casos de sucesso.

Ao alcançar o público da Região, procurando responder aos dois vectores essenciais vistos anteriormente, estão construídas as condições básicas para a divulgação da iniciativa e dos seus resultados para fora da Região.

É importante prestar atenção ao discurso que é feito, para este não ser muito promocional, para não ser mal interpretado. O importante é incitar o aparecimento de novos casos de sucesso.

5.8 As Potencialidades da Região e as Categorias “Novo Norte”

Tendo em conta as especificidades de cada uma das categorias que foram definidas e que compõem a iniciativa, cruzando com as características que foram apresentadas da Região do Norte na Secção 4.3, é possível observar uma correspondência entre os objectivos e âmbitos de cada uma das categorias e as potencialidades e competências da Região (Pontes Fortes e Oportunidades) no momento em que foi estruturada a iniciativa (Quadro 11).

Com esta análise é possível constatar que, tendo em conta a arquitectura da iniciativa, esta procura, efectivamente, enaltecer os atributos da Região, tornando-a mais apelativa, atractiva e competitiva.

Quadro 11 - As Potencialidades da Região e as Categorias “Novo Norte”

Características da Região	Categorias
A mais populosa e a mais jovem. Grande concentração de população em algumas cidades.	Norte Civitas, Norte Inovador e Norte Empreendedor
Existência de uma rede de Universidades, Centros Tecnológicos, Instituições de I&D e outras instituições. Forte presença de doutorandos em áreas de investigação relacionadas com as actividades económicas emergentes na Região, nomeadamente nas áreas da Biotecnologia e das Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica.	Norte Inovador, Norte Empreendedor e Norte Criativo
Grande vocação exportadora	Norte Empreendedor
Factores de competitividade no espaço rural da região: produção vitivinícola, actividade leiteira, produção de azeite, floresta, etc.	Norte Empreendedor e Norte Inovador
Recursos turísticos diversificados	Norte Empreendedor e Norte Inovador
Património cultural, arquitectónico e natural-paisagístico de grande valor e com presença significativa em todo o território regional	Norte Civitas
Importância atribuída, nas políticas públicas, à difusão das novas tecnologias e ao fomento da inovação nos diversos campos da economia e da administração.	Norte Inovação
Possibilidade de inserção da Região em redes europeias de eventos empresariais, culturais e profissionais de nível nacional e internacional.	Norte Criativo
Reconversão das indústrias tradicionais através da incorporação de inovação	Norte Inovador e Norte Empreendedor
Grande parte do território da Região está coberto por um estatuto de conservação da natureza e dos seus recursos	Norte Sustentável
Uma das regiões mais industrializadas no contexto da UE25	Norte Empreendedor e Norte Inovador
Especialização em sectores ditos “tradicionais” (têxteis, vestuário, calçado, etc.)	Norte Empreendedor e Norte Inovador
Boas condições naturais para a produção de energias alternativas renováveis, permitindo, assim, a construção de novos modelos de produção e gestão de energia.	Norte Sustentável

Fonte: Sistematização própria

5.9 As Estratégias de Marketing Territorial Aplicadas ao Caso

A aposta no marketing de uma região exige o desenvolvimento de um conjunto estratégias de Marketing Territorial, consistindo num processo constituído por um conjunto de etapas que passa por um posicionamento estratégico ajustado e inovador e, por exemplo, por valores relevantes como a posição geográfica, a qualidade ambiental ou a boa rede de serviços de apoio às populações e às empresas.

Tal como foi visto anteriormente (Secção 2.5) e segundo Cidrais (1998), as fases que compõem uma estratégia de Marketing Territorial são:

- Fase 1 - Diagnóstico e análise de marketing;
- Fase 2 - Formulação da Estratégia;
- Fase 3 - Formalização, Acção e Comunicação.

Tendo em conta os procedimentos que foram seguidos na idealização, preparação e desenvolvimento da iniciativa, isto é, as primeiras etapas que foram definidas na Subsecção 3.3.3 e fazendo um cruzamentos com as fases que compõem uma estratégia de Marketing Territorial, é possível estabelecer uma correspondência (Quadro 12).

