



Sophie Vaz Patrício

O Papel do Marketing Territorial na Atração de Investimentos: A Importância dos Incentivos Locais

Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Julho de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Sophie Vaz Patrício

O Papel do Marketing Territorial na Atração de Investimentos: A Importância dos Incentivos Locais

Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Coelho
Supervisor na Instituição de Estágio: Doutor António Martins

Coimbra, 2016

Resumo

Vivemos num mundo onde as empresas e as pessoas passaram a ser um peão, que pode movimentar-se livremente pelo mundo e que, neste quadro, tomam decisões sobre as suas deslocações, numa base diária e, conscientemente ou não, a percepção que têm de determinado lugar pode afetar essas decisões (Ispas, et al., 2015). Os investidores, para além disso, ao tomarem as suas decisões têm em atenção outros elementos como os benefícios oferecidos pelo local. É assim que entra em jogo o Marketing Territorial, como ferramenta que permite promover o território para diferentes grupos, enquanto atrai investimentos, que irão desenvolver as regiões, utilizando, para isso, como arma a seu favor os incentivos locais existentes. É também esta estratégia de marketing que quando bem desenvolvida e pensada pode dar origem à formação de uma marca territorial.

Palavras-Chave: Marketing Territorial; Marca Territorial; Investimento Direto Estrangeiro; Desenvolvimento Regional; Incentivos Locais.

Abstract

We live in a world where businesses and people became a pawn, that can move freely around the world and, in this framework, make decisions about their movements on a daily basis and, consciously or not, the perception that have about a determined place can affect these decisions (Ispas, et al., 2015). Investors, moreover, in making their decisions have in mind other elements such as the benefits offered by the site. That's how it comes into play the Territorial Marketing as tool to promote the territory for different groups. while attracting investments that will develop the regions, using, for this, as a weapon in their favor the existing local incentives. It is also this marketing strategy that, when well developed and thought, can lead to the formation of a territorial brand.

Key-words: Territorial Marketing; Branding Places; Direct Foreign Investment; Regional Development; Local Incentives.

Lista de Siglas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo em Portugal

API – Agência de Promoção de Investimento

CCDR – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional

CCDR - C - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

CIM – Comunidade Intermunicipal

CRP – Constituição da República Portuguesa

DGP – Divisão de Cooperação e Promoção

DPA – Divisão de Planeamento e Avaliação

DS – Direção de Serviços

DSDR – Direção de Serviços de Desenvolvimento Regional

GAP – Gabinete de Apoio ao Promotor

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

NUT – Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

RIS3 – Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente

RJAL – Regime Jurídico das Autarquias Locais

Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura da Parte I - Revisão da Literatura	3
Figura 2 - Relações entre os grupos-alvo.....	8
Figura 3 - Exemplo de um Município que na mesma página se dirige aos três grupos de forma distinta mas complementar	8
Figura 4 - Resumo esquemático das diferentes fases de planeamento do Marketing Territorial	10
Figura 5 - Nível de controlo dos poderes políticos nos elementos do marketing-mix.....	13
Figura 6 - Prós e contras da utilização da internet para promoção dos territórios.....	16
Figura 7 - Imagem da marca Viseu	18
Figura 8 - Imagem do <i>site</i> VisitViseu	18
Figura 9 - Exemplo de como incorporar vários grupos na mesma marca.....	21
Figura 10 - Slogan da marca Las Vegas	23
Figura 11 - Conjunto de fotografias da cidade de Las Vegas	23
Figura 12 - Relação do IDE com o desenvolvimento económico de uma região.....	28
Figura 13 - Relação do IDE com o desenvolvimento social da região.....	30
Figura 14 - Relação do IDE e com o desenvolvimento regional	31
Figura 15 - Processo de decisão dos investidores	36
Figura 16 - O Papel do Marketing Territorial na atração de investimentos.....	39
Figura 17 - Relação entre a atração de IDE, através do Marketing Territorial, e os incentivos locais.....	48

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Atividades realizadas para cumprimento dos obketivos de estudo.....	62
--	----

Índice

Introdução	1
Parte I – Revisão da Literatura.....	3
1. O Marketing Territorial.....	4
1.1. Conceito.....	4
1.1.1. As Particularidades do Marketing Territorial	5
1.2. Os Grupos-Alvo	5
1.3. As Fases do Planeamento do Marketing Territorial	9
1.4. As Ferramentas de Comunicação do Marketing Territorial	15
1.4.1. A Internet ao Serviço do Marketing Territorial	16
1.5. A Marca Territorial	19
1.5.1. A Marca e a Segmentação do Mercado	20
1.5.2. O Posicionamento da Marca	21
1.5.3. Características de Uma Marca Forte	22
1.5.4. Benefícios da Marca	24
2. O Investimento Direto Estrangeiro	25
2.1. O conceito	25
2.2. A Importância do Investimento Direto Estrangeiro Para o Desenvolvimento Regional	26
2.3. Os cuidados a ter quando se pretende atrair IDE	32
3. O Papel do Marketing Territorial na Atração de Investimentos	35
4. Os Incentivos Locais	41
4.1. O Conceito.....	41
4.1.1. Distinções Importantes	41
5. Os Incentivos Locais Como Ferramenta do Marketing Territorial Para atrair IDE..	45
Parte II – O Estágio Curricular	51
1. A Organização.....	51
1.1. Missão da Organização	52
1.2. Área Geográfica de Atuação	53
1.3. Divisões Sub-Regionais	54
1.4. Órgãos	54

1.5. Serviços da Organização	55
2. Os Objetivos e Atividades do Estágio Curricular	61
3. Análise Crítica ao Estágio Curricular	65
3.1. De que Forma o Percorso Académico do Estagiário Contribuiu Para o Estágio?	65
3.2. De que Forma o Estágio Contribuiu para a Aprendizagem do Estagiário?	66
3.3. De que Forma o Estagiário Contribuiu para a Empresa?	67
Parte III – Análise Crítica à Organização	69
1. A CCDRC e o Marketing Territorial	69
1.1. As Ferramentas de Comunicação da CCDRC	70
2. A CCDRC e o Investimento Direto Estrangeiro.....	73
3. A CCDRC e os Incentivos Locais	75
4. Sugestões Para a CCDRC	77
Conclusão	79
Bibliografia	81
Anexos	85
Anexo 1 – Agências de Promoção De Investimento	85
Anexo 2 – Principais incentivos a nível nacional	87
Anexo 3 – A Administração Pública Portuguesa.....	89
Anexo 4 – Processo de Avaliação de Projetos.....	93
Anexo 5 – RIS 3 do Centro.....	97
Anexo 6 – Representação dos 77 municípios da Região Centro	101
Anexo 7 – Constituição das CIM e da Região Centro com 100 municípios	103
Anexo 8 – Níveis de NUT	105
Anexo 9 – Decreto-Lei n.º 228/2012 de 25 de Outubro	107

Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, realizou-se um estágio curricular na Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC), para obtenção do grau de Mestre. Tendo em conta a missão da organização, bem como o conjunto de atividades nela desenvolvidas, começou a crescer a noção da importância que os investimentos têm para os territórios e a influência que o modo de promoção dos mesmos pode ter na atração de investidores.

Assim, e tendo presente que seria necessário elaborar este relatório, começaram-se as pesquisas sobre o tema, tendo crescido o interesse por ele, e acabando-se por selecionar “O Papel do Marketing Territorial na Atração de Investimentos: A Importância dos Incentivos Locais