

Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Joana Margarida Grácio Dinis

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

Joana Margarida Grácio Dinis

ISCAC | 2022

Coimbra, agosto de 2022



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Joana Margarida Grácio Dinis

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Marketing e Negócios Internacionais**, realizado sob a orientação da Professora Doutora Maria Madalena Eça Guimarães de Abreu e supervisão de Doutor Tiago Filipe de Oliveira Teixeira.

Coimbra, agosto de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

PENSAMENTO

“Não se pode criar experiência, é preciso passar por ela”

Albert Camus

AGRADECIMENTOS

À Câmara Municipal de Leiria por se ter disposto a me acolher. Em especial, ao Dr. Tiago Teixeira, o meu supervisor de estágio, que tão bem fez o seu papel, dando-me a liberdade de ser necessária, bem como auxílio e conhecimento.

À minha orientadora de estágio, Prof. Dr. Maria Madalena Eça Guimarães de Abreu, por todos os ensinamentos e conselhos prestados, pela sabedoria e motivação.

À Coimbra Business School e a todos os meus professores de mestrado, que me capacitaram de ferramentas essenciais para enfrentar esta fase. Ainda, aos meus colegas de mestrado que tornaram este trajeto mais fácil.

Aos meus pais, e à minha irmã, por permitirem que toda a caminhada até aqui fosse possível.

À Patrícia por me ter acompanhado durante todo o percurso académico, inclusive a licenciatura. Pelas conversas e desabafos, pela partilha dos momentos bons e menos bons que o percurso proporcionou. Também à Margarida pela amizade, contacto permanente e pelas palavras de incentivo. Coimbra será sempre o nosso ponto de encontro.

À Cátia e à Bea que, embora por vezes distantes, sei que nunca duvidaram de mim.

Ao Eduardo por todo o carinho, pelas constantes palavras de incentivo e ânimo, e por toda a paciência nos momentos mais stressantes.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente fizeram parte desta jornada e que, apesar de não descritos nesta folha, causaram, com toda a certeza, um impacto positivo.

O meu muito obrigada!

RESUMO

Foi a partir da democratização das viagens aéreas, que se intensificaram as deslocações entre países. Essas viagens, ainda que realizadas por motivos diversos, implicam, impreterivelmente, uma escolha de um local por parte de quem viaja.

Baseado nesta premissa, vivemos num contexto onde se assiste, cada vez mais, a uma concorrência entre territórios. Concorrência essa que se prende na atração de recursos essenciais à manutenção e desenvolvimento dos lugares, ou seja, a necessidade de se atraírem turistas, residentes/trabalhadores e investidores, bem como tudo aquilo que lhes é inerente.

É aqui que entra a temática do marketing territorial, ferramenta que permite promover um território e destacá-lo dos demais. Potenciar um território e consequentemente atrair investidores é crucial para o seu desenvolvimento. Para que isto aconteça, as autarquias assumem um papel fundamental. Quer isto também dizer que o marketing já não é uma disciplina apenas restrita ao setor privado, orientando as suas ações para lucro; revela-se agora também como uma ferramenta estratégica essencial para uma boa gestão pública.

Neste sentido, face às necessidades expostas pela Câmara Municipal de Leiria, o presente trabalho dá corpo ao estágio curricular realizado nesta instituição, desde outubro a maio do presente ano.

Com efeito, durante este período integrei a Divisão de Economia e Inovação - DIEI, debruçando-me sobre a promoção do concelho de Leiria, mais concretamente, na atração de investimento ao município de Leiria.

Palavras-chave: Marketing Territorial; Setor Público; Desenvolvimento Territorial; Investimento; Leiria

ABSTRACT

It was since the democratization of air travel that dislocations between countries has intensified. These trips, even if made for different reasons, imply, inevitably, a choice of location by the traveler.

Based on this premise, we live in a context where we witness an increasing competition between territories. This competition is related to the attraction of resources essential to the maintenance and development of places, namely the need to attract tourists, residents/workers, and investors, as well as all that is inherent to them.

This is where territorial marketing comes in, a tool that allows the promotion of a territory and makes it stand out from the rest. Strengthening a territory and, consequently, attracting investors is crucial for its development. For this to happen, the municipalities take on a fundamental role. This also means that marketing is no longer a discipline restricted to the private sector, orienting its actions towards profit; it is now also an essential strategic tool for good public management.

In this sense, given the needs exposed by the municipality of Leiria, the present work embodies the curricular internship carried out in this institution, from October to May of this year.

Indeed, during this period I integrated the Economy and Innovation Division, focusing on the promotion of the county of Leiria, more specifically, in attracting investment to the municipality of Leiria.

Keywords: Territorial Marketing; Public Sector; Territorial Development; Investment; Leiria

ÍNDICE GERAL

PENSAMENTO.....	iv
AGRADECIMENTOS	v
RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	xii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Contextualização e relevância temática.....	1
1.2 Problema e objetivo do estágio	2
1.3 Estrutura do relatório.....	2
2 ENTIDADE ACOLHEDORA	4
2.1 Câmara Municipal de Leiria	4
2.1.1 Missão, visão e valores.....	5
2.1.2 Estrutura orgânica	6
2.1.3 Divisão de Economia e Inovação.....	7
2.1.4 Estratégias de marketing.....	8
2.2 Concelho de Leiria	15
2.2.1 Enquadramento territorial.....	15
2.2.2 Caracterização histórico-cultural	16
3 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	19
3.1 Marketing.....	19
3.1.1 O conceito mutável	19
3.1.2 Contexto histórico	20
3.2 Marketing territorial	24
3.2.1 Origem e evolução do conceito	24

3.2.2	As suas funções e aplicabilidades	27
3.2.3	O planeamento estratégico.....	33
3.2.4	Os grupos-alvo	40
3.2.5	As ferramentas de comunicação	43
3.3	O marketing territorial e a atração de investimento	46
3.3.1	A mente dos investidores.....	46
3.3.2	A tomada de decisão	48
3.4	Marketing no setor público.....	52
3.5	Considerações finais.....	55
4	ATIVIDADES REALIZADAS.....	59
4.1	Guia de apoio ao investidor	60
4.2	Brochura de investimento	66
4.3	Site Leiria Economia.....	69
4.4	Identidade visual do projeto Leiria Bairro Digital	70
5	ANÁLISE CRÍTICA	74
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
	ANEXOS	88
	ANEXO 1 – Organograma dos serviços do município de Leiria.....	89

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Crescimento de um território	31
Figura 2 - Declínio de um território	32
Figura 3 - As grandes linhas do planeamento estratégico territorial.....	40
Figura 4 - Template final do guia.....	62
Figura 5 - Template final da brochura.....	67
Figura 6 - Interior da brochura.....	67
Figura 7 - Site Leiria Economia.....	69
Figura 8 - Elementos de inspiração.....	70
Figura 9 - Rascunho 1 logotipo Leiria Bairro Digital	71
Figura 10 - Rascunho 2 logotipo Leiria Bairro Digital	71
Figura 11 - Logotipo Leiria Bairro Digital assinatura principal.....	72
Figura 12 - Logotipo Leiria Bairro Digital assinatura secundária	72
Figura 13 - Estudos de cor.....	72
Figura 14 - Mockup 1.....	73
Figura 15 - Mockup 2.....	73
Figura 16 - Mockup 3.....	73
Figura 17 - Organograma dos serviços do município de Leiria.....	89
Gráfico 1 - Tópicos do guia	64
Gráfico 2 - Tópicos da brochura	68
Ilustração 1 - Exportações.....	63
Ilustração 2 - Localização do concelho de Leiria.....	63
Ilustração 3 - Áreas de acolhimento empresarial.....	63
Ilustração 4 - Acessibilidades.....	64

Tabela 1 - Fases de desenvolvimento do marketing territorial	25
Tabela 2 - Prós e contras do marketing digital na promoção de territórios	45
Tabela 3 - Cronograma das atividades do estágio.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AMA – American Marketing Association

DIEI – Divisão de Economia e Inovação

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e relevância temática

As cidades são, desde que há memória, feitas de e para pessoas. São espaços do acontecer social, mutáveis com o passar dos tempos. No decorrer da história, muda o mundo, mudam países, mudam regiões, mudam cidades e mudam aldeias, sendo necessária uma constante adaptação a novos desafios.

A atualidade é marcada por uma conjuntura competitiva crescente. Num mundo progressivamente globalizado, a competição entre cidades para a captação de recursos é crescentemente renhida. Neste panorama, e à semelhança das empresas, Kotler, Haider e Rein (1993), as cidades devem procurar ser cada vez mais hábeis a disputar e a agir, encarregando-se de aproveitar todas as oportunidades possíveis para assegurar a sua sustentabilidade. Quer isto dizer que os territórios necessitam, cada vez mais, de valorizar e comunicar os seus atributos, numa perspetiva de captação de turistas, investidores e moradores.

Para o desenvolvimento deste desiderato é fulcral para os territórios/locais/regiões, cuidarem da sua reputação e apresentarem novas propostas de valor a diferentes públicos, como estratégia para o seu desenvolvimento, competitividade e dinamização económica. A necessidade de serem atraídos recursos exige que os locais adotem estratégias e ferramentas de marketing (Kotler & Gertner, 2002). Com efeito, na disputa pela captação de investimento, importam uma série de características da região, mas provavelmente mais importante é saber comunicá-las através de um marketing eficaz e certo, a um mercado que é diariamente diferente. É aqui que entra a capacidade de comunicação e negociação de uma região, que, com os recursos que possui, tem de encontrar meios onde se possa fazer mostrar e sobressair, sob pena de não ser relevante. Ou seja, de ser esquecida, especialmente face a uma concorrência global cada vez mais ativa e intensa.

Neste estado de coisas, percebe-se que todos os atores ligados diretamente aos territórios têm de trabalhar para a sua estratégia de valorização e comunicação. Portanto, são as instituições públicas, com especial enfoque nos municípios, aqueles que devem assumir esta temática como prioritária (Andrade, 2020).

1.2 Problema e objetivo do estágio

O problema a que se pretende dar resposta no decorrer do estágio é: “Em que medida, estratégias de marketing territorial, podem auxiliar na atração de investimento para o concelho de Leiria?”.

A realização do estágio, com esta questão em mente, prende-se com a falta de dinamismo na área do marketing e da comunicação da cidade de Leiria, como se pode perceber na obra *Leiria 2030: Documento de Reflexão Estratégica*, desenvolvida por Carlos André (2020). Como refere o autor, quando comparada com outras cidades médias portuguesas, parte do relativo insucesso de Leiria tem que ver com “uma ausência de *marketing*, (...) de fazer chegar ao mercado nacional e internacional informação sobre os seus produtos e serviços”.

Desta forma, para responder às necessidades expostas pela Câmara Municipal de Leiria, colaborei em atividades relacionadas com a atração de investimento para o concelho de Leiria. A proposta inicial do estágio baseou-se essencialmente na construção de um guia de apoio ao investidor, todavia, enquanto estagiária vi-me envolvida em outras atividades, que vieram complementar a minha trajetória: realização da brochura de investimento, colaboração na construção do site *Leiria Economia* (leriaeconomia.pt) e a construção da identidade visual do projeto *Leiria Bairro Digital*. Assim, o estágio nasceu baseado na intenção de atrair investimento para o concelho de Leiria, potenciando esta zona. Todas as atividades que realizei partilham desse mesmo objetivo.

É imperioso ainda deixar aqui uma nota muito pessoal. Leiria é a cidade que fez e faz parte do meu crescimento, fazendo todo o sentido colaborar para o seu desenvolvimento de uma forma direta. É também o local, onde, se reunidas todas as condições, pretendo passar muito tempo da minha vida. Com este sentimento, através da realização do meu estágio curricular, pretende-se alavancar a visibilidade de Leiria, contribuindo para a atração de investimento e reconhecimento do território como um todo.

1.3 Estrutura do relatório

O presente relatório de estágio encontra-se dividido em 6 grandes partes: 1 - Introdução; 2 - Entidade Acolhedora; 3 - Enquadramento Teórico; 4 - Atividades Realizadas; 5 - Análise Crítica; 6 - Considerações Finais.

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

No primeiro capítulo, a introdução, realiza-se uma breve contextualização da temática em estudo e explana-se a relevância, problema e objetivos do estágio, e ainda, a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é destinado à apresentação da entidade acolhedora, a Câmara Municipal de Leiria. Este capítulo é composto por uma descrição da entidade, bem como pela apresentação da sua missão, visão e valores. Ainda é apresentada a estrutura orgânica da instituição, bem como o departamento que integrei enquanto estagiária, a DIEI. Para complementar ainda mais esta parte, e como o estágio se insere na temática do marketing, realizo um apanho de algumas estratégias de marketing levadas a cabo pela Câmara Municipal de Leiria. De modo a finalizar, mostro algumas informações relevantes acerca do concelho de Leiria, nomeadamente o seu enquadramento territorial e uma caracterização histórico-cultural.

O terceiro capítulo é composto pelo enquadramento teórico que sustenta todo o estágio. Este incide mais propriamente na temática do marketing territorial. Inicia com a exploração do conceito de marketing, bem como o contexto histórico em que o mesmo surgiu. Depois, é abordado o marketing territorial, incluindo a sua origem e evolução, as suas funções, aplicabilidades, o planeamento estratégico, os grupos-alvo e as ferramentas de comunicação. Em seguida cruza-se o marketing territorial com a atração de investimento, frisando com mais pormenor, o processo de decisão dos investidores, aquando do desejo de realizar um investimento, e também, dá-se especial foco à análise da mente dos investidores. Finalmente, o enquadramento teórico termina com a exploração do marketing no setor público, e, ainda, são apresentadas as considerações finais.

No quarto capítulo realiza-se a descrição pormenorizadas das quatro grandes atividades que deram vida ao meu estágio: construção do guia de apoio ao investidor, construção da brochura de investimento, colaboração na construção do site Leiria Economia (leiriaeconomia.pt) e a elaboração da identidade visual do projeto Leiria Bairro Digital.

A parte cinco e seis do trabalho baseiam-se numa análise crítica e nas considerações finais, onde se apresenta uma reflexão acerca de todo o trabalho realizado, do ambiente vivido e das capacidades adquiridas com a experiência de estágio.

2 ENTIDADE ACOLHEDORA

O segundo grande capítulo deste relatório de estágio é composto por uma apresentação da entidade que acolheu o meu estágio curricular, neste caso, a Câmara Municipal de Leiria.

Desta forma, inicia-se este capítulo com uma breve apresentação da Câmara Municipal de Leiria, seguindo-se a descrição da sua missão, visão e valores, bem como da estrutura orgânica da instituição. Completando o capítulo, apresento a divisão na qual estive integrada durante o estágio, a DIEI, bem como as estratégias de marketing já realizadas pela entidade para promoção do concelho, englobando a criação de eventos, colaborações com outras entidades, candidaturas para a obtenção de distinções, acordos de geminação, cooperação e amizade, e estratégias de comunicação.

O capítulo termina com um enquadramento territorial e uma caracterização histórico-cultural do concelho de Leiria, região que me propus ajudar na captação de investimento.

2.1 Câmara Municipal de Leiria

O estágio curricular, que dá corpo ao presente relatório, foi realizado na Câmara Municipal de Leiria, órgão executivo do município, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial (Câmara Municipal de Leiria, 2022).

Compete-lhe, no âmbito da organização e bom funcionamento dos seus serviços, uma série de funções, ocupações e atividades com vista à defesa dos interesses e satisfação das respetivas necessidades e interesses da população do concelho. Assim, visa a promoção do desenvolvimento do município em áreas diversas: saúde, educação, habitação e ação social, ambiente e saneamento básico, ordenamento do território e urbanismo, transportes e comunicações, abastecimento público, desporto e cultura, defesa do consumidor e proteção civil, etc. (EPortugal.gov.pt, 2021).

A Câmara Municipal de Leiria tem a função de promover e salvaguardar os interesses próprios das respetivas populações (Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro da Assembleia da República), em articulação com as 18 freguesias e uniões de freguesias que fazem parte do território abrangente: Freguesia de Amor; Freguesia de Arrabal; Freguesia de Bajouca; Freguesia de Bidoeira de Cima; Freguesia de Caranguejeira; Freguesia de Coimbrão; Freguesia de Maceira; Freguesia de Milagres; Freguesia de Regueira de Pontes; União

das Freguesias de Colmeias e Memória; União das Freguesias de Leiria, Pousos, Barreira e Cortes; União das Freguesias de Marrazes e Barosa; União das Freguesias de Monte Real e Carvide; União das Freguesias de Monte Redondo e Carreira; União das Freguesias de Parceiros e Azoia; União das Freguesias de Santa Catarina da Serra e Chainça; União das Freguesias de Santa Eufémia e Boa Vista; e União das Freguesias de Souto da Carpalhosa e Ortigosa.

2.1.1 Missão, visão e valores

A missão, visão e valores de uma instituição, são a sua verdadeira identidade, independentemente do seu tamanho ou setor económico onde atua, quer se enquadre no ramo privado ou público. A missão representa a razão da existência da organização, o seu propósito base. A visão retrata aquilo que se deseja no futuro, segundo uma perspetiva inspiradora e impulsionadora. Espelha ainda, os ideais daqueles que colaboram com a organização. Os valores, dizem respeito àquilo em que a organização acredita e se revê (Porto, 2008).

Enquanto missão, a Câmara Municipal de Leiria procura a definição e execução de “(...) políticas tendo em vista a defesa dos interesses e a satisfação das necessidades e expectativas da população local, promovendo o crescimento do concelho e atuando em áreas estratégicas como: desenvolvimento, transportes e comunicações, ação social e habitação, tempos livres e desporto, ambiente, saúde, equipamentos rurais e urbanos, ordenamento do território e urbanismo, educação, património e cultura” (Deliberação da reunião da Câmara Municipal de Leiria, 2018).

No que diz respeito à visão, pretende-se que o município de Leiria seja uma referência, “(...) capaz de proporcionar uma elevada qualidade de vida à sua população e de conduzir o concelho para níveis superiores de modernização, através da implementação de medidas e da concretização de ações fundamentais para o desenvolvimento local e da dinamização de uma economia sustentável” (Deliberação da reunião da Câmara Municipal de Leiria, 2018).

Enquanto valores, o município de Leiria orienta a gestão dos seus recursos pelas seguintes crenças: coesão territorial, responsabilidade social, participação, transparência, sustentabilidade ambiental, eficiência e qualidade superior (Deliberação da reunião da Câmara Municipal de Leiria, 2018).

2.1.2 Estrutura orgânica

Como consta no Despacho n.º 12854-C/2021 de 30 de dezembro (2021), a estrutura orgânica dos serviços do município de Leiria organiza-se, internamente, segundo uma hierarquia dos serviços:

- a- Estrutura nuclear: Departamento de Modernização Administrativa e Qualidade; Departamento de Contratação Pública e Gestão de Contratos; Departamento Financeiro e Jurídico; Departamento de Desenvolvimento Territorial; Departamento de Obras Municipais; Departamento de Gestão Urbanística; Departamento de Conservação e Gestão Operacional; Departamento de Educação;
- b- Estrutura flexível: Divisão de Auditoria; Divisão de Comunicação e Relações Públicas; Divisão de Fiscalização Geral; Divisão de Recursos Humanos; Divisão Administrativa e da Qualidade; Divisão de Atendimento e Apoio ao Cidadão; Divisão de Sistemas e Tecnologias de Informação; Divisão de Contratação Pública; Divisão de Apoio à Gestão de Contratos; Divisão Financeira; Divisão de Contencioso e Apoio Jurídico; Divisão de Património Municipal; Divisão de Projetos e Inovação Urbana; Divisão de Planeamento e Ordenamento do Território; Divisão de Gestão de Empreitadas - Área 1; Divisão de Gestão de Empreitadas - Área 2; Divisão de Gestão Urbanística - Área 1; Divisão de Gestão Urbanística - Área 2; Divisão de Comércio, Serviços e Indústria; Divisão de Apoio Técnico à Gestão Urbanística; Divisão de Manutenção do Espaço Público; Divisão de Espaços Verdes; Divisão de Trânsito e Segurança Rodoviária; Divisão de Manutenção de Edifícios, Equipamentos e Sistemas; Divisão de Gestão Escolar; Divisão de Programas Educativos; Divisão de Ambiente e Desenvolvimento Sustentável; Divisão de Ação Cultural; Divisão de Museus e Património Cultural; Divisão de Turismo e Eventos; Divisão de Desporto; Divisão da Economia e Inovação; Divisão de Comércio e Atividades Económicas; Divisão de Mobilidade e Transportes; Divisão de Gestão de Fundos Estruturais; Divisão de Licenciamentos Diversos; Divisão de Desenvolvimento Social e Saúde; Divisão de Proteção e Saúde Animal;
- c- Unidades orgânicas lideradas por titulares de cargos de direção intermédia de 3.º grau: Unidade de Recrutamento e Apoio Técnico à Divisão de Recursos Humanos; Unidade de Arquivo Municipal; Unidade de Regeneração Urbana;

Unidade de Toponímia e Cadastro; Unidade de Biblioteca Municipal; Unidade de Interpretação Ambiental;

- d- Representações de natureza organizativa: Gabinete de Apoio à Presidência; Gabinete de Apoio à Vereação; Serviço Municipal de Proteção Civil de Leiria; Bombeiros Sapadores de Leiria;
- e- Subunidades orgânicas: Subunidade Orgânica da Divisão de Recursos Humanos; Subunidade Orgânica da Divisão Administrativa e da Qualidade; Subunidade Orgânica da Divisão de Contratação Pública; Subunidade Orgânica da Divisão de Apoio à Gestão de Contratos; Subunidade Orgânica da Divisão de Manutenção do Espaço Público; Subunidade Orgânica da Divisão de Ação Cultural; Subunidade Orgânica da Divisão de Museus e Património Cultural; Subunidade Orgânica da Divisão de Comércio e Atividades Económicas; Subunidade Orgânica da Divisão de Licenciamentos Diversos.

O organograma da instituição pode ser consultado em anexo ao relatório (anexo 1).

Nele podem ser consultadas as partes que constituem a Câmara Municipal de Leiria, ilustrando o anteriormente explanado.

2.1.3 Divisão de Economia e Inovação

O meu local de estágio foi a Câmara Municipal de Leiria. Enquanto estagiária, trabalhei sob a orientação do Dr. Tiago Filipe de Oliveira Teixeira, economista e técnico superior na Câmara Municipal de Leiria, tendo integrado a atual DIEI, à minha chegada, porque sofreu alterações com o novo mandato presidencial, denominada, Divisão de Desenvolvimento Económico.

À DIEI, segundo o Despacho n.º 12854-C/2021, de 30 de dezembro (2021), competem uma série de atividades e objetivos:

- a) Implementar a política municipal de apoio ao empreendedorismo;
- b) Realizar estudos e emitir pareceres de âmbito global ou setorial no quadro da realidade económica do concelho de Leiria;
- c) Efetuar estudos e implementar medidas que visem o incremento das atividades económicas fundamentais ao desenvolvimento do concelho de Leiria;

- d) Promover e coordenar a recolha de elementos estatísticos, sociais, económicos, industriais, demográficos, criando sistemas de informação que permitam efetuar análises conjunturais e setoriais do concelho de Leiria;
- e) Desenvolver medidas que permitam a fixação de novas empresas na área do concelho de Leiria;
- f) Instruir e informar os processos de benefícios fiscais para as empresas que realizem investimento e criem postos de trabalho;
- g) Sistematizar e publicar periodicamente, na área de atuação da unidade orgânica, dados e indicadores do concelho de Leiria;
- h) Cooperar com outras instituições, nomeadamente associações empresariais e institutos de investigação, tendo em vista a captação do investimento para o concelho;
- i) Desenvolver projetos com instituições do ensino superior, associações empresariais e outras, no âmbito da promoção do desenvolvimento económico e social, nomeadamente nas áreas da inovação e do empreendedorismo;
- j) Apoiar o acesso às atividades de comércio, serviços e restauração, de acordo com a legislação em vigor;
- k) Prestar informações e apoiar o tecido empresarial do concelho;
- l) Assegurar a gestão, funcionamento e o acompanhamento do Gabinete de Inserção Profissional;
- m) Assegurar a gestão, funcionamento e o acompanhamento do Espaço Empresa;
- n) Prestar apoio na instrução dos processos de licenciamento industrial, no âmbito do Sistema da Indústria Responsável (SIR);
- o) Apoiar e colaborar, com a unidade materialmente competente, na definição de estratégias de desenvolvimento sustentável e respetiva implementação;
- p) Proceder às vistorias inerentes aos procedimentos relacionados com a unidade orgânica e participar ou integrar comissões de vistoria.

2.1.4 Estratégias de marketing

Uma vez que o meu estágio curricular incidiu sobre a temática do marketing e da promoção do concelho de Leiria aos investidores, faz todo o sentido explorar a forma como Leiria é vendida aos mais diversos públicos. É por esta razão que surge este capítulo.

Ainda que em articulação com outras organizações, é a Câmara Municipal de Leiria, a principal instituição responsável por alavancar a imagem do concelho, por colocar Leiria nas bocas do mundo.

A estratégia de promoção do concelho de Leiria acaba por ser responsabilidade de quase todos os departamentos da Câmara Municipal, não havendo um departamento exclusivo ao exercício do marketing - de onde deverá decorrer a elaboração da estratégia e consequente promoção da mesma. Assim, cada departamento é responsável por divulgar e promover a área onde atua, ainda que se possa apoiar em outros, na Divisão de Comunicação e Relações Públicas, por exemplo.

Desta forma, para dinamizar a região, são levadas a cabo várias estratégias. Nesta divisão abordarei algumas destas, desde a criação de eventos, colaborações com outras entidades, candidaturas para a obtenção de distinções, acordos de geminação, cooperação e amizade, e estratégias de comunicação.

2.1.4.1 Eventos

Uma das formas que a Câmara Municipal de Leiria encontra para promover o concelho, é a realização de eventos.

Os eventos podem ser inseridos no conjunto de estratégias de desenvolvimento turístico-cultural de um determinado local, na medida que o objetivo de um evento é celebrar um certo acontecimento e estabelecer contactos de natureza comercial, cultural, social, religiosa, etc. Um evento é um produto, cujo cliente irá comprar simplesmente por perspetivar a satisfação das suas necessidades e expectativas (Santos & Rocha, 2011).

Ao longo de todo o ano, Leiria é palco de inúmeros eventos dos mais variados tipos. Cabe-lhes a eles, alguma da responsabilidade da mobilização de pessoas ao concelho. Veja-se, em seguida, alguns dos mais significativos.

A **Feira de Leiria**, também conhecida por Feira de Maio, tem periodicidade anual e é um dos grandes eventos que ocorrem em Leiria. Promovida pela Câmara Municipal de Leiria, é uma das grandes festas da região centro, adequada para crianças, até ao público sénior. A edição de 2022, realizada no passado mês de maio, reuniu um conjunto de atividades diversas - gastronómicas, diversões populares, empresariais, entre outras - incluindo concertos de artistas nacionais e estrangeiros (Feira de Leiria, 2022).

O **Festival Extramuralhas** é um evento que coloca em foco as culturas alternativas e a diversidade cultural. Este é um festival que acontece anualmente, e é desenhado especialmente para a comunidade gótica (Soares, 2021). O seu nome foi inspirado no local onde o evento é realizado, entre as muralhas do Castelo de Leiria, o que lhe confere uma atmosfera única. Em agosto, são milhares as figuras que invadem as ruas e praças de Leiria, na sua maioria, vestidas de negro. Oriundos de todos os cantos da Europa, são incapazes de resistir à envolvimento do evento. O Extramuralhas é já reconhecido como um dos mais importantes festivais dentro do seu género na Europa (Expresso, 2017).

Sem uma periodicidade definida, são muitos os eventos que também ajudam à divulgação da imagem de Leiria, como é o exemplo do **Chefes da Nossa Terra**, que aconteceu no passado dia 26 de junho. Importa referir este evento, uma vez que foi transmitido em televisão nacional, pela RTP1, o que possibilitou a divulgação da cidade numa larga escala. A par deste, também o **Somos Portugal**, programa da TVI de domingo à tarde, já marcou presença em Leiria.

Integrando exposição mediática, contudo não sendo um evento, importa salientar a aliança realizada entre a Câmara Municipal de Leiria e a Produtora SP Televisão. Esta união teve como objetivo, a realização da novela **Nazaré** em território Leiriense. Desta forma, em 2019 a novela iniciou a emissão dos seus episódios com algumas das suas gravações realizadas na cidade de Leiria, e muitas das restantes, no território que lhe dá nome. Nazaré esteve no ar cerca de ano e meio. Assim, o projeto permitiu a promoção de cenários como o centro da cidade de Leiria, e um pouco por todo o concelho.

O desporto tem vindo a revelar uma importância crescente para a região de Leiria, independentemente da modalidade. No que toca a futebol, foi em janeiro deste ano que Leiria foi palco de todas as emoções da **Final Four da Allianz Cup**, o que já tinha ocorrido em 2021. Acolher eventos na área desportiva, e principalmente na área futebolística, são excelentes oportunidades de promoção à escala global, devido à cobertura realizada pelos meios de comunicação. Ações que incluem a exposição mediática são uma mais-valia para a projeção do turismo e do comércio local (Alves, 2019).

Foi no Estádio Municipal Dr. Magalhães Pessoa que tudo aconteceu, e que os adeptos puderam ver as suas equipas de eleição em jogo. Os três grandes do futebol português, e

outros clubes, mobilizaram milhares de adeptos até Leiria nas duas edições. Em 2023 a história repetir-se-á na cidade de Leiria.

Estes são alguns dos muitos eventos que Leiria acolhe, com regularidades variáveis, e que movem milhares de pessoas à zona. Importa salientar que os eventos são importantíssimos para as organizações governamentais, pois são obtidos benefícios económicos para o setor privado, para os negócios locais, e para a indústria turística. Ajudam ainda na criação de mais postos de trabalho, na atração de turistas e investidores, e no crescimento económico de toda a região (Alves, 2019).

2.1.4.2 Distinções e prémios

Ao longo do tempo a cidade de Leiria tem recebido várias distinções e prémios em diversas áreas de atuação, o que, inevitavelmente, confere alguma notoriedade à região, além de a promover. Eis alguns.

Leiria é um exemplo de criatividade e cultura, e por isso a cidade foi distinguida pela UNESCO em 2019 como **Cidade Criativa da Música**. Esta distinção é partilhada com outras 47 cidades, espalhadas um pouco por todo o mundo. Desta forma, Leiria integra uma rede internacional de cidades criativas. Este título é fruto de uma longa candidatura a que o município se propôs, e que agora se reflete na Casa da Cidade Criativa. A Casa da Cidade Criativa é um espaço cujo objetivo é dar apoio a todos aqueles que tendo um projeto nas áreas criativas, para benefício próprio ou para a cidade, o querem desenvolver e pôr em prática (Rede Cultura 2027 Leiria, 2022).

Como já referido, o desporto tem sido uma área que Leiria tem vindo a explorar ao longo dos últimos tempos. Leiria concentra uma grande fatia de população ativa, e todas as condições para fazer do desporto, uma prática cada vez mais comum na região. Assim sendo, Leiria foi distinguida como **Cidade Europeia do Desporto** para o ano 2022. Devido a este título, Leiria passou a acolher grandes eventos desportivos, nacionais e internacionais, de diferentes modalidades, durante todo o ano 2022 (Leiria Cidade Europeia do Desporto 2022, 2022).

Já no presente ano 2022, o Castelo foi distinguido com o **Prémio Cinco Estrelas Regiões**, na categoria Monumentos Nacionais (Visite Leiria, 2021). Esta distinção é encarada com animo pelos Leirienses, uma vez que veem o seu património reconhecido e valorizado.

2.1.4.3 Acordos

Os Acordos de Geminação e os Acordos de Cooperação e Amizade são as parcerias realizadas entre municípios nacionais ou originários de qualquer outra parte do mundo (Câmara Municipal de Leiria, 2022).

Estes têm como objetivos, incentivar e desenvolver as relações e colaborações sociais, culturais, económicas e institucionais entre regiões. Criar conexões e laços com outras cidades é fundamental para promover a troca de saberes e experiências (Costa & Ferreira, 2004).

Estes acordos promovem Leiria pelo mundo fora. Leiria é conhecida, além dos limites nacionais, pela sua história, cultura, setor empresarial, gastronomia e pelas suas pessoas. Desta forma, o município de Leiria estabelece Acordos de Geminação e de Cooperação e Amizade com várias cidades nacionais e internacionais (Câmara Municipal de Leiria, 2022):

- Tokushima – Japão – desde 1969 – Acordo de Geminação
- Setúbal – Portugal – desde 1982 – Acordo de Geminação
- Saint-Maur-des-Fossés – França – desde 1982 - Acordo de Geminação
- Maringá – Brasil – desde 1982 - Acordo de Geminação
- Olivenza – Espanha – desde 1984 - Acordo de Geminação
- Rheine – Alemanha – desde 1996 - Acordo de Geminação
- Halton – Reino Unido – desde 1997 - Acordo de Geminação
- Olavarria – Argentina – desde 1992 - Acordo de Geminação
- Quint-Fonsegrives – França – desde 2013 - Acordo de Geminação
- Penglai – China – desde 2014 – Acordo de Geminação
- S. Filipe – Cabo Verde – desde 1994 – Acordo de Cooperação e Amizade
- Tongling – China – desde 1999 – Acordo de Cooperação e Amizade
- Nampula – Moçambique – desde 2002 – Acordo de Cooperação e Amizade

2.1.4.4 Canais de comunicação

Saber comunicar, onde comunicar e com quem comunicar, são aspetos importantíssimos na hora de passar uma mensagem. Uma boa estratégia de comunicação é um fator crítico de sucesso (Alves, 2019).

A Divisão de Comunicação e Relações Públicas assume um papel importante no que toca a este assunto. A este gabinete cabem uma série de responsabilidades relacionadas com a promoção do concelho, sendo o gabinete que mais precisa de estar em constante articulação com as demais divisões da Câmara Municipal de Leiria. Segundo o Despacho n.º 12854-C/2021 de 30 de dezembro (2021), a esta divisão, compete:

- a) Coligir e organizar a documentação para divulgação pela comunicação social;
- b) Gerir a componente noticiosa do site do município e das suas redes sociais;
- c) Colaborar, com a unidade materialmente competente, na definição da imagem e formato dos conteúdos do portal do município;
- d) Receber e tratar a informação divulgada pelos órgãos de comunicação social de interesse para a Câmara Municipal de Leiria e promover a sua divulgação interna;
- e) Organizar dossiês temáticos para distribuição pela comunicação social, na sequência de intervenções do Presidente da Câmara ou dos Vereadores;
- f) Estabelecer relações de colaboração com os meios de comunicação social em geral, e em especial com os de expressão regional e local, procedendo à recolha, análise e divulgação das notícias, trabalhos jornalísticos ou opiniões publicadas sobre o concelho de Leiria e a atuação dos órgãos e serviços autárquicos;
- g) Proceder à gestão corrente de inserção da publicidade do município nos diversos meios de comunicação, bem como dar execução aos planos de ocupação de espaços publicitários que sejam propriedade municipal ou que lhe estejam, a qualquer título, cedidos;
- h) Apoiar os órgãos municipais, nomeadamente nas relações com os órgãos de comunicação social;
- i) Preparar, elaborar, editar e distribuir publicações periódicas de informação geral que visem a promoção e divulgação das atividades dos serviços municipais;

- j) Promover os registos audiovisuais regulares dos principais eventos ocorridos no concelho ou que tenham relação com a atividade autárquica, procedendo ao respetivo tratamento em função das utilizações;
- k) Definir e implementar a imagem institucional do município;
- l) Coordenar a área de “design” aplicado aos vários suportes;

Os meios digitais, são hoje, uma das formas mais usadas para comunicar mensagens a grande escala. Atualmente as redes sociais assumem um papel fundamental para a Câmara Municipal de Leiria transmitir informações à população, principalmente o Facebook e o Instagram, redes sociais com um alcance bastante grande. Nestas plataformas o município divulga variadas informações de interesse público. A utilização das redes sociais como meios de comunicação, permite a partilha com vários utilizadores, de conteúdos com diversos formatos, opiniões, experiências, conhecimentos e interesses, permitindo a criação de uma comunidade que funciona em função da participação coletiva (Silva et al., 2018).

A Câmara Municipal de Leiria faz também usufruto de diversos sites temáticos, criados e geridos pelo município, que têm por objetivo divulgar informações concretas e mais pormenorizadas sobre determinados assuntos, por exemplo: Visite Leiria (visiteleiria.pt), Feira de Leiria (feiradeleiria.pt), Leiria Market (leiriamarket.pt), Leiria Economia (leiriaeconomia.pt) ou Leiria Sobre Rodas (leiriasobrerodas.com). Também o site do município de Leiria, cm-leiria.pt.

À semelhança das redes sociais, os sites possibilitam a obtenção de “(...) informação com qualidade que um indivíduo, enquanto cidadão individual, membro de uma comunidade social ou empresarial, nos mais variados contextos, necessita para realizar a sua missão” (Oliveira et al., 2003).

O espaço público urbano entra também na estratégia de promoção da região, desta feita, através da comunicação em espaços publicitários. A publicidade exterior, bastante praticada pela Câmara Municipal de Leiria, tem assumido um papel importante no meio urbano, podendo assumir tipologias diversas (Viana et al., 2012). Estes são espaços reservados, em Leiria, sobretudo para a divulgação de eventos.

A articulação com a comunicação social é outra parte importante para a promoção de Leiria. A Câmara Municipal de Leiria está em permanente articulação com os meios de comunicação regionais e locais, de forma a informar a população. Uma boa projeção nos

media tradicionais, sejam locais, regionais ou nacionais possibilita uma projeção da zona (Alves, 2019).

Finalmente, é de salientar a importância da equipa de *design*, uma vez que são responsáveis por grande parte das imagens e suportes divulgados pelo município. Esta equipa assume um papel imperativo, pois atua como catalisadora de informação e de comunicação. O design é uma disciplina importante para um território uma vez que “(...) tem como objetivos principais, melhorar o aspeto visual daquilo que nos rodeia, tornar o mundo inteligível, aumentar a qualidade de vida, facultar informações e difundir a cultura e as causas cívicas e de interesse coletivo, além de, (...) transmitir sensações, emoções, informações e conhecimento” (Santos & Neves, 2019).

2.2 Concelho de Leiria

2.2.1 Enquadramento territorial

Enquanto capital de distrito, Leiria localiza-se no centro litoral de Portugal e acolhe 16 concelhos: Alcobaça, Alvaiázere, Ansião, Batalha, Bombarral, Caldas da Rainha, Castanheira de Pera, Figueiró dos Vinhos, Leiria, Marinha Grande, Nazaré, Óbidos, Pedrógão Grande, Peniche, Pombal e Porto de Mós (Turismo Centro Portugal, 2021).

O concelho de Leiria insere-se na zona Sudoeste da NUT II – região centro, “(...) sendo enquadrado a Nascente, pelo concelho de Ourém, a Norte pelo concelho de Pombal, a Poente, pelo Oceano Atlântico e pelo concelho da Marinha Grande, a Sul, pelos concelhos da Batalha e Porto de Mós” (Município de Leiria, 2019). O concelho encontra-se atualmente dividido em 18 freguesias e uniões de freguesias, anteriormente já nomeadas.

O concelho de Leiria ocupa uma área de cerca de 565 km². Até ao ano 2013, possuía em termos de divisões administrativas, 29 freguesias. Este número foi alterado para o atual, devido à reforma administrativa nacional. A área ocupada pelo concelho representa cerca de 23% da área total da região de Leiria – 2449 km² (Município de Leiria, 2019).

No município de Leiria habitam 128.640 habitantes, um crescimento de 1.4% face a 2011 (INE, 2021). Olhando para os dados de 2017, regista-se também uma subida no número de habitantes. Em 2017 residiam no concelho, 125.307 pessoas (Município de Leiria, 2019).

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

Leiria, enquanto distrito e concelho, beneficia de uma localização bastante favorável no panorama regional e nacional. Por se localizar no coração de Portugal, beneficia de acessibilidades que ligam facilmente a região a qualquer outra zona nacional, em especial às grandes cidades, ao interior do país e ao litoral (Município de Leiria, 2019). A sua localização tem sido cada vez mais aproveitada por se encontrar entre Lisboa e Porto (Expresso, 2017).

A paisagem do concelho é diversa, podendo ser identificadas cinco unidades paisagísticas distintas: orla costeira dunar, colinas suaves arenosas, colinas greso-argilosas, maciço calcário e vales dos rios Lis e Lena. Os rios, repletos de história, surgem da parte sul do concelho, e juntam-se já no centro da cidade de Leiria (Município de Leiria, 2019).

O rio Lis possui cerca de 40 km de extensão, sendo que a sua corrente segue o sentido sul-norte, dos únicos em Portugal. O rio atravessa a cidade de Leiria e encontra-se, na sua extensão, rodeado de espaços verdes que convidam a momentos de lazer e à prática de desportos (Visite Leiria, 2021).

2.2.2 Caracterização histórico-cultural

Leiria “é terra de escritores, de igrejas, de sinagogas, de ruas históricas, de arquitectura de época, de lugares arqueológicos, de música e de tradições” (Jornal de Leiria, 2014). A cidade guarda uma vasta riqueza patrimonial, é um autêntico museu ao vivo com história por qualquer canto (Jornal de Leiria, 2014).

Leiria nasceu entre o Castelo e o rio Lis, sendo estes, elementos preponderantes no concelho. O Castelo reúne uma vasta riqueza patrimonial, tendo ainda, vestígios das diversas fases de ocupação: desde a função militar da Torre de Mensagem, a civil dos Paços Novos e a religiosa da Igreja de Nossa Senhora da Pena (Turismo Centro de Portugal, 2020).

Este é o símbolo monumental da história da cidade. Conquistado aos mouros em 1135 por D. Afonso Henriques, do topo do Castelo, “(...) a vista sobre a cidade e sobre o rio Lis merece todo o tempo disponível para um momento de contemplação” (Turismo Centro de Portugal, 2020).

A Praça Rodrigues Lobo é uma das zonas mais históricas de Leiria e do país. O poeta que dá nome à praça, vivia ali mesmo, no sítio onde hoje podemos encontrar a sua estátua. Por ser judeu, foi o mais famoso caso em Leiria de perseguição pela Inquisição, tendo

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

começado a sua atividade em 1538. O escritor viria a morrer em 1616, afogado no Tejo (Jornal de Leiria, 2014).

Nos finais do séc. XIX, era na Praça Rodrigues Lobo que se concentravam a maioria das lojas do concelho, acolhia uma feira realizada mensalmente a cada dia 8, e realizavam-se ainda, dois mercados por semana, às quartas e domingos (Cachinho, 2013).

A vida em Leiria era intensa e há quem deixe isso narrado para se ir recordando. Eça de Queirós, escritor de renome nacional, viveu em Leiria entre 1870 e 1871 desempenhando o cargo de administrador do concelho (Cachinho, 2013). É no seu romance *O Crime do Padre Amaro*, cuja história se passa em Leiria, que se pode ler um retrato da Praça Rodrigues Lobo numa manhã de domingo, antes da missa na Sé.

“Nessa manhã, com efeito, a afluência das freguesias enchia a Praça: os homens em grupo, atravancando a rua, muito sérios, muito barbeados, de jaqueta ao ombro; as mulheres aos pares, com uma fortuna de grilhões e de corações de ouro sobre o peito peçados; nas lojas, os caixeiros azafamavam-se por trás dos balcões alastrados de lençaria e de chitas; nas tabernas apinhadas gralhava-se alto; pelo mercado, entre os sacos de farinha, os montões de louça, os cestos de broa, ia um regatear sem fim; havia multidão ao pé das tendas onde reluzem os espelinhos redondos e trasbordam os molhos de rosários; velhas faziam pregão por trás dos seus tabuleiros de cavacas; e os pobres, afreguesados à cidade, choramigavam Padre-Nossos pelas esquinas” (Queirós, 1993).

Hoje, a Praça Rodrigues Lobo enche-se de vida através da restauração, do comércio e dos eventos durante o ano.

Ao lado da Praça, outra zona repleta de histórias para contar, a Rua Barão de Viamonte, vulgarmente conhecida por Rua Direita. Esta é uma das zonas comerciais mais antigas da cidade que liga a Sé de Leiria ao antigo Largo Cândido dos Reis. Hoje marcam presença lojas internacionais de vestuário e acessórios, e comércio tradicional que conta com lojas *vintage*, mercearias antigas, livrarias, lojas de vinho, e mais (Expresso, 2017).

A Sé é mais um marco histórico no concelho. Construída em 1550, foi a primeira obra renascentista a marcar presença na cidade. É uma obra que surpreende pelo seu interior maneirista e barroco (Turismo Centro de Portugal, 2020).

A cidade conta a história de dois conventos, verdadeiros tesouros. O de S. Francisco, construído no séc. XIII no Rossio de António de Leiria, foi transferido para o local onde o podemos encontrar hoje. Do outro, o Convento de Santana, restam apenas memórias e

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

documentos. Este foi mandado construir por D. Catarina da Casa de Bragança em 1493, para ser casa das freiras dominicanas. Veio a ser destruído no séc. XX (Jornal de Leiria, 2014).

Instalado no Convento de Santo Agostinho, construído no séc. XVI, podemos visitar o Museu de Leiria. Visitar o museu é conhecer o território, já que reúne o acervo do antigo museu, coleções artísticas e a reserva arqueológica (Turismo Centro de Portugal, 2020).

Entre as tradições da população, destaca-se o Enterro do Bacalhau, com mais de seis séculos de vida. Esta tradição passa por uma teatralização satírica, crítica dos costumes antigos, por não se poder comer carne na quaresma (Jornal de Leiria, 2014).

No que toca a música, Leiria também conta história. O Orfeão de Leiria, nasceu em 1946, da tradição dos coros de vozes masculinas, atingindo projeção internacional. Hoje designa-se Orfeão de Leiria/Conservatório de Artes (OL/AC), sendo dono de um dos melhores e mais antigos festivais de música de Portugal (Jornal de Leiria, 2014).

Leiria coleciona diversos atrativos para turismo, desde rios, praia, pinhal, lagoas, salinas, abrigos rupestres, arquitetura religiosa, arquitetura civil, gastronomia, museus, termas, artesanato e muito mais (Expresso, 2017).

A gastronomia de Leiria é marcada essencialmente pelas Brisas do Liz (Jornal de Leiria, 2014). Este é um doce de ovos, açúcar e amêndoas que nasceu no antigo Convento de Santana e hoje se pode encontrar em praticamente todas as pastelarias da cidade (Turismo Centro de Portugal, 2020).

A praia do Pedrogão é a única praia e estância balnear do concelho de Leiria, sendo frequentada por milhares de pessoas durante a época de verão. Localizada na freguesia de Coimbrão, no vasto Pinhal de Leiria, encontra-se esta praia tão conhecida pelas suas características terapêuticas, entre elas, os benefícios do iodo (Expresso, 2017).

Falando em Pinhal de Leiria, também conhecido por Mata Nacional de Leiria ou Pinhal d'El-Rei, esta ocupa cerca de 11.023 hectares, tendo sido mandado plantar por D. Afonso III. O seu crescimento foi responsabilidade do Rei D. Dinis (Turismo Centro de Portugal, 2020).

3 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo, constituído pelo enquadramento teórico, aborda com rigor e pormenor, os principais temas e conceitos que fizeram parte do estágio, relacionados com a temática do marketing territorial.

Assim, este enquadramento teórico inicia com a exploração do conceito de marketing e o contexto histórico onde o mesmo surgiu. De seguida aborda-se o tema do marketing territorial, a sua origem, evolução, as suas funções e aplicabilidades. Ainda, é explicado como se constrói o planeamento estratégico de marketing territorial, os seus grupos-alvo e as ferramentas de comunicação.

Como penúltimo tópico do enquadramento teórico trata-se a relação entre o marketing territorial e a atração de investimento, com especial foco na análise da mente dos investidores, e no processo de decisão dos mesmos. Por fim, aborda-se o estado e as particularidades do marketing no setor público, não tivesse o estágio, sido realizado numa instituição pública, a Câmara Municipal de Leiria. Este capítulo termina com considerações finais.

3.1 Marketing

3.1.1 O conceito mutável

O conceito de marketing foi sofrendo dissemelhantes alterações ao longo das últimas décadas.

Dentro das várias formas que o marketing pode assumir, em 1935, o seu conceito geral, definido pela American Marketing Association – AMA (2022), baseava-se no “(...) desempenho de actividades empresariais que direccionam o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores”.

Autores como Richers (1981) definem marketing como “(...) sendo as actividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos”.

Para Kotler (2012), um dos mais importantes autores na área do marketing, o marketing é “a ciência e arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer necessidades de um público-alvo com rendibilidade”. Este conceito, ainda nos dias de hoje, vai ao encontro do que é praticado no mundo empresarial.

Para o Chartered Institute of Marketing – CIM (2022), marketing é “(...) o processo de gestão responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes de forma rentável”.

Sendo, o conceito de marketing, alvo de revisão a cada cinco anos por parte da AMA, à data mais recente, 2017, a associação define-o como “(...) a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e oferecer trocas com valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2022).

Como é evidente, as alterações do conceito de marketing refletem a mudança de uma captação momentânea de consumidores, para um marketing que se preocupa em reter e acompanhar os mesmos. Em suma, citando Marques (2010), atualmente deparamo-nos com um marketing que “(...) serve para criar retorno a quem investe, através de duas acções: acrescentar valor e criar diferenciação”.

3.1.2 Contexto histórico

Para melhor entender as alterações que o conceito foi e vai sofrendo, importa perceber o contexto histórico que sustenta o aparecimento do marketing.

O final do século XVIII é marcado pelo aparecimento da revolução industrial, que possibilitou às empresas, iniciar uma produção em massa dos seus produtos. O berço do marketing está, indiscutivelmente, nos Estados Unidos da América (Richers, 1981). A produção em massa foi potenciada pelo crescimento da população mundial, pela melhoria dos meios de transporte e de comunicação, pelo desenvolvimento dos grandes centros urbanos e, pelo afastamento das nações em relação à autossuficiência económica, caminhando para a acumulação de riqueza e especialização económica (Lucchesi, 2010).

Como referem Ferreira e Agapito (2017) o papel do consumidor nesta época era insignificante uma vez que a preocupação central das instituições era a venda a um baixo custo, atendendo à natureza de baixo poder de compra da época. Os autores consideram que não se pode dizer que na referida época, o marketing existia, devido às opiniões dos consumidores não serem consideradas.

Segundo uma lógica completamente orientada para a produção e para o lucro, a grande preocupação da época residia apenas na procura pelo aumento e melhoria dos equipamentos dos trabalhadores (Lucchesi, 2010). Ainda, importava produzir em bastante quantidade com o menor custo possível (Santos et al., 2009).

Desta forma, o marketing aparece num contexto que o tornou essencial, a 1ª Guerra Mundial e, em especial, o fim da mesma. Com o cessar da Grande Guerra, e a capacidade tecnológica mais aprimorada, criaram-se inúmeras situações de excesso de produção, o que levou à crise de 1929. Esta situação foi a causa da falência de muitas empresas, ao mesmo tempo que as que ainda se mantinham, acumulavam grandes volumes de *stock* (Ferreira & Agapito, 2017).

As empresas tiveram de alterar muitos dos seus hábitos, passando a concentrar especial atenção na venda dos seus produtos. Agora era essencial para as empresas, depositar esforços na venda dos seus produtos, de forma a atenuar a excessiva oferta. Todavia, mesmo havendo uma tentativa de corresponder às expectativas dos clientes, ainda não eram conhecidos os estudos de mercado, nem se procurava manter relações de fidelidade com os clientes (Ferreira & Agapito, 2017).

Mais tarde, já na década de 40, com a 2ª Guerra Mundial, surgem novas inovações tecnológicas, assim como novos métodos de produção, o que fez com que as empresas adotassem novas formas de atuação no mercado (Ferreira & Agapito, 2017).

Em meados de 1950 surge uma crescente preocupação com as necessidades do cliente, enquanto ser humano único, com desejos singulares, aproximando-se a ideia de marketing àquela que conhecemos atualmente. Foi nesta época que se começou a olhar para os consumidores como pessoas individuais, pelo que surgiu uma crescente preocupação com as necessidades de cada um (Ferreira & Agapito, 2017).

Foi a partir de 1950 que, para Santos et al. (2009) se iniciou a era do marketing. Esta foi marcada pela perceção, por parte dos empresários, da necessidade de conquista e manutenção dos negócios a longo prazo, e em especial, a manutenção das relações com os clientes. Foi a partir daqui que se passou a valorizar mais o consumidor, seguindo a premissa de que todos os produtos deveriam ser produzidos, partindo dos desejos e necessidades dos mesmos.

Antes da era de 1950, podem ser distinguidas outras duas, que auxiliam a compressão da história do marketing. A primeira é intitulada era da produção, caracterizada por uma procura maior do que a oferta. Aqui, a disponibilidade de recursos e a vontade dos empresários eram fatores de determinavam a comercialização (Santos et al., 2009).

A segunda era foi a era de vendas. Esta teve o seu início em 1930, tendo sido caracterizada pelo surgimento dos primeiros sinais de excesso de oferta. Nesta época, algumas

empresas começaram a usar técnicas de vendas mais agressivas, de modo a escoar a grande produção (Santos et al., 2009).

Portanto, desde 1950 até aos dias de hoje, mais do que falar numa mudança de paradigma, fala-se de um aperfeiçoamento constante do marketing (Ferreira & Agapito, 2017).

Segundo uma outra perspetiva, ao longo do tempo, tendo aqui em especial a visão da evolução do marketing a partir da era digital, foram-se conhecendo diferentes paradigmas de marketing:

Marketing 1.0 - Este era centrado no produto e na produção em massa, sendo uma ciência bastante simples. Focava-se única e exclusivamente na venda de um dado produto, não havendo preocupação com outros aspetos, como a relação com o cliente, ou a construção de uma marca (Kotler et al., 2010).

Marketing 2.0 – O Marketing 2.0 voltava-se para o consumidor. Nesta época, as empresas começaram a olhar de outra forma para os consumidores, priorizando a satisfação dos mesmos. Assim, deixou-se de dar tanta relevância à comunicação em massa, apostando-se na diferenciação de cada produto (Kotler et al., 2010).

Marketing 3.0 – Este período marca o aparecimento de uma preocupação ainda maior com o consumidor. O consumidor passou a ser visto como um ser humano pleno, que pensa, que tem coração e espírito. “Já não basta atingir apenas a mente. Os profissionais de marketing também precisam atingir o coração dos consumidores” (Kotler et al., 2010). Neste sentido, as pessoas começam a procurar marcas pela identificação pessoal com as mesmas, e não apenas com a satisfação face a um determinado produto (Kotler et al., 2010).

Marketing 4.0 - Constitui-se pelo marketing *offline*, o chamado marketing tradicional, e o marketing digital, característico da modernização dos tempos correntes. Assim, o Marketing 4.0 está assente numa grande revolução digital, onde os consumidores têm cada vez mais estímulos, distrações e menos tempo. Mesmo assim, é função dos profissionais de marketing, fazer com que os consumidores fiquem mais próximos das empresas e lhes deem atenção (Kotler et al., 2017).

Durante a 4ª fase do marketing, com o marketing digital existe muita rapidez na compra, acompanhada de uma variedade de canais que pretendem atrair e fidelizar clientes. O principal objetivo do Marketing 4.0 é fazer com que os consumidores

passem por várias etapas: assimilação, atração, arguição, ação e apologia (Kotler et al., 2017).

Na fase da assimilação, os consumidores estão perante uma longa lista de marcas, expostas em função de experiências, procura, comunicações ou defesa da marca por outros. Na atração, os consumidores criam memória face a uma ou mais marcas, devido às mensagens transmitidas. Nesta fase, é construída uma lista curta de marcas, o consumidor sabe especificamente do que gosta (Kotler et al., 2017).

Na fase da arguição, os consumidores são levados pela curiosidade e pesquisam informações intensivamente, quer seja por pesquisas de avaliações, opiniões de outros, comparação de preços, e mais. Na fase da ação, os consumidores já sabem o que querem e compram uma marca. Finalmente, a fase de apologia, é aquela em que os consumidores desenvolvem uma sensação de fidelidade e pertença à marca comprada. Aqui, é esperado que os clientes continuem a usar a marca, recomprem, e a recomendem a outros (Kotler et al., 2017).

Marketing 5.0 - Atualmente, estamos perante o fenómeno do Marketing 5.0. Este é um tipo de marketing que combina os aspetos humanitários do Marketing 3.0, os aspetos tecnológicos do Marketing 4.0 e a inteligência artificial, característica do séc. XXI. Assim, o Marketing 5.0 é a união da inteligência humana com a inteligência artificial, tendo como objetivo, conquistar consumidores através do uso e análise de dados (Kotler et al., 2021).

Durante muito tempo, a inteligência artificial era usada apenas para replicar capacidades cognitivas humanas, todavia, quando conjugada com outras tecnologias, pode ser útil para capacitar os profissionais de marketing no desempenho das suas funções. Uma grande quantidade de dados, permite aos marketers a personalização de estratégias para cada cliente, por exemplo. Recorrendo ao uso da inteligência artificial, é possível prever o sucesso ou não, de um dado produto com características específicas (Kotler et al., 2021).

Tome-se como exemplo o caso da *Macy's*, uma rede de lojas a retalho de Nova Iorque, que implementou, já desde 2016, inteligência artificial como forma de atendimento ao público, em algumas das suas lojas. O sistema, denominado *Macy on Call* permite que os clientes possam fazer perguntas acerca das lojas nos seus *smartphones*, recebendo respostas escritas e personalizadas na hora. Estas dúvidas

podem ser sobre o local de um produto na loja, por exemplo. O sistema aprimora-se ao longo do tempo, tendo em conta os dados que recolhe, diferenciando-se de um *chat bot* tradicional, que oferece respostas pré-programadas (Lee & Leonas, 2018).

Assim, estas ferramentas possibilitam a análise de um grande volume de dados, a chamada *big data*, por parte dos profissionais de marketing, acrescentando valor a um determinado cliente na altura certa (Lee & Leonas, 2018).

Com toda esta evolução, é de notar a quebra de um padrão que durante muito tempo ditava o sucesso dos negócios. Hoje, a competitividade de uma empresa não está necessariamente expressa no seu tamanho, país de origem ou no seu histórico. Com a globalização, empresas mais pequenas têm a oportunidade de competir com empresas grandes, mais antigas e conhecidas internacionalmente. Com a chegada da internet, muitas das restrições físicas deixaram de existir. Agora, marcas mais pequenas, conseguem, à semelhança de grandes empresas, estar perto dos consumidores, por mais longe que eles se encontrem (Kotler et al., 2017).

O marketing é uma ferramenta extremamente essencial na vida que levamos, pois está presente em qualquer lugar. Desta forma, “é inimaginável uma sociedade globalizada sem o fator marketing” (Dias et al., 2013).

3.2 Marketing territorial

3.2.1 Origem e evolução do conceito

Segundo Jesus (2017), o marketing territorial, por muitos designado de *place marketing* ou marketing de lugares, procura, através de ações, estratégias, análises, planeamentos, execução e controlo de processos, dar resposta às necessidades e expectativas de habitantes e instituições, estimulando a competitividade da cidade perante os concorrentes. Esta é uma definição que tem sofrido uma série de evoluções com o passar do tempo, sendo que podem ser salientadas outras interpretações do conceito.

Este é um tipo de marketing que procura “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 apud Barros & Gama, 2009).

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

De acordo com a AMA (2022), o marketing territorial tem como principal função, influenciar um determinado público-alvo a comportar-se de uma determinada forma em relação aos produtos ou serviços associados a um local específico.

Na visão simplista de Churchill e Peter (2017) o marketing territorial refere-se ao marketing destinado a atrair pessoas para determinados lugares.

Apesar da sua relevância nos dias que correm, foi apenas nas últimas décadas, começando nos meados dos anos noventa do século passado, que este conceito teve mais reconhecimento e ganhou mais consistência, através das suas primeiras referências na obra *Selling the city: Marketing Approaches in Public Sector Planning*, de Ashworth e Voogd (1990). Este documento salientava a importância da criação de uma boa imagem de cidades de modo a, com sucesso, serem atraídos turistas, empresas e investimento.

Também Kotler, Haider e Rein (1993) foram pioneiros na sua utilização, todavia, denominando-o como marketing dos lugares. Ainda assim, acredita-se que a origem do termo é de difícil exatidão, uma vez que, já eram realizadas práticas de promoção de território desde as primeiras civilizações, embora não se possa afirmar que eram delineadas e executadas tarefas com base no marketing.

Kavaratzis e Ashworth (2008) dizem-nos que a ideia de projeção e promoção de um lugar pode ter surgido cedo, em meados do século dezoito, onde se buscava atrair população para as terras recém descobertas. Porém, o que era praticado nesta altura, nada tem a ver com o que se pratica atualmente, daí não haver total concordância acerca do surgimento do agora chamado marketing territorial.

O marketing territorial foi sofrendo alterações com o passar dos séculos, no que diz respeito à forma como tem sido utilizado, aos instrumentos disponíveis, às agências ativas e aos objetivos (Kavaratzis & Ashworth, 2008).

Na tabela seguinte, tabela 1, é possível observar as diferentes fases pela qual se foi desenvolvendo o marketing territorial até aos anos 2000.

Tabela 1 - Fases de desenvolvimento do marketing territorial

Período	Fase	Objetivos	Características
Séc. XVII ao Séc. XIX	Colonização Agrícola	Ocupação de terras vazias	Grande quantidade de terras disponíveis para colonização num curto espaço de tempo

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

Séc. XIX	Diversidade funcional urbana	Venda de bens tangíveis (terras e casas)	Diferenciação de áreas urbanas
1930 a 1970	Crescimento e exploração do setor industrial	Atrair indústrias para gerar emprego	Foco na promoção com incentivos à indústria
1980	Vender cidades	Vender as características existentes dos lugares	Promoção simples do lugar e das suas atrações
1990	O Marketing como instrumento de planeamento	Priorizar aspetos económicos e físicos do lugar, atrair investidores e turistas, dando resposta às necessidades da população residente	Desde o marketing de massas até ao marketing especializado, infraestruturas físicas, cooperação público-privada, de forma a promover uma boa qualidade de vida
1990	Correção da imagem	Mudar uma má imagem ou melhorar uma imagem neutra	Publicidade, grande preocupação com a imagem
1990	Vender o pós-industrial	Regeneração urbana, substituindo fontes de riqueza perdidas	Essencial para reagir à concorrência intensa
2000	O <i>place branding</i>	Satisfazer as necessidades das empresas e residentes locais, de forma a promover uma imagem apelativa	As imagens são importantes, quem as consome e como?
2000	Marketing como comunicação corporativa	Criação e gestão das emoções e associações psicológicas com o lugar	Foco no aspeto comunicativo de todo o marketing

Fonte – Place marketing: How did we get here and where are we going?, Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2008) Pág.160

Os autores Kavaratzis e Ashworth (2008) analisam o surgimento do marketing territorial a partir da colonização agrícola no Oeste Americano. As práticas adotadas pela primeira vez baseavam-se em atividades puramente promocionais, levadas a cabo por atores individuais, promovendo as próprias terras.

Após esta fase, verifica-se outra igualmente importante, já no século XX, que marca a adoção de aspetos mercadológicos com técnicas de planeamento do local, orientando ações para o interesse público. Aqui começou-se a priorizar aquilo que os potenciais consumidores de um local desejavam comprar ou experimentar (Kavaratzis & Ashworth, 2008).

Finalmente, já nos anos 2000 chega-se ao marketing territorial à luz daquilo que se conhece nos dias de hoje. Este caracteriza-se por ser um marketing que procura promover e criar novas representações dos locais. Estas novas representações são assentes na imagem, procurando a distinção de territórios (Kavaratzis & Ashworth, 2008).

3.2.2 As suas funções e aplicabilidades

Gerir e promover um território, são desde sempre, atividades focais e indispensáveis para qualquer organização social e política, tendo um impacto direto no desenvolvimento económico e no modo de vida do mesmo. Devido à constante globalização, vivenciada todos os dias, é cada vez mais comum procurar-se atingir uma melhoria da qualidade de vida, quer seja em cidades, vilas, municípios, entre outros. Este é um dos aspetos fulcrais para que exista competitividade, que por sua vez, irá gerar desenvolvimento e diferenciação de lugar para lugar (Gaio & Gouveia, 2007).

A necessidade de serem atraídos recursos, exige que os territórios adotem estratégias e ferramentas de marketing (Kotler & Gertner, 2002). Numa fase inicial, o marketing destinava-se única e exclusivamente à promoção e divulgação de empresas e marcas, porém foi alargando o seu espectro de aplicabilidades. Hoje, sobretudo os poderes públicos podem e devem fazer usufruto do marketing para a melhoria de um território (Barros & Gama, 2009).

Recorrer à utilização do marketing territorial “(...) significa alargar os princípios da gestão de marketing à concepção de uma oferta territorial, para que esta satisfaça as necessidades dos seus públicos-alvo, reforçando a ligação efectiva ao desenvolvimento local e territorial” (Ruivo, 2008).

Como refere Peixoto (2000), as cidades estão, cada vez mais, inseridas num mundo concorrencial, onde a sua imagem é trabalhada e promovida. Todas aquelas que não se promovem e publicitam, correm o risco de estagnação e declínio. Assim mesmo, numa

perspetiva futura, as cidades passarão a ser conhecidas por aquilo que produzem e desenvolvem, apoiadas pelas campanhas de marketing e divulgação.

A performance territorial encontra-se intimamente dependente do quão um território é ou não apelativo a todos aqueles que usufruem dele, quer sejam residentes, investidores, visitantes, entidades públicas, privadas ou outros (Gaio & Gouveia, 2007). Desta forma, potenciar os territórios com o apoio do marketing territorial, é a principal forma dos mesmos serem lembrados e lembrados (Kotler et al., 1993).

Quando se ouve alguém falar sobre uma cidade, cujo nome não nos é completamente estranho, existem sempre características ou símbolos da mesma que nos saltam à memória. A título de exemplo, Albufeira está inevitavelmente associada a sol, praia, calor, férias de verão, turistas, bares e também à animação noturna. Coimbra lembra os estudantes, a universidade, o fado (Peixoto, 2000).

Com este exercício é muito simples entender que a imagem de uma cidade é um fator que condiciona fortemente a sua procura. A imagem dos locais é produzida, não apenas pela interpretação das múltiplas características dos lugares, mas também, “(...) nas estratégias de auto-representação que as cidades colocam em cena por via dos processos de regeneração urbana que são erigidos e mantidos em nome da cidade ou através das campanhas de marketing urbano” (Peixoto, 2000).

O mercado territorial é extremamente competitivo. São cerca de 190 os países que competem diariamente entre si. Quando se fala em cidades, esse número dispara substancialmente, sendo que todas, de alguma maneira, se querem fazer notar. Posto isto, é fulcral que um local se diferencie dos seus concorrentes, reduzindo o seu grau de substituíbilidade, aumentando a notoriedade, criando propostas únicas e conexões autênticas com os indivíduos que o procuram (Silva & Rio, 2016).

Assim, o marketing territorial é um campo do marketing que tem vindo a registar uma importância crescente para o desenvolvimento e crescimento de qualquer região, uma vez que o seu objetivo passa por atrair atividades novas para uma localidade, com o intuito de promover uma imagem boa globalmente, e favorecer as organizações que atuam no local (Minciotti & Silva, 2011).

É de salientar que, em Portugal, a utilização de estratégias de marketing territorial tem vindo a crescer, sobretudo nas cidades, ainda que alguns territórios não reconheçam os benefícios da sua aplicação ou não o façam segundo uma estratégia integrada. A sua

utilização tem sido preferencial em territórios como França, Holanda, Itália, Austrália e Canadá, sobretudo em territórios rurais (Ruivo, 2008).

Sakr e Dallabrida (2015) defendem que a função do marketing territorial é, no mínimo, tornar um local reconhecido por aquilo que produz, ou pelas suas características específicas e únicas. Com isto, servindo de apoio ao importante processo de desenvolvimento territorial.

As ferramentas de marketing territorial são importantes quando se quer satisfazer a comunidade, e quando se desejam atrair novos negócios e investimentos para o local. Mais uma vez, o marketing territorial diz respeito “(...) à análise, o planeamento e a implementação de programas que visam criar, construir e manter relacionamentos e processos de trocas favoráveis com mercados-alvo em prol do desenvolvimento político, económico e social do local” (Minciotti & Silva, 2011).

As estratégias de marketing territorial possibilitam a melhoria das condições de vida da população residente, das empresas e negócios, e dos investidores, possibilitando a criação de uma imagem e identidade do lugar (Aragonez & Alves, 2012).

Todavia, importa ainda referir que o marketing territorial é uma disciplina que se torna imprescindível, não apenas na elaboração de estratégias, mas também, na identificação de necessidades territoriais (Gaio & Gouveia, 2007). Segundo Ledo (1996) o marketing territorial vai contribuir com ações diversas em aspetos de uma localidade que apresentam problemas a resolver. Tome-se atenção aos seguintes exemplos expostos pelo autor Ledo:

- O objetivo de reunir recursos humanos qualificados implica políticas de investimento em instituições de ensino superior e em formação profissional;
- Potenciar a fixação de empresas e negócios inovadores exige ações urbanas e de investimento, especialmente, em parques industriais/empresariais, científicos ou tecnológicos, centro de congressos e de negócios;
- A qualidade das acessibilidades (rodovias, ferrovias, aeroportos, rede de telecomunicações, etc.) implica grandes obras infraestruturais que podem afetar o modelo da cidade.

Assim, os elementos que se pretendem melhorar (qualidade dos recursos humanos, fixação de negócios e empresas e a qualidade das acessibilidades), vão

determinar a qualidade do lugar num todo (mais emprego, investimento e qualidade de vida) (Ledo, 1996).

Importa salientar a veracidade e atualidade dos fatos apresentados no estudo do autor Ledo, mesmo que datando a década de noventa.

Segundo Ledo (1996) o marketing territorial será uma mais-valia para o desenvolvimento urbano quando, além de uma intervenção na imagem e posicionamento do lugar, permita melhorar a atração de pessoas e atividades económicas. Sousa et al. (2017) fortalece este ponto de vista, afirmando que, o marketing territorial nos seus primórdios procurava apenas promover os territórios, captando a atenção de turistas e investidores; todavia, com o tempo surgiu o intuito de promover os territórios de forma a serem desenvolvidos economicamente.

Posto isto, e reforçando o ponto de vista que vem a ser discutido até então, é evidente que o marketing é uma disciplina que também se orienta para o domínio social, para as organizações sem fins lucrativos, para a política e para os serviços públicos. Tanto as pequenas, como as médias e grandes cidades, podem ver no marketing, a solução para reforço da sua competitividade e economia local, identificando vantagens e capitalizando-as (Minciotti & Silva, 2011).

Para Kotler, Haider e Rein (1993), o marketing territorial apresenta quatro objetivos distintos:

- Projetar uma combinação entre recursos e serviços;
- Definir objetivos atraentes para os atuais e potenciais compradores;
- Preservar os produtos e serviços disponíveis no local de maneira acessível e económica;
- Promover os valores e a imagem do local, de maneira que o máximo de pessoas perceba as vantagens de visitar ou investir no mesmo.

Para alcançar os objetivos, e para uma boa aplicação das técnicas de marketing territorial, Minciotti e Silva (2011) afirmam que as localidades necessitam de se considerar, ao mesmo tempo como empresa e produto:

Empresa - O local como empresa, assenta no pressuposto da gestão urbana precisar das ferramentas de marketing para atingir os objetivos a que se propõe.

Produto - O local como produto, parte do princípio de que é essencial considerar os seus atributos e características, enquanto se reconhece a cidade como polivalente com todas as suas dimensões.

Aragonez e Alves (2012) reforçam esta ideia. Para os autores, tratar uma cidade como se esta fosse um produto para o qual se deseja obter sucesso e promover competitividade, é a maneira correta de criar e gerir cidades dinâmicas, inovadoras, modernas e atrativas.

Por último, o marketing territorial fornece ferramentas essenciais a uma gestão a longo prazo. Mais do que auxiliar o crescimento de um local, as estratégias de marketing ajudam a lidar com o futuro incerto. São vários os locais que passam por períodos de crescimento, seguidos de fases de declínio que podem ser repetitivas. Estes processos podem ocorrer independentemente do estado dos negócios, embora possam ser acelerados por mudanças económicas repentinas (Minciotti & Silva, 2011). Vejam-se as seguintes figuras, 1 e 2.

Figura 1 - Crescimento de um território



Fonte - Marketing de Localidades: uma abordagem ampliada sobre o desenvolvimento da cidade ou região, Minciotti, S. A., & Silva, E. (2011) Pág.338

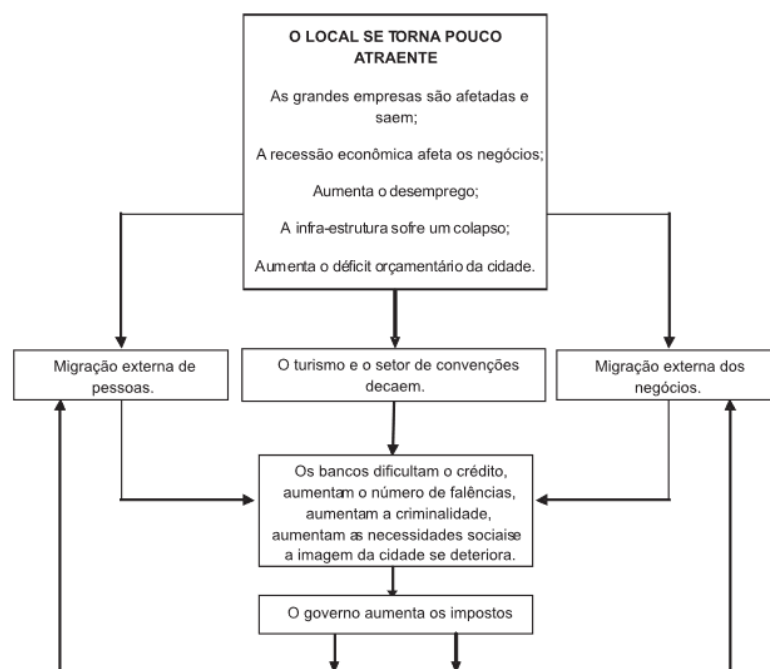
Na figura 1 observa-se a dinâmica de crescimento de um território. Este pode ser atrativo devido a fatores como o clima, o património natural, as indústrias e o tecido empresarial, a herança histórica, entre outros. Assim, presume-se que haja oportunidades de emprego e que a qualidade de vida seja convidativa. Quer isto dizer que esse lugar irá atrair moradores, visitantes, negócios e investimentos (Minciotti & Silva, 2011).

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

Porém, a ida de pessoas para esse território fará com que o preço das habitações e dos imóveis suba, sendo o governo, obrigado a elevar os impostos sobre os residentes e sobre os negócios para colmatar as despesas necessárias com os transportes, comunicações, energia e restantes. Posto este cenário, alguns residentes começam a deixar o lugar para reduzir custos (Minciotti & Silva, 2011).

Desta forma, é de notar que, o simples fato de este ser, inicialmente um local atraente, com condições favoráveis, pode libertar espaço que afeta essa mesma atratividade (Minciotti & Silva, 2011).

Figura 2 - Declínio de um território



Fonte - Marketing de Localidades: uma abordagem ampliada sobre o desenvolvimento da cidade ou região, Minciotti, S. A., & Silva, E. (2011) Pág.339

Na figura 2, pelo contrário, observa-se o declínio de um território. Este fenómeno acontece a partir do momento em que um lugar começa a perder a sua atratividade (Minciotti & Silva, 2011).

Segundo o exemplo visto na imagem, se um local se torna pouco atrativo para uma empresa, esta irá deslocar-se em busca de melhores condições numa outra região. Logo, os números de empregos vão diminuir, o que vai levar a movimentos de pessoas,

consequentemente, menos procura de habitação e uma queda do preço dos imóveis (Minciotti & Silva, 2011).

Com o desemprego intensificado na zona, surgem necessidades sociais, que podem aumentar a criminalidade e deteriorar a imagem do local. Assim, o governo vê-se obrigado a aumentar os impostos numa tentativa de responder às necessidades sociais, todavia, isto só acelera a saída de mais pessoas e negócios (Minciotti & Silva, 2011).

A partir deste exemplo, é intuitivo perceber que muitas das vezes os territórios podem ser afetados por forças exteriores, que desequilibram aspetos económicos das comunidades. As oscilações podem ser provocadas por mudanças tecnológicas, aspetos sobre a concorrência ou mudanças políticas (Minciotti & Silva, 2011).

Segundo Almeida (2004) as cidades estão em constante competição. As más perderão, pois, perderão as empresas, os habitantes e o turismo. Para sobreviverem terão de ser boas e o seu desempenho é essencial.

De forma a concluir, sintetiza-se o que tem vindo a ser discutido ao longo deste capítulo. Segundo (Ruivo, 2008), as funções essenciais do marketing territorial são:

- Atrair investidores, residentes e visitantes;
- Valorizar a identidade e as especificidades locais;
- Promover um desenvolvimento socioeconómico equilibrado e sustentável;
- Identificar uma vantagem competitiva chave de maneira que se possa manter uma sustentabilidade económica a longo prazo.

3.2.3 O planeamento estratégico

A construção de uma estratégia implica o seu planeamento. É necessário atuar de uma forma estruturada e bem pensada, para ir ao encontro daquilo que se deseja atingir. Os planeamentos estratégicos de marketing territorial devem ser capazes de garantir a satisfação dos cidadãos residentes, dos turistas e dos investidores através do fornecimento de serviços e infraestruturas básicas. Ainda, devem potenciar a criação de novas atrações que melhorem a qualidade de vida da população, e que mantenham as empresas na área (Lopes et al., 2014).

O conceito de planeamento estratégico remonta às atividades militares. Nesta época, a estratégia consistia em hierarquizar e classificar intervenções que garantissem a vitória

do exército sobre os adversários. Mais tarde, estas estratégias foram reconhecidas e adotadas no contexto empresarial, passando a fazer parte das ações de planeamento e gestão de grandes empresas e organizações. À semelhança das grandes empresas, passaram-se a adotar também, estratégias de planeamento para a administração dos territórios. Tal como os grandes negócios, os territórios estão igualmente, sujeitos a mudanças difíceis de prever, exigindo competências de gestão com um grau de complexidade crescente (Barros, 2011).

A aplicação do planeamento estratégico aos territórios regista o seu início nos anos oitenta, nos Estados Unidos. Nesta época tentavam-se enfrentar os problemas resultantes da reestruturação económica das cidades e atrair recursos humanos aos locais. Em Portugal, as primeiras utilizações das estratégias territoriais ocorreram em Lisboa e Évora (Barros, 2011).

É de salientar que não existe uma estrutura rígida do que é um plano estratégico de marketing territorial, variando de autor para autor (Lopes et al., 2014). Isto deve-se ao facto de não existirem territórios iguais, devendo-se priorizar a flexibilidade dos processos, e a adaptação a situações reais em domínios variados como, a realidade económica, social, cultural, ambiental e institucional (Barros, 2011). No entanto, irei explorar a metodologia exposta por Cidrais (2001), autor que divide a elaboração de um plano de marketing em três fases principais: diagnóstico, formulação da estratégia, e ação.

Diagnóstico - O primeiro passo a ser dado aquando da intenção de criar um plano estratégico de marketing territorial, é o de diagnóstico. Nesta etapa responde-se à questão “onde estamos?” (Gaio & Gouveia, 2007). O diagnóstico diz respeito, tanto à dimensão interna, onde se identificam os pontos fortes e fracos que se deverão potenciar e minimizar, como à dimensão externa, que diz respeito às oportunidades e ameaças que irão afetar o território. O método mais comum para analisar todas estas variáveis, é recorrer à análise SWOT (*Strenghts, Waknesses, Opportunities, Threats*) (Cidrais, 2001).

O diagnóstico tem início através da realização de um estudo pormenorizado do território, pela recolha de informações demográficas, económicas, ambientais, de acessibilidades, segurança e outras. Recolher estes dados permite ter uma visão ampla acerca de um local, visualizando as condições que um território reúne no que toca a atratividade e competitividade (Barros, 2011). Um enquadramento

socioeconómico, demográfico, cultural, institucional e político, permitirá, mais pormenorizadamente, reconhecer a realidade territorial (Lopes et al., 2014).

Minciotti e Silva (2011) reforçam que na fase de diagnóstico é importante escutar aqueles que convivem diariamente e diretamente com o local. É necessário organizar um grupo de planeamento constituído por cidadãos, pessoas com negócios e autoridades governamentais locais e regionais, e envolver todos na elaboração de uma estratégia futura. Este grupo deve definir e diagnosticar as condições da comunidade, os seus principais problemas e as suas causas (Barros, 2011).

A fase do diagnóstico é importante para relacionar as forças de um território, com as fraquezas dos seus concorrentes, no sentido de entender quais os aspetos que podem ser usados como trunfos para o desenvolvimento territorial. É precisamente o cruzamento destas informações, que irá determinar o grau de atratividade de um território (Barros, 2011).

Formulação da estratégia - De seguida, entra-se na fase onde se decidem os objetivos a atingir, respondendo à questão “onde queremos estar?” (Gaio & Gouveia, 2007). A fase da formulação da estratégia é aquela onde se definem as ações para chegar a um dado projeto territorial. São desenhados os objetivos específicos e a forma como se irão atingir (Cidrais, 2001).

Pelas palavras de Barros (2011), esta fase pressupõe a realização de um documento que reúna a visão estratégica do território, incluindo as vontades dos atores para o futuro. Formular a estratégia significa confrontar posições políticas, soluções técnicas e visões estratégicas dispares, onde se irá obter um resultado que deverá ser consensual e mobilizador da maioria dos intervenientes do território.

A formulação de uma estratégia deverá ter como principal objetivo, o de tornar um território competitivo a nível económico, e de o dotar de uma maior coesão social e habitacional (Fonseca, 2006).

Importa referir que, a formulação de uma estratégia deve ser repleta de realidade, adotando uma visão realista da situação e das condicionantes do território, sob pena de ser um plano excessivamente utópico e irrealizável (Barros, 2011).

Ação - Finalmente, a fase da ação, responde à pergunta “como podemos lá chegar?” (Gaio & Gouveia, 2007). Nesta etapa, importa definir um conjunto de

componentes essenciais: a segmentação dos mercados, o posicionamento e o marketing-mix.

Começando pela segmentação dos mercados. Esta é a primeira grande decisão estratégica do marketing. Segmentar o mercado consiste no processo de dividir os potenciais clientes em um ou mais grupos, baseados em características específicas, homogêneas quanto aos seus comportamentos e necessidades (Lima & Carvalho, 2010).

Como veremos no próximo tópico – 3.2.4 Os grupos-alvo – no marketing territorial, importa enquadrar a estratégia, tendo em conta que qualquer grupo escolhido, apenas irá funcionar na sua plenitude, com a presença dos outros. Assim, não se deve esquecer qualquer dos outros grupos-alvo do marketing territorial, uma vez que estes se podem sentir esquecidos, preferindo outros territórios que os priorizem e tenham uma estratégia integrada que se dirija a eles (Patrício, 2016).

Como reforçam Sakr e Dallabrida (2015), ao elaborar um plano de marketing voltado para o território, não se deve priorizar unicamente um público alvo, mas sim, em conjunto, elaborar estratégias para que se atinjam várias populações, mesmo que não se encontrem dentro da abrangência do produto ou serviço oferecido.

Segmentado o mercado, passa-se para o posicionamento. Esta etapa consiste no ato de colocar uma marca na mente dos consumidores, explorando e promovendo atributos, benefícios ou características de um produto. Isto é feito através da escolha dos traços identitários e distintos, que irão permitir um público distinguir um produto de outros comparáveis (Lima & Carvalho, 2010). No marketing territorial, é aqui que se define como queremos que a região seja conhecida pelos *stakeholders*. Para que esta etapa não se torne confusa, é necessário sintetizar a realidade e as mais-valias territoriais (Patrício, 2016).

Por fim, o marketing-mix integra os quatro pilares básicos de uma estratégia de marketing, os chamados, 4 p's: *product*, *price*, *place* e *promotion*. Estas são variáveis que definem o caminho que a marca irá fazer para chegar ao seu público-alvo e alcançar os seus objetivos (Thabit

& Raewf, 2018). Naturalmente, assumem aplicabilidades diferentes tendo em conta o setor ao qual a estratégia diz respeito (Souza et al., 2017).

O *product*, ou produto, trata aquilo que está a ser vendido. Este é o principal elemento de um marketing-mix e pode ser um produto físico (ou bem), ou um serviço, como uma viagem por exemplo. Neste elemento, conhece-se o produto que está a ser vendido e define-se o seu público-alvo. Ainda, é destacado o seu posicionamento, ou seja, as suas características mais apelativas, que o tornam único face à concorrência (Thabit & Raewf, 2018).

O produto mostra como é importante conhecer o público e detetar as suas necessidades, para lhe poder oferecer um produto ou serviço que as irá colmatar. O mesmo se passa no setor público. É importante a organização pública conhecer a sua população, saber o que ela quer. Desta forma, é de notar que a segmentação e o posicionamento assumem um papel importantíssimo nas duas esferas (Souza et al., 2017).

O *price*, ou preço, diz respeito a quanto irá ser cobrado pelo produto ou serviço. Este valor irá influenciar a maneira como a marca vai ser percebida pelos consumidores. Pode ser influenciado por um conjunto de fatores, como o custo de produção, a lei da procura e da oferta, capacidade de pagamento do consumidor, preço praticado pelos concorrentes, o tipo de mercado em que se insere, entre outros. Este é um parâmetro que deve ser decidido com sensibilidade, uma vez que vai ter impacto na rentabilidade da empresa (Thabit & Raewf, 2018). Na esfera pública, o preço é fixado apenas em alguns casos. Quando se trata de serviços públicos gratuitos, naturalmente, não se aplica (Souza et al., 2017).

A variável *place*, pode ser traduzida para distribuição. Aqui define-se essencialmente o ponto de venda adequado para o produto. É importante que o produto esteja no local apropriado para que possa ser encontrado pelo público-alvo. Esta variável pode incluir a venda em lojas físicas, online ou por entrega. Pode ainda, seguir uma estratégia multicanal, com uma cadeia de distribuição, onde estão incluídas outras pessoas e organizações, como distribuidores ou retalhistas (Thabit & Raewf, 2018).

A distribuição no setor público, passa muito pela própria administração (Souza et al., 2017).

Por fim, a *promotion*, diz respeito à comunicação. Esta refere-se a todas as ações de que levam o produto até ao público, podendo ser ações de publicidade, relações-públicas, feiras, eventos, entre outras. A comunicação é a fase em que o produto é divulgado e o público encorajado a comprar (Thabit & Raewf, 2018).

No marketing territorial esta variável assume uma importância igualmente significativa. Ela é essencial para “(...) proporcionar informação aos cidadãos, desenvolver campanhas de conscientização e inclusive atrair novos usuários. Desta forma os entes locais usam as relações-públicas e a publicidade como forma essencial de comunicação com os moradores da região” (Souza et al., 2017).

O fator comunicação, será discutido em pormenor mais adiante, no tópico 3.2.5.

Importa referir que todas estas variáveis se encontram diretamente relacionadas. Aumentando o preço de um produto, a sua procura irá diminuir, por sua vez, serão necessários menos pontos de venda (Thabit & Raewf, 2018).

Āzena e Keišs (2009) referem ainda outras duas etapas na planificação de uma estratégia, sendo elas a implementação e a avaliação:

Implementação - A implementação acontece quando se começa a pôr em prática as tarefas planeadas e quando se comunicam as mesmas (Āzena & Keišs, 2009).

Para implementar a estratégia, anteriormente devem ser previstos todos os recursos utilizados e estudado o retorno na forma de resultados pretendidos e alcançados (Sakr & Dallabrida, 2015).

O sucesso da implementação de um planeamento estratégico não estará comprometido apenas na qualidade de trabalho anteriormente realizado, depende bastante da participação e empenho dos atores privados na realização das etapas já definidas (Fonseca, 2006).

Avaliação - A avaliação, é um aspeto importante depois de implementada uma estratégia. Para esta etapa importa haver um conjunto de indicadores que ajudem a avaliar os resultados diretos obtidos com a estratégia. Caso a mesma falhe, importa perceber os fatores que fracassaram, de modo a repensar a estratégia e melhorá-la (Āzena & Keišs, 2009). Os bons resultados importarão igualmente, de forma a ser potencializados (Sakr & Dallabrida, 2015).

Avaliar é a etapa que irá demonstrar a eficácia de tudo o que foi previamente definido (Sakr & Dallabrida, 2015).

Mesmo existindo diferenças entre o setor privado e público, a atitude dos consumidores não difere em muitos aspetos. Os cidadãos estão cada vez mais cientes dos seus direitos, das suas necessidades e dos seus desejos, existindo, à semelhança do setor privado, a necessidade de serem estabelecidas relações mais próximas com os mesmos, daí o planeamento da estratégia ser bastante semelhante nos dois setores (Pasquier & Villeneuve, 2018).

Todavia, importa ainda referir que, mesmo que o desenvolvimento de uma estratégia de marketing territorial seja um processo que lida com informações concretas e estáticas, principalmente na fase de diagnóstico, podem surgir tensões nos processos seguintes (Barros & Gama, 2009).

Um dos principais desafios no planeamento estratégico de marketing territorial prende-se na dificuldade em reunir consensos de interesses entre os atores presentes no território (Barros & Gama, 2009). Quer isto dizer que os entraves baseiam-se “(...) na definição da escala adequada para as acções de marketing e, acima de tudo, na forma correcta de coordenar políticas, recursos e actores de escalas diferentes num mesmo território, encontrar consensos e espaços de concertação” (Barros & Gama, 2009).

Assim, deve-se procurar o consenso, sem haver desvios do objetivo principal para o qual o plano de marketing territorial está a ser realizado. A identidade do território não deve ser afetada por discórdias, devendo-se priorizar sempre, o desenvolvimento sustentável de um local, trazendo melhorias e mais qualidade de vida para todos (Sakr & Dallabrida, 2015).

Como forma de concluir o presente capítulo, Barros (2011) sintetiza o que se vem falando até então, evidenciando os aspetos positivos do planeamento estratégico territorial, figura 3.

Figura 3 - As grandes linhas do planeamento estratégico territorial

Grandes linhas do Planeamento Estratégico Territorial
• Auxilia os territórios a identificar e a melhorar as suas vantagens competitivas em relação ao contexto exterior • Processo de investigação/decisão/acção apto a gerir oportunidades, eventualidades, mudanças e contingências e a contrariar fragilidades e estrangulamentos ao desenvolvimento • Processo capaz de gerir a mudança e delinear os caminhos de futuro mais promissores para o desenvolvimento territorial e melhoria da qualidade de vida dos cidadãos • Promove a colaboração e a cooperação público-privada, alargando a coordenação entre os diferentes níveis • Constitui uma oportunidade de participação, empenho e mobilização dos actores territoriais na elaboração do projecto de desenvolvimento territorial. É um processo de diálogo persuasão, concertação e contratualização • Insere-se numa lógica de descentralização de competências e apela a uma nova cultura de governação e de gestão territorial • É uma técnica de planeamento que contempla, simultaneamente, as vertentes económica, social, cultural, urbanística e ambiental • Apresenta uma perspectiva de longo prazo, considerando a envolvente dos sistemas, no sentido de definir as oportunidades e as ameaças que dela resultam • Formula objectivos prioritários e concentra recursos limitados em temas críticos

Fonte – Planeamento Estratégico de Marketing Territorial, Barros, C. I. F. (2011) Pág.12

3.2.4 Os grupos-alvo

Como já se viu, o marketing territorial ajuda a criar uma imagem de um dado lugar, posicionando-o no mercado. Embora o seu objetivo seja o de aumentar a atratividade de um território perante um certo público, a mensagem transmitida pode ser direccionada para alvos diferentes (Gaio & Gouveia, 2007).

Podem-se dividir os clientes de um dado lugar em três grandes grupos: turistas, residentes e trabalhadores, e investidores (Gordo et al., 2018):

Turistas - Foi a partir da democratização das viagens de avião que os movimentos turísticos registaram um crescimento considerável (Salgueiro, 2006). Ainda, com o fenómeno da globalização, desenvolvimento dos meios de transporte e noção de espaço comum (Ramos & Costa, 2017).

Segundo Āzena e Keišs (2009), o mercado dos turistas pode ser dividido em dois grupos díspares: os turistas em negócio e os turistas em lazer. Estes grupos apresentam, naturalmente, particularidades diferentes.

Os turistas em negócio deslocam-se, maior parte das vezes, por períodos curtos, esperando encontrar locais de fácil e rápida acessibilidade, e infraestruturas adaptadas às suas necessidades (Āzena & Keišs, 2009).

Por outro lado, os turistas em lazer permanecem nos locais durante um período de tempo mais alargado, sendo que esperam confrontar-se com hospitalidade e informação que os esclareça acerca da região para onde se deslocam (Āzena & Keišs, 2009).

Ainda assim, existem pontos onde estas duas modalidades se tocam, as suas necessidades e os benefícios que levam até à região (Patrício, 2016).

Quer no turismo de negócios, como no de lazer, há a necessidade de existirem locais que possam ser visitados, integrando os agentes na cultura e locais que os possam receber, como hotéis, restaurantes, transportes, entre outros. Ainda, existe, para ambos os tipos de turismo, a necessidade dos habitantes locais, quer para lhes disponibilizarem serviços, como para os receberem e enquadrarem na região (Patrício, 2016).

Como salientam Bagautdinova et al. (2012), a atração de turistas, independentemente do tempo da sua estadia, está condicionada desde logo por fatores como o valor histórico, cultural, arquitetónico ou paisagístico do território, o nível de eventos e iniciativas no local, oferta de estruturas, serviços e bens, e pelas acessibilidades ao território.

Os benefícios levados até às regiões aquando da prática do turismo são evidentes. Primeiramente, os benefícios económicos para a região, bem como a obrigação, por parte da região, na melhoria dos serviços que oferece. A prática do turismo acaba por beneficiar os habitantes (Patrício, 2016).

A existência de turistas num determinado local, obriga a que a região tenha de se desenvolver, melhorando serviços, e desta forma, beneficiando todos (Ramos & Costa, 2017).

Residentes e trabalhadores – Os residentes de um local são parte estratégica e essencial para se conseguir fazer a gestão e planeamento desse mesmo local. Os municípios, enquanto estruturas de força política de proximidade, são cada vez mais, obrigados a desenvolver e incorporar novas competências e desafios, no sentido de oferecerem respostas eficazes às necessidades e expectativas do respetivo território e população que dominam (Aragonez & Alves, 2012).

Foi o avançar dos tempos que fez com que fosse dada a devida importância a este grupo. Enquanto antigamente, o que interessava, era atrair mão de obra barata para os territórios, hoje em dia, quer-se atrair mão de obra qualificada e capaz, para trabalhar e viver (Āzena & Keišs, 2009).

Importa convencer os trabalhadores a fixarem-se num local, pois apenas com garantia de segurança e estabilidade farão uma mudança de residência. Isto é feito através do conhecimento das necessidades dos mesmos (Patrício, 2016). Desta feita, o marketing territorial implica a preocupação com os papéis que os habitantes desempenham no local (Gordo et al., 2018).

Estes agentes, à semelhança dos turistas, apresentam necessidades e agregam benefícios a um local (Patrício, 2016).

As necessidades passam por boas habitações e infraestruturas, atividades profissionais comparáveis aos seus conhecimentos, bens públicos, serviços e espaços verdes. Ainda, dinamismo cultural e social. Este último aspeto é conseguido através dos cidadãos locais, e de atores externos, como turistas (Patrício, 2016).

Este grupo traz benefícios ao nível económico, através do pagamento de bens, serviços e impostos. Apresenta também um grande nível de importância no desenvolvimento regional, como por exemplo, contribuindo para a diminuição do desemprego, aumento e melhoria da produtividade, melhoria da posição económica da região, entre outros (Patrício, 2016).

Investidores – Ter quem invista no local, é essencial para o desenvolvimento de um território. Colocar um dado município no mapa do investimento é importante, uma vez que, para além de benefícios económicos, que englobam o pagamento de impostos ou abertura de novos postos de trabalho, dá-se também o desenvolvimento de empresas e regiões devido ao aumento da concorrência. Neste

contexto, são vários os locais que se sentem estimulados a investir na construção de uma imagem forte e competitiva, com vista, sobretudo à atração de investimento (Jesus, 2017).

Este é o grupo-alvo talvez mais importante quando se promove um território. Sem os investidores que criam emprego ou dinamizam atividades turísticas, de nada vale a existência de mão de obra qualificada ou turistas. Querendo turistas e recursos humanos qualificados, necessita-se sempre de investidores (Āzena & Keišs, 2009).

Todavia, é de notar que, de nada vale a presença de investidores, sem a presença de mão de obra qualificada. Quando o território decide atrair apenas empresas e negócios, está dependente da existência de quem trabalhe, mesmo que com níveis académicos mais baixos (Patrício, 2016).

Com a presença de investidores num território, também irão ocorrer viagens, enquadradas no turismo de negócios, sendo importantes os aspetos já abordados. Ainda, se o investimento realizado for na área do turismo, cria-se uma dependência de turistas para que o negócio sobreviva (Patrício, 2016).

Para um território ser capaz de receber investidores, terá de lhes oferecer recursos humanos, recursos naturais, serviços e infraestruturas, boas acessibilidades ao resto do mundo, competitividade e meios de cooperação com outros negócios e com os órgãos governativos (Patrício, 2016).

Os investidores trazem benefícios ao local em termos económicos, através do pagamento de impostos, criação de novos postos de trabalho, aumento da população, e mais. Ainda, contribuem para o aumento da concorrência, incentivando o desenvolvimento das empresas e das regiões (Patrício, 2016).

Depois desta análise é fácil perceber a interligação e dependência entre os três grupos-alvo. Embora com necessidades distintas, sem um, de nada ou quase nada, servem os outros (Āzena & Keišs, 2009).

3.2.5 As ferramentas de comunicação

Tendo uma estratégia de marketing territorial, é necessário comunicar ao grupo-alvo a mensagem que se pretende passar. Porém, existem diversas formas de o fazer, variando tendo em conta a estratégia escolhida e os recursos disponíveis (Patrício, 2016).

Segundo Silva (2016), as ferramentas de comunicação podem ser divididas em dois grandes grupos: comunicação massificada e comunicação segmentada:

Comunicação massificada - Resumida numa simples frase, é a passagem de uma única mensagem para todos (Silva, 2016). Quando se pensa neste conceito, vem logo à ideia, a publicidade. Esta é caracterizada por ser uma comunicação não pessoal, sendo difundida a grande velocidade. A publicidade enquanto “(...) técnica de comunicação tem como objetivo influenciar a longo prazo as pessoas que se constituem em grupos” (Rasquilha 2009).

Quando se fala em publicidade, pode-se estar a falar em publicidade televisiva, numa revista, jornal, ou até em placards. Na comunicação massificada, pode-se incluir ainda, os materiais de promoção físicos (panfletos, brindes, etc.) ou online (vídeos promocionais, por exemplo) (Patrício, 2016).

Comunicação segmentada – Esta é mais pessoal, traduzindo-se em uma mensagem para cada segmento-alvo (Silva, 2016). Aqui entram todos os “(...) contactos diretos que são feitos com um ator, ou grupo de atores, tentando persuadi-los, um a um, a escolherem o nosso território” (Patrício, 2016).

Entre estes dois tipos de comunicação, a massiva é a mais utilizada atualmente, tendo os media tradicionais e a internet um papel fundamental (Patrício, 2016). Segundo dados divulgados no Estudo sobre o Impacto do Setor Publicitário em Portugal (2019), a publicidade assume um papel essencial quer seja a nível económico, social ou cultural. Em Portugal, o setor publicitário é responsável por 40% das receitas financeiras dos jornais e revistas, 47% da televisão, 93% da internet e 95% da rádio, o que significa que, sem a publicidade presente nestes meios de comunicação, os seus financiamentos seriam reduzidos, o que resultaria num custo financeiro elevado para o seu acesso por parte da população.

A internet tem provocado uma série de mudanças, movendo as interações entre pessoas para um espaço virtual. Nos últimos anos, a internet tem vindo a ser alvo de vários estudos, de modo a se entender com mais profundidade a sua complexidade (Paletta & Silva, 2020). É hoje, essencial para responder a necessidades, e sobretudo, acompanhar as gerações mais recentes (Ribeiro & Oliveira, 2013).

Desta feita, o marketing digital assume um papel importante para as organizações, uma vez que é um espaço de informação, comunicação, distribuição e negociação virtual. As

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

possibilidades de comunicação são muitas: criação de *web sites*, *shopping centers* virtuais, e-mail marketing, *blogs*, redes sociais, patrocínios, entre outros (Silva, 2016).

Toda a informação que antes tinha de ser transmitida por via física, como materiais promocionais ou por contacto pessoal, está agora à distância de um clique, poupando tempo e dinheiro (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Assim, o marketing digital revela ser um grande aliado numa estratégia de marketing territorial. Segundo Patrício (2016) podem ser salientados prós e contras da utilização da internet na promoção de territórios, tabela 2.

Tabela 2 - Prós e contras do marketing digital na promoção de territórios

Prós	Contras
- Promove a região de uma forma rápida e económica; - Transmite informação para vários públicos através da utilização de diferentes meios; - Possibilidade de responder a questões e dúvidas de forma pessoal; - Permite a comunicação de problemas e a sua resolução; - Permite a troca de opiniões entre quem está, quem esteve, e quem poderá vir a estar no território; - Cria um sentimento de pertença.	- A informação pode ficar perdida ou ser vaga; - Exige gastos de recursos para manutenção das páginas; - Pode ser perdido o controlo do que é dito na página.

Fonte – *O papel do Marketing Territorial na Atração de Investimentos: a Importância dos Incentivos Locais*, Patrício, S. (2016) Pág. 16

Atualmente a internet tem sido, sobretudo, usada como forma de captar turistas (Marujo, 2008), existindo vários municípios nacionais que dedicam páginas *web* exclusivamente a este tema. A exemplo, a cidade de Viseu (visitviseu.pt), Leiria (visiteleiria.pt), Porto (visitporto.travel), Lisboa (visitlisboa.com), Évora (visitevora.net), Braga (visitbraga.travel), Bragança (visitbraganca.pt), Portimão (visitportimao.com), Setúbal (visitsetubal.com), entre muitas outras.

São as imagens persuasivas, as informações e as mensagens publicitárias sobre um local, os fatores que aumentam a curiosidade do turista sobre os destinos a conhecer. Por isto,

a internet é um verdadeiro campo de batalha para quem quer promover o turismo (Marujo, 2008).

3.3 O marketing territorial e a atração de investimento

Atrair investimento para uma região é fundamental para o seu desenvolvimento. Ainda mais fundamental, é o governo local ser capaz de oferecer condições para que o investidor possa realizar o investimento nesse mesmo território (Rossi, 2021).

O modo como os negócios e empresas se decidem expandir, entrando em novos mercados, tem em conta uma panóplia de fatores, incluindo características do país ou região alvo (Esteves, 2010).

Assim, as regiões devem impor-se e serem capazes de mostrar o seu valor. Como já se pôde verificar, isto é conseguido através da implementação de uma boa estratégia de marketing territorial (Patrício, 2016).

3.3.1 A mente dos investidores

Importa compreender os processos que ocorrem e o que sentem os investidores, na hora de escolher um lugar onde investir. Este é um campo que tem vindo a ser largamente estudado no âmbito das finanças comportamentais (Vieira et al., 2012).

São vários os tipos de comportamentos e emoções que podem influenciar a tomada de decisão do investir, destacando-se a aversão à ambiguidade e ao não familiar, aversão a perdas e a riscos, e o excesso de confiança (Vieira et al., 2012). Explore-se cada um destes comportamentos:

Aversão à ambiguidade e ao não familiar – Este comportamento pressupõe que os investidores têm uma maior tendência a investir em opções onde são conhecidas com mais exatidão, as probabilidades de resultado, assim como, investimentos que lhes são, de alguma forma, familiares (Vieira et al., 2012).

Shefrin (2002) refere que os investidores não gostam de situações onde as probabilidades do resultado do investimento não são conhecidas, ou são difíceis de definir. Assim, manifestam receio da ambiguidade e da falta de informação, optando por investimentos com ganhos mais pequenos, todavia, mais seguros.

Os investidores tendem a investir em primeiro lugar, naquilo que lhes é familiar e onde têm conhecimento mais próximo, ou seja, no próprio país, nos chamados

títulos domésticos. É apenas depois de adquirirem conhecimento sólido, com a experiência em antigas transações, que iniciam os seus investimentos em títulos estrangeiros. Aqueles que têm um histórico de investimentos nacionais, tendem a entrar mais cedo nos mercados estrangeiros. Assim, é de notar que a experiência é um dos fatores que incentiva a entrada no mercado internacional (Abreu et al., 2009).

Todavia, é de salientar que, por norma, os investidores com maior nível de educação e conhecimentos na área financeira, não necessitam de adquirir grande experiência no próprio mercado antes de começarem a sua atividade no mercado internacional (Abreu et al., 2009).

Aversão à perda e a riscos - No estudo realizado por Araújo e Silva, (2008) é de evidenciar que o medo de perder algo, faz com que as pessoas tomem decisões irracionais, “(...) criando molduras cognitivas que as deixam cegas aos dados históricos e principalmente às probabilidades estatísticas”, e na hora de investir, o cenário não se altera.

No mesmo estudo, concluiu-se que diante um ganho perante uma situação de risco, os investidores não apresentam reações muito polarizadas. Ou seja, não apresentam uma aversão ao risco, nem uma propensão. Quanto à perda em relação a questões de risco, a amostra estudada revelou uma forte propensão ao risco (Araújo & Silva, 2008).

Como refere Vieira et al. (2012), “comportamentos de aversão a perdas verificam-se quando os investidores assumem mais facilmente posições de risco em investimentos com potenciais perdas do que em investimentos com potenciais ganhos, uma vez que mantêm a expectativa de não perderem”.

Excesso de confiança - Este é um dos aspetos que faz com que os investidores cometam erros cognitivos. Existe a tendência para os investidores serem demasiado confiantes quanto às suas opiniões e estimativas, ignorando informação do mercado, sobretudo quando estas vão contra as suas crenças ou expectativas (Thaler & Bondt, 1989). É ainda de salientar que o excesso de confiança leva a uma maior exposição ao risco (Barros et al., 2008).

3.3.2 A tomada de decisão

Posto isto, aquando da intenção de realizar um investimento num local, antes da escolha de uma região, é escolhido em primeiro lugar, um ou mais países. Portanto, a escolha começa em primeiro lugar num panorama nacional, passando para o regional e acabando no local (Patrício, 2016).

Antes de mais, importa referir que, a internacionalização de uma empresa, ou seja, a sua expansão para mercados estrangeiros, é um processo imensamente complexo, implicando uma série de motivos e fatores, que a expansão nacional não tem em conta (Esteves, 2010).

A decisão de internacionalização envolve, de uma forma genérica, pelo menos, duas etapas. Primeiramente, a deteção de uma oportunidade num país estrangeiro. Em segundo lugar, a decisão de atuar para explorar essa oportunidade (Ferreira et al., 2011).

Segundo Ferreira et al. (2011) as motivações por detrás da internacionalização podem ser várias:

Procura de recursos – Com esta motivação a empresa procura ter acesso a recursos que não tem no seu mercado doméstico. Na sua maioria, estes recursos dizem respeito a recursos naturais e trabalho não qualificado, todavia, podem incluir fatores mais sofisticados, como competências tecnológicas e de gestão (Ferreira et al., 2011).

Procura de mercado – Aqui as empresas investem com vista à atração de mercado, ou seja, de consumidores. Esta é uma motivação que, maior parte das vezes, ocorre quando se pretende evitar custos de transporte. Todavia, muitas das vezes, o mercado a explorar não é necessariamente aquele onde o investimento será realizado. Pode-se dar o caso de um país de destino ser apenas uma plataforma comercial para um outro mercado, e a empresa fazer exportação daí (Ferreira et al., 2011).

Procura de eficiência – Este é um motivo idêntico ao da procura de recursos, uma vez que, motivada pela procura de eficiência, a empresa procura dividir fatores e custos de produção, beneficiando das diferentes economias. Por exemplo, uma empresa divide a sua produção de modo a beneficiar de custos mais baixos de mão de obra em países menos desenvolvidos. Esta motivação pode ser

vista como uma forma de dividir a cadeia de valor e beneficiar de custos de trabalho mais reduzidos (Ferreira et al., 2011).

Procura de recursos estratégicos – A procura de recursos estratégicos é o desejo de absorver recursos, competências ou capacidades que só são possíveis de aceder por proximidade de uma região, não sendo passíveis de serem transferidos ou transacionados. Este motivo é movido pelo desenvolvimento de novas vantagens, e pelo querer aprender com outras realidades em diferentes países (Ferreira et al., 2011).

As motivações levam-nos a outro assunto, à escolha de um modo de entrada no estrangeiro. Isto refere-se ao “(...) arranjo institucional que torna possível a entrada dos produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais” (Dalmoro, 2009).

A adequação ao modo de entrada dependerá das motivações de cada empresa para com o seu tipo de negócio, e face ao país onde se deseja estabelecer. Aspetos como as características de um produto por exemplo, podem influenciar, ou moderar a escolha dos modos de entrada como veremos em seguida (Ferreira et al., 2011).

São as estratégias de entrada num mercado externo, que englobam objetivos, metas, recursos e políticas, aquelas que irão orientar os negócios durante um período suficiente para se conseguir atingir um crescimento sustentável num mercado internacional (Dalmoro, 2009).

Escolher o modo de entrada num mercado é uma decisão complexa, sendo, segundo Ferreira et al. (2011), conhecidos seis modos distintos: exportações, licenciamento, *joint ventures*, alianças estratégicas, investimentos *greenfield* e aquisições.

Exportações – Exportar é a forma mais simples de entrar num mercado. Nesta forma, os produtos de uma empresa são fabricados num local e posteriormente, transferidos para o mercado alvo. Esta é considerada a forma de entrada com menos riscos, controlo e níveis de envolvimento (Garrido et al., 2006).

Licenciamento – Através do licenciamento, o negócio que se quer internacionalizar, transfere para um parceiro no exterior o uso da sua propriedade industrial, em troca de alguma forma de compensação. Ou seja, um vendedor vende em nome de uma empresa, pagando uma taxa. Este é um modo interessante

quando a empresa não possui uma grande capacidade de comprometimento de recursos (Garrido et al., 2006).

Joint ventures – Este é um modelo estratégico de parceria comercial que visa um investimento internacional com um sócio. Este é um tipo de investimento que pode ser classificado de acordo com um percentual maioritário, minoritário ou igualitário (Garrido et al., 2006). A entrada por *joint venture* é caracterizada, numa primeira instância, como uma cooperação interempresarial, já que haverá sempre o relacionamento entre sociedades, para alcançar fins comuns (Sousa, 2013).

Alianças Estratégicas – A definição do que é uma aliança estratégica, ainda não é universalmente concreta (Klotzle, 2002). Segundo Narula e Hagedoorn (1996) as alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. Por um lado, aquelas que envolvem participação acionária, o caso das joint ventures. Por outro, as que não envolvem participação acionária, baseadas apenas em contratos entre parceiros. Exemplos desta são, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos e pactos de pesquisa conjunta.

Investimentos *greenfield* – Este é um tipo de investimento direto estrangeiro, e diz respeito à construção de uma empresa de raiz num mercado externo. A construção pode implicar, não apenas uma instalação de produção, mas também, a construção de escritórios, alojamentos ou centros de distribuição (Ferreira, 2021).

Aquisições – As aquisições, assim como o nome indica, referem-se à compra de uma empresa num mercado alvo (Ferreira, 2021). Estas possibilitam uma entrada mais rápida num mercado (Garrido et al., 2006). À semelhança dos investimentos *greenfield*, também as aquisições são um tipo de investimento direto estrangeiro (Ferreira, 2021).

De salientar que o modo de entrada num país pode variar ao longo dos tempos. Por exemplo, numa fase inicial, quando o conhecimento sobre o país anfitrião ainda não é conhecido a 100%, as empresas podem optar por iniciar as suas operações segundo parcerias (*joint venture* ou aliança estratégica) ou através de um menor compromisso (exportações ou licenciamento). Depois de adquirido algum conhecimento sobre a realidade da região acolhedora, pode-se considerar vantajoso o recurso a outros modos (investimentos *greenfield* ou aquisições de empresas) (Ferreira et al., 2011).

Segundo Steinbruch et al. (2016) são várias as variáveis que condicionam a entrada numa economia externa, sendo previamente analisados alguns elementos do próprio negócio, da indústria e dos países envolvidos. São eles os custos, o grau de controlo, os riscos, a distância cultural, distância geográfica, velocidade de internacionalização, tempo total de viagem, a atratividade do mercado e por fim, a experiência multinacional da empresa.

Neste seguimento, e tendo em mesmo os processos anteriores, importa agora compreender de que forma é realizada a escolha de um local onde investir. Esta é uma escolha igualmente complexa.

Em primeiro lugar, o investidor analisa os países que têm aquilo que ele procura, avaliando conseqüentemente, as condições macroeconómicas e macrossociais, bem como a situação política e as diferenças culturais que podem afetar ou não o processo de investimento. No final desta análise será mais claro o país de preferência (Patrício, 2016).

Depois de escolhido o país, é realizada uma seleção de regiões. Para saber a que escolher, respondem-se a três questões-chave (Patrício, 2016):

- 1- Que regiões têm os recursos materiais e humanos de que necessito?
- 2- Qual a capacidade das regiões e quais as perspetivas de crescimento?
- 3- Quais as vantagens competitivas que irei obter na relação com os restantes negócios e cidadãos instalados?

Depois de respondidas as questões e encontrada a região ideal, é analisada a qualidade dos serviços do local, a qualidade das infraestruturas, os benefícios que a região irá agregar ao investidor, e por último, analisados os aspetos mais relacionados ao lazer e aos espaços verdes (Patrício, 2016).

Segundo Ribeiro (2001) importam analisar quatro fatores cruciais aquando da escolha de um local onde inserir um negócio, sendo eles o mercado (dimensão e perspetiva de crescimento), a mão de obra (custo, qualificação e disponibilidade), acessibilidade (geográfica e infraestrutural) e os incentivos ao investimento.

Muitas das informações acerca de países estrangeiros ou até outras regiões nacionais, são obtidas por meio de estudos e pesquisas em sites, por exemplo. Porém, segundo Patrício (2016), a pesquisa começa muito antes destes passos serem deliberadamente tomados. Para os investidores, a recolha de informação dá-se sem os próprios se aperceberem disso. Por exemplo, quando estão no seu dia a dia e ouvem comentários sobre um lugar, ou quando leem, despropositadamente informação sobre um local.

Assim, é de notar que o poder do marketing territorial começa muito antes de ser tomada uma decisão própria em saber mais sobre um território. “(...) Os produtos do marketing territorial vão-lhes moldando as decisões e o posicionamento de uma marca (...) (Patrício, 2016)”.

Em suma, é fácil entender as razões pelas quais o marketing territorial é uma ferramenta imprescindível à atração de investimento. Em primeiro lugar, é um meio para apresentar uma região tornando-a numa possível escolha, depois, mesmo que não tenha o investimento como objetivo num determinado período, fomenta as bases para que esse mesmo investimento possa vir a ocorrer mais tarde (Patrício, 2016).

3.4 Marketing no setor público

O marketing associado ao setor público, à primeira vista, parece ser algo contraditório, que não faz sentido, devido à origem do marketing estar relacionada com trocas comerciais e com orientações para o lucro. Porém, o marketing não é exclusivamente orientado para as atividades empresariais, não estando necessariamente ligado ao consumismo. Esta é uma disciplina essencial no domínio social, para as organizações sem fins lucrativos, para a política, desporto e para os serviços públicos (Oliveira et al., 2013).

Desta forma, o marketing pode ser uma ferramenta usada quer por organizações privadas, quer por organizações públicas, embora seja ainda, por força da tradição, mais usada para explorar o mundo dos negócios privados (Cezar, 2019).

Foi em meados dos anos oitenta do século passado que ocorreram mudanças significativas nas administrações públicas um pouco por todo o mundo. Estas mudanças traduziram-se na modificação de velhos discursos e práticas, para novos, obtidos do setor privado, todavia, com diferenças significativas (Souza et al., 2017).

Foi a partir desta época que o marketing começou a ter um papel relevante no setor público. O cenário de mudança estimulou a integração de ferramentas de marketing, encarando a disciplina como uma solução viável para a melhoria da administração pública (Souza et al., 2017).

Todavia, é importante salientar que existe ainda uma grande dificuldade, por parte dos organismos públicos, em incorporar algumas técnicas de marketing nos seus ambientes de trabalho. Isto deve-se ao facto de existir um “(...) mau entendimento do conceito de

marketing e ainda ao fato de a maior parte da literatura sobre o assunto estar voltada para as lógicas lucrativas de mercado” (Souza et al., 2017).

Ainda assim, ao contrário do setor privado, cujo objetivo maior passa pela venda e obtenção de lucro através da consolidação de relações com os seus clientes, o marketing utilizado no setor público, procura a valorização e satisfação do cidadão (Cezar, 2019). Quer seja no setor público ou privado, o marketing, em suma, procura responder às necessidades dos consumidores, ainda que assumam uma finalidade distinta (Souza et al., 2017).

Quando implementado na esfera pública, o marketing possibilita a identificação de necessidades e expectativas na sociedade. É uma ferramenta capaz de gerir essas mesmas expectativas, através de uma estratégia responsável, transparente e íntegra (Ribeiro & Oliveira, 2013).

O setor público, mesmo sendo uma entidade heterogénea, pode usufruir das ferramentas do marketing, permitindo que qualquer área do seu domínio - social, cultural, desportiva ou educativa - beneficie com a sua utilização (Pasquier & Villeneuve, 2018).

Escutar, comunicar, querer estar perto e manter uma relação com a população, são fatores cruciais para uma boa gestão pública. Como referem os autores Ribeiro e Oliveira (2013), “o ato de comunicar favorece o diálogo e dificulta a ditadura”. Desde os primórdios da humanidade que assim é (Ribeiro & Oliveira, 2013).

As ações de marketing no setor público podem ser sintetizadas em 4 categorias: ação de imagem, ação de pesquisa, ação de comunicação e ação de relacionamento (Oliveira et al., 2013):

Ação de imagem - Esta é responsável por trabalhar a imagem interna da organização pública, com o objetivo de fortalecer laços, estimulando a união entre a população e a organização, e a cidadania.

Ação de pesquisa - Trata o levantamento de informações dos cidadãos quanto às suas necessidades, desejos e interesses. Esta fase leva à reflexão sobre as políticas públicas, ajudando a que as mesmas sejam mais direcionadas e eficazes.

Ação de comunicação – Esta baseia-se no acesso à informação das organizações públicas, por parte da população. Tem por objetivo, o desenvolvimento dos sistemas de comunicação, beneficiando aspetos como a transparência e controle.

Ação de relacionamento - Procura reforçar o compromisso dos tomadores de decisão para com o público, com o objetivo de fortalecer a responsabilidade com o serviço público e valorizar o caráter participativo.

Deste modo, o marketing revela ser uma mais-valia para o setor público, pois, é a melhor forma de planeamento que uma organização consegue alcançar de modo a atender os desejos dos cidadãos, e entregar-lhes valor. A preocupação central do marketing é a de produzir e oferecer resultados que o público-alvo valoriza (Souza et al., 2017).

É importante realçar que o marketing, quer no setor público, como no privado, não deve ser utilizado de uma forma pontual e instável, baseado em objetivos momentâneos. Esta é uma prática onde os benefícios serão mais bem percebidos numa perspetiva de longo prazo (Oliveira et al., 2013).

Para que o setor público esteja próximo dos cidadãos, e possa promover a melhoria dos serviços prestados, deve ser mantido e promovido um relacionamento (Oliveira et al., 2013).

Segundo Souza et al. (2017) e Pasquier e Villeneuve (2018) podem ser destacados alguns aspetos que conduzem à necessidade de utilizar funções de marketing na função pública:

- Necessidade de fortalecer laços sociais;
- Uma crescente incerteza baseada na concorrência;
- Necessidade de modernizar as unidades administrativas;
- Alcançar uma maior proximidade com os cidadãos;
- Saber gerir as necessidades e expectativas dos cidadãos;
- Eficiência e eficácia no cumprimento de metas;
- Promoção de uma distribuição de serviços justa;
- Melhoria da confiança dos cidadãos na organização;
- Maior transparência das ações da organização.

Uma dada organização irá ter sucesso se decidir dar início ao “(...) seu plano de marketing compreendendo as percepções, necessidades e desejos das pessoas que almeja alcançar” (Souza et al., 2017). Satisfazer o público-alvo, neste caso os cidadãos, comunicar de forma clara e eficaz, e adotar planos estratégicos, são fatores fulcrais que contribuem para uma melhor gestão pública (Ribeiro & Oliveira, 2013).

3.5 Considerações finais

O marketing é uma área que, à semelhança de muitas outras, vai sofrendo alterações com o decorrer dos tempos. Como tal, ao longo da história, foram-se conhecendo diversas definições do conceito.

Muito resumidamente, os paradigmas de atuação do marketing, dividem-se em cinco formas distintas: marketing 1.0, centrado na produção em massa; marketing 2.0, orientado para o consumidor; marketing 3.0, onde o consumidor passou a ser visto como um ser humano, que pensa e tem coração; marketing 4.0, fruto de uma enorme transformação digital; e o marketing 5.0, aquele que conhecemos atualmente, e que resulta da união da inteligência humana com a inteligência artificial.

Todos estes desenvolvimentos nascem em contextos de evolução, quebrando padrões que durante muito tempo, ditavam o sucesso dos negócios. Nos tempos atuais, fatores como o tamanho da empresa, o seu país de origem ou o seu histórico não ditam necessariamente se o negócio será ou não bem-sucedido. Desta feita, já não se imaginam tempos sem a presença do fator marketing.

Além das diferentes e evolutivas interpretações do conceito, também várias são as abrangências que o marketing pode assumir. Hoje o marketing não é uma matéria exclusiva das empresas e marcas, servindo também para a divulgação de territórios, através da temática do marketing territorial.

Devido à globalização, hoje é comum procurar-se atingir uma melhoria da qualidade de vida em qualquer território. Promover um lugar é um aspeto indispensável para qualquer organização social e política, tendo um impacto direto no seu desenvolvimento e diferenciação.

Quando se quer potenciar um lugar, pretende-se que o mesmo seja atrativo e que consiga captar recursos. Para tal, é essencial recorrer a ferramentas de marketing. Hoje, a imagem dos territórios deve ser promovida e trabalhada, uma vez que os lugares são cada vez mais conhecidos por aquilo que produzem e desenvolvem, consequência das campanhas de marketing. Todos aqueles que não se promovem, correm o risco de estagnar e não se diferenciarem dos demais.

À semelhança do conceito de marketing, também o marketing territorial veio sofrendo algumas mutações. Nos seus primórdios, procurava apenas promover os territórios,

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

divulgando a sua imagem, porém, com o tempo, surgiu o intuito de promover os territórios com foco no desenvolvimento económico dos mesmos.

As ferramentas de marketing territorial são fundamentais ainda para lidar com as incertezas do futuro. Com o passar dos tempos, nada garante que um certo território vá ser afetado por forças externas que desequilibrarão aspetos económicos das comunidades. Estas podem advir de mudanças tecnológicas, concorrência ou mudanças políticas.

Para o bom planeamento de uma estratégia de marketing territorial é necessário passar-se por cinco etapas principais: diagnóstico, onde se responde à questão “onde estamos?”; formulação da estratégia, respondendo à questão “onde queremos estar?”; e finalmente, a ação, onde se responde à pergunta “como podemos lá chegar”, que inclui as etapas da segmentação, posicionamento e marketing-mix. Ainda, pela etapa da implementação e finalmente, da avaliação.

Uma vez que uma estratégia de marketing territorial precisará da colaboração de vários atores, podem surgir obstáculos, principalmente ao nível da recolha de opiniões unânimes e concisas.

Para estruturar uma estratégia, um dos pontos fundamentais é saber quem se pretende atrair. Os grupos-alvo do marketing territorial podem ser divididos em três principais: turistas, residentes/trabalhadores e investidores. Cada um destes apresenta particularidades distintas, todavia, importa salientar que existe uma interligação e dependência entre todos.

Realizada e planeada uma estratégia de marketing, a mesma tem de ser comunicada ao grupo que se pretende atingir. Esta comunicação irá ser realizada tendo em conta a estratégia escolhida e os recursos disponíveis.

Podem-se dividir as ferramentas de comunicação em dois grandes grupos: comunicação massificada e comunicação segmentada. A comunicação massificada, é simplesmente a passagem de uma única mensagem para todos. A comunicação segmentada, é mais pessoal, traduzindo-se em uma mensagem para cada segmento-alvo. Entre estes dois tipos de comunicação, a massiva é a mais utilizada atualmente, tendo os media tradicionais e a internet um papel fundamental.

O marketing digital é um aliado cada vez mais importante aquando da comunicação de uma estratégia. O marketing digital assume um papel fundamental para as organizações. Este é um espaço de informação, comunicação, distribuição e negociação virtual, com

imensas possibilidades de comunicação. Toda a informação que antes tinha de ser transmitida por via física, através de materiais promocionais ou por contacto pessoal, por exemplo, encontra-se agora à distância de um clique.

Quanto à temática do investimento e o papel do marketing territorial na atração do mesmo. São vários os tipos de comportamentos e emoções que podem influenciar a tomada de decisão ao investir, destacando-se a aversão à ambiguidade e ao não familiar, aversão a perdas e ao risco, e o excesso de confiança.

Confrontados com a oportunidade de realizar um investimento, os investidores escolhem, em primeiro lugar, um ou mais países, passando depois para escolha de uma região e um local. Portanto, a escolha começa em primeiro lugar num nível nacional, passando para o regional e acabando no local.

A decisão da internacionalização, envolve uma série de motivações, sendo elas a procura de recursos, procura de mercado, procura de eficiência ou procura de recursos estratégicos. São estas orientações que irão direccionar o modo de entrada num mercado exterior, podendo isto ser realizado por diversas formas. As mais conhecidas são as exportações, o licenciamento, as *joint ventures*, as alianças estratégicas, os investimentos *greenfield* e as aquisições.

Toda a jornada de decisão de investir é, naturalmente, sustentada em informações recolhidas em estudos ou pesquisas na internet. Porém a pesquisa começa muito antes destes passos serem deliberadamente tomados. Para os investidores, a recolha de informação dá-se sem os próprios se aperceberem disso, através de comentários que vão ouvindo no seu dia a dia, ou quando leem, despropositadamente informação sobre um local.

Assim, é de notar que o poder do marketing territorial começa muito antes de ser tomada uma decisão própria em saber mais sobre um território.

Na maioria das vezes, quem leva adiante as estratégias de marketing territorial são as autarquias locais, entrando agora na temática do marketing no setor público. O marketing é uma disciplina essencial no domínio social, para as organizações sem fins lucrativos, para a política, desporto e para os serviços públicos. Todavia, existe ainda uma grande dificuldade, por parte destes organismos, em incorporar algumas técnicas de marketing nos seus ambientes de trabalho. Isto reside no facto de existir ainda um grau de mau

entendimento do que é e para que serve o marketing, principalmente quando não se trata do mundo dos negócios.

O marketing utilizado no setor público, procura a valorização e satisfação do cidadão, sendo uma ferramenta essencial, capaz de gerir expectativas, através de uma estratégia responsável, transparente e íntegra.

4 ATIVIDADES REALIZADAS

Depois de ter o meu estágio aprovado pela Câmara Municipal de Leiria, o mesmo teve início a 25 de outubro de 2021. Contou com uma duração de 138 dias, seguindo um horário de 7 horas diárias, das 9h às 17:30h. Ao todo, realizei um total de 966 horas, terminando o estágio dia 18 de maio de 2022.

Tendo em conta o marketing enquadrado nas necessidades da entidade acolhedora, o estágio prendeu-se, inicialmente, com o objetivo de construir um guia de apoio ao investidor, de forma a atrair investimento para a região de Leiria, sendo esse o ponto primordial da minha colaboração com a Câmara Municipal de Leiria. Assim, o estágio curricular foi sendo desenvolvido tendo em conta o plano apresentado pelo meu supervisor Dr. Tiago Teixeira:

1. Compilação e tratamento de informação necessária (socioeconómica do concelho, legislação aplicável, etc...)
2. Elaboração de *templates* do guia (conceptualização da imagem, dos estilos..., comparação com estilos usados em páginas online do município...) para escolha pelos dirigentes;
3. Adequação da informação aos *templates* do ponto de vista mais prático, apelativo, funcional a um investidor, tendo em vista o objetivo da promoção do concelho;
4. Promoção do guia através dos meios mais adequados.

Contudo, com o passar dos tempos e face às necessidades da Câmara Municipal de Leiria, foram surgindo novas tarefas, as quais vieram complementar a minha experiência enquanto estagiária: criação da brochura de investimento, colaboração na construção do site Leiria Economia (leiriaeconomia.pt) e elaboração da identidade visual do projeto Leiria Bairro Digital.

É de salientar a liberdade e confiança dadas pelo meu supervisor Dr. Tiago Teixeira no decorrer de todo o estágio. Em cada projeto, foi-me dada total autonomia criativa para realizar aquilo que achava correto, abraçando um forte sentido de responsabilidade. Ainda assim, foram tidas em conta todas as opiniões dadas pelo supervisor, essenciais para encaminhar a realização de todas as tarefas.

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

Em seguida, no cronograma, é possível verificar o tempo de estágio correspondente à realização de cada tarefa:

Tabela 3 - Cronograma das atividades do estágio

	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.
Guia de apoio ao investidor								
Brochura de investimento								
Site Leiria Economia								
Identidade visual Leiria Bairro Digital								

Neste seguimento, são descritas e contextualizadas as diferentes atividades que realizei durante o meu período de estágio.

4.1 Guia de apoio ao investidor

Elaborar o guia de apoio ao investidor foi, desde logo, o objetivo apresentado pela Câmara Municipal de Leiria, e ao qual me propus, aceitando o estágio. Esta era uma necessidade comunicada pela entidade acolhedora, que procurava, a título de atração de investidores, desenhar um documento compilatório de informações acerca do concelho de Leiria.

Este tipo de documento tem como destinatários aqueles que procuram um território onde investir. Quem consulta o guia adquire conhecimento acerca de Leiria, ficando a conhecer a região de uma forma mais pormenorizada. Um investidor tem a necessidade de estar constantemente atualizado e atento às tendências de mercado, sendo que este tipo de documentos são uma mais-valia, como apresentação de uma região.

Embora o guia seja destinado a investidores, sendo o seu grande público-alvo, tanto a linguagem adotada, como as informações expostas, procuram atrair turistas, residentes/trabalhadores e investidores. Esta foi uma prática integrada no guia de apoio ao investidor, na brochura de investimento e também no site Leiria Economia (leiriaeconomia.pt). Como visto atrás, no enquadramento teórico, estes são os grupos-alvo do marketing territorial, registando dependências entre si. De nada vale a presença

de investidores no concelho de Leiria, se não existirem trabalhadores adequados aos negócios dos mesmos. De nada servem investimentos em infraestruturas turísticas, se os turistas não estão e não pretendem estar no local, e por aí adiante. Segundo esta lógica, importa atrair os três grupos simultaneamente.

Desta forma, o guia foi a primeira atividade a ser desenvolvida assim que cheguei à Câmara Municipal de Leiria em outubro, tendo-me acompanhado durante todo o estágio, dado ser um documento relativamente extenso.

A elaboração do guia de apoio ao investidor implicou uma série de etapas. A primeira a ser realizada foi a pesquisa de informação. Nesta pesquisa procurei perceber quais seriam as informações mais relevantes sobre o concelho de Leiria a incluir no documento, aquelas que não poderiam ser descartadas e que iriam ser úteis a quem procurasse e lesse o guia. Esta primeira fase implicou também a pesquisa de documentos e projetos similares, de forma a perceber o que desenvolvem os outros municípios.

São vários os municípios que atualmente apostam neste tipo de documentos, a título de exemplo, Figueiró dos Vinhos com o dossier de investimento promovido pelo Centro Investe; Coimbra com o dossier de atração de investimento “Invest Região de Coimbra” promovido pela Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra; Sabugal com o guia do investidor promovido pela Câmara Municipal do Sabugal; e também Ponte da Barca, igualmente com um dossier de investimento.

Assim, optei por colocar no guia, informações variadas, desde dados socioeconómicos e estatísticos, passando por informação legislativa. Procurou-se abordar várias facetas do concelho de Leiria, de modo a torná-lo o mais atrativo possível ao investimento nacional e estrangeiro, sem descurar os turistas e residentes/trabalhadores.

É de salientar que a pesquisa de informação se foi estendendo no decorrer de grande parte do estágio, uma vez que foram surgindo novas ideias de assuntos e tópicos a abordar, e devido a atualizações de dados já pesquisados. Toda a pesquisa foi feita através da internet e documentos internos, como revistas ou outros, fornecidos pelo supervisor.

Depois de tratada a informação, passei para a formatação visual do guia, a criação de *templates*. Esta etapa foi relativamente breve, realizando-a no Word por falta de outros recursos disponibilizados pela entidade. Ao longo do tempo fui construindo várias possíveis imagens para o guia, apresentando-as regularmente ao meu supervisor. Depois de alguma discussão, definiu-se a imagem final, figura 3.

Figura 4 - Template final do guia



A imagem final teve em consideração as sugestões dadas pelo meu supervisor. Era pretendido que o guia integrasse aspetos visuais do projeto já existente na instituição, Leiria Economia, daí a escolha das cores, dois tons de azul e tipo de letra, *quicksand*. Todos estes elementos gráficos foram fornecidos previamente pelos *designers* da instituição, de modo a conseguir realizar as minhas tarefas da melhor forma.

Quando definida a imagem do guia, passei para a formatação e integração das informações recolhidas. Esta fase implicou a adequação dos textos, bem como a construção de todas as ilustrações que integram o guia, por meio do programa *Adobe Illustrator*. Ainda, a escolha de fotografias, algumas previamente fornecidas pelo meu supervisor, outras recolhidas no site Visite Leiria (visiteleiria.pt). As seguintes ilustrações, 1, 2, 3 e 4, são alguns exemplos por mim construídos.

Ilustração 1 - Exportações



Ilustração 2 - Localização do concelho de Leiria



Ilustração 3 - Áreas de acolhimento empresarial

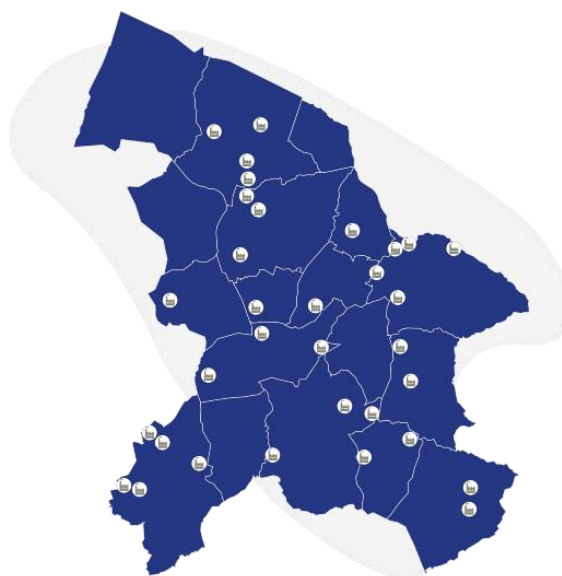
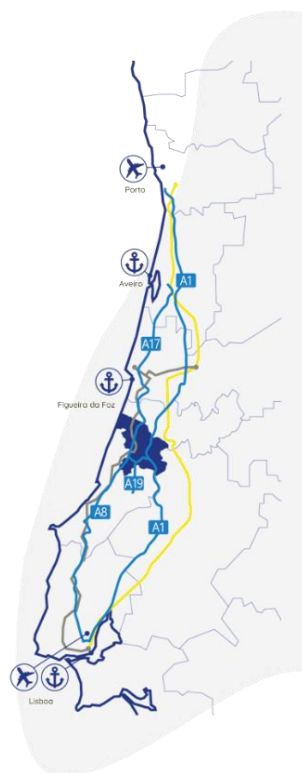
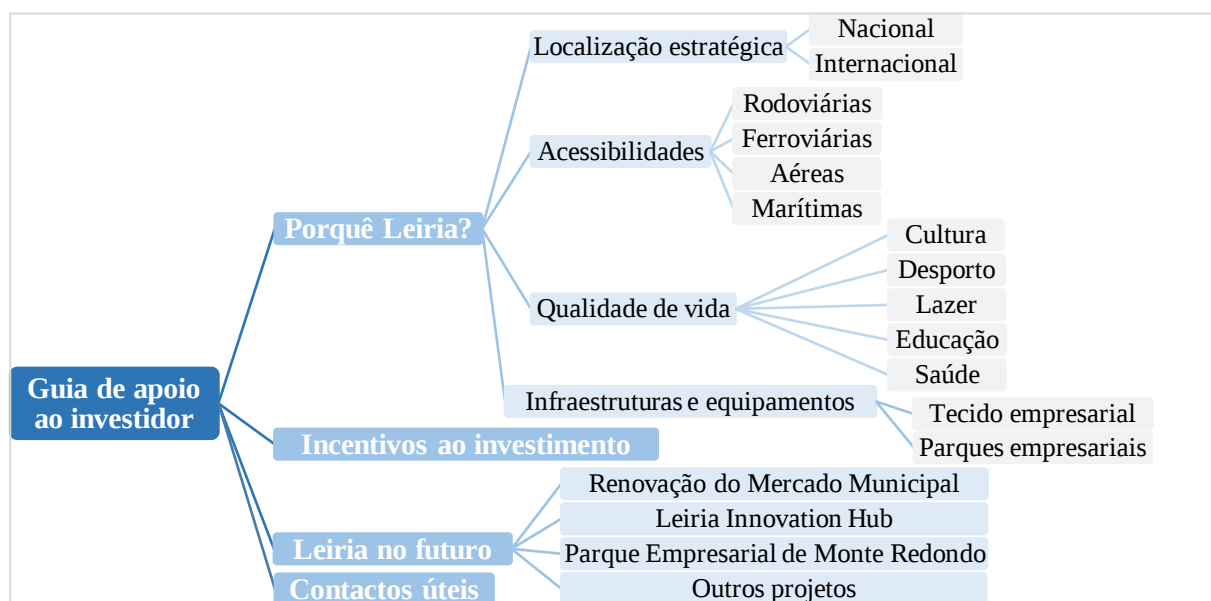


Ilustração 4 - Acessibilidades



Finalmente, o guia resultou num documento com informação bastante variada. No gráfico seguinte é possível ver aqueles que são os tópicos de abordagem do guia:

Gráfico 1 - Tópicos do guia



Assim que se consulta o guia, o primeiro tópico apresentado intitula-se “Porquê Leiria?”. Neste, estão incluídas informações sobre a localização do concelho de Leiria, as suas acessibilidades, a sua qualidade de vida e as suas infraestruturas e equipamentos. Todos estes tópicos se encontram divididos em subtópicos de forma a abordar os temas com mais precisão e organização. Os três primeiros procuram dar a conhecer o concelho de uma perspetiva mais social, enquanto o tópico “Infraestruturas e Equipamentos” inclui uma perspetiva mais voltada para a área empresarial.

Neste último abordam-se dados socioeconómicos, como o PIB regional, poder de compra da população, entre outros. São ainda, apresentados dados acerca dos vários setores de economia presentes em Leiria, um top das 20 melhores empresas da região, informações sobre os parques acolhedores de negócios, bem como apresentadas algumas empresas de diversas atividades empresariais.

Para este capítulo, surgiu ainda a ideia de integrar testemunhos de *clusters* empresariais, essenciais para gerar empatia na hora de abrir um negócio no concelho de Leiria. Esta foi uma iniciativa que teve, desde logo, aprovação por parte do Dr. Tiago Teixeira. Assim, contactei por e-mail, algumas empresas previamente selecionadas, com vista a obter algum *feedback*. No e-mail enviado foi pedida a partilha de um testemunho de modo a entender o que tem Leiria de especial para ser a cidade escolhida por algumas empresas na hora de se localizarem ou expandirem o seu negócio.

Para esta iniciativa foram contactadas as seguintes empresas: Evollu, Grupo DRT, Lusicresce, MDGroup, Poço, Rei dos Frangos, Roca, Sound Particles. Foram escolhidas estas empresas de modo a haver diversidade de setores de atividade representados no guia. Contudo, apenas foi possível obter o testemunho da MDGroup, por falta de resposta das restantes. Os testemunhos da Evollu e Sound Particles foram conseguidos por meio de uma entrevista anteriormente concedida ao município de Leiria.

No capítulo “Incentivos ao Investimento” são apresentados vários instrumentos financeiros que tornam Leiria atrativa quer a investidores nacionais como estrangeiros. Estão incluídas informações sobre impostos, financiamentos, apoios à contratação, serviços impulsionadores de projetos, entre outros.

De modo a dar a conhecer os projetos que Leiria está a preparar para a sua população, surgiu o capítulo “Leiria no Futuro”. Esta parte do guia compila alguns dos mais importantes projetos que irão desenvolver a economia e a vida em Leiria. Assim, optou-se por abordar com mais pormenor, o caso da renovação do Mercado Municipal, e a

criação do Leiria Innovation Hub no Estádio Municipal Dr. Magalhães Pessoa e do Parque Empresarial de Monte Redondo. Esta secção mostra o potencial inovador da região em várias áreas, o que é essencial para atrair investimento.

Por fim, foram adicionados os contactos da Câmara Municipal de Leiria, bem como das Juntas de Freguesia que constituem o concelho.

Como já dito, a linguagem adotada em algumas partes do guia reforçou a ideia de que, apesar de se pretender atrair investidores, os turistas e residentes/trabalhadores não estão esquecidos e são igualmente importantes para a região. As informações que constam do guia serão úteis para qualquer grupo. Ainda assim, foram recolhidas informações que serão ainda mais apropriadas para cada um dos grupos.

Depois de finalizado e revisto, o guia foi partilhado digitalmente, podendo agora, ser encontrado no site Leiria Economia (leiriaeconomia.pt). O guia foi desde o início pensado para este site, daí ter de estar visualmente em concordância com ele. Este site surgiu durante o meu estágio, tendo também eu, feito parte da sua construção, assunto que abordo mais à frente. Nele são abordados aspetos económicos variados, estando em constante atualização. A partilha digital do guia possibilita que o mesmo chegue ao maior número possível de pessoas interessadas na região.

A atualização do guia irá ser feita sempre que necessário por parte da Câmara Municipal de Leiria, uma vez que cedi o documento editável em Word.

4.2 Brochura de investimento

Foi durante a realização do guia de apoio ao investidor que surgiu a ideia de criar uma brochura de investimento. Esta foi uma ideia dada pelo meu supervisor, e que desde logo encarei com bastante animo.

À semelhança do guia de apoio ao investidor, são alguns os municípios que integram na sua estratégia de atração de investimento, as brochuras. A título de exemplo, Braga, com a brochura “De Braga para o Mundo” promovida pela agência InvestBraga.

A brochura consiste num documento cujo conteúdo informativo é apresentado maioritariamente por meio de imagens ou ilustrações. Desta forma, é uma versão menor, mais resumida e mais ilustrativa do guia. Na figura 4 pode-se ver o resultado da capa da brochura de investimento, similar ao guia. Na figura 5 vê-se o interior da mesma.

Figura 5 - Template final da brochura



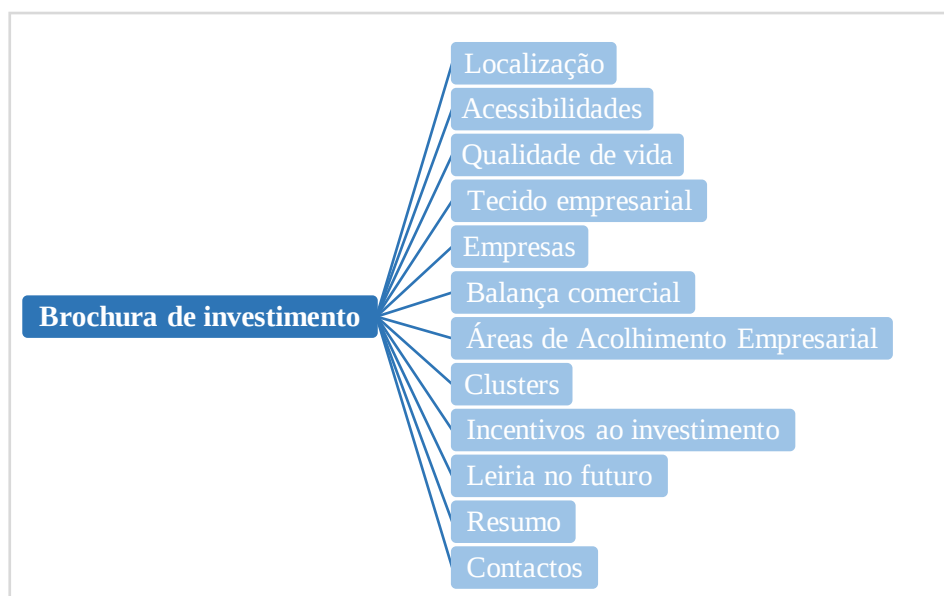
Figura 6 - Interior da brochura



Este formato de documento passa uma mensagem de uma forma rápida, simplificando grandes quantidades de dados e texto. Este tipo de comunicação recorre a recursos visuais que fornecem informações, ajudando na compreensão e retenção das mesmas.

Uma vez que a brochura é uma adaptação resumida do guia, a sua construção envolveu menos tarefas. O primeiro aspeto a ser tratado foi a seleção de informações. Embora a brochura contenha todos os tópicos abordados no guia, houve a necessidade de selecionar apenas algumas frases ou palavras informativas. Para isto, fiz um rascunho de todas as páginas, definindo o que iria ser abordado em cada uma, como consta no seguinte gráfico.

Gráfico 2 - Tópicos da brochura



À semelhança do guia, e sendo a brochura uma adaptação do mesmo, mais uma vez, foi utilizada linguagem, e divulgadas informações que, para além de atrair investidores, procuram chamar a atenção de residentes/trabalhadores e turistas.

Sabendo o que abordar em cada uma das páginas, passei para a formatação visual. A brochura segue praticamente toda a linha gráfica do guia, uma vez que estes dois documentos se completam. Algumas das ilustrações utilizadas na brochura foram as mesmas utilizadas no guia, todavia, houve a necessidade de criar outras tantas. As fotografias, à semelhança do que aconteceu no guia, foram fornecidas pelo supervisor, e retiradas de Visite Leiria (visiteleiria.pt) sempre que necessário.

A brochura foi construída no programa Canva. À semelhança do guia, também a brochura irá ser atualizada por parte da Câmara Municipal sempre que necessário, por isso, realizei-a num programa online, acessível em qualquer dispositivo.

O documento enquadra-se também no projeto Leiria Economia, podendo ser encontrado no site.

4.3 Site Leiria Economia

Já abordado anteriormente, o site Leiria Economia (leiriaeconomia.pt) reúne várias informações acerca do que é o concelho de Leiria, numa perspetiva voltada para a componente empresarial e de negócios.

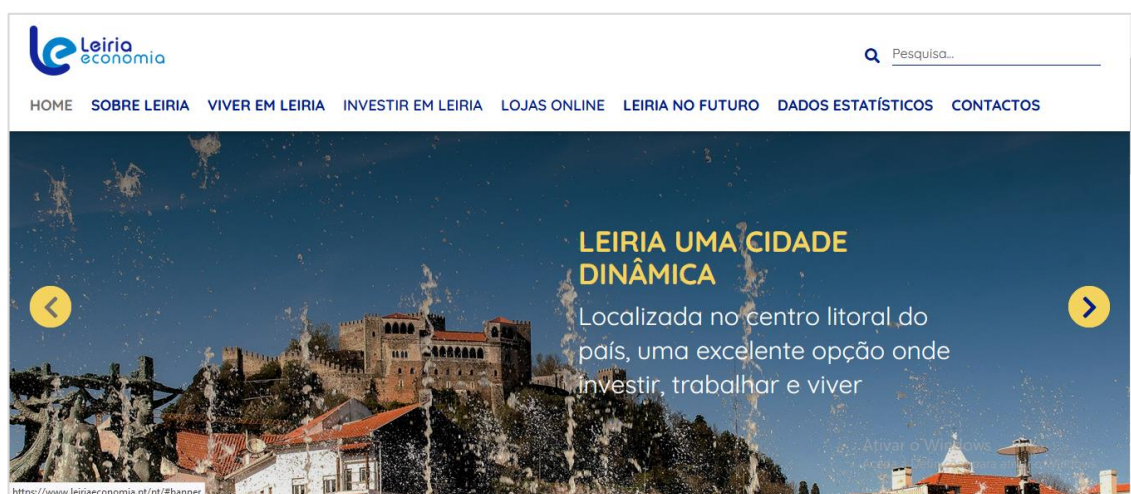
Esta plataforma surgiu no decorrer do meu estágio, sendo-me pedida colaboração pelo meu supervisor, para a construção do mesmo. Muitas das informações pesquisadas para o guia, foram aproveitadas e integradas em diversos separadores no site. Desta forma, ao longo do tempo, foi-me pedido que realizasse algumas tarefas, de propósito diverso:

1. *Copywriting*;
2. Tradução para inglês de breves textos;
3. Seleção de imagens.

Embora tenha colaborado apenas em algumas partes da construção do site, foi interessante poder observar de perto o seu desenvolvimento. Desde a sua fase inicial, até à final, várias foram as alterações feitas: parâmetros substituídos, outros acrescentados, outros retirados.

O guia de apoio ao investidor e a brochura de investimento são uma extensão deste site, sendo que ficou definido desde o início que os dois documentos iriam fazer parte dele. Por isso, muitos dos conteúdos e da linguagem utilizada nos documentos acima referidos, foram integrados no site, de modo à mensagem ficar coerente. Mais uma vez, na figura 6, pode-se ver a tentativa de captação de investidores, residentes/trabalhadores e turistas.

Figura 7 - Site Leiria Economia



Fonte – Leiria Economia (2022)

4.4 Identidade visual do projeto Leiria Bairro Digital

Esta foi a última tarefa que me foi proposta. Quando o Dr. Tiago Teixeira me explicou o projeto e o que pretendia de mim, confesso que fiquei com dúvidas se conseguiria ou não realizar o pretendido, mas aceitei o desafio.

Esta etapa do estágio insere-se na candidatura do município de Leiria à medida de apoio ao setor do comércio e serviços, no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência. A iniciativa Bairros Comerciais Digitais, dará acesso a vários tipos de investimento, de modo a apoiar a transição digital, assim como a competitividade do setor do comércio e serviços dos lugares.

Neste contexto, foi-me proposto pelo meu supervisor, a criação da identidade visual do projeto candidato, denominado Leiria Bairro Digital. Ficou, desde logo, definido que este logótipo teria de derivar do logótipo do projeto Leiria Economia, tendo as mesmas cores e tipo de letra.

Desta forma, em primeira instância, para a realização desta tarefa, desenhei alguns rascunhos de logotipos, figuras 8 e 9, tendo por base alguns elementos de inspiração, como se pode ver na seguinte figura 7. Estes elementos de inspiração foram pensados por mim, estando diretamente relacionados com o nome do projeto, Leiria Bairro Digital. As letras L e b derivam de Leiria e bairro. O símbolo redondo simboliza um bairro ou um núcleo. O símbolo do wi-fi remete ao digital.

Figura 8 - Elementos de inspiração



Figura 9 - Rascunho 1 logotipo Leiria Bairro Digital

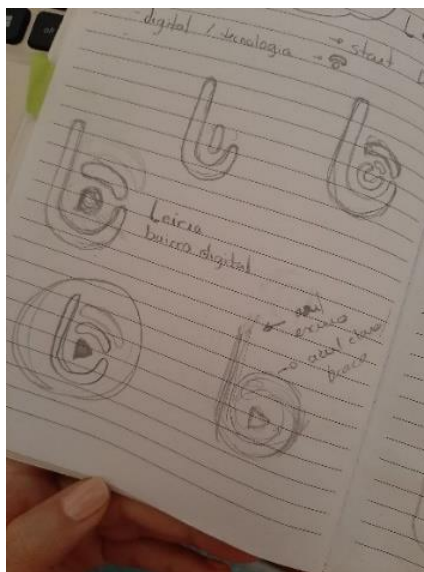
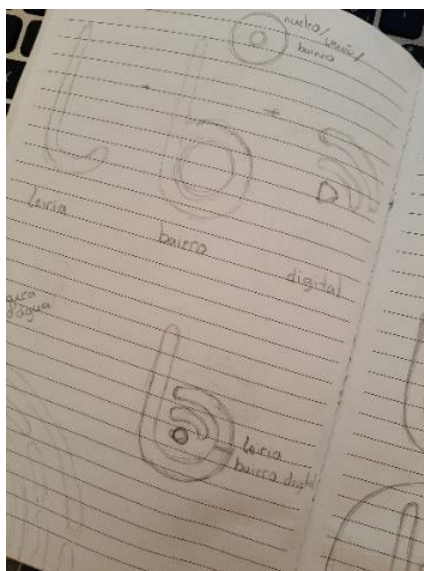


Figura 10 - Rascunho 2 logotipo Leiria Bairro Digital



Depois de vários rascunhos e já com uma ideia do que iria desenvolver, passei para o programa Adobe Illustrator, construindo o logotipo que em seguinte se vê. O logotipo é constituído por duas assinaturas, a principal, figura 10, e a secundária, figura 11.

Figura 11 - Logotipo Leiria Bairro Digital assinatura principal



Figura 12 - Logotipo Leiria Bairro Digital assinatura secundária



Tendo em conta as cores utilizadas, foram ainda, feitos vários estudos de cor, os quais podem ser utilizados, conforme a aplicação que se quer fazer do logotipo, figura 12.

Figura 13 - Estudos de cor



O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

Todos estes elementos foram apresentados ao Dr. Tiago Teixeira, que desde logo demonstrou agrado, aprovando o resultado final. De forma a mostrar as várias aplicações que podem ser feitas do logotipo, realizei alguns *mockups*. Estes possibilitam ver a utilização do *design* em elementos reais, figuras 13, 14 e 15.

Figura 14 - Mockup 1



Figura 15 - Mockup 2



Figura 16 - Mockup 3



5 ANÁLISE CRÍTICA

A experiência do estágio na Câmara Municipal de Leiria foi a minha primeira experiência de contacto com o mercado de trabalho. Com ela consegui entender como funciona parte de uma instituição pública e de como trabalham as pessoas. Foi sem dúvida, uma boa experiência a nível pessoal e profissional.

Em tudo o estágio correspondeu às expectativas colocadas desde cedo pela entidade. O plano de estágio, inicialmente composto por uma grande tarefa, a construção do guia de apoio ao investidor, foi sendo alargado com o passar dos meses e respetivas necessidades da organização, o que veio potenciar toda a experiência, tornando-a mais interessante e enriquecedora.

A escolha pela Câmara Municipal de Leiria passou pelo interesse pessoal pela área do marketing territorial. A ideia de trabalhar em prol do bem estar comum de uma sociedade é cativante para mim. Quer isto dizer que, trabalhar na área do marketing territorial foi uma ideia que me agradou desde o primeiro contacto que tive com o tema, em sala de aula. Assim, o estágio possibilitou a realização de atividades relacionadas à área, conseguindo alcançar os objetivos que cada tarefa requeria.

As atividades em que estive envolvida, e as ações que decidi tomar, encontram-se bastante sustentadas naquilo que tive oportunidade de aprender no meu percurso universitário e até em pesquisas realizadas a título pessoal. Ainda, e como não poderia deixar de ser, muitas encontram-se sustentadas no enquadramento teórico que apresento neste relatório.

Por exemplo, a linguagem utilizada e informações inseridas no guia de apoio ao investidor, na brochura de investimento, e também no site Leiria Economia (leiriaeconomia.pt). Estes documentos e o site visam sobretudo a atração de investidores para o concelho de Leiria, porém, como pode ser lido no enquadramento, mais precisamente no capítulo 3.2.4 – Os grupos-alvo, quando se pretende atrair um destes grupos no marketing territorial, não se podem deixar de lado os outros. Assim, adotou-se uma linguagem e selecionaram-se conteúdos, ainda que em proporções distintas, que visam a atração dos três grupos-alvo, uma vez que é de notar uma dependência entre si. Quando se pretende atrair investidores para uma região, não vale esquecer a necessidade de captar residentes/trabalhadores e turistas.

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

Com vista à atração de investimento internacional e nacional foram divulgadas informações que serão úteis aos investidores. Como se pôde ler no enquadramento, e segundo Ribeiro (2001) os investidores procuram, entre outras, informações concretas acerca de: mercado, quanto à sua dimensão e perspetiva de crescimento; sobre a mão de obra, o seu custo, qualificação e disponibilidade; sobre as acessibilidades, geográficas e de infraestruturas; e informações acerca de incentivos ao investimento. Todas estas informações, ainda que umas mais exploradas do que outras, constam no guia de apoio ao investidor, na brochura de investimento e foram também integradas no site Leiria Economia (leiriaeconomia.pt). Assim, tentou-se oferecer e compilar todas as informações que os possíveis investidores necessitam nas várias plataformas.

Além disto, e de forma a terminar, é de salientar a importância do marketing digital como forma de comunicação de uma estratégia. Isto, à semelhança dos anteriores parágrafos, pode ser lido no enquadramento teórico. O guia de apoio ao investidor e a brochura de investimento foram disponibilizados no site Leiria Economia (leiriaeconomia.pt), site esse, que contém também informações que visam, sobretudo, a atração de investidores e consequentemente, de investimentos. Por estarem disponibilizados no meio digital, na internet, o guia de apoio ao investidor e a brochura de investimento irão chegar a um número mais alargado de pessoas.

Voltando à minha experiência enquanto estagiária na Câmara Municipal de Leiria. Quando iniciei o estágio curricular, confrontada com o método de trabalho levado a cabo, percebi desde logo a existência de um problema na instituição: a falta de estratégias de marketing para comunicar o que de melhor tem o concelho de Leiria, mais precisamente, a falta de uma estratégia integrada e comum a toda a instituição. André (2020) reforça esta ideia.

Não tendo muito conhecimento adquirido acerca do mundo de trabalho, esta foi uma questão que desde o início do estágio me inquietou. Por isso, tentei desde logo perceber o porquê do marketing, não ser, aparentemente, uma prioridade para a Câmara Municipal de Leiria, dados os benefícios da utilização do mesmo. De não haver, sequer, um gabinete próprio ou profissionais dedicados ao assunto – algo que desconhecia antes de iniciar o estágio.

Portanto, e como reforça André (2020), em Leiria é de notar uma grande falta de presença de marketing, ou seja, de formas de comunicar a nível nacional e internacional, os

produtos e serviços que o concelho tem para oferecer. Ainda, uma ausência de *branding* por outras palavras, de notoriedade do que é a marca Leiria e dos seus traços identitários, que a compõem e distinguem de outras zonas.

A criação de uma marca-cidade e toda a estratégia a ela inerente é uma mais-valia para serem obtidas vantagens. Adotar ferramentas de *branding* territorial permite evidenciar as características de um território, sendo fatores de afirmação e diferenciação de um território. A finalidade da diferenciação, é sem dúvida, manter clientes fixos, o que contribui para o desenvolvimento sustentável de um lugar (Martins et al., 2021).

Uma marca territorial é um ativo para um território, no sentido em que potencia um posicionamento estratégico de um lugar no mercado global altamente competitivo. Os brasões, na década de trinta e quarenta do século XX, eram as estruturas gráficas identificativas dos municípios, mantendo-se até hoje, elementos importantes e de destaque. Porém, muitas são as cidades que recentemente, têm vindo a sentir a necessidade de afirmar a sua identidade por meio de um sistema gráfico que permite a diferenciação, surgindo assim, as marcas municipais (Ribeiro, 2014).

Muitos são já os municípios portugueses que adotaram marcas territoriais nas suas estratégias de crescimento. Exemplos são, Caldas da Rainha, Montijo, Chaves, Seia, Lisboa, Faro e Portimão. Muitos outros poderiam ser citados.

No meu entender, o grande desafio que surge na hora de pensar e implementar estratégias de marketing na Câmara Municipal de Leiria, é o facto de se tratar de uma instituição pública, e haver, ainda, descrença e desinformação acerca da utilização do marketing no setor público. Existem razões para que assim seja: método de trabalho tradicional, burocracia excessiva, inflexibilidade, descrença do marketing enquanto ferramenta essencial para alavancar um território e falta de capacidade de escutar a população (Cezar, 2019; Souza et. al., 2017; Pasquier & Villeneuve, 2018).

Desde sempre que Portugal se caracteriza por seguir processos tradicionais e altamente burocráticos, o que se reflete em métodos e resultados lentos. Logicamente, processos de trabalho burocráticos consomem tempo e desgastam intenções criativas e empreendedoras (Rodrigues et al., 2009), o que não se alinha com muitas estratégias de marketing. Assim, há que saber aplicar o marketing de forma descomplicada, planeada e sustentada, para que de facto, se consigam colher frutos, contribuindo de uma forma sustentável para a melhoria dos serviços.

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

De modo a finalizar, o cidadão, turista, residente/trabalhador ou investidor, enquanto público-alvo merece o reconhecimento e preocupação por parte de quem rege o território. O marketing prova que os desejos e necessidades dos cidadãos devem ser reconhecidos e valorizados por meio de uma equipa inovadora, transparente, onde a burocracia seja reduzida e onde exista flexibilidade de processos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório, que agora termina, visou descrever as várias atividades em que me envolvi enquanto estagiária de marketing na Câmara Municipal de Leiria. Este estágio permitiu-me fazer a ligação entre o meio académico e o profissional, passando da teoria à prática, dando uso a muitos conhecimentos que adquiri no decorrer mestrado em marketing e negócios internacionais.

O estágio resultou numa experiência muito positiva. Adquiri conhecimentos práticos na área do marketing territorial, nomeadamente na construção de documentos para divulgação do concelho. Ainda, na elaboração da identidade visual de um projeto e na construção de um site.

A título pessoal encarei, desde logo, esta etapa como uma oportunidade crucial de ir além dos conhecimentos adquiridos em sala de aula. Propus, comigo própria, uma série de objetivos a cumprir durante esta etapa, aqui ficam alguns deles: adquirir contacto com a realidade profissional; enfrentar os desafios propostos com saber e profissionalismo; capacitar-me de ferramentas essenciais ao meu futuro ao nível do saber, saber fazer e saber ser; iniciar um caminho profissional marcado pelo bom desempenho de tarefas, autonomia, iniciativa e responsabilidade; entre outros.

É com uma avaliação positiva que termino esta fase de estágio. Toda esta jornada correu melhor do que o esperado, tendo visto o meu trabalho constantemente valorizado por aqueles à minha volta e em especial, pelo meu supervisor Dr. Tiago Teixeira.

Para a Câmara Municipal de Leiria, julgo e espero ter sido uma mais-valia. Desde o meu primeiro dia de estágio, até o mesmo acabar, tentei contribuir com ideias inovadoras e diferenciadoras nas atividades em que me vi envolvida. Acredito que contribuí para a divulgação do que é o marketing, em especial, o marketing territorial numa instituição pública. Esta seria uma boa oportunidade para a Câmara Municipal de Leiria apostar mais no marketing, definindo uma estratégia integrada e coordenada no que toca à promoção do concelho.

Os materiais por mim desenvolvidos durante o período de estágio, nomeadamente o guia, a brochura e o logotipo do projeto, ficam agora na posse da Câmara Municipal de Leiria. Espero que os mesmos sejam uma mais-valia, para o concelho, quer a curto como a longo

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

prazo, no que toca ao objetivo pelos quais foram desenvolvidos: a atração de investimento para o concelho de Leiria.

Esta etapa foi apenas o começar de uma longa caminhada que continuará ao longo de toda a minha vida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMA (2022). Acedido em <https://www.ama.org/>, a 5 de janeiro de 2022.

Abreu, M., Mendes, V., & Santos, J. A. C. (2009). *Home Country Bias: Does Domestic Experience Help Investors enter Foreign Markets?*

Almeida, C. D. C. (2004). O Marketing das Cidades. *Gestão e Desenvolvimento*, 12, 9–45.

Alves, J. D. M. F. (2019). *Eventos: Importância dos Eventos na Região de Valongo* [Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão do Turismo]. Escola Superior de Hotelaria e Turismo.

Andrade, F. C. C. (2020). *Place Branding – a influência dos stakeholders na estratégia da marca Albergaria-a-Velha* [Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação]. Escola Superior de Educação de Coimbra.

André, C. (2020). *Leiria 2030: Documento de Reflexão Estratégica*.

Aragonez, T., & Alves, G. C. (2012). Marketing territorial: O futuro das cidades sustentáveis e de sucesso. *Tourism & Management Studies*, 1, 316–329.

Araújo, D., & Silva, C. (2008). *Aversão à perda nas decisões de risco*.

Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. Belhaven Press.

Associação Portuguesa de Anunciantes. (2019). *Estudo sobre o Impacto do Setor Publicitário em Portugal*.

Āzena, L., & Keišs, S. (2009). Specifics of Territorial Marketing Strategy Planning. *European Integration Studies*, 3.

Bagautdinova, N., Gafurov, I., Kalenskaya, N., & Novenkova, A. (2012). The Regional Development Strategy Based on Territorial Marketing (The Case Of Russia). *World Applied Scienecer Journal*, 18, 179–184.

Barros, C., & Gama, R. (2009). Marketing territorial como instrumento de valorização dos espaços rurais: Uma aplicação na rede das Aldeias do Xisto. *Cadernos de Geografia*, 28/29, 93–106.

Barros, C. I. F. (2011). *Planeamento Estratégico de Marketing Territorial* [Dissertação de Mestrado na área científica de Geografia]. Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Barros, L., Silveira, A., & Silveira, H. (2008). Excesso de Confiança, Otimismo Gerencial e os Determinantes da Estrutura de Capital. *Brazilian Review of Finance*, 6.

Cachinho, H. (2013). O centro da cidade de Leiria: Da glória do passado às incertezas do futuro. Em *A Nova Vida do Velho Centro nas Cidades Portuguesas e Brasileiras* (pp. 227–241).

Câmara Municipal de Leiria (2022). Acedido em <https://www.cm-leiria.pt/>, a 13 de junho de 2022.

Cezar, L. C. (2019). *Comunicação e marketing no setor público: Diferentes abordagens para a realidade brasileira* (Vol. 3). Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP).

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (Seventh edition). Pearson.

Churchill, G., & Peter, J. (2017). *Marketing*. Saraiva Educação S.A.

Cidrais, A. (2001). O Marketing Territorial Aplicado às Cidades Médias Portuguesas: Os casos de Évora e Portalegre. *Biblio 3w: revista bibliográfica de geografia y ciencias sociales*, 6.

CIM (2022). Acedido em <https://www.cim.co.uk/> a 1 de fevereiro de 2022.

Costa, M. do R., & Ferreira, M. (2004). *Geminações autárquicas e CPLP: Que articulação no apoio ao desenvolvimento económico local?* 22.

Dalmoro, M. (2009). *Formas de Entrada em Mercados Estrangeiros e o Impacto nos Desejos de Consumo: Imbricamentos Teóricos a partir de uma Visão Macro*.

Deliberação da reunião da Câmara Municipal de Leiria. Gabinete de Apoio à Presidência: Objetivos estratégicos 2018-2021: (2018).

Despacho n.º 12854-C/2021 de 30 de dezembro do Município de Leiria. Diário da República: 1º Suplemento, Série II (2021).

Dias, Á., Varela, M., & Costa, J. (2013). *Excelência Organizacional* (Bnomics).

O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria

EPortugal.gov.pt (2021). Acedido em <https://eportugal.gov.pt/entidades/camara-municipal-de-leiria>, a 18 de dezembro de 2021.

Esteves, S. C. F. (2010). *Processo de internacionalização: O caso da marca pioneer* [Dissertação de mestrado em Marketing apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra].

Expresso. (2017). *Leiria: Mais Tarde ou Mais Cedo, o seu Destino*.

Feira de Leiria (2022). Acedido em <https://www.feiradeleiria.pt/>, a 15 de junho de 2022.

Ferreira, C. I. C. (2021). *Investimento Direto Estrangeiro captado do tipo Greenfield em países em desenvolvimento* [Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Finanças Empresariais]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Ferreira, M. P., Serra, F., & Reis, N. (2011). *Motivações para a Internacionalização e Modos de Entrada nos Mercados Externos*.

Ferreira, P., & Agapito, D. (2017). *Manual de Gestão de Marketing—Da Teoria à Ação* (1ª). Sílabas & Desafios.

Fonseca, F. (2006). *O planemanto estratégico em busca de potenciar o território: O caso de Almeida* [Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Engenharia Municipal]. Universidade do Minho.

Gaio, S., & Gouveia, L. B. (2007). O Branding Territorial: Uma Abordagem Mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*, 27–36.

Garrido, I., Larentis, F., & Slongo, L. A. (2006). *Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais e Performance Exportadora*.

Gordo, A., Silvério, M. da C. C., & Sampaio, A. (2018). *Marketing de Lugares, Criação de imagem, Satisfação, Envolvimento e Word of Mouth nas Cidades do Interior: Qual a Importância dos Residentes na Gestão Local?*

INE (2021). Acedido em https://www.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html, a 20 de dezembro de 2021.

Jesus, D. S. V. de. (2017). A arte do encontro: A paradiplomacia e a internacionalização das cidades criativas. *Revista de Sociologia e Política*, 25(61), 51–76.

Jornal de Leiria. (2014). *Distrito de Leiria*. Jorlis - Edições e Publicações, Lda.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2008). Place marketing: How did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 150–165.

Klotzle, M. (2002). Alianças Estratégicas: Conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 85–104.

Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *The Journal of Brand Management*, 9(4/5), 249–261.

Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. J. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. Free Press.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. Wiley.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14^a). Prentice Hall.

Ledo, A. (1996). *Ciudad y desarrollo urbano*. Síntesis.

Lee, H., & Leonas, K. (2018). Consumer Experiences, the Key to Surviving in an Omni-channel Environment: Use of Virtual Technology. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 10(3), 1–23.

Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro da Assembleia da República. Diário da República: Série I (2013).

Leiria Cidade Europeia do Desporto 2022 (2022). Acedido em <https://leiria2022.pt/>, a 9 de julho de 2022.

Leiria Economia (2022). Acedido em <https://leiriaeconomia.pt/>, a 9 de julho de 2022.

Lima, G., & Carvalho, D. (2010). *Estratégias de marketing internacional: Um estudo de caso na indústria brasileira de software e serviços de TI*. 17.

Lopes, H., Silva, A., Boavida, M., & Caldeira, M. (2014, novembro 14). *Estudo de Marketing territorial para o Vale do Sousa*.

- Lucchesi, R. N. (2010). Marketing: Da origem à Sociedade de Consumo. *Revista Hórus*, 5(1), 23.
- Marques, T. (2010). *Marketing de Peso* (1^a). Guerra e Paz.
- Martins, H., Silva, C., Pinheiro, A., & Gonçalves, E. (2021). A importância da marca no turismo: O caso da entidade regional do Turismo do Porto e Norte de Portugal. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 19, 753–762.
- Marujo, M. N. N. V. (2008). A Internet como Novo Meio de Comunicação para os Destinos Turísticos: O caso da Ilha da Madeira. *Revista Turismo em Análise*, 19(1), 25.
- Minciotti, S. A., & Silva, E. (2011). Marketing de Localidades: Uma Abordagem Ampliada sobre o Desenvolvimento da Cidade ou Região. *Revista Turismo Visão e Ação*, 13(3), 19.
- Município de Leiria. (2019). *Relatório sobre o Estado do Ordenamento do Território*.
- Narula, R., & Hagedoorn, J. (1996). Choosing Organizational Modes of Strategic Technology Partnering. *Journal of International Business Studies*, 265–284.
- Oliveira, A. L. de, Costa, A. P., Miranda, A. R., Mesquita, D. L., & Pereira, J. R. (2013). O Marketing Público no Contexto da Reforma Gerencialista do Estado. *Desenvolve - Revista de Gestão do Unilasalle*, 2(2), 103–116.
- Oliveira, J., Santos, L., & Amaral, L. (2003). *Guia de Boas Práticas na Construção de Web Sites da Administração Directa e Indirecta do Estado*.
- Paletta, F., & Silva, A. (2020). Gestão da Informação: Internet das coisas e inovação a serviço da cidadania. Em *Coletânea Luso-Brasileira XI: Gestão da informação, cultura organizacional e literacia* (pp. 14–27).
- Pasquier, M., & Villeneuve, J.-P. (2018). *Marketing Management and Communications in the Public Sector* (2^a). Routledge.
- Patrício, S. V. (2016). *O Papel do Marketing Territorial na Atração de Investimentos: A Importância dos Incentivos Locais* [Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão]. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Peixoto, P. (2000). Gestão estratégica das imagens das cidades: Análise de mensagens promocionais e de estratégias de marketing urbano. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 56, 99–122.

- O papel do marketing territorial na atração de investimento para o concelho de Leiria*
- Porto, M. A. (2008). *Missão e Visão Organizacional: Orientações para a sua Concepção*. 8.
- Queirós, E. de. (1993). *O Crime do Padre Amaro*. Printer Portuguesa.
- Ramos, D., & Costa, C. (2017). Turismo: Tendências de Evolução. *Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais*, 1(10), 1–21.
- Rede Cultura 2027 Leiria (2022). Acedido em <https://www.redecultura2027.pt/>, a 9 de julho de 2022.
- Ribeiro, J. (2001, outubro 1). *Factores de atracção da empresa estrangeira: A experiência Portuguesa*.
- Ribeiro, M. (2014, outubro 2). *Marcas territoriais em Portugal: Uma análise semiótica*.
- Ribeiro, M. de P., & Oliveira, E. R. (2013). Comunicação e marketing no setor público: Uma prática que permite o fortalecimento da cidadania e a modernização da gestão pública. *Gestão Pública: Práticas e Desafios*, 4(7), 170–191.
- Richers, R. (1981). *O que é Marketing* (12^a). Brasiliense.
- Rodrigues, M. Â. V., Araújo, J., & Tavares, A. (2009). A prestação de serviços públicos nas autarquias locais. *Revista Científica*, 46.
- Rossi, M. C. T. (2021). Atração de investimento estrangeiro – mapeando melhores práticas de agências de promoção de investimentos.
- Ruivo, P. L. (2008). Atractividade dos territórios rurais – contributos de uma orientação estratégica de marketing. *Colóquio Ibérico de Estudos Rurais*, 23–25.
- Sakr, M., & Dallabrida, V. (2015). O Marketing Territorial como Estratégia de Construção e Divulgação da Imagem dos Territórios: A Indicação Geográfica como Referência. *Globalização em Tempos de Regionalização – Repercussões no Território*.
- Salgueiro, T. B. (2006). Oportunidades e Transformação na Cidade Centro. *Finisterra*, 81, 9–32.
- Santos, C., & Neves, M. (2019). A influência da imagem informacional e do Design de Informação: O Designer como catalisador da informação. *Revista Convergências*, 8.
- Santos, R., & Rocha, G. (2011). Um Olhar Sobre Eventos: Uma Análise sob o Ponto de Vista Conceitual. *Revista Científica Eletrônica de Turismo*, 15.

Santos, T., Lima, M., Brunetta, D., Fabris, C., & Seleme, A. (2009). O Desenvolvimento do Marketing: Uma Perspectiva Histórica. *Revista de Gestão US*, 16(1), 89–102.

Shefrin, H. (2002). Beyond Greed and Fear: Understanding Behavioral Finance and the Psychology of Investing. Em *Beyond Greed and Fear: Understanding Behavioral Finance and the Psychology of Investing*.

Silva, D., Ribeiro, A. C. D., & Filho, E. A. S. (2018). As redes sociais como ferramenta de acesso à informação na administração pública. *Perspectivas em Políticas Públicas*, 11(21), 267–294.

Silva, E. C. da. (2016). Comunicação integrada de marketing: Princípios e aplicações. *Revista de Administração do Unifatea*, 13(13), 6–188.

Silva, L., & Rio, M. (2016). Imagem de Marca de Destinos Turísticos: Análise da Imagem Perceptual de Duas Cidades Património Mundial da Humanidade da UNESCO. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 6(3), 67–75.

Soares, M. (2021). Eventos Subculturais e a Cidade: Estratégia para a Economia Simbólica ou meio Integrador de uma Cultura Alternativa? O Caso do Festival Gótico “Entremuralhas” em Leiria. *SOCIOLOGIA ON LINE*, 25, 62–85. <https://doi.org/10.30553/sociologiaonline.2021.25.3>

Sousa, A. (2013). *O Contrato de Joint Venture* [Dissertação apresentada no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Direito da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra]. Universidade de Coimbra.

Sousa, B., Casais, B., & Pina, G. (2017). A influência da marca territorial na predisposição do consumidor turístico: O caso Cabo Verde. *European Journal of Applied Business and Management*, 324–335.

Souza, H., Tiussi, D., Pedon, J., & Junior, A. (2017). O Marketing no Setor Público: Estudo de Caso de uma Instituição Federal de Ensino em Rondônia. *Revista UNILUS Ensino e Pesquisa*, 14(37).

Steinbruch, F., Soares, M., Nunes, M., Perin, M., & Sampaio, C. (2016). As Variáveis Relacionadas à Escolha do Modo de Entrada em Mercados Internacionais. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, 6(1), 245–270.

Thabit, T., & Raewf, M. (2018). The Evaluation of Marketing Mix Elements: A Case Study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4), 100–109.

Thaler, R., & Bondt, W. (1989). A Mean-reverting Walk Down Wall Street. *Journal of Economic Perspectives*, 3, 189–202.

Turismo Centro de Portugal. (2020). *Região de Leiria*.

Turismo Centro Portugal (2021). Acedido em <https://turismodocentro.pt/concelho/leiria/>, a 20 de dezembro de 2021.

Viana, F., Mesquita, F., & Neves, J. (2012). Uma Abordagem do Outdoor Personalizado no Espaço Público Urbano. *Cadernos de Estudos Mediáticos*, 9, 11.

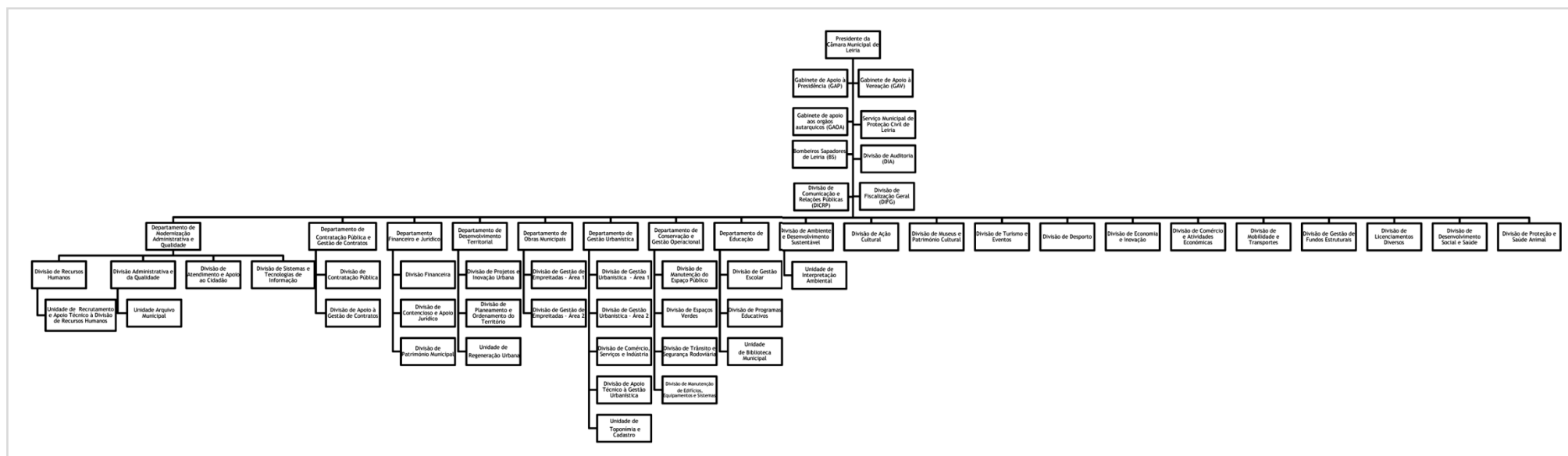
Vieira, E., Fernandes, C., & Silva, J. (2012). O comportamento do investidor é influenciado por fatores psicológicos? Evidência empírica no mercado Português. *Estudos do ISCA*, 3.

Visite Leiria (2021). Acedido em <https://www.visiteleiria.pt/>, a 20 de dezembro de 2021.

ANEXOS

ANEXO 1 – Organograma dos serviços do município de Leiria

Figura 17 - Organograma dos serviços do município de Leiria



Fonte – Despacho n.º 12854-C/2021 de 30 de dezembro