



ISG – INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Marketing Territorial - Câmara Municipal das Caldas da Rainha

MIGUEL SANTOS DE SOUSA

Relatório de Estágio apresentado no Instituto Superior de Gestão
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão.

Orientador: Professor Doutor Miguel Varela

Co-Orientador: Mestre Pedro Trindade

Lisboa
2014

Dedicatória

Quero dedicar este trabalho às pessoas mais importantes na minha vida, às pessoas que tornaram possível a realização deste trabalho, aos meus pais que sempre fizeram de tudo para me conseguir dar a melhor educação possível. Sem eles era impossível alcançar este e outros títulos acadêmicos nas excelentes condições que tive para o fazer.

Quero também dedicar este trabalho à minha namorada Mariana Marques e à minha família, que sempre me apoiaram neste percurso académico.

Agradecimento

Quero agradecer a todas as pessoas que colaboraram comigo neste trabalho, em especial ao Mestre Pedro Trindade e ao Professor Doutor Miguel Varela, os dois foram pessoas que me acompanharam desde a licenciatura em Relações Públicas e Publicidade no Instituto Superior de Novas Profissões e Mestrado em Gestão no Instituto Superior de Gestão.

Quero ainda agradecer a todos os outros docentes e colegas que me acompanharam nesta fase bastante importante na minha vida académica.

Não poderia de deixar de agradecer, à Câmara Municipal das Caldas da Rainha que me deu oportunidade, de ganhar experiência nesta área de marketing territorial e desenvolver como estudo de caso para o trabalho, o caso das Caldas da Rainha no que diz respeito a área de marketing territorial.

Resumo

Este trabalho tem como objectivo analisar o marketing territorial no desenvolvimento do território, como uma metodologia que permite novas estratégias e competências num contexto actual de crescente diversidade, competitividade, velocidade e complexidade.

Apesar de não ser uma estratégia recente, temos vindo assistir à intensificação da utilização das práticas de marketing territorial, num contexto de planeamento estratégico, com vista alcançar o desenvolvimento territorial, onde a adopção de novos métodos de trabalho e uma visão futurista são essenciais.

Toda esta problematização é depois transportada para o concelho das Caldas da Rainha, onde tentamos perceber de que forma se tem afirmado no contexto nacional, a importância da sua localização geográfica, dos eventos, de todas as acções a nível turístico e das redes de cooperação neste processo e qual o impacto junto dos visitantes, residentes e comerciantes.

Por fim analisaremos de forma crítica a estratégia de Caldas da Rainha no contexto global, a sua capacidade de resiliência num quadro de permanente mudança e continuo reajustamento da estratégia de marketing territorial face a novos contextos.

Palavras-chave:

Marketing Territorial; Branding territorial; Sector Público; Caldas da Rainha;

Abstract

This research work is focused on analyzing the importance of territorial marketing in the development of a territory, based on a proper case study, the municipality of Caldas da Rainha.

We will start with a research of various studies, about territorial marketing and territorial branding, trying to perceive what are its advantages in a territory's development.

We will also do a research about the new trends of territorial marketing and explain the marketing mix. In this study we show the organization of a marketing plan in the public sector, appealing to the communication importance in the same sector.

Despite of not being a recent strategy, we have been noticing an intensification in the use territorial marketing practices, in a strategic planning context, focused on achieving a territorial development, where the adoption of new work methods and a futuristic view are essential.

This problematic is then transferred to Caldas da Rainha County, where we try to realize in what way it has been stated in the national context, the importance of its geographic location, the events, all the touristic actions and the network cooperation in this process, and the impact next to visitors, residents and merchants.

In this study is presented the county of Caldas da Rainha, with a PESTAL analysis, and then are explained all the actions taken by the marketing department of this Town Hall.

Lastly we critically analyze the strategy of Caldas da Rainha in the global context, its resilience capacity in a frame of constant change and continuous readjustment of the territorial marketing strategy facing new contexts.

Keywords:

Territorial Marketing; Territorial Branding; Public Sector; Caldas da Rainha;

Índice

Introdução	1
Capítulo I.....	3
O Marketing territorial e o desenvolvimento territorial	3
O marketing e o branding territorial	11
Novas tendências no marketing territorial	15
Referências do Mix de Marketing territorial	20
Plano de Marketing no Sector Público	26
A Comunicação de Marketing no Sector Público	30
Capítulo II.....	39
Caldas da Rainha	39
Análise PESTAL	42
Factores Políticos.....	42
Factores Económicos	42
Factores Sociais	45
Factores Tecnológicos	49
Factores Ambientais	49
Factores Legais:.....	53
Plano de Estágio:	54
Conclusão:	60
Bibliografia:.....	64
Webgrafia:	67

Índice de Figuras

Figura nº1 “Aproximação ao modelo de desenvolvimento do lugar.....	10
Figura nº2 “Síntese do processo de gestão de marcas territoriais.....	13
Figura nº3 “Contributo da cultura e do desporto para o marketing de cidades”.....	18
Figura nº4 “Mapa concelho das Caldas da Rainha”.....	40
Figura nº5 “Cartazes de eventos organizados”.....	49
Figura nº6 “Freguesias do concelho das Caldas da Rainha”.....	51
Figura nº7 “Campanhas orçamento participativo”.....	58
Figura nº8 Logotipo “Landal – Capital da Codorniz”.....	58

Introdução

Este trabalho surge na sequência de um percurso académico e profissional que suscitou o interesse sobre a problemática do marketing territorial como tema de trabalho aplicado ao desenvolvimento do território.

As alterações do mundo contemporâneo exigem novas ferramentas que possibilitem uma análise deste contexto e detenham uma capacidade de visão prospectiva para além do tradicional planeamento funcional do território. Com o fim da era industrial, os lugares precisam de captar novos residentes, visitantes e investidores que promovam o seu desenvolvimento. Para isso, é necessário inovar, requalificar e promover a singularidade e a identidade de cada lugar, pois os elementos essenciais da economia actual – talento, criatividade e inovação – não se encontram distribuídos de forma equitativa por todo o mundo. Pelo contrário, o mundo actual reafirma a importância da Geografia e da localização geográfica, pois há uma crescente concentração destes factores em lugares específicos.

Desta forma, o marketing territorial, apesar de não ser uma estratégia recente, surge como uma nova metodologia no ordenamento do território, capaz de analisar o contexto actual a diferentes escalas e definir uma estratégia de planeamento com o fim último de desenvolver o território.

Pretendemos analisar e compreender de que forma Caldas da Rainha se tem afirmado no contexto nacional, quais os eixos da sua estratégia de marketing territorial e qual o impacto no desenvolvimento e na qualidade de vida da população residente no concelho, pois este é um caso ímpar à escala nacional, muito recente e com rápidos resultados, o que reforçava a pertinência de um estudo que permitisse conhecer os contornos da estratégia, a sua consolidação, abrangência e os actores envolvidos.

O trabalho aqui apresentado encontra-se estruturado em duas partes. A primeira, mais teórica, procura reflectir sobre a definição de marketing territorial e a sua relação com o

desenvolvimento territorial tentando perceber as novas tendências de marketing territorial e as suas vertentes.

A segunda parte do trabalho faz uma apresentação do concelho das Caldas da Rainha, seguido de uma análise PESTAL, são ainda analisados os principais eixos de afirmação do concelho: os eventos, animações turísticas e as redes de cooperação, incidindo sobre cada uma das suas componentes, o que torna este capítulo um pouco mais descritivo, mas essencial para compreenderem Caldas da Rainha na actualidade.

A terceira parte, apresenta o plano de estágio, juntamente com as actividades desenvolvidas até Agosto. Marca Caldas, Orçamento Participativo 2013, plano de marketing Lagoa de Óbidos, criação da marca “Landa Capital da Codorniz”, criação de um projecto para uma nova dinâmica para o “Mercado do Peixe”, planeamento e acompanhamento das gravações da série “Água de Mar” da RTP gravada na praia Foz do Arelho, colaboração no planeamento do stand de turismo, Organização do “Caldas Anima”, “Feira dos Frutos”, “Animação de verão na praia Foz do Arelho” e acompanhamento do Festival “Oeste Fest”

Por fim apresentamos uma reflexão crítica sobre o marketing público nas Caldas da Rainha.

Capítulo I

O Marketing territorial e o desenvolvimento territorial

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

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

Peter Hall (2002), Soja (2000), Ascher (1998) e Teresa Barata Salgueiro (2001), reflectiram e questionaram a forma como grandes fenómenos à escala mundial tais como a explosão demográfica, a globalização económica, os movimentos migratórios e o próprio desenvolvimento urbano contribuíram para o agravamento dos problemas urbanos e conseqüentemente para uma imagem negativa da cidade, originando nalguns casos, um autêntico “caos urbano”. Estes fenómenos contribuíram para a dissipação das fronteiras transformando as cidades, nalguns casos em mega-cidades. Num contínuo urbano, absorveram outras cidades, contribuindo este fenómeno para a diluição da respectiva identidade, sendo dominadas pela mega-cidade. Simultaneamente nessas áreas urbanas, por força dos movimentos migratórios e da especulação imobiliária que empurram as camadas mais carenciadas para bolsas de pobreza ou áreas mais periféricas da mega-cidade.

Conseqüentemente o conjunto de cidades absorvidas ficam caracterizadas por um caldo cultural, de que são exemplos, Paris, São Paulo, e até mesmo em menor escala, Lisboa. A problemática da identidade prende-se também com a diversidade cultural da cidade e dos seus bairros, podendo co-existir várias culturas e diferentes sentimentos de pertença. A estratégia de marketing territorial para a cidade poderá privilegiar a construção de uma imagem unificada e clara da cidade, que contribui para a atenuação das diferenças culturais, que em muitas situações, se transforma em fronteiras causadoras de desequilíbrios no seu desenvolvimento. Contudo, em função do forte pendor identitário

dos bairros, a imagem poderá ser construída para promover uma cidade inclusiva, cuja diversidade identitária e cultural é uma mais-valia.

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

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

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

Lynch (1960:57-128) justifica que qualquer intervenção, no âmbito do planeamento e ordenamento do território, poderá provocar o surgimento de uma nova imagem e acentua que, para a qualidade da imagem da cidade, em muito contribuiu a arquitectura e o design.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- O plano de marketing territorial deverá estar englobado na política territorial, de forma a existir coerência entre planos e entre os objectivos da região e da cidade;

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

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

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

- “Definir o modelo de cidade procurando expor a estrutura espacial e funcional da mesma. Pode-se considerar três opções: “cidade de trabalho”, “cidade dos serviços” e a “cidade harmoniosa-turismo”, de certa forma está se perante três modelos de cidade, cuja estratégia privilegiará, respectivamente, empresas, residentes e turistas.
- Delimitação da área geográfica, ou seja, qual o produto de marketing, ao elaborar um estudo de mercado que analise o posicionamento real da cidade, a

sua inserção na região e no sistema de cidades. O estudo deverá contribuir para a reflexão sobre a estratégia necessária, para renovar a imagem da cidade e o seu posicionamento.

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

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

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

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

- A melhoria qualitativa da oferta potencial de mão-de-obra (recursos humanos) implica uma política de investimento em universidades e na formação profissional;
- A possibilidade de aceder a tecnologias, que tornem possível o estabelecimento de empresas modernas, exige determinadas acções urbanas e de investimento, nomeadamente, em: parques empresariais, científicos ou tecnológicos (incubadores de empresas), centros de congressos e de negócios.

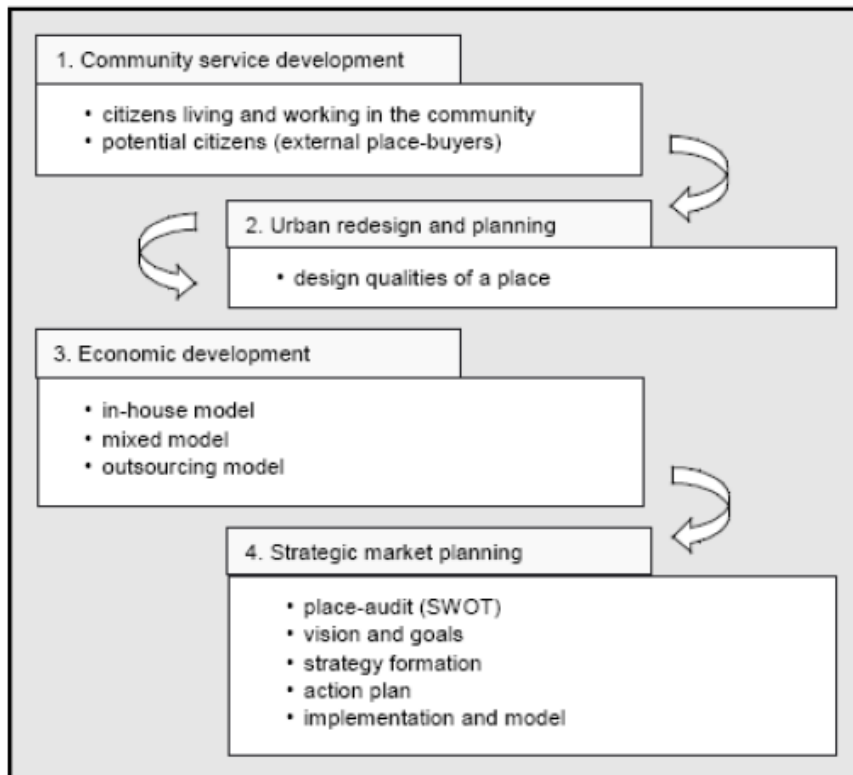
- A qualidade das redes físicas (rede rodoviária, aeroporto, rede ferroviária, melhoria do transporte urbano e da rede de telecomunicações) conduz à necessidade de programar grandes obras infra-estruturais, mas que podem afectar o desenho do modelo de cidade.