Quadro 12 - As estratégias de Marketing Territorial e as etapas da iniciativa

Etapas Iniciativa	Fases da Estratégia de Marketing Territorial	Fundamentação
Etapa 1 - A Ideia, o Objectivo e as Expectativas	Fase 1 - Diagnóstico e análise de marketing	Os objectivos traçados e expectativas definidas orientaram a estruturação da iniciativa, no entanto, para definir os parâmetros que iriam constituir a arquitectura da mesma, isto é, as categorias, foi necessário reflectir sobre as potencialidades da Região para que fosse possível, efectivamente, traçar os seus eixos e temas prioritários e, desta forma, enaltecer os atributos, capacidades e oportunidades da mesma.
Etapa 2 - A Divulgação da Iniciativa	Fase - Formulação da Estratégia	Esta iniciativa contou com um enorme esforço de publicitação e divulgação, tendo sido utilizados, para o efeito, uma série de meios de comunicação a montante: papel primordial da CCDR-N ao nível de todo um esforço de mobilizar os seus contactos divulgando a iniciativa; papel fundamental do Jornal de Notícias; <i>banner</i> no <i>site</i> da CCDR-N; <i>banner</i> no <i>site</i> do ON.2; <i>site</i> “Prémios Novo Norte”
	Fase 3 - Formalização, Acção e Comunicação	Esta iniciativa contou com um enorme esforço de publicitação e divulgação, tendo sido utilizados, para o efeito, uma série de meios de comunicação para divulgação de casos de sucesso e Boas Práticas regionais: Jornal de Notícias; <i>banner</i> no <i>site</i> da CCDR-N; <i>banner</i> <i>site</i> do ON.2; <i>site</i> “Prémios Novo Norte”, emissão na TSF; emissão no Porto Canal.

Fonte: Sistematização própria

5.10 As Fraquezas da Região do Norte e a Importância da Iniciativa

Tal como visto na Secção 4.3 desta investigação, a propósito da caracterização da Região do Norte, foi possível identificar alguns pontos fracos e ameaças que se colocam à Região.

Tendo em conta os resultados obtidos com a análise do caso, esta iniciativa é vista como um instrumento de promoção da imagem, pela positiva, da região, quando esta tem sido notícia nos últimos anos pelas piores razões (desemprego, perda de relevância política à escala nacional, o encerramento de muitas indústrias que faziam o pulmão industrial da região, um certo atraso do ponto de vista das qualificações), isto é, encontra-se num contexto mediático muito negativo. Numa altura de muitas dificuldades, em que há um discurso muito negativo sobre todas as temáticas do momento, é importante ter alguma coisa de positivo e que ajude de alguma forma a demonstrar que existem no Norte um conjunto de actores que estão a trabalhar bem, a apresentar um conjunto de iniciativas, atenuando um bocadinho este ambiente opressivo e negativo que vivemos e promovendo a melhoria da auto-estima da Região relativamente à capacidade de dinamizar projectos com enorme capacidade. Os “Prémios Novo Norte” confirmam tratar-se uma Região cheia de iniciativas, de entidades, muitas vezes com uma escala muito pequena mas com um enorme esforço e uma grande capacidade de voluntarismo, de vencer as dificuldades, de vencer o isolamento e vencer por vezes a falta de estímulo.

5.11 O Papel dos Fundos Comunitários

Tal como já foi referido na Subsecção 4.3.2 desta investigação, os fundos comunitários que foram distribuídos na Região do Norte sempre tiveram uma grande expressão e, de facto, um dos objectivos desta iniciativa consiste na criação de um território de comunicação para públicos que estiveram um pouco afastados da comunicação dos fundos comunitários e, de certa forma, prestar contas aos principais actores regionais, nacionais e locais ao nível da sua distribuição, isto é, tendo em conta que a Região do Norte regista já 25 anos de políticas estruturais, com muitos projectos aprovados, seria importante fazer alguma avaliação de casos de Boas Práticas que

tenham corrido bem, que possam trazer algum efeito de transferibilidade e de disseminação de ideias.

Importa não esquecer que, apesar de a iniciativa surgir para dar expressão a iniciativas financiadas por fundos comunitários, acabou por dar também expressão a iniciativas que nasceram quase sem orçamento, sem uma lógica de subsídio.

5.12 Em Síntese: A Importância desta Iniciativa

Como conclusão, é unânime a ideia de que esta iniciativa constitui um instrumento relevante de promoção ao nível regional e internacional, trazendo uma série de benefícios para a Região, com um efeito de demonstração, de transferibilidade que acrescenta valor à Região. Por um lado, temos a vertente da comunicação institucional, permitindo ampliar o território de comunicação da CCDR-N e promover a marca Novo Norte, conferindo-lhe conteúdo narrativo. Mas, por outro lado, é também um instrumento de marca regional à escala do país, um instrumento de promoção da imagem da região. Além de tudo, trata-se de um projecto de afirmação nacional.

A iniciativa “Prémios Novo Norte” é, sobretudo, uma iniciativa de afirmação da Região através daquilo do que melhor se faz, sendo importante ter em conta duas vertentes: por um lado, proporciona que os actores mais relevantes da Região se encontrem, cruzando diversas áreas de actividade e de competências que vão desde a ciência e tecnologia até à área social; por outro lado, facilita também a possibilidade de a Região mostrar para fora aquilo que de melhor se faz.

Esta iniciativa é vista como um instrumento de promoção da imagem, pela positiva, da região, quando esta tem sido notícia nos últimos anos pelas piores razões (desemprego, perda de relevância política à escala nacional, o encerramento de muitas indústrias que faziam o pulmão industrial da região, um certo atraso do ponto de vista das qualificações), isto é, encontra-se num contexto mediático muito negativo. Numa altura de muitas dificuldades, em que há um discurso muito negativo sobre todas as temáticas do momento, é importante ter alguma coisa de positivo e que ajude de alguma forma a demonstrar que existem no Norte um conjunto de actores que estão a trabalhar bem, a apresentar um conjunto de iniciativas, atenuando um bocadinho este ambiente

opressivo e negativo que vivemos e promovendo a melhoria da auto-estima da Região relativamente à capacidade de dinamizar projectos com enorme capacidade.

Por fim, é clara a ideia de que esta iniciativa se reveste de uma enorme importância, principalmente por gerar um efeito de demonstração, ou seja, são Boas Práticas que passam a ser divulgadas e, portanto, de alguma forma também são um incentivo para que outros tentem fazer projectos de idêntica qualidade.

Capítulo 6 – Conclusão

6.1 Introdução

Ao longo desta investigação foi explicada a importância das práticas de Marketing Territorial, tendo em conta a crescente competição por investimento, turistas e residentes que se tem observado entre cidades, regiões e países, fruto da globalização e natural limitação dos recursos naturais. Por outro lado referiu-se a importância do Marketing Territorial ao nível da prossecução de um desenvolvimento sustentado, assente na participação dos actores locais, hierarquizando medidas, seleccionando acções e promovendo a potenciação dos pontos fortes do território no exterior com o intuito de captar novos recursos. Neste contexto, é importante que sejam reunidos todos os esforços possíveis, mobilizadas todas as entidades locais no sentido de serem desenvolvidas estratégias de promoção dos atributos, competências e oportunidades locais.

O objectivo principal desta investigação consistiu em perceber como é que as estratégias utilizadas pelos lugares para posicionar e comunicar os seus atributos podem apresentar-se como um instrumento ao serviço da promoção territorial. De facto, é cada vez mais perceptível a preocupação das entidades que estão incumbidas da gestão do território ao nível da definição de estratégias e políticas específicas com o objectivo de fomentar um desenvolvimento integrado e sustentável, concentrando, especialmente, as suas acções na promoção da competitividade e coesão do território. Deste modo, é fundamental destacar estas entidades bem como as iniciativas por elas desenvolvidas com vista a promover novas iniciativas e fomentar este carácter de demonstração e replicação.

Na Parte I deste trabalho foi feito um enquadramento teórico sobre a temática do Marketing Territorial, desde a evolução do conceito e da sua popularidade junto de vários autores de referência, abordando, posteriormente, a questão da possibilidade de aplicar as ferramentas de marketing aos territórios, bem como as estratégias a adoptar,

tendo em conta determinadas etapas e fases a percorrer. Nesta linha de análise abordou-se, ainda, a importância da promoção de Boas Práticas regionais, tendo em conta que ao nível europeu esta prática é muito apreciada e valorizada, deixando como exemplo uma iniciativa pioneira em Portugal, que foi seleccionada como caso de estudo desta dissertação e que visa, efectivamente, a promoção de casos de sucesso e de Boas Práticas regionais: os “Prémios Novo Norte”.

Na Parte II deste trabalho começou-se por fazer uma apresentação das opções metodológicas, ou seja, foram apresentadas as questões de investigação, o caso de estudo, a unidade de análise, os métodos de recolha de dados e os métodos de análise desses mesmos dados. De seguida foi apresentado o caso de estudo começando por fazer uma exposição de algumas iniciativas europeias que têm como objectivo a divulgação de Boas Práticas passando para um enquadramento espacial e temporal da iniciativa, o qual envolveu a caracterização da Região do Norte de Portugal. Esta caracterização compreendeu a realização de uma análise conjuntural da Região no período de 2009 a 2010, uma sistematização dos investimentos que foram feitos fruto dos Fundos Comunitários no período de 2000 a 2010, finalizando com a estruturação de uma matriz *SWOT* que resume e organiza as principais ideias retiradas, isto é, apresenta os pontos fortes e os pontos fracos da Região, bem como as suas oportunidades e ameaças. Posteriormente foi feita uma apresentação de toda a estrutura e dinâmica do caso de estudo seleccionado.

Tendo em conta os dados que foram recolhidos ao nível do trabalho de campo, foi possível fazer, no capítulo seguinte, uma análise e sistematização dos principais resultados obtidos.

Chegando ao capítulo da conclusão, importa esclarecer como é que os resultados que foram obtidos a partir dos dados recolhidos permitem dar resposta às questões de investigação que foram formuladas (Secção 6.2). De seguida serão expostos os principais contributos desta investigação (Secção 6.3). Por fim serão apresentadas as limitações e constrangimentos que surgiram ao longo deste trabalho, e serão propostas ideias para novas investigações (Secção 6.4).

6.2 Resposta às Questões de Investigação

No momento da definição das opções metodológicas, o objectivo deste trabalho foi determinante para as decisões que foram tomadas, quer ao nível das questões de investigação, quer ao nível do método de investigação a adoptar. A primeira questão de investigação (“Como podem as estratégias utilizadas pelos territórios para posicionar e comunicar os seus atributos apresentar-se com instrumentos de promoção regional?”) sendo do tipo “como é que” e estando focada em eventos contemporâneos, permitiu concluir que o melhor método de investigação a adoptar seria o Estudo de Caso.

A partir da primeira questão de investigação, mas geral, surgem duas questões mais específicas: I.1 “Como podem as entidades locais contribuir para a promoção regional?” e I.2 “A iniciativa Prémios Novo Norte pode ser identificada como um instrumento de promoção regional?”

De acordo com a metodologia de investigação que foi definida, a recolha de dados foi feita através de uma série de fontes de informação: entrevistas, documentação institucional, observação directa e observação-participação. Tratando-se de um estudo de natureza exploratória e envolvendo uma análise qualitativa dos dados que foram recolhidos no âmbito do trabalho de campo, procedeu-se à análise e sistematização da informação.

Tendo em conta as questões que foram formuladas, importa agora reflectir sobre os resultados obtidos e, desta forma, responder às mesmas.

De acordo com o objectivo desta investigação e tendo em conta caso de estudo seleccionado, optou-se por começar por responder à questão I.2, partindo de uma questão mais específica.

Face à unidade de análise desta investigação, e tendo em conta o objectivo deste estudo, tornou-se essencial perceber se, de facto, a iniciativa “Prémios Novo Norte” reúne características que permitam concluir se se trata, efectivamente, de um instrumento de promoção da Região do Norte.

Para caracterizar a iniciativa foram considerados os elementos recolhidos no âmbito da análise dos resultados (Capítulo 5), os quais estão resumidos no Quadro seguinte (Quadro 13).

Quadro 13 - Principais Características da Iniciativa

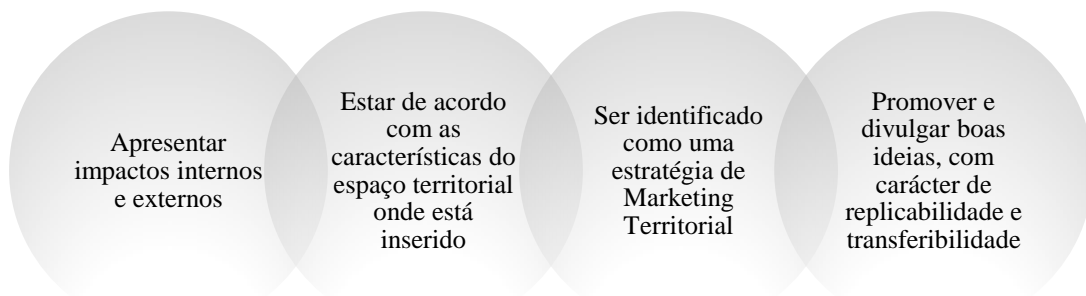
Impacto nos Media	Foram lançadas mais de sessenta notícias com referência à iniciativa tendo em conta os seguintes meios de comunicação social: imprensa escrita incluindo o Jornal de Notícias, <i>web</i> , Porto Canal, TSF.
Impacto nos Premiados	É perceptível a relevância dada pelos premiados ao nível do reconhecimento, distinção e visibilidade dos projectos e da respectiva instituição.
Impacto na CCDR-N	Constatou-se que esta iniciativa permitiu dar um impulso ao nível da notoriedade da marca ON.2.
As potencialidades da Região e as Categorias “Novo Norte”	Existe uma correspondência entre as especificidades de cada uma das categorias e as características da Região do Norte.
As estratégias de Marketing Territorial aplicadas ao caso	É possível observar uma correspondência entre as estratégias de Marketing Territorial e as etapas que edificam a iniciativa.
As fraquezas da Região do Norte e a importância da iniciativa	Dado o contexto mediático muito negativo da Região esta iniciativa surge como algo positivo que revitaliza a Região.
O papel dos Fundos Comunitários	Tendo em conta que a Região do Norte regista já 25 anos de políticas estruturais, com muitos projectos aprovados, seria importante fazer alguma avaliação de casos de Boas Práticas que tenham corrido bem, que possam trazer algum efeito de transferibilidade e de disseminação de ideias.

Fonte: Sistematização própria

Neste sentido, este estudo permitiu perceber a importância deste tipo de iniciativas ao nível da distinção e divulgação das reais potencialidades da Região do Norte, das infra-estruturas entretanto criadas, dos recursos disponíveis, isto é, dos projectos que foram desenvolvidos e que espelham as capacidades, competências da Região, sendo-lhe conferida uma imagem muito mais apelativa e, conseqüentemente, aumentando a sua atractividade.

Ao longo deste estudo foram identificadas algumas características que permitem testemunhar uma iniciativa como um instrumento de promoção regional (Figura 12).

Figura 12 - Principais Características de uma Iniciativa de Promoção Regional



Fonte: Sistematização própria

Nesta linha de análise e respondendo à questão I.2, a caracterização da iniciativa “Prémios Novo Norte” permitiu concluir que estamos perante um instrumento de promoção regional. Tendo sido concebida e desenvolvida por uma determinada entidade que está encarregue da coordenação e desenvolvimento da Região, esta iniciativa destaca-se como um exemplo a seguir pelas entidades locais na promoção regional, respondendo desta forma à Questão I.1. Consequentemente, e respondendo Questão I, conclui-se que os territórios devem reunir esforços com vista ao desenvolvimento de um conjunto de estratégias como esta para posicionar e comunicar os seus atributos, conferindo-lhes uma maior atractividade, dinamismo e competitividade, apresentando-se, desta forma, como instrumentos de promoção regional.

6.3 Principais Contributos

Esta investigação pretende contribuir para a área do Marketing Territorial. Neste sentido foram identificadas acções e estratégias desenvolvidas pelos territórios com vista à sua promoção, à valorização dos seus recursos endógenos, das suas potencialidades, com o objectivo de revitalizar o território e robustecer a sua posição competitiva no mercado.

Após o enquadramento teórico que foi feito na Parte I deste trabalho, a opção pelo estudo de caso como vertente prática desta dissertação permitiu operacionalizar os conceitos previamente abordados.

A selecção deste caso de estudo em particular, pioneiro em Portugal, tendo passado apenas dois anos da sua criação, que conta só com duas edições, permitiu mostrar que é possível conceber ideias, e que quando estas são bem estruturadas e, posteriormente, bem monitorizadas, podem conseguir alcançar os objectivos que foram traçados, superando, muitas vezes, as expectativas criadas, gerando um efeito de optimismo, auto-estima e de demonstração, originando novas ideias e novos percursos.

Importa, ainda, deixar algumas recomendações ao nível da gestão futura para iniciativas semelhantes, partindo, por um lado, do trabalho de campo realizado e, por outro, de algumas reflexões proferidas pelos inquiridos:

(i) Importância de desenvolver acções de concertação e de follow-up: concentrar a informação mais relevante que resulta da iniciativa, os projectos candidatados mais interessantes e, posteriormente, fazer uma divulgação dos mesmos junto de várias entidades como as Câmaras Municipais e os Serviços desconcentrados da Administração Central, com o objectivo de fomentar a troca de impressões, de conhecimentos, para que possam, em conjunto, beneficiar dessas experiências e sinergias;

(ii) Aposta na inovação comunicacional, em reforçar a linguagem de proximidade, popularizando ainda mais a iniciativa, recorrendo, por exemplo, à sensibilização, junto dos premiados para a realização de iniciativas e eventos que permitam um maior conhecimento do projecto, das instalações onde foi desenvolvido, da equipa técnica envolvida e consequentemente, perceber a importância da atribuição do galardão “Novo Norte”.

6.4 Limitações do Estudo e Pistas para Novas Investigações

As principais limitações que surgiram no desenvolvimento desta dissertação estão relacionadas, primeiramente, com o tempo disponível para a sua realização. Ao nível empírico o trabalho foi condicionado pela dificuldade em obter alguns dados de natureza quantitativa aquando da caracterização da Região do Norte.

Por outro lado, outra limitação deste estudo decorre da falta de dados mensuráveis, por ser um caso muito recente e de natureza essencialmente exploratória, o que limitou a investigação a uma análise qualitativa.

Atendendo às limitações sentidas ao longo do trabalho desenvolvido, é possível identificar e sugerir algumas ideias para trabalhos futuros como a possibilidade de aprofundar as conclusões deste estudo desenvolvendo um trabalho de natureza quantitativa junto de diferentes públicos, como sejam as Câmaras Municipais, Associações Empresariais, os próprios munícipes e empresas, entre outros. Também seria interessante fazer uma comparação entre as edições já lançadas dos “Prémios Novo Norte”, analisando a sua evolução ao nível do impacto interno e externo. Poder-se-ia, ainda, aplicar esta metodologia a outras iniciativas do foro regional com o intuito de averiguar as suas capacidades de promoção territorial e ainda comparar com iniciativas desenvolvidas noutros países.

Referências Bibliográficas

- Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. Londres: Belhaven Press.
- Autoridade de Gestão do POC. (2010). *Relatório Final de Execução do POC*.
- Autoridade de Gestão do PRIME. (2010). *Relatório Final de Execução do PRIME*.
- Autoridade de Gestão do PRODEP III. (2010). *Relatório Final de Execução do PRODEP III – 2000-2009*.
- Avraham, E., & Ketter, E. (2008). *Media strategies for marketing places in crisis*. Butterworth-Heinemann; Elsevier; Amsterdam.
- Burgess, J. (1982). Selling Places: environmental images for executive. *Regional Studies*, Vol. 16, pp. 1-17.
- CCDR-N. (2006). *Norte 2015 - Competitividade e Desenvolvimento. Uma Visão Estratégica*.
- CCDR-N. (2009). *Norte Conjuntura - Relatório Trimestral (4º Trimestre de 2009)*.
- CCDR-N. (2010a). *ON.2 - O Novo Norte: Relatório de Execução de 2009*.
- CCDR-N. (2010b). *Norte Conjuntura - Relatório Trimestral (1º Trimestre de 2010)*.
- CCDR-N. (2010c). *Relatório Final de Execução do ON - Operação Norte*.
- CCDR-N. (Julho de 2011). <http://www.ccdrn.pt/premios/>. Obtido de Novo Norte - Prémios 2011.
- Cheshire, P. C., & Gordon, R. I. (1998). Territorial Competition: some lessons for policy. *The Annals of Regional Science*, Vol. 32, pp. 321-346.
- Cidrais, Á. (1998). *O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre*. Dissertação de Mestrado em Geografia Humana - Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.
- Comissão Europeia. (2008). *Good practice in the field of regional policy and obstacles to the use of the Structural Funds*. Direcção-Geral das Políticas Internas da União - Departamento de Políticas Estruturais e de Coesão.
- Dinis, A. (2004). Marketing territorial: Um instrumento necessário para a competitividade das regiões rurais e periféricas. Departamento de Gestão e Economia - Universidade da Beira Interior.
- Fernandes, J. L. (2009). Indústrias culturais, representações de lugares e marketing territorial - O caso particular do continente africano em O Fiel Jardineiro, de Fernando Meirelles (2005). *6º Congresso SOPCOM*, (pp. 3581-3601). Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Fretter, A. (1993). Place marketing: a local authority perspective. In *Selling Places - the city as cultural capital past and present* (pp. 163-174). Oxford: Pergamon Press.
- Gabinete de Gestão do POCI 2010. (2010). *Relatório de Final de Execução do POCI 2010*.

- Gómez, M. (1998). Reflective images: the case of urban regeneration in Glasgow and Bilbao. *International Journal of Urban and Regional Planning*, 22, 106-121.
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2011). <http://www.ine.pt>. Obtido em 13 de Setembro de 2011
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, Vol.1, Nº 2, 150-165.
- Kearns, G., & Philo, C. (1993). *Selling places: The city as cultural capital, past and present*. Oxford: Pergamon Press.
- Kotler, P. (1986). *Principles of Marketing*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Prentice-Hal.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *The Journal of Brand Management*, 9, 249-261.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, D. (1994). *Marketing Público: Como Atrair Investimentos, Empresas e Turismo para Cidades, regiões, Estados e Países*. São Paulo: Makron Books.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Haider, H. D. (1999). *Marketing Places Europe*. Prentice Hall.
- Lendrevie, J., Lindon, D., & Dionísio, P. (1996). *MERCATOR - Teoria e prática do marketing* (6ª ed.). Lisboa: Coleção Gestão e Inovação - Ciências da Gestão, Publicações D. Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J., & Dionísio, P. (2000). *MERCATOR - Teoria e Prática do Marketing* (9ª ed.). Lisboa: Coleção Gestão e Inovação - Ciências da Gestão, Publicações D. Quixote.
- McNeill, B. (2000). McGuggenisation? National identity and globalisation in the Basque Country. *Political Geography*, 19, pp. 473-494.
- Metaxas, T. (2002). Place Marketing as a tool for Local Economic Development and City Competitiveness: a comparative evaluation of Place Marketing Policies in European Cities. *EURA CONFERENCE: urban and spacial European Policies: levels of territorial government*.
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa Qualitativa - Características, Usos e Possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, Vol.1, Nº3. São Paulo.
- Neves, O. (1993). Marketing territorial - Contributo para a promoção económica das cidades. *Revista Portuguesa de Gestão*, pp. 45-55.
- Noisette, P., & Vallerugo, F. (1996). *Le markeing des villes*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Nunes, F. (1999). *Processo de planeamento de marketing territorial estratégico*. Dissertação de Mestrado em Planeamento e Projecto do Ambiente Urbano - Faculdade de Arquitectura e Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

- Ospina, S. (2004). *Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Plaza, B. (1999). The Guggenheim-Bilbau Museum effect: a reply. *International Journal of Urban and Regional Planning*, 23, pp. 589-592.
- Porter, M. (1990). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Rainisto, S. (2003). Success factors of Place Marketing: A study of Place Marketing practices in Northern Europe and the United States. Doctoral Dissertations - Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- Ruivo, P. L. (2006). Marketing e Territórios Rurais: Procura e Oferta de Amenidades. Tese de Doutoramento em Engenharia Agronómica - Instituto Superior de Agronomia - Universidade Técnica de Lisboa.
- Sexto, C. F., Arce, C. M., Vásquez, Y. G., & Vásquez, P. G. (Dezembro de 2001). El Territorio como Mercancía. Fundamentos Teóricos y Metodológicos del Marketing Territorial. *RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico*, N.º 5, III, pp. 68-79.
- Shank, G. (2002). Qualitative Research. A Personal Skills Approach. In Ospina, *Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Texier, L. (1993). Peut-on parler de marketing territorial? *Revue d'Economie Regionale et Urbain*, pp. 141-159.
- Texier, L., & Jean-Paul, V. (1993). Le Marketing Territorial et ses enjeux. *Revue française de Gestion*, pp. 45-55.
- Ward, S. V. (1998). *Selling Places: The Marketing and Promotions of Towns and Cities 1850-2000*. London: E & F.N. Spon.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4 ed.). SAGE Publication, Inc.

Anexos

Anexo A – Guião de Entrevista “Impulsionadores”

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Mestrado em Economia e Gestão das Cidades

Guião de entrevista para dissertação de mestrado

Tema: O Marketing Territorial e Iniciativas de Promoção Regional: O Caso dos Prémios Novo Norte

Objectivo: Com esta entrevista pretende-se perceber o que serviu de inspiração à concepção desta iniciativa, bem como quais os resultados esperados.

1. Como é que surgiu a iniciativa “Prémios NOVO NORTE”? De onde surgiu a ideia? Qual foi a base de inspiração?
2. Como qualificaria a Região tendo em conta as candidaturas que foram submetidas?
3. As expectativas criadas foram todas superadas? O que falhou?
4. Considera esta iniciativa como um instrumento de promoção regional? Como?

Anexo B – Guião de Entrevista “Júri”

Faculdade de Economia da Universidade do Porto
Mestrado em Economia e Gestão das Cidades
Guião de entrevista para dissertação de mestrado

Tema: O Marketing Territorial e Iniciativas de Promoção Regional: O Caso dos Prémios Novo Norte

Objectivo: Com esta entrevista pretende-se perceber qual o significado atribuído a toda esta iniciativa na óptica de quem esteve em contacto directo com as candidaturas que foram submetidas, isto é, em contacto com o potencial da Região.

1. Qual o significado que atribuiria à iniciativa “Prémios NOVO NORTE”?
2. Como qualificaria a Região tendo em conta as candidaturas que foram submetidas? E tendo em conta os resultados das duas Edições?
3. Considera esta iniciativa como um instrumento de promoção regional? Como?

Anexo C – Guião de Entrevista “Referência na Área”

Faculdade de Economia da Universidade do Porto
Mestrado em Economia e Gestão das Cidades
Guião de entrevista para dissertação de mestrado

Tema: O Marketing Territorial e Iniciativas de Promoção Regional: O Caso dos Prémios Novo Norte

Objectivo: Com esta entrevista pretende-se perceber qual o impacto deste tipo de iniciativas na óptica de quem contacta directamente e frequentemente com esta temática - especialistas e referências ao nível do marketing territorial.

1. Tinha conhecimento desta iniciativa?
2. Como classifica este tipo de iniciativas de promoção de boas práticas à luz da teoria do Marketing Territorial?
3. Considera esta iniciativa como um instrumento de promoção regional? Como?

Anexo D - Guião de Entrevista aos Premiados

Faculdade de Economia da Universidade do Porto
Mestrado em Economia e Gestão das Cidades
Guião de entrevista para dissertação de mestrado

Tema: O Marketing Territorial e Iniciativas de Promoção Regional: O Caso dos Prémios Novo Norte

Objectivo: Este questionário pretende averiguar o impacto da atribuição do Prémio Novo Norte. As questões colocadas são de resposta aberta.

1. O que é que esteve na base motivacional da candidatura?

2. O que é que representou para a instituição a atribuição do prémio?

3. Quais foram os resultados desta distinção ao nível interno? E externo?

4. Considera esta iniciativa como um instrumento de promoção regional? Como?