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

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

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

Figura 1 – Aproximação ao modelo de desenvolvimento do lugar



Fonte: Rainisto (2003)

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

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

A melhoria do espaço público é fundamental para fornecer ao lugar uma nova imagem do mesmo, e de beneficiar positivamente a qualidade de vida urbana, procurando

adequar a cidade a uma imagem atractiva para os visitantes, capaz de captar novos residentes.

A função, respeitante ao “economic development”, é fundamental para potenciar a competitividade, preocupando-se com as funções a ocupar e a diversificar na cidade. “Strategic market planning” envolve o desenvolvimento do plano de marketing vocacionado para a capacidade atractiva da cidade, tendo por base a necessidade de envolver a sua comunidade de negócios e capacidade produtiva.

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

O marketing e o branding territorial

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

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

Rainisto associa definitivamente o branding ao marketing, por força da sua influência na gestão da imagem afirmando que: “In the global market, more products are introduced with a clear place-brand origin. A well-chosen place brand makes the product more identifiable for the place buyer, and brings added value” (Rainisto, 2003:46).

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

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

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

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

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

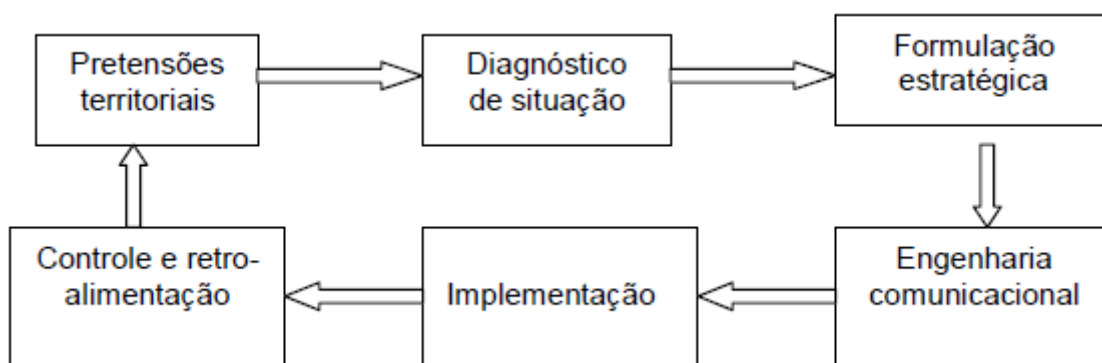
“«...As estratégias de branding territorial actuam num «continuum» entre os atributos do território e o reconhecimento e interesse dos públicos por essas características, ou seja, num «continuum» entre a identidade e a imagem da cidade. (...) e à luz do place branding a marca territorial acrescenta valor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

O «branding territorial», conjugado com uma gestão estratégica da cidade e a defesa dos seus pressupostos fundamentais, aliada à respectiva estratégia de planeamento (os vazios e descontínuos urbanos que se pretende “urbanizar”), poderá ajudar na definição

de um plano urbanístico, que incorpore regras e indicações para as construções ao nível da volumetria, do traço e do desenho dos espaços públicos, podendo promover e contribuir para uma cidade sustentável e competitiva.

“«...As cidades/regiões possuem identidades com atributos patrimoniais económicos, tecnológicos, relacionais, sociais e simbólicos que constituem a base dos processos de construção de imagem dos territórios e a marca, através da sua dimensão funcional e simbólica, tem a capacidade de consubstanciar e valorizar essa identidade, promovendo a identificação e envolvimento com os públicos e simultaneamente distinguindo-a de território concorrentes...»” (GAIO, Sofia et al.; 2007:29)

Figura nº2 – Síntese do processo de gestão de marcas territoriais



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

Os referidos autores propõem que a cidade não utilize só uma estratégia de base reflectida numa imagem, e que encontre outros lugares, com respectivas imagens, para as poder utilizar nas diversas formas de promoção.

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

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

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

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

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

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

Novas tendências no marketing territorial

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

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

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

Marketing de experiências

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

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

- O marketing de experiências foca-se nos sentidos dos consumidores assumindo relevância os valores da natureza sensorial, emocional, cognitiva, relacional e comportamental;

- Procura a diferenciação de experiências;
- Os consumidores (considerados pela teórica clássica apenas seres racionais) passam nesta tendência a ser entendidos também como seres emocionais que movem as suas acções por fantasias, impulsos e sentimentos;
- Procura dar relevância à exploração e recolha de informação qualitativa e não tanto quantitativa.

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

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

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

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

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

- “Percebê-las como experiências sensoriais detalhadas, procurando conhecer os seus efeitos nas pessoas”;

- “Senti-las enquanto experiência emocional”;
- “Entendê-las do ponto de vista cultural, já que este constitui um domínio central para melhor perceber as dinâmicas urbanas”;
- “Reconhecer a componente artística existente nas cidades, a qual pode originar um nível de experiência diferente”.

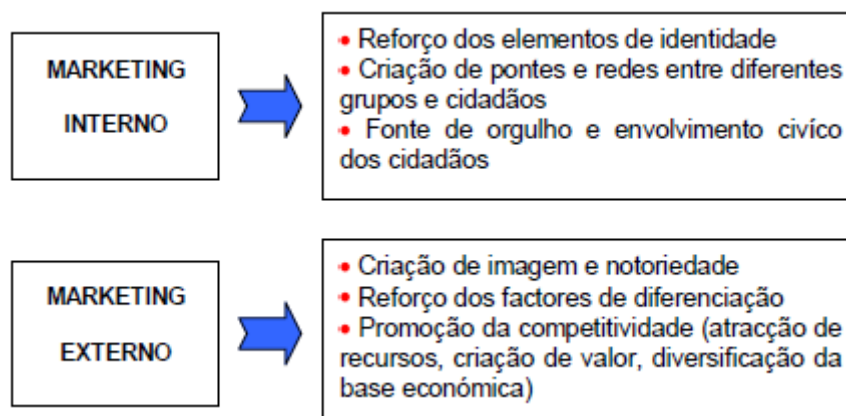
A cultura e o desporto como instrumentos do marketing das cidades

Os fenómenos culturais e desportivos conseguem mobilizar o interesse de residentes e não residentes, contribuindo para melhorar a oferta de actividades que a cidade tem para oferecer aos seus residentes e visitantes e, nesse sentido, considera-se que contribui para uma melhoria da sua qualidade de vida, podendo ser um factor extra na captação de investimento (ver figura 4) e na criação de um novo estilo de vida «lifestyle». “...These images of lifestyle tend to be predominantly anchored around two things: culture and environment. The use of leisure time is considered an increasingly important aspect of the decision-making process for both long-term relocation decisions and short-term (for example, convention location decisions) business or tourist decisions...” (HALL, Tim; 2006:127).

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

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

Figura nº3 – Contributos da cultura e do desporto para o marketing de cidades



Fonte: ALVES, Paulo (2007:132)

As cidades como marcas

Uma marca representa a sua empresa e identifica o seu produto perante o consumidor. A marca é um ativo e deve ser tratada como tal. A criação de uma marca é muito mais exigente do que um simples jogo de “dar um nome”. Usar uma marca é saber como representar profissionalmente um negócio, manter o nome da marca no público-alvo e inspirar-lhe confiança. Cada marca, como cada pessoa e cada negócio, tem uma personalidade única. Não há duas marcas que possam ter a mesma personalidade. Uma marca deve, inventar o seu próprio estilo de comunicação, provar a sua diferença, investir regularmente em comunicações. Uma marca implica uma promessa ao consumidor.

Para Aaker (1996), uma identidade e uma posição de marca bem concebidas e implementadas trazem uma série de vantagens à organização: orientam e aperfeiçoam a estratégia de marca, proporcionam opções de expansão da marca, melhoram a memorização da marca, dão significado e concentração para a organização, geram uma vantagem competitiva, ocupam uma posição sólida contra a concorrência, dão propriedade sobre um símbolo de comunicação; provêm eficiências em termos de custos de execução.

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

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

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

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

Referências do Mix de Marketing territorial

O composto de marketing é o termo que se refere à combinação única de estratégias de produto, distribuição (local ou place), promoção e preço (os “4Ps”), planeados para produzir trocas mutuamente satisfatórias com o mercado-alvo Kotler (1998) e Lamb (1987).

Os administradores de marketing podem controlar cada ferramenta do composto, mas as estratégias para todos os quatro componentes devem ser combinadas para a obtenção de resultados ideais e, assim, sua aplicação contribui para revitalização dos serviços públicos.

Desta forma, é possível identificar as peculiaridades do mix de marketing na administração pública, com referência ao estudo de Kaplan & Haenlein⁹ (2009):

Serviços/Produtos

O desenvolvimento de produtos raramente ocorre directamente no sector público. Em vez disso, são necessários identificar os desejos e as necessidades dos cidadãos-utente. Os próprios políticos propõem ideias sobre o potencial de novos serviços/produtos para construir "factos políticos", mesmo com objecção da sociedade. Entretanto, os serviços que não têm substitutos directos (concorrência) colocam a administração pública em situação de monopólio, susceptíveis a benefícios nesta situação e, muitas vezes, na inércia em disponibilizar eficiência e eficácia nos serviços prestados ao cidadão Carapeto & Fonseca (2006).

Uma situação crítica é a complexidade de medir o desempenho dos serviços prestados, muitas vezes, por sua própria intangibilidade e, a considerar a baixa participação do utente no processo de avaliação dos serviços.

Entretanto, o papel da administração pública é oferecer serviços que satisfaçam o cidadão, ou seja, que suas necessidades e expectativas sejam atendidas, indiferente do nível de complexidade do serviço, da oferta e da demanda, pois o cidadão não pode ser

prejudicado.

Preço

O princípio de pagar pelos serviços públicos tem como base o sistema de arrecadação de receitas do governo incidido sobre o contribuinte-cidadão.

O conceito de disposição “a pagar” não pode ser aplicado com frequência ao utente. Muito serviço público não tem qualquer concorrência directa. Entretanto, não significa que o preço seja irrelevante para a administração pública no sentido de que os serviços públicos sempre deveriam ser fornecidos gratuitamente.

Evidentemente, há alguns serviços que seus custos são cobertos pelos impostos nacionais ou locais. Em outros casos, a administração pública pode decidir deliberadamente a cobrar uma taxa para certos serviços. Por exemplo, na Alemanha, os preços para a eliminação de resíduos pessoais têm subido desde 1980, mas com a crescente sensibilização e participação da população alemã.

Teoricamente, a administração pública poderia cobrar preços demasiado elevados para todos os serviços em que não enfrenta concorrência directa com empresas privadas. Mas, como discutido, os cidadãos não teriam um comportamento amistoso, diante de preços desleais e acabaria em graves manifestações Xia et al. (2004).

Em casos mais extremos, determinadas situações levam cidadãos a decidir deslocar-se para outro país com uma estrutura de preços mais favoráveis.

Na União Europeia, por exemplo, muitas empresas transferiram as suas operações a Irlanda, onde as taxas de imposto são menores.

Um dos objectivos dos preços da administração pública, muitas vezes, é a redistribuição de renda Lamb (1987), o que implica que os preços de uma mesma operação podem ser diferentes, dependendo da situação de benefício aos cidadãos.

Além disso, o facto de alguns serviços públicos serem pagos torna difícil a compreensão do cidadão, enquanto outros parecem justificáveis. Por exemplo, a introdução das

propinas nas Universidades da Hungria, que costumava ser gratuito, resultou negativamente num protesto dos universitários húngaros onde o governo foi forçado a retirá-las, em 2008. Da mesma forma, a colocação de portagens nas estradas da Áustria, em 1996, teve o mesmo impacto pelos austríacos e turistas. Enquanto o mesmo ou até taxas mais altas são facilmente aceites em outros países, como França ou Itália, onde o uso da estrada tem sido pago.

Comunicação

As actividades de comunicação têm sido uma importante área no sector público. A promoção é considerada uma importante ferramenta que os governos dispõem para influenciar o conhecimento, atitudes e comportamentos dos cidadãos.

No entanto, existem peculiaridades quanto a promoção do sector público comparada ao do sector privado: em primeiro lugar, a promoção da administração pública frequentemente tem dois grupos-alvo: os consumidores/contribuintes reais do serviço e os contribuintes que pagam seus impostos, mas não necessariamente fazem uso dos serviços públicos.

Neste aspecto, indiferente da situação a promoção acaba sendo o canal para que o utente-cidadão entenda, ou melhor, saiba o “por quê” e o “para quê” o dinheiro do imposto é utilizado. Em segundo lugar, o sector público frequentemente deve promover os serviços quando especialmente os seus benefícios da comunidade e bem-estar social, estão em causa.

O marketing público pode ajudar a explicar o raciocínio da disponibilidade dos serviços públicos e os direitos dos cidadãos e reduzir, assim, as percepções negativas que podem estar associados com ele. Por exemplo, a ampla campanha de comunicação explicando dos benefícios aos condutores em utilizar os cintos de segurança nos EUA pela “National Highway Traffic Safety Administration”, onde provavelmente o sentimento negativo do povo em seguir esta regra reduziu.

Há vinte anos atrás, o New York State Department Economic Development contratou a agência publicitária Well, Rich and Gree que desenvolveu uma campanha de marketing

em Nova York, com o logotipo “**I♥NY**”. Desde então, incontáveis números de itens foram impressos e é conhecido em todo o mundo.

Embora a promoção seja provavelmente um dos elementos mais importantes dentro da administração pública, também existem alguns limites que precisam ser considerados. Em primeiro lugar, neste âmbito, a promoção deve ser mais do que informações sobre persuasão ou mera divulgação, pois há o risco de que os temas apresentados, quando não considerados menos explicativos, são visto provavelmente de forma enganosa Walsh (1994).

Por exemplo, em 2003, a imprensa alemã e o Gabinete de Informações do Estado lançaram uma campanha promocional para informar ao público sobre a "Agenda 2010", um plano de reformas importantes. Considerando a série de reformas previstas para a modernização social e do mercado de trabalho, foram apresentados de forma extremamente simplista os temas em milhares de cartazes espalhados por toda a Alemanha. Por outro lado, pode-se argumentar que esta “resumida” explanação favoreceu diversos cidadãos que, certamente, passariam por um extenso processo de busca de informações e dispendioso tempo de leitura, onde muitos seriam relutantes em ter que buscá-las e ler.

Nesse sentido, quando a informação simplificada leva a mensagem de facto ao cidadão, talvez seja uma forma adequada de promoção, sem precisar informar de tudo.

Intimamente relacionado com esta primeira questão é o segundo limite, ou seja, que a promoção feita pela administração pública deva sempre ser prioritariamente neutra e baseada em factos relevantes e de interesse comum. No Reino Unido o manual “Guidance on the Work of the Government Information Service”, por exemplo, destaca explicitamente que ênfase deve ser colocada em factos e explicações, em vez do mérito das propostas políticas associadas.

A terceira limitação a ser considerada é o facto de que os custos associados com actividades de promoção, embora pequena em comparação com os respectivos orçamentos de Estado (em muitos países), podem levar a revolta e a falta de compreensão entre os cidadãos que pagam por eles, com dinheiro de seus impostos, e

acabam considerando um desperdício do dinheiro público. Por exemplo, a associação de contribuintes alemães criticaram fortemente os impostos desperdiçados em 2005, divulgados na "Agenda 2010".

Distribuição

A rede de distribuição adequada é fundamental para que o cidadão tenha melhor acessibilidade ao serviço ou produto, por outro lado, ela também está associada com maior custo de manutenção.

Desta forma, a administração pública precisa encontrar o equilíbrio certo entre os efeitos positivos na satisfação do cidadão resultante do acesso fácil aos serviços prestados, assim como os negativos decorrentes da percepção de desperdício de dinheiro de impostos, devido à uma rede de distribuição muito densa e nem sempre eficiente e eficaz. Uma solução para este problema pode ser o uso de canais de distribuição alternativos, tais como os serviços itinerantes e a Internet.

Um exemplo é a opção de preencher declarações de imposto de renda online que certamente é vista como uma vantagem por parte de muitos cidadãos, sendo ao mesmo tempo mais rentável para a administração pública.

No entanto, ainda existem questões importantes associadas a utilização da Internet como a falta de segurança (pois o mecanismo de controlo é necessário e exige profissionais especializados); exclusão digital (desigualdade de acesso que envolve desde à influência educacional, à resistência em tal alternativa) e, ainda, o elevado investimento: custo da infra-estrutura.

Os problemas que os EUA enfrentaram a médio prazo, devido à utilização do voto electrónico, são susceptíveis de criar uma certa relutância em implementar este meio em grande escala. Mas, certamente, por outro lado, a Internet fornece um forte canal de comunicação bidireccional / transmissão de feedback /disposição de serviços e, portanto, cria uma ponte entre cidadãos e a administração pública.

Entretanto, a parte “física” do sector público não deixa de existir no seu papel operacional e atendimento ao utente. É impraticável para muitos tipos de serviços

públicos a sua “substituição física”. Além disso, muitas vezes precisa de manter edifícios importantes historicamente e é delimitada pela definição dos distritos administrativos. Por exemplo, em França muitas funções da administração pública estão localizados nos históricos monumentos que estão classificados como património cultural e que precisam ser mantidas pelo Estado, em qualquer caso, assim, atribuem-lhes uma finalidade pública, tais como usá-los como pontos de distribuição da administração pública, é a natural escolha nesse contexto.

Além disso, uma distribuição mais eficiente de rede pode ser obtida pela realocização de determinadas funções para outras áreas. No entanto, a administração pública ainda depende do governo para tomar decisões sensatas e práticas sobre a mudança nas fronteiras administrativas.

Estas decisões são muitas vezes mais influenciadas por argumentos políticos do que com considerações de custos e benefícios. Com exemplo, mais uma vez em em França, o distrito administrativo de Beaumont-en-Verdunois tem zero cidadãos, mas ainda mantém um conselho municipal de três membros. A razão desta decisão é que Beaumont-en-Verdunois foi uma das seis aldeias completamente destruídas durante a Primeira Guerra Mundial. Assim, a manutenção desta fronteira administrativa é mais uma questão histórica do que uma decisão relacionada com a distribuição de serviços públicos.

Por fim, das várias alternativas que o mix de marketing permite como estratégia, destaca-se a combinação desta ferramenta que vá satisfazer os mercados-alvo e atingir os objectivos de marketing e da organização.

É importante ressaltar que os profissionais que são responsáveis pelas decisões do composto de marketing e aplicam estas ferramentas, na busca dos resultados em suas estratégias, focalizem primeiramente o mercado-alvo.

Plano de Marketing no Sector Público

O plano de marketing é uma estrutura que permite o gestor direccionar o processo de selecção de mercado-alvo para produtos e serviços, identificando necessidades e desejos. Este resume o planeamento de marketing que é o processo de amplo raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais focado na satisfação do cliente, Ambrósio (1999).

A importância do plano de marketing foca-se nos benefícios para qualquer organização pública, como os considerados por Cohen (1995): suporte para gerência na implantação de estratégias; informar as partes de seu papel no cumprimento dos objectivos; auxiliar na obtenção de recursos; corrobora para estimular no adequado uso de recursos limitados (seja material ou financeiro); auxilia na definição de responsabilidades; define tarefas e equipa; além de sinalizar a organização para problemas, oportunidades e ameaças futuras.

Segundo Kotler (2008), o plano de marketing é “um dos produtos mais importantes do processo de marketing” e estabelecerá informações-chave para que sua implementação, preferencialmente, não necessite de interferência da alta administração, somente quando se tratar de uma situação incomum ou inesperada e que, muito provavelmente, os níveis operacionais da organização não conseguiriam resolver.

Para Kotler e Lee (2008), o plano pode ser definido para um programa, projecto, produto, lugar ou serviço específico de uma agência, mercado geográfico ou de um determinado segmento da população, bem como é possível para uma organização inteira ou entidade.

Inclusive, para o desenvolvimento do plano de marketing é preciso analisar a situação actual e do ambiente e, por conseguinte, os objectivos e metas de marketing, identificando o público-alvo e seu comportamento, o posicionamento desejado, definindo o composto de marketing (“4Ps) e, por fim, desenvolvimento de planos de avaliação, orçamento e implementação.

A elaboração do plano pode, para muitos profissionais não ser uma prioridade. No entanto, os benefícios de o fazer são bastante significativos, como referem Kotler e Lee (2008):

- Verificar se as actividades recomendadas estão baseadas em pensamento estratégico;
- Compreender por que os públicos-alvo específicos foram seleccionados;
- Verificar os recursos empreendidos para sua eficácia e eficiência dos mesmos;
- Verificar os custos previstos em relação aos prazos específicos e quantificáveis, bem como analisar o retorno sobre o investimento;
- Compreender que marketing não é publicidade;
- Identificar a formulação de um sistema, método, prazo exequível e orçamento para avaliação dos esforços;
- Perceber os participantes do processo de implementação do plano na organização.

Neste contexto, Patten (1989) ressalta que o plano de marketing tem uma sequência lógica, mas deve ser flexível e sujeito a alterações, normalmente imprevisíveis, e que influenciam no alcance das metas caso não sejam incorporadas ao plano, se assim for necessário. A sua implementação, também, deve ter avaliação e controlo constantes, (Kotler, 2000).

Westwood (1996) defende que a implementação do plano possibilitará um melhor uso dos recursos da organização para identificar as oportunidades de marketing, estimulará o espírito de equipa, e ajudará a empresa a deslocar-se em direcção às metas globais.

Kotler e Lee (2008) sugerem, então, que o plano de marketing seja prático, indiferente do número de páginas, assim como Cohen (1995) destaca que a maioria dos planos tem entre trinta a cem páginas, entretanto, reforça que o importante é o plano ser completo, directo, de fácil leitura e com um sumário executivo adequado.

Makens (1985) enfatiza que o plano deve ser exequível, realista, aprovado pela alta administração, criado em bases anuais e regulares, detalhado e ter o comprometimento do pessoal de marketing.

Sendo assim, a seguir segue o esquema de um exemplo de plano de marketing para o sector público, sugerido por Kotler e Lee (2008).

Modelo da Estrutura do Plano de Marketing

1. “Sumário executivo

Breve resumo enfatizando os princípios objectivos e metas de marketing que o plano pretende alcançar, públicos-alvo e posicionamento desejado; estratégia de composto (mix) de marketing (4Ps): planos de avaliação, orçamento e implementação.

2. Análise da Situação

2.1 Informação antecedentes e propósitos do plano

2.2 Identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaça

2.3 Concorrência: directa ou indirecta

2.4 Esforço anteriores ou similares: actividades, resultados e aprendizados

3. Objectivos e metas de marketing

3.1 Objectivos (por exemplo, aumento na utilização dos serviços, níveis de participação, vendas de produto, mudança de comportamento, níveis de obediência, participação de mercado, satisfação de cliente, fidelidade de clientes)

3.2 Metas: resultados quantificados, mensuráveis e específicos pretendidos

4. Público-alvo

4.1 Perfil: demográfico, geográfico, comportamental, psicográfico, tamanho, capacidade de compra

4.2 Barreiras percebidas e benefícios relacionados a objectivos de marketing

5. Posicionamento

5.1 Como você deseja que o programa, ou a agência, seja visto pelo público-alvo

6. Composto (mix) de marketing: estratégias para influenciar públicos-alvo

6.1 Produto

Bens físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares, agências

Componentes: central, real e ampliado

6.2 Preço

Custos financeiros (taxas)

Incentivos e desincentivos financeiros e não-financeiros

6.3 Local (praça)

Como, quando e onde programas, produtos e serviços podem s acessados

6.4 Promoção

Mensagens-chave, fontes de mensagem e canais de comunicação

7. Plano de avaliação

7.1 Propósito e público para avaliação

7.2 O que será mensurado: produção, resultado e impacto das medidas

7.3 Como serão mensurados

7.4 Quando serão mensurados

8. Orçamento

8.1 Custos para implementação do plano de marketing

8.2 Quaisquer receitas incrementais previstas ou economias de custos

9. Plano de implementação

9.1. Quem fará o que, e quando.”

Fonte: Kotler e Lee (2008). Marketing no Setor Público – Um Guia para um desempenho mais eficaz. p.300.

Contribuindo em sua definição, “a implementação de marketing é o processo que transforma os planos de marketing em acções e assegura que estas sejam executadas de uma maneira que se realizem os objectivos declarados no plano” (Kotler, 2000).

Um dos maiores benefícios de criar um plano é alinhar a estratégia da organização, contribuindo para maior integração entre as áreas. Entretanto, uma das principais barreiras à sua implantação é a visão de curto prazo que muitos profissionais possuem, não analisando o prazo, o orçamento, enfim, a devida importância à confecção do mesmo.

A Comunicação de Marketing no Sector Público

A comunicação de marketing visa “informar, educar e, geralmente, persuadir o mercado-alvo sobre um comportamento desejado” (Kotler e Lee, 2008), e deve considerar as decisões já tomadas com relação aos objectivos de marketing, o público-alvo, o produto, o preço e a distribuição.

Para Kotler e Keller (2006), “a comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – directa ou indirectamente – sobre os produtos e marcas que comercializam”.

Assim, a comunicação deve ser concebida de forma a ser compreensível e atraente ao público desejado, ou seja, despertar sua atenção de forma que este consiga interpretar as fotos, imagens e sons utilizados na mensagem Serrat, (2010).

Sua estratégia tem como intuito a maximização da resposta e o êxito do programa de marketing, que pode ser estabelecido ao medir a aceitação do serviço ou o próprio nível de mudanças no comportamento da população.

Determinadas campanhas promocionais das organizações não alcançam o que se pretende por várias vertentes: uma delas é a segmentação genérica, sem levar em conta as necessidades específicas de grupos-alvo Nedelea, (2006).

Kotler e Lee (2008) destacam que a comunicação para ser eficaz precisa definir estratégias com base nas características e no perfil único do seu público-alvo e planeadas para apoiar os objectivos de marketing, metas e identidade de marca desejada. Assim, é possível estudar a eficácia das mensagens e seus canais de divulgação para que o público-alvo tenha capacidade de processá-la.

Segundo Amaral (2006), a maneira de transmitir a informação é primordial para a percepção por parte dos cidadãos. Para isso, as organizações públicas devem produzir e estabelecer informações apropriadas e confiáveis aos utentes-cliente, utilizando os devidos canais de comunicação.

Os objectivos da comunicação de marketing só poderão ser eficazmente alcançados se os canais de divulgação estiverem coordenados e integrados, apropriadamente, de modo a criarem uma posição, mensagem ou imagem única, diferenciada e consistente, de forma que a fixar na mente do público-alvo, ou seja, a quem de facto é o motivo principal dela.

Um programa eficaz de comunicação compreende a distinção entre os seus elementos-chaves, ou seja, o emissor e o receptor, bem como as principais ferramentas de comunicação, a mensagem e a media. Considerando, também, as principais funções da comunicação – codificação, descodificação, resposta e o feedback. Por fim, o ruído do sistema é o elemento que pode interferir na comunicação pretendida Kotler (2008).

Neste sentido, codificar é o processo pelo qual a fonte traduz o significado ou ideia em sinais (a mensagem) e descodificar é o processo pelo qual o receptor interpreta esses sinais Kotler & Armstrong (2005).

A mensagem deve alcançar adequadamente o público-alvo por média eficiente, onde haja canais que permita feedback para monitorar também a resposta do receptor. É preciso um cuidado especial para evitar ruído e distorções das mensagens Kotler (2008). Todas as fases da comunicação são importantes para o esforço de marketing, uma falha em qualquer uma delas pode provocar perturbação na comunicação entre a organização e seu público e descredenciar o programa, projecto ou acção perante a sociedade, prejudicando sucesso do objectivo.

Sendo assim, Kotler e Fox (1994), definem seis passos que envolvem uma comunicação de marketing, essenciais para diversas situações, a saber:

- Identificar o público-alvo com o objectivo de caracterizar as suas diferenças e interesses, bem como identificar o tipo de mensagem adequada, evitando uma linguagem árida e irrelevante.
- Facilitar o entendimento da resposta procurada ao definir o que se pretende;
- Desenvolver a mensagem por meio do modelo AIDA, onde a mensagem é desenvolvida para atrair a Atenção, captar o Interesse, despertar o Desejo e obter a Acção;

- Escolher o canal de comunicação mais adequado, levando em conta a utilização da comunicação pessoal e impessoal.
- Seleccionar o canal de emissão das mensagens que transmita confiança no grupo-alvo;
- Obter feedback do público-alvo quanto mensagem, o que permite verificar se a mensagem foi eficaz e, assim, promover correcções, caso necessário.

Desta forma, o papel do comunicador é procurar persuadir o cidadão com o objectivo de tentar despertar seu interesse pelo serviço que lhe está sendo oferecido, embora suas estratégias de marketing estejam direccionadas, sobretudo, para a satisfação dos desejos e necessidades do público-alvo.

Kotler e Keller (2006) definem oito estratégias para desenvolver uma comunicação eficaz:

- Identificar o público-alvo;
- Determinar os objectivos;
- Elaborar a mensagem;
- Seleccionar os canais de comunicação;
- Estabelecer o orçamento de promoção;
- Decidir as ferramentas do mix de comunicação que serão utilizadas;
- Medir os resultados da comunicação;
- Gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing.

Segundo Goldschmidt (2008), dentre as estratégias mencionadas, o orçamento é um aspecto muito importante, pois normalmente a comunicação implica consumir recursos financeiros significativos e, assim, deve ser planeado criteriosamente para que não haja desperdícios de recursos e, até mesmo, a limitação orçamentária, torna-se um desafio para que a organização obtenha os resultados desejados.

Sendo assim, a comunicação exerce funções essenciais nos serviços públicos, pois permite informar os serviços e produtos, construir uma imagem positiva perante a sociedade, atrair o cidadão, mudar atitudes e comportamentos, bem como construir e estreitar o relacionamento com os membros do canal de distribuição.

Por fim, o principal elo do processo da comunicação efectiva é o receptor, ou seja, o público-alvo, e se a mensagem não atingi-lo satisfatoriamente o objectivo do marketing estará comprometido.

Os Canais de Comunicação

Com a experiencia do estagio na Câmara Municipal das Caldas da Rainha, decidi referir no trabalho a temática dos canais de comunicação, pois observamos constantemente diferentes formas que o executivo utiliza para comunicar.

Muitas vezes até o próprio gabinete de comunicação tem de corresponder as ordens do executivo que provem grande parte das vezes com objectivos políticos.

Existem momentos em que a mensagem é transmitida directamente às pessoas para conseguir atingir determinados objectivos, ou por serem lideres de opiniões ou por outro serem assuntos que só dizem respeito a determinados grupos.

Outras vezes a mensagem é transmitida para um público-alvo de grande dimensão e de uma forma mais distante.

De acordo com Kotler e Armstrong (1993) existem dois tipos de canais de comunicação: pessoais e impessoais.

Canais de Comunicação Pessoais

A comunicação pessoal é aquela em que duas pessoas ou mais se comunicam directamente. O comunicador tem a aproximação com o receptor.

Tem como vantagem a transmissão da mensagem pessoal que pode ser adaptada de acordo com o espectador, o que possibilita descrever o produto ou serviço ressaltando seus pontos fortes em relação às necessidades do cidadão, ou seja, existe a flexibilização da mensagem de forma mais natural.

Para tanto, o comunicador deve dominar a transmissão da informação do que está sendo oferecido (produto ou serviço) e, principalmente, qual é o público a dialogar e o que ele

necessita e deseja. Desta forma, o receptor poderá perceber se os seus desejos e necessidades estão sendo atendidos. O feedback na comunicação pessoal é mais rápido. Muitas instituições estão cada vez mais conscientes da importância do poder do “factor conversação” ou da “comunicação boca a boca” procedente de canais especialistas e sociais, Kotler (2008).

Canais de Comunicação Impessoais

A comunicação impessoal tem como objectivo transmitir uma mensagem a uma quantidade grande de cidadãos em um mesmo momento, de forma impessoal (por exemplo: revista, jornal, televisão, folders, rádios, outdoors e outros), ou seja, sem o contacto ou interacção pessoal, Kotler (2008).

Sua finalidade é persuadir e informar. Desta forma, a mensagem deve evidenciar o produto ou serviço, entretanto, a resposta do cidadão não é de imediato. Desta forma, o meio de comunicação deve ser adequado e eficiente, seja ele visual ou auditivo.

Na comunicação de massa afectam atitudes pessoais e o comportamento, no entanto, o feedback, positivo ou negativo, é mais difícil, pois depende do retorno do público-alvo. Quando se tem o retorno do cidadão deve-se então analisar como ele recebeu a mensagem, quantas vezes a mensagem foi vista, o que despertou maior interesse e o motivo que manteve a mensagem em sua mente e qual o sentimento que teve por ela, bem como as suas atitudes em relação ao serviço ou produto e à organização, Kotler & Keller (2006).

Actualmente, a administração pública dispõe de diversos meios de comunicação que possibilita desenvolver acções para o estreitamento do contacto com seus diversos públicos. Entretanto, com as características e especificidades dos serviços públicos, inclusive a limitação de recursos, a implementação da comunicação de marketing torna-se mais desafiadora.

Para Kotler e Lee (2008) os principais canais de comunicação, também denominados como tipos de medias, mais importantes para o sector público incluem a propaganda,

relações públicas, eventos especiais, marketing directo, materiais impressos, itens promocionais especiais, sinalizadores e expositores, venda pessoal e media popular. Os autores, Kotler e Lee (2008, p.171-175), distinguem os veículos e canais de comunicação, a saber:

”1) Propaganda: apresentação não-pessoal de promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. Neste seguimento pode-se incluir formas não-pagas de propaganda, como os anúncios de utilidade pública (PSA). Vantagem – o custo; desvantagem – controla sobre “onde” o anúncio irá aparecer ou “quando” irá ser veiculado na media seleccionada. Seu alcance permite penetrar em grandes públicos, com oportunidade para dramatização através de imagem, som e/ou movimento (televisão, rádio e a web).

2) Relações Públicas: publicidade gratuita, considerado pelo público o mais autêntico e confiável. Tem o mesmo potencial de dramatização. Várias táticas são empregadas incluindo emissão e acompanhamento de chamadas na imprensa, materiais informativos (press kits) e convites para conferências de imprensa (por exemplo, em 2004, o Governador do Estado de Washington, membros do Congresso e procuradores de vários estados do oeste, pressionaram as autoridades reguladoras federais a acelerar seus trabalhos de auditoria devido a vasta publicidade do documentos financeiros e gravações, pois a Enron (energia) havia obtido ilegalmente mais de um bilhão de dólares em lucros de contribuintes daquele estado do oeste, o que ajudou o poder público da região de Seattle a economizarem mais de 100 milhões de dólares.

3) Eventos Especiais: grandes encontros (como num município) ou os organizados por agência (visita a uma instalação hospitalar). São eventos que envolvem a interacção do público (mostruários, exposição de equipamentos) motivando o público a expor e questionar de forma que haja retorno pela participação activa possibilitando criar relacionamentos mais sólidos (por exemplo, o

Departamento de Polícia de Chicago tem promovido diversos encontros que expõe ao público assuntos sobre a criminalidade, o que tem favorece o envolvimento de cidadãos e grupos do Departamento, para a diminuição da mesma).

4) Marketing Directo: uma das formas de comunicação muito empregada pelas instituições, pois permite uma comunicação directa com indivíduos específicos, com intenção de iniciar algum diálogo ou incitar uma resposta.

Entre os canais os mais comuns estão o correio directo (conta de água, que pode conter uma promoção de sanitários com sistema de baixo fluxo de água), telemarketing (notificando os moradores de um local a suspensão provisória da luz), catálogos (aparelhos para economizar energia), e marketing de Internet (lista de projectos, sua execução e definição de prazos, início e término, por exemplo, de uma rodovia). Será dada mais informações desta ferramenta na próxima subsecção.

5) Materiais Impressos: normalmente considero um dos canais de comunicação mais utilizado na administração pública. Muitos profissionais que actuam com o marketing “logo pensam em materiais impressos” (formulários, folhetos, prospectos, cartazes, boletins, livretos, calendários etc.). Estes tipos de materiais podem especificar questões sobre intempéries do inverno, conscientização sobre a camada de ozônio e outros. Os formulários embora não serem tecnicamente ferramenta promocional, devem ser estimulados a apoiar uma imagem desejada ou reforçar uma imagem não desejada.

6) Itens Promocionais Especiais: existe uma gama de itens como balões, imãs de geladeira, bonés, camiseta, adesivos, recipiente para água etc. Podem auxiliar a lançar uma campanha ou programa de mensagem, bem como são estratégicos, sustentáveis e funcionais para servirem como lembretes ou como forma de reconhecimento.

7) Sinalização e Expositores: no sector público este meio permite formas de alta visibilidade para a comunicação com grandes

grupos de cidadãos e a custos baixos, pois pode ser utilizada em rodovias e aeroportos, agências de correios, escolas, bibliotecas, parques, centros comunitários, entre outros. É um canal muito favorável para o sector privado.

8) Canais de Comunicação Pessoal: como já destacado, é o canal de comunicação directo entre duas ou mais pessoas (exposição para uma plateia, telefone ou através de email). Este meio propicia a influência pessoal do boca-a-boca, assim como “o boca-a-boca da Web”. Uma nova tendência a esta denominação é o “marketing de cochicho” ou “marketing viral” (buzz marketing). É o tipo de meio em que os indivíduos quando agem como um “agente de marketing de bochicho, literalmente trabalhando gratuitamente para as marcas”. Em Setembro de 2005, as autoridades da Virgínia decidiram persuadir cidadãos a evacuar da localidade, devido o furacão Katrina. Equipes de resgates foram aos domicílios, como fizeram também em New Orleans, onde, quando ocorresse resistência, solicitaria à pessoa escrever seu número de seguridade social em parte do corpo, assim poderia ser identificado depois. Considerada como uma atitude fria, entretanto o resultado foi eficaz, pois muitas pessoas salvaram suas próprias vidas.

9) Media Popular: canal ainda pouco utilizado, mas importante. Sabe-se que filmes, televisão, rádio, música, dentre outros, tem poder de influenciar, positiva ou negativamente, mudança de comportamento (por exemplo, filmes em que os condutores antes de dirigirem colocam o cinto de segurança, regulamentado por muito directores, quando chamados a atenção; assim como a divulgação de contextos sobre sexo, droga, álcool e informações sobre questões de política pública). Cada uma destas ferramentas possuem características e custos exclusivos e não necessariamente aplica-se em conjunto. Existem bens e serviços que por características próprias podem aplicar diferentes veículos de medias e certamente, o orçamento influencia muito neste aspecto e na toma de decisão.”

Desta forma, planear a comunicação é essencial para o sucesso do plano de marketing. Para ter um plano de comunicação eficaz é essencial identificar o público-alvo, integrando as ferramentas de comunicação de maneira inteligente e mensurando cada plano implementado, sendo imprescindível para o seu sucesso. Kotler & Keller (2006).

Os media tem a finalidade de impactar o cidadão e, para isso, o sector público deve procurar novas alternativas para se comunicar com os mercados-alvo, sendo que a criatividade na escolha da media e a inovação são factores de sucesso da comunicação, ajustado com a realidade de cada serviço e público.

Assim, conhecer os canais de comunicação facilita os serviços públicos em obter maior eficácia sobre o público-alvo, ajudando assim a melhorar a imagem da instituição na sociedade.

Capítulo II

Caldas da Rainha

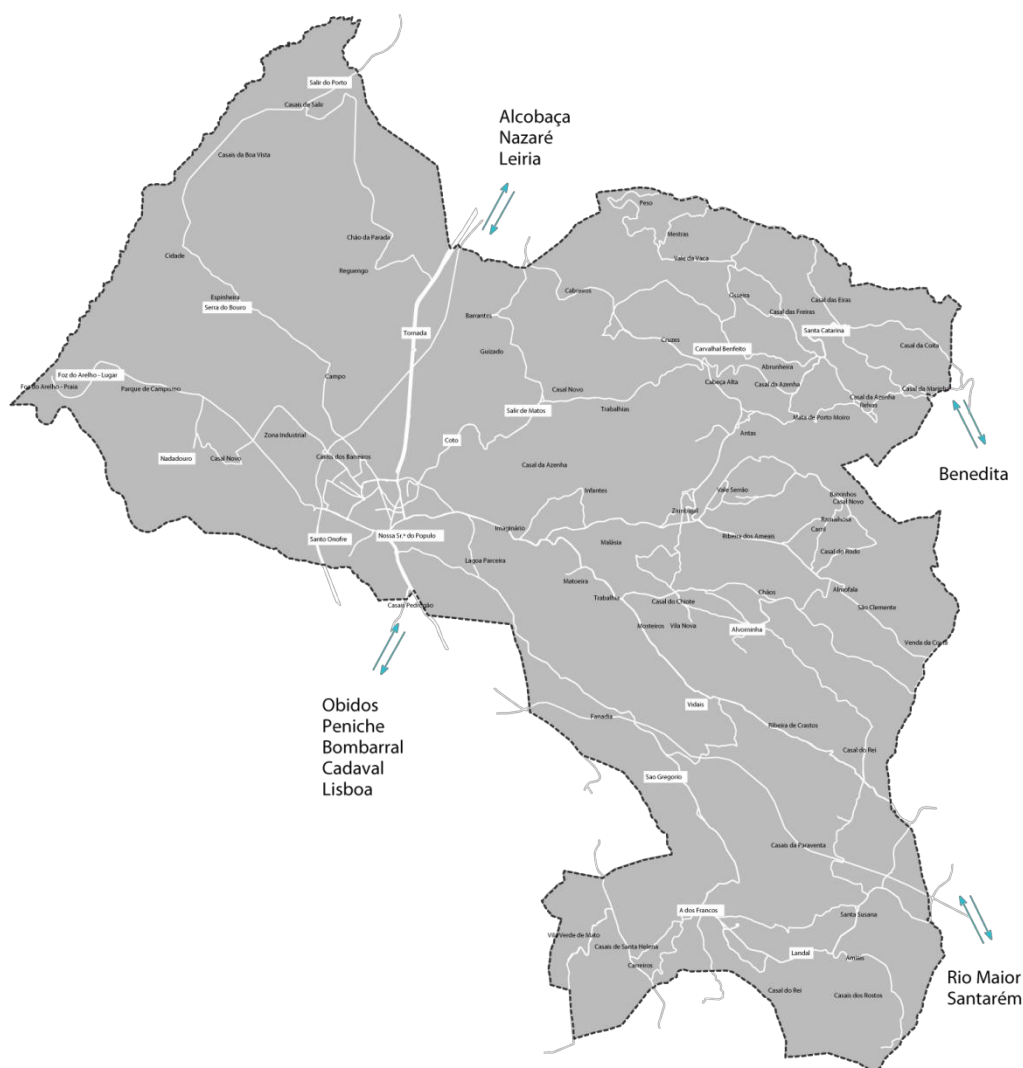
Este trabalho tem como estudo de caso o Município das Caldas da Rainha, por isso farei uma breve apresentação do concelho das Caldas da Rainha.

O Concelho das Caldas da Rainha pertence ao distrito de Leiria, está a 50 km de Leiria e a 80 km de Lisboa, estas proximidades e a sua centralidade na Região Oeste,, posicionam o Concelho como um grande Pólo de comércio, serviços, cultura e desenvolvimento turístico.

Actualmente o concelho das Caldas da Rainha tem 52823 habitantes, apresenta 2177 unidades empresariais, integra-se no agrupamento dos municípios do Oeste, tem uma área de 25 916 hectares, sendo constituído por 16 freguesias: A-dos-Francos, Alvorninha, Carvalhal Benfeito, Coto, Foz do Arelho, Landal, Nadadouro, Nossa Senhora do Pópulo, Salir de Matos, Salir do Porto, Santa Catarina, São Gregório, Serra do Bouro, Tornada, Vidais e Santo Onofre.

Tem fronteira a norte com o Concelho de Alcobaça, a leste com o de Rio Maior e a sul com o de Bombarral, Cadaval e Óbidos. Apresentando assim, um valioso e heterogéneo património histórico-cultural e variadas potencialidades turísticas.

Figura nº4 – Mapa do concelho de Caldas da Rainha



Caldas da Rainha é uma cidade de tradições cosmopolitas. Caldas da Rainha é o centro de uma região de paisagens e actividades diversificadas. O termalismo, ao qual está associado o seu nascimento, conferiu-lhe uma dinâmica de cidade comercial e de serviços, apoiada na animação cultural e lúdica. A cerâmica e uma forte presença artística moldaram a imagem moderna das Caldas.

A agricultura das áreas envolventes cedo se orientou para o abastecimento do centro urbano, mantendo o mercado de géneros como um dos mais vivos e celebrados de todo o país. Junto à costa, as arribas altas deixaram-se surpreender por duas aberturas de raro valor ambiental e turístico: a concha de S. Martinho, onde se localiza a praia caldensa de Salir do Porto e a Lagoa de Óbidos, onde se situa a praia caldensa da Foz do Arelho.

A Lagoa de Óbidos é a mais extensa lagoa costeira portuguesa e um local excepcional para o lazer, os desportos náuticos e o turismo ecológico.

Um afloramento de águas termais de excepcional qualidade determinou, na viragem do século XV para o século XVI, a localização de um balneário e de uma nova povoação: Caldas de Óbidos, mais tarde Caldas da Rainha. O pequeno território, que em 1511 foi demarcado e recebeu foro municipal autónomo, surgia na zona da fronteira entre o domínio dos coutos de Alcobaça e o grande concelho de Óbidos.

Na ausência de qualquer factor natural que dificultasse a transposição dos limites administrativos por homens e bens, a nova povoação depressa se inseriu na malha social e económica dos dois conjuntos, tirando vantagem da própria situação fronteiriça. A presença de um grande Hospital, tirando gente de todo o País, colocou a vila recém-criada no cruzamento de vias de comunicações Norte-Sul e Leste-Oeste, e proporcionou ao seu mercado um notável dinamismo.

Esta matriz histórica de relação é globalmente reforçada pelos contextos geográficos estruturantes em que se inscreve o território caldense. Em primeiro lugar, a Estremadura, província feita de dunas e calcário, a Estremadura é um mosaico de pequenas sub-regiões, onde reina a diversidade, por vezes surpreendente, de paisagens e modos de vida.

Os maciços calcários, as depressões e as colinas geram um padrão de relevo acidentado. O sistema hidrográfico, formado por rios em geral pequenos, definiu as zonas mais propícias para o desenvolvimento das actividades e fixação das populações: vales e estuários, com os seus portos.

Análise PESTAL

Análise PESTAL, ajuda uma empresa a avaliar fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais. O modelo serve para identificar as forças competitivas do ambiente externo, estuda a atractividade de um determinado segmento de negócio ou de um produto (microambiente). Procura avaliar a rivalidade dos concorrentes existentes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e/ou de produtos substitutos, e o poder negocial quer dos clientes quer dos fornecedores.

Utilizamos este modelo para fazer uma análise do concelho das Caldas da Rainha.

Factores Politicos

O concelho das Caldas da Rainha é governado há mais de 25 anos pelo Partido Social Democrata, liderado por Fernando Costa até 2014, a cidade actualmente é liderada pelo mesmo partido politico mas sob controlo do Presidente da Câmara Sr. Fernando Tinta Ferreira.

Factores Económicos

Apoios ao nível empresarial e fixação de jovens:

O município das Caldas da Rainha, apresenta vários programas com incentivos a criação do próprio emprego, apoio as empresas e benefícios para os jovens se instalarem na cidade.

Academia de Empreendedores

Lançar as sementes do empreendedorismo e da iniciativa empresarial junto dos jovens é o objectivo da Academia de Empreendedores da Região Oeste, uma iniciativa promovida pela autarquia caldense em parceria com Associação Industrial da Região Oeste (AIRO).

Depois da iniciativa "Empresário por 1 dia", autarquia e a AIRO deram mais um passo na promoção do empreendedorismo entre os jovens, desta feita com a Academia de Empreendedores da Região Oeste, um programa de estímulo à iniciativa empresarial.

Caldas Competitiva

Consiste na Requalificação da Zona Industrial das Caldas da Rainha.

Levantamento e caracterização da situação existente;

Identificação de situações “problemáticas”;

Reuniões com os agentes locais para se perceber necessidades, expectativas, problemas, críticas e propostas de soluções;

Criação de uma bolsa de interessados (documento em anexo na página) em terrenos/lotes, com identificação da necessidade por tipo de serviços, infra-estruturas e áreas;

Levantamento topográfico de toda a Zona Industrial (incluindo edifícios);

Limpeza da Zona Industrial e área envolvente (bermas, esgotos, muros);

Criação de sinalética identificativa por estabelecimentos;

Proposta de requalificação das vias, incluindo passeios, colocação de candeeiros, uniformização dos muros, criação de uma via pedonal;

Criação de paragens de autocarros;

Criação de uma área de serviços (CTT, Banco, Multibanco, Zona de descanso de camionistas).

Elaboração de um Regulamento para a Zona Industrial que regulamente a instalação de indústrias, a verificação dos lotes disponíveis e as infra-estruturas existentes.

Centro de Apoio ao Empresário

O Centro de Apoio ao Empresário é um novo serviço colocado ao dispor dos empresários do concelho das Caldas da Rainha, sendo constituído pela Câmara Municipal das Caldas da Rainha (C.M.C.R) em articulação com a Associação Industrial da Região do Oeste, funcionando diariamente nas instalações da Expoeste (junto à AIRO).

Nesta estrutura o empresário poderá obter toda a informação possível das candidaturas aos Quadros Comunitários, informação do tecido económico das Caldas e acesso a uma base de dados com dados das empresas que existem no Concelho. Pretende também dar apoio no sentido de conseguir que os licenciamentos da Câmara sejam mais rápidos, tendo já a Autarquia uma experiência piloto muito positiva de cerca de 200 processos “via expresso empresário”, onde uma técnica responsável (C.M.C.R) se desloca todas as sextas feiras ao CAE, de forma a que os procedimentos de publicidade, pequenas adaptações de restauração entre outras, sejam resolvidos de forma célere. A pensar na celeridade dos projectos, foram estabelecidas relações de proximidade com entidades externas tais como: serviço de Bombeiros e a delegação de saúde que dão

pareceres aos projectos sempre que necessário. Foram estabelecidos também alguns contactos com as Finanças, serviços municipalizados e a EDP de forma a reunir todos os documentos necessários para criar a empresa e pô-la em funcionamento num espaço só.

Serviços Prestados:

- Promoção e desenvolvimento do empreendedorismo;
- Apoio à criação de empresas;
- Apoio ao licenciamento das actividades empresariais;
- Candidaturas e programas de apoio e incentivo às empresas (QREN);
- Apoio Jurídico sobre a actividade empresarial;
- Apoio directo ao Investidor;
- Centro de Desenvolvimento de competências;
- Promoção de projectos para o desenvolvimento empresarial;
- Consultoria empresarial.

Centro Incubador de Empresas

A AIRO (Associação Industrial da Região Oeste), a C.M.C.R (Câmara Municipal das Caldas da Rainha) e a ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários) com o intuito de promover o espírito empreendedor dos jovens da região criaram o Centro Incubador de Caldas da Rainha.

Este Centro cria condições para o surgimento de novos projectos empresariais, criativos e dinâmicos que promovam e revitalizem o desenvolvimento socio-económico da região.

Tem como principal missão apoiar jovens com potencial empresarial para o desenvolvimento de projectos, tendo como destinatários: jovens finalistas e ou licenciados e residentes no distrito de Leiria.

A principal visão do Centro consiste a que, a médio prazo, seja um local de sucessos para a formação de empreendedores e de projectos / ideias inovadoras.

Formas de Apoio:

- Orientação Técnica na fase de constituição e arranque da empresa;
- Disponibilização de espaço físico para a instalação de empresas;

- Serviços de logística: salas de reuniões, correio, Internet, fotocópias, bar, restaurante, auditório, ligações e contactos com diversos centros de investigação nacionais e internacionais e outras fontes de conhecimento, fontes de financiamento, etc.
- Acesso a acções de formação regulares em temas tecnológicos e relacionados com gestão.
- Possibilidade de recorrer à nossa bolsa (em constituição) de consultores especializados em distintas áreas (gestão, Investimentos, marketing, Fiscal, SHST, estratégia, Tecnologias, Qualidade, etc.) em condições vantajosas.

Factores Sociais

Caldas da Rainha também é reconhecida pelos grandes resultados a nível das actividades municipais, tanto a nível desportivo, educacional como a nível cultural e por proporcionar excelentes condições a todos os seus munícipes.

Desporto:

Missão:

Para o Município de Caldas da Rainha, o seu propósito é a criação de Instalações Desportivas como forma de incentivar a prática de atividade física, promovendo o desenvolvimento físico, mental e social dos munícipes, alcançando desta forma um nível de satisfação, socialização e de qualidade de vida acima da média.

Visão:

A Autarquia das Caldas da Rainha, ambiciona que a sua cidade seja considerada como um exemplo de boas práticas desportivas e que ao final dos próximos 10 anos seja uma das regiões com maior nível de prática de atividade física.

Ciclovias:

- Zona Industrial - Foz do Arelho - Ciclovía / Circuito pedonal de manutenção, com cerca de 5.50 km, da Zona Industrial à Foz do Arelho.
- Nadadouro - Foz do Arelho - Ciclovía / Circuito pedonal de manutenção do Nadadouro à Foz do Arelho, sempre junto a lagoa de Óbidos.
- Foz do Arelho - Salir do Porto (Estrada Atlântica) - Ciclovía com cerca de 8.20 km, inserida na marginal marítima, durante toda a Estrada Atlântica ligando as duas praias, da Foz do Arelho a Salir do Porto.

- Salir do Porto - São Martinho do Porto - Cliclovia / Circuito pedonal de manutenção, com cerca de 1,50 km de Salir do Porto a São Martinho, paralelo à praia.
- Chão da Parada - Salir do Porto - Ciclovia em zona arborizada com cerca de 2 km.

Pavilhões Municipais:

- Centro de Alto rendimento para o Badminton
- Pavilhão Desportivo Municipal da Mata
- Pavilhão Desportivo Municipal Rainha D. Leonor
- Pavilhão Gimnodesportivo Rafael Bordalo Pinheiro
- Pavilhão Desportivo Raul Jardim Graça

Espaços Outdoor:

- Complexo desportivo/ Campo Luís Duarte
- Skate Parque

Piscinas Municipais:

- Piscina Escolar Raul Proença
- Piscina de Santa Catarina

Educação:

A Educação é uma das maiores apostas do Município Caldas da Rainha. Uma aposta no desenvolvimento da população, particularmente das crianças e jovens do Concelho. A rede escolar tem sido objecto de grande transformação nos últimos anos.

A requalificação das infra-estruturas, com a construção de 5 Centros Escolares, para a população do Pré-escolar ao 1.º ciclo e, a requalificação da Escola Secundária Rafael Bordalo Pinheiro (Parque Escolar) oferecem melhores condições para todo o processo ensino-aprendizagem.

No pré-escolar a Componente Letiva é complementada com a componente de Apoio à Família. No 1º ciclo de ensino básico, a escola a tempo inteiro é uma realidade em todas as escolas, tendo as Atividades de Enriquecimento Curricular, permitindo o funcionamento até às 17h30. Ainda no Pré-Escolar e 1º Ciclo, fornecemos cerca de 2.500 refeições diárias, sendo aproximadamente 415.000 refeições por ano. O transporte é assegurado até ao ensino secundário. Aos alunos do 1º ciclo é distribuída, em 2 dias por semana, fruta nas escolas (ao abrigo da Portaria de n.º1242/2009), para além da que é fornecida no almoço.

Convém destacar ainda toda a diversidade de estruturas educacionais que o Concelho reúne. Cerca de 70% dos alunos do 3ºCEB e Secundário, frequentam o ensino profissional, o que permite a formação de técnicos especializados de acordo com as necessidades do mercado de trabalho. Ao nível do Ensino Superior, devemos dar aqui a devida ênfase à Escola Superior de Arte e Design, pertencente ao Instituto Superior de Leiria (IPL).

Por último não podemos deixar de referir “Educação em números”... cerca de 10.900 alunos e 1.800 professores (4% da população ativa) tiveram a proeza de colocar o Concelho das Caldas da Rainha em 1º lugar ao nível do Ensino Secundário (Ranking Nacional do Expresso de Exames Nacionais).

Nas Caldas da Rainha existem 3 Instituições que promovem ensino nas áreas da Educação Especial (Centro de Educação Especial Rainha D. Leonor), de Dança (Escola Vocacional de Dança “Os Pimpões”) e de Música (Conservatório de Caldas da Rainha).

Ensino Técnico-Profissional e Formação Profissional

Ensino Técnico-Profissional

Nas Caldas da Rainha existem 3 escolas públicas de gestão privada onde se leciona o Ensino Técnico-Profissional (Escola de Hotelaria e Turismo do Oeste, Escola Profissional de Sargentos do Exército e Escola Empresarial do Oeste). Salienta-se as Escolas de 2º, 3º ciclo e Secundárias do Concelho também dinamizam Cursos Técnico-Profissionais.

Formação Profissional

Os Centros Protocolares de Formação Profissional sediados nas Caldas da Rainha são 2, proporcionando cursos aos jovens caldenses nas diversas áreas. (CENCAL e CENFIM).

Espaços Culturais:

- Biblioteca Municipal
- Centro Cultural e de Congressos
- Centro de Artes

Caldas da Rainha é também conhecida pelos diversos eventos que apresenta durante o ano, tanto aos seus habitantes como aos visitantes da cidade.

A cidade tem três grandes eventos, a Feira do Cavalo Lusitano, onde a temática é marcada pelo cavalo lusitano e os criadores dessa raça na zona Oeste, essa feira tem um período de 5 dias e é visitada por cerca de 100.000 pessoas. A Feira Nacional de hortofruticultura teve uma interrupção nos últimos dois anos, mas está a ser preparada para o ano de 2015, um regresso em grande de uma grande feira relacionada com a temática da agricultura onde se faz exposição de materiais e produtos agrícolas, é um evento dá oportunidade ao surgimento de negócios, juntamente com animação diurna e nocturna. Por último a cidade tem a oportunidade de ter um evento como o “Caldas Late Night”, onde os alunos da Escola Superior de Artes e Design das Caldas da Rainha, abrem as suas casas e apresentam vários tipos de espetáculos, como teatros, concertos, pinturas, e termina com uma grande festa no centro da cidade onde todos os caldenses e visitantes, são chamados a participar em três dias de pura criatividade.

Figura nº5 – Cartazes de eventos organizados



Factores Tecnológicos

A cidade das Caldas da Rainha, atravessa neste momento um processo de regeneração urbana, este processo permite não só melhorar as condições de circulação na cidade mas também o acesso a uma grande parte da zona urbana a wi-fi e fibra optica.

Factores Ambientais

Concelho das Caldas da Rainha apresenta predominantemente áreas onde o declive médio é moderadamente acentuado com situações planas na zona abrangida pelo vale tifónico. O Concelho é constituído por formações litológicas conglomeráticas de arenitos, calcários margosos e margas, aparecem ainda com incidência no Concelho as formações designadas por areias, arenitos e argilas, o grês vermelho e alguns filões de rochas ígneas, para além dos aluviões. As principais unidades geomorfológicas são:

- Lagoa de Óbidos - de grande interesse ambiental, sistema lagunar considerado o maior e mais importante do país.
- Escarpados (periferia do vale tifónico) - o relevo mais importante do ponto de vista ambiental.
- Arribas altas da Serra do Bouro - uma frente de mar significativa com elevado interesse paisagístico e ambiental.
- Praias junto à Lagoa de Óbidos
- Zonas aplanadas (Vale tifónico)

- Vale encaixado - Rio Tornada
- Formações aluvionares junto à Baía de S. Martinho - Salir do Porto

A fauna é caracterizada sobretudo pela abundância de espécies ornitológicas. Existem zonas de grande interesse (ao abrigo de convenções que Portugal subscreve), constituídas por biótopos de alimentação, nidificação e refúgio de espécies:

- Paúl de Tornada: Zona húmida de área relativamente vasta e de grande significado ecológico a nível concelhio. Suporta uma avifauna nidificante rica e variada. Esta área apresenta também algum interesse como habitat de apoio às migrações pós-nupciais e à vernalização de aves provenientes do Norte e Centro da Europa.

Lagoa de Óbidos: Está classificada como biótopo a proteger: Lagoa costeira com zona envolvente de pinhal, eucaliptal, caniçais e culturas agrícolas. Deve realçar-se a Poça do Vau, pequena zona húmida com caniçal. Zona de importante produção de moluscos bivalves e com nidificação de ardeídeos, nomeadamente Garça Vermelha e Garça Pequena.

Serra do Bouro: Zona do litoral escarpado, relativamente isolada e com grande interesse geológico e paisagístico, suportando uma avifauna rupícola característica. Local de ocorrência regular de aves de rapina, nomeadamente o Peneireiro e o Falcão Peregrino. A abundância de espécies piscícolas na Lagoa é relevante, não só no estuário e nos braços da Lagoa assim como nos cursos de água que nela desaguam e na adjacente orla costeira.

Principais Estruturas Fluviais

Encontram-se relacionados com a Lagoa de Óbidos, a Baía de S. Martinho do Porto e a antiga Lagoa da Pederneira que confinava com o mar a sul da Nazaré. O Concelho é percorrido no sentido NW/SE pela Ribeira de Alfeizerão e o Rio Tornada, afluentes da Baía de S. Martinho, e no sentido E/W pelo Rio da Cal, afluente da Lagoa de Óbidos.

Recursos naturais (com interesse económico)

- Águas Minero-Medicinais
- Águas cloretadas sódicas - Água do Casal do Vale
- Águas sulfúreas neutras - Águas captadas no Hospital Termal de Caldas da Rainha
- Águas sulfatadas cálcicas - Ocorrem na Serra do Bouro

O concelho das Caldas da Rainha é constituído por 12 freguesias:

Figura nº6 – Freguesias do concelho de Caldas da Rainha

A-Dos-Francos,



Alvorninha



Carvalho Benfeito



Salir de Matos



Foz do Arelho



Landal



Nadadouro



Vidais



Santa Catarina



União das freguesias das Caldas da Rainha - Nossa Senhora do Pópulo, São Gregório e Coto



União das freguesias das Caldas da Rainha - Tornada e Salir do Porto.



União das freguesias das Caldas da Rainha - Santo Onofre e Serra do Bouro



Factores Legais:

No que diz respeito aos factores legais podemos destacar os vários regulamentos existentes para os diversos espaços no concelho, desde os mercados ao ar livre aos fechados, existem também regulamentos para todos os espaços desportivos e culturais do concelho.

Nos últimos anos diversos espaços do concelho, foram vandalizados pelos grafitis, a câmara viu se obrigada em parceria com a PSP, a criar um regulamento onde estavam definidas coimas aplicar caso se pessoas responsáveis por esses actos, fossem apanhadas em flagrante.

Plano de Estágio:

O estágio teve início a 7 de Janeiro de 2014 e tem duração de doze meses, o estágio está orientado para o departamento de comunicação e marketing da Câmara Municipal das Caldas da Rainha. O plano de estágio consiste em continuar alguns projectos já começados anteriormente por equipas da Câmara Municipal e desenvolve-los a adaptá-los em relação as circunstâncias actuais do país, e apoiar as varias áreas de desenvolvimento do concelho das Caldas da Rainha.

Os principais projectos do plano de estágio são:

(Na explicação dos vários projectos, utilizo vários termos em inglês, pois foram termos utilizados no decorrer das varias reuniões e apresentações de projectos)

Marca Caldas

Trabalho co-criativo desenvolvido com um grupo de stakeholders ao longo de 10 sessões de trabalho participativo em formato de workshops.

DNA da marca resultou de uma constante e minuciosa observação, sintetizando a essência do território e tendo origem em quatro palavras-chave:

- Hospitaleiro, um local onde as pessoas sabem bem receber;
- Saudável, um local onde se promove a relação com a terra;
- Tradicional, um local onde são preservadas as tradições, a origem e a cultura;
- Criativo, um local onde a criatividade está presente em todos os objetos

Pontos muito importantes, para desenvolver marca:

- Iniciativas nos setores da gastronomia, indústria cerâmica, agricultura, termalismo, artes e Design, energia e recursos naturais, nas tecnologias e no turismo;
- Atividades dirigidas aos investidores, turistas, residentes, empresários;
- Criação de ligações entre a indústria, a academia, as indústrias criativas e os serviços;
- Aposta na agricultura com a introdução de novas tecnologias potenciadoras da mesma.

A ter em consideração:

- A diferenciação futura deve ter por base os ativos do concelho, ou seja, a Cerâmica, o Comércio Tradicional, o Bordalo, a Lagoa e o Falo;
- Criação de iniciativas desenvolvedoras do espírito empreendedor e da valorização do património e cultura;
- Desenvolvimento de infraestruturas criadoras de dinâmicas sociais e redes de envolvimento com os serviços;
- A criação de valores chave da Marca Caldas da Rainha;
- A criação de tertúlias e revitalização dos espaços culturais com eventos

Conceito:

- “Naturalmente irreverente”

Personalidade:

- Única
- Tradicional
- Acolhedora
- Natural

Valores:

- Aspiracionais - Inovação
- Profundos - Arte, Cultura, Irreverência
- Relacionais - Inspiradora, tradicional

To Know – é necessário dar a conhecer e informar o público interno da existência de uma nova Marca. É importante dar a conhecer, permitir saber do que se trata, quais os seus objetivos e o papel que esta pretende cumprir no concelho. Os esclarecimentos sobre a marca serão mais gerais e o objetivo é criar um impacto muito positivo, criando algo memorável, visual, experiencial e que desperte sentimentos e sensações no público interno. Isto irá despertar curiosidade, interesse em saber mais e uma certa sensação de felicidade.

To Inform- é necessário informar as pessoas e dar a conhecer bem a marca, informar os habitantes e empresários locais de que maneira e como esta vai contribuir para a mudança das suas vidas e da sua região, e fazê-los perceber o impacto económico da Marca. Será uma informação mais detalhada para clarificar/esclarecer as pessoas que já

estiveram em contacto com a Marca. Basicamente será algo mais específico, detalhado não megalómano, pois as pessoas já tomaram conhecimento e querem saber mais sobre esta nova marca

To involve - esta é a fase de envolver o público interno com a Marca, com o objetivo de criar vínculos e ligações fortes com a mesma. Nesta fase o público interno já conhece, já sabe dos seus valores e está disposto a contribuir para trazer resultados positivos. É uma fase de grande visibilidade onde já começa a ser falada nas redes sociais onde mais ideias e contribuições começam a surgir. O público interno já se identifica com a Marca e está disposto a fazer parte dela. Claro que isto acontecerá aos poucos e poucos pois os hábitos das pessoas e a cultura são algo que vai surgindo naturalmente com a implementação da nova Marca. As pessoas vão estar ligadas e fazer parte das Caldas gradualmente.

To experiment - nesta fase a comunicação já será direcionada para o público exterior. O objetivo é dar a conhecer a Marca, criando alguma notoriedade e visibilidade. É construída uma narrativa direcionada a cada público-alvo sobre a Marca Caldas da Rainha, falando dos ativos e a destacando o que há de bom no território. Será o experimentar a Marca de uma forma diferente, cativante e memorável

To seduce - esta é uma fase muito importante aquando da atração de turistas, investidores externos e potenciais habitantes, onde o objetivo é atrair e seduzir as pessoas para o território. Esta é a fase de convencer, de mostrar todas as razões possíveis pelas quais o público externo deve ir para o concelho. Terá de haver um grande trabalho visual e de copy no sentido de convencer as pessoas em irem viver para Caldas da Rainha, investirem nas Caldas da Rainha ou visitarem. Poderá ser criado um vídeo genuíno, que mostre todas as razões positivas para optarem pelas Caldas da Rainha e não por outro concelho.

To decide - é importante levar os públicos externos a aderir à Marca. É uma fase que tem como função eliminar indecisões e apresentar argumentos para incentivar à envolvimento e participação

To dialogue - a fase de diálogo é uma fase muito direcionada para o público externo mas também se aplica ao público interno. Haverá um diálogo contínuo com a Marca, uma plataforma de diálogo online onde se trabalhará em comunidade e acedendo à plataforma se poderão obter todas as informações e mais alguma da Marca e do concelho, eventos, notícias, onde se poderão dar sugestões, propor soluções e deixar novas ideias. Também a identidade da Marca estará nessa plataforma, sendo mutável

todos os dias. É uma plataforma interligada com várias redes sociais, com a comunidade e com quem se quiser interligar à Marca. O objetivo é dar dinamismo e mantê-la sempre ativa, sempre com a sua essência, com um diálogo contínuo

Projectos do orçamento participativo de 2013

Campanha rodoviária, com quatro dias de actividades na cidade atingindo directamente os condutores, colocando cadeiras de rodas no estacionamento e balões com o logótipo da campanha nos veículos estacionados nos passeios, o mensagem da campanha foi “Eu não piso o seu carro, não estacione no meu passeio”. Conseguimos ainda que a campanha, fosse registada nos media locais na cmtv.

Campanha ambiental, envio para 25.000 domicílios ou seja cerca de 95% a 97% dos domicílios habitados no concelho das Caldas da Rainha, um flyer com informação sobre reciclagem, locais onde depositar determinados resíduos e contactos uteis para questões relacionadas com o ambiente. Actividades nas ruas da cidade com crianças do primeiro ciclo com intuito de sensibilizar a população dos cuidados que deve ter com o ambiente, aplicação de jogos para as crianças juntos a diversos ecopontos na cidade, para as crianças poderem divertir-se com os seus pais, quando vão colocar o lixo nos contentores. O slogan da campanha foi, “É tão fácil”, porque tem uma grande aplicabilidade, como por exemplo, “é tão fácil praticar boas acções”, “é tão fácil colocar o lixo no sítio certo”, “é tão fácil agir bem”.

Figura nº7 – Campanhas orçamento participativo



Plano de Marketing da Lagoa de Óbidos

Plano de marketing, feito pela associação “Óbidos.com” com a colaboração das câmaras municipais das Caldas da Rainha e Óbidos com o objetivo de conhecer as oportunidades que a Lagoa de Óbidos pode dar a futuros negócios.

Criação da marca “Landal a Capital da Codorniz”

No concelho das Caldas da Rainha existe uma freguesia com o nome de “Landal” que tem a maior produção de codornizes a nível nacional, cria cerca de 50.000 codornizes por mês. No Landal também existe um evento que é o “Festival da Codorniz” que tem crescido ano após ano, e a freguesia prepara-se para este ano de 2014 receber cerca de 10.000 pessoas no evento. Por estes motivos a Câmara Municipal das Caldas da Rainha decidiu registar o Landa como marca nacional “Landal a Capital da Codorniz”

Figura nº8 – Logotipo “Landal Capital da Codorniz”



Criação de uma nova dinâmica no Mercado do Peixe

O Mercado do peixe tem vindo a ser desvalorizado e pouco frequentado nos últimos anos pela população das Caldas da Rainha e deixou de ser uma passagem obrigatória dos turistas. Por este motivo preparou-se um plano a curto médio prazo, com varias acções de animação e uma remodelação prevista para 2015 no local do Mercado do Peixe, assim utilizamos o espaço não só como um local de venda de peixe mas também como um local para apresentação de espetáculos, exposições, concertos, vídeo mapping, juntamente com estas acções foi feita uma forte campanha de comunicação e criado um percurso entre a praça da fruta e o mercado do peixe... Para 2015 está delineado um projecto para o Mercado poder receber algumas intervenções, podendo assim aceitar pequenas bancas de gastronomia, dando oportunidade ao surgimento de novos postos de trabalho e de uma troca de matéria entre os peixeiros e os cozinheiros.

Planeamento e acompanhamento das gravações da série “Água de Mar”, da RTP na praia Foz do Arelho

A praia da Foz do Arelho foi escolhida pela empresa Coral, como cenário para uma série que passa na RTP intitulada “Água de Mar”, as negociações decorreram entre Fevereiro e Abril de 2014 e as gravações iniciaram-se em Maio, podendo estender-se até Agosto ou Setembro. A série tem um grande impacto na zona, pois traz muitos curiosos a praia o que aumenta automaticamente o consumo na zona. Existe uma grande comunicação nos media, pois as gravações decorrem todas as semanas e estão sempre presentes fotógrafos de varias revistas. Todo o apoio de logística é feito pela Câmara Municipal das Caldas da Rainha.

Projecto de um Stand de Turismo

O departamento de turismo das Câmara Municipal das Caldas da Rainha, tem planeado para o período de 2015-2018 uma presença muito forte nas feiras nacionais de turismo e alguma feiras em Espanha, para isso tem como objectivo criar um stand com alguma criatividade onde os turistas possam entrar e sentir a cidade, onde possam provar os nossos produtos gastronómicos e observar a nossa criatividade, desde os bordados a cerâmica. Para a criação deste espaço foi solicitado ao gabinete de marketing, algum apoio para perceber que tipo de stand era mais desejado pelos visitantes das feiras e que tipo de produtos, seriam mais interessantes de mostrar.

Organização do “Caldas Anima”, “ Feira dos Frutos”, “Animação de verão na praia Foz do Arelho” e acompanhamento do Festival “Oeste Fest”

Conclusão:

Decidi fazer uma pesquisa teórica nas áreas de marketing territorial, branding territorial e comunicação no sector público, pois era necessário perceber a relevância do marketing territorial para o desenvolvimento de um território, não só a nível de imagem e posicionamento, mas também a nível de atracção de pessoas e actividades económicas. Tentei perceber desde logo através de Precedo e outros, os problemas e desafios urbanos mais comuns nas cidades europeias. Através de Rainisto, podemos observar que o branding de um território é cada vez mais importante, pois dá para trabalhar a imagem de um local, permitindo a gestão de uma imagem com a criação de diversas mensagens publicitárias que se encontram associadas a uma estratégia de marketing territorial.

A nível de comunicação no sector público, fez-se uma pesquisa que demonstrou a importância da comunicação, que como referiu Kotler, tem como objectivo informar, educar e geralmente persuadir o público-alvo sobre um comportamento desejado. Definiu-se segundo Kotler e Armstrong dois tipos de canais de comunicação: os pessoais e os impessoais, cada um deles utilizado para situações diferentes. Pode-se concluir que é bastante importante planear a comunicação para o sucesso de um plano de marketing territorial.

A câmara municipal das Caldas da Rainha é constituída pelo presidente Fernando Manuel Tinta Ferreira, vice-presidente Hugo Patrício Martinho Oliveira, que tem como pelouros, mobilidade urbana, juventude, turismo, desenvolvimento económico, ambiente e reabilitação urbana. Os restantes vereadores da câmara são, Maria da Conceição Jardim Pereira que tem a seu cargo os pelouros de cultura, acção social e saúde, por fim os pelouros da educação, desporto, higiene urbana, cemitérios e espaços verdes, estão a cargo do vereador Alberto Pereira. Todos estes membros fazem parte do Partido Social Democrata.

Sem regime de permanência na câmara municipal estão os vereadores Jorge Sobral, representante do Partido Socialista, Rui Correia também ele representante do Partido Socialista e Manuel Isaac do Partido Centro Democrático Social.

A câmara municipal das Caldas da Rainha tem 314 trabalhadores, distribuídos nos diversos serviços, desde PAC (posto de atendimento ao cidadão) aos SMAS (serviços

municipalizados de água e saneamento), recebe ainda todos os anos vários estagiários de diversificadas áreas.

Como se sabe o país atravessa uma grave situação económica e financeira, pois isso faz se sentir nos orçamentos anuais que as câmaras municipais têm, assim sendo a câmara municipal das Caldas da Rainha não foge a regra e é, obrigada a controlar muito bem todas as suas despesas. No ano 2010 o orçamento anual da câmara foi de 45.060.490€, em 2011 foi de 38.910.936€, em 2012 foi de 37.838.239€, em 2013 foi de 37.838.239€ e para o ano de 2014 o orçamento foi de 37.408.492€. Como se verifica os orçamentos anuais da câmara municipal têm sido cada vez mais baixos, devido as condições que o país atravessa. Esta situação reflecte se directamente na cidade, pois todos os trabalhos que não têm prioridade, passam para segundo plano e muitas vezes não são concluídos ou nem começam por falta de verbas.

Existem áreas que são mais afectadas e por terem menos importância na perspectiva do executivo passam para segundo plano, umas dessas áreas é o marketing e consecutivamente a qualidade de todas as técnicas de comunicação que são utilizadas pelo município.

A câmara municipal das Caldas da Rainha, não tem até ao momento uma estratégia definida no que diz respeito ao marketing, ou seja tudo o que é feito é delineado num curto espaço de tempo e com objectivos a curto prazo. É complicado obter resultados com grande sucesso com um espaço de tempo bastante curto para delinear e executar projectos, pois como afirmam Gaio & Gouveia na figura número 3, para obter bons resultados no que diz respeito a área do marketing territorial é preciso definir quais as pretensões territoriais, fazer um diagnóstico da situação, de seguida elaborar uma estratégia e perceber quais os meios de comunicação a utilizar, implementar essa estratégia e controlar e alimentar o público-alvo.

Mesmo assim a cidade consegue obter resultados interessantes, pois a sua história é bastante conhecida não só pelas termas mas também pelo artesanato com um estilo bastante criativo dos artesãos da cidade, ainda existem outros factores que dinamizam a cidade como o desporto, a população do concelho tem como hábito a prática de desporto o que tem tido resultados excepcionais tanto a nível nacional como internacional. Estes valores seguem a teoria de Paulo Alves que afirma que o marketing territorial desenvolve se através de três tendências, o marketing de experiências, cultura e desporto e por ultimo a apresentar as cidades como marcas, e como se pode observar

neste trabalho, o município já está a desenvolver a marca “Caldas” com o apoio do IADE.

Como referido anteriormente o grande problema do município é a falta de definição de objectivos a longo prazo, pois isso só pode ser resolvido pelo executivo juntamente com uma equipa de marketing e comunicação que por sua vez também não existe, ou seja as equipas são temporárias, pois são constituídas por estagiários com contratos de um ano. Uma das prioridades do executivo para melhorar o marketing territorial, deveria passar por constituir uma equipa fixa, pelo menos a grande maioria, e definir objectivos a médio e longo prazo, juntamente com a mesma.

Podemos verificar nos concelhos vizinhos que uma boa aposta na área do marketing territorial, pode trazer grandes benefícios a região, vejamos o caso do concelho de Peniche, que fez uma aposta muito forte no surf e desviou todas as suas atenções para esse desporto, onde conseguiu captar umas das etapas do mundial de surf para uma das suas praias, essa aposta reflectiu-se na criação de centenas de postos trabalhos ligados a área do turismo, na entrada de milhares de pessoas por ano no concelho e através desses factores um movimento bastante significativo na economia do concelho. Outro exemplo é o do concelho de Óbidos que fez uma grande aposta no golf e em eventos relacionados com a sua vila histórica, hoje tem dos melhores campos de golf do mundo e várias unidades hoteleiras relacionadas com essa área, e ainda consegue ter três grandes eventos anuais com grande relevância a nível nacional, que são o Mercado Medieval, a Feira do Chocolate e a Vila Natal. Outro exemplo de um concelho que fez uma aposta menos dispendiosa mas mesmo assim que obteve grandes resultados a nível de divulgação foi a Nazaré, que acolheu o atleta Mcnamara no seu concelho, depois de este ter surfado uma das maiores ondas do mundo, que só se formam naquela zona devido a determinadas condições geológicas.

Caldas da Rainha é uma cidade “fácil” de trabalhar pois apresenta vários factores positivos em diversas áreas, queremos com isto afirmar que existem vários aspectos atractivos para explorar ao nível do marketing. Salientando que primeiro tem que se preparar o público interno que são os habitantes do concelho, e só depois de este estar consciente do conceito que se quer transmitir, é que se pode atingir o público externo, que inclui turistas e possíveis interessados em mudar-se para as Caldas da Rainha.

A nível profissional, esta oportunidade de estagiar na câmara municipal das Caldas da Rainha, enriqueceu-me, ficando a perceber como funciona uma instituição pública deste género. No fundo a grande experiência foi o contacto directo com a população do

concelho e algumas empresas nacionais e internacionais com grandes áreas de negócio nas Caldas da Rainha. A transformação em campanhas, de algumas ideias sugeridas pela população e algumas associações através do orçamento participativo, foi muito interessante, pois a maioria das ideias eram muito abrangentes, sem planeamento e sem conhecimento de como atingir o público-alvo. A intervenção das pessoas que deram as ideias no planeamento das campanhas foi bastante positiva, pois, tentei sempre dar-lhes uma noção de qual o processo que deviam seguir para que a campanha corresse bem, e ao mesmo tempo aprendi a interagir com pessoas que não tinham nenhum conhecimento sobre as áreas de marketing e comunicação.

Ao mesmo tempo foi difícil trabalhar e implementar alguns conhecimentos académicos, com o executivo, pois trazem hábitos antigos e por vezes não percebem que é necessário alterar os métodos de trabalho para conseguir atingir outros patamares.

No fim de tudo posso afirmar que aprendi muito, ao interagir com os vários tipos de pessoas que passam numa câmara municipal e com a interação diária com os funcionários dos vários departamentos, é um local onde passa quase tudo que acontece no concelho, e podemos tentar dar a nossa opinião e ajudar a melhorar os diversos acontecimentos antes de se realizarem.

Bibliografia:

AAKER, David A. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo: Futura, 1996.

ALVES, Paulo (2007) *Planeamento Estratégico e Marketing Cidades*. Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP).

AMARALa, Marília; FERREIRA, Cláudio Luiz ; ZANCHETT, Pedro ; ULBRICHT, V. R. . Aspectos de Modelagem em Sistemas Hipermedia Adaptativos: a UWE.. In: Congresso Nacional de Ambientes Hipermedia para Aprendizagem- Conahpa, 2006, 2006, Florianópolis. Anais do Congresso Nacional de Ambientes Hipermedia para Aprendizagem- Conahpa, 2006. São Paulo : Anhembi Morumbi

AMBRÓSIO, Vicente (1999). Plano de marketing passo a passo. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores

ASCHER, François (1998) *Metapolis: acerca do futuro da cidade*. Celta Editores, Oeiras.

BRAUN ERIK (2008). City Marketing: Towards an Integrated Approach

BRITO HENRIQUES, Eduardo (1994) Vender a cidade, ou as lógicas e as estratégias do marketing urbano. In *Finisterra Revista Portuguesa de Geografia*, XXIX.

CARAPETO, Carlos & Fonseca, Fátima (2006). Administração Pública: Modernização, qualidade e inovação. 2a. ed. Síbalo: Lisboa.

CHOEN, William A. (1995). The Marketing plan. New York: John Wiley & Sons, Inc

FERREIRA, António Fonseca (2007) *Gestão Estratégica das Cidades e Regiões*. Fundação Calouste Gulbenkian, 2ª edição, Lisboa.

GAIO, Sofia & GOUVEIA, Luís Borges (2007) O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à cidade. In *Revista "A Obra Nasce"*, 22-36, Edições Universidade Fernando Pessoa.

GOLDSCHMIDT, Andréa (2008). Estratégias de comunicação para o terceiro setor. CETS - Centro de Estudos do Terceiro Setor – FGV Revista Integração.

HALL, Peter (2000) Innovative Cities. In *"Structural Change in Europe – Innovative Cities and Regions"*, Bollscheivel: Hagbarth Publications

HALL, Peter (2002) *Cities of Tomorrow*. Blackwell Publishing, 3ª edição, Oxford

HALL, Tim (2006). Urban Geography. Taylor & Francis

KAPLAN, Andreas M. & Haenlein, Michael (2009). The increasing importance of public marketing: explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*. Vol. 27

KOTLER e Lee (2008). Marketing no Setor Público – Um Guia para um desempenho mais eficaz.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary (2000) *Principles of Marketing*. Prentice Hall, Nova Jérσία

KOTLER, Philip, FOX, Karen F. A. Marketing estratégico para instituições educacionais. São Paulo: Atlas, 1994

KOTLER, Philip (1997) *Marketing Management – analysis, planning, implementation and control*. Prentice Hall, 9ª edição, Nova Jérσία

KOTLER, Philip (2008). Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controlo. 5a. Edição : Atlas. São Paulo.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin (2006) *Marketing Management*. Prentice Hall, 12ª edição, Nova Jérσία

KOTLER, Philip. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1998

KOTLER, Philip; Armstrong, Gary (2003). Princípios de Marketing. Rio de Janeiro. Ed. Prentice-Hall do Brasil Ltda.

KOTLER, Philip; HAIDER, Donald; REIN, Irving (1993) *Marketing Places – attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. Free Press, Nova Iorque

KOTLER, Philip; HAIDER, Donald; REIN, Irving (1999) *Marketing Places Europe – How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*. Free Press, Nova Iorque

KOZMA, Gábor (2006) *The Place Marketing*. Tempus Public Foundation, Debrecen
Lamb, Charles W. (1987). Public Sector Marketing Is Different. Business Horizons

LYNCH, Kevin (2008) A imagem da cidade. Lisboa: Edições 70

LANDRY, C. (2006) *The Art of City Making*. Earthscan, Londres

LEDO, Andrés Precedo (1996) *Ciudad y Desarrollo Urbano*. Editorial Síntesis, 1ª edição, Madrid

LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; RODRIGUES, Joaquim; LÉVI, Julien;

MAKENS, James C. (1985). The Marketing plan workbook. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc

PORTER, M. E. (1989). A Vantagem competitiva das nações (13o ed.). (W. Dutra, Trans.) Rio de Janeiro: Elsevier, Campus

RIFKIM, Jeremy (s/d) *Entropia – uma visão nova do Mundo*. Coleção Temas Universais, Universidade do Algarve, Faro

SALGUEIRO, Teresa Barata (2001) *Lisboa Periferia e Centralidades*. Celta Editores, 1ª edição, Oeiras

SOJA, Edward W. (2002) *Postmetropolis – critical studies of cities and regions*. Blackwell Publishing, 1ª edição 2000 – reimpresso em 2002, Oxford

WALSH, Kieron (1994). Marketing and public sector. *European Journal of Marketing*.

WESTWOOD, J., Plano de Marketing. Makron Books, 1995.

XIA, Lang & Monroe, K & Cox, J. L. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing* 68(4), 1–15.

ZIKMUND, William e D'AMICO, Michael (2001) *The power of marketing – creating and keeping customers in an e-commerce world*. South-Western College Publishing, 7ª edição, Cincinnati.

Webgrafia:

AMADEUS (2010) *Hotels 2020 – Beyond Segmentation: strategies for growth in an era of personalization and global change*. Amadeus, Fast Future – Accelerating Innovation.

<http://www.amadeus.com/hotelit/beyond-segmentation.html>

(Consultado a 02-05-2014. 11:00h)

BORJA, Jordi (1997) Las ciudades como actores políticos. *In América Latina Hoy: Revista de Ciencias Sociales*, vol.15., 15-20, Universidade de Salamanca :

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=30801503>

(Consultado a 08-05-2014. 11:00h)

FABIO Duarte e SÉRGIO Junior (2007)

<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n2/06>

(Consultado a 04-06-2014. 12:00h)

Instituto Nacional de Estatística

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_unid_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3

(Consultado 7-05-2014. 10:00h)

NEDELEA (2006)

<http://pt.scribd.com/doc/174070097/Tourism-Marketing-Case-Studies-Alexandru-Nedelea-and-Babu-George>

(Consultado a 04-06-2014. 16:00h)

PAZ, Sérgio (2004) Las actuales reglas de la competitividad internacional. *In Revista Tendencias* (revista da Faculdade de Ciência Económicas e Administrativas-Universidade de Nariño - Colombia) vol. V, n.º1, (2). Consultado na internet:

<http://www.udenar.edu.co/general/tendencias/contenidos/Vol5/Paz.pdf>

(Consultado a 04-06-2014. 15:00h)

RAINISTO, Seppo (2003) *Success factors of Place Marketing: a study of a Place Marketing practices in Northern Europe and the United States*. Dissertação de Doutoramento, do Institute of Strategy and International Business da Helsinki University of Technology

<http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf>

(Consultado a 08-08-2014. 22:00h)

RODRÍGUEZ, Pedro Manuel (2003) La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing. *In Cuadernos de Gestión – Universidad del País Vasco*, vol. 3, nº1 y nº2

Consultado na internet:

<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/301.pdf>

(Consultado a 08-07-2014. 19:00h)

SERRAT (2010) Marketing in the Public Sector

http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/intl/144/?utm_source=digitalcommons.ilr.cornell.edu%2Fintl%2F144&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

(Consultado a 02-05-2014. 11:00h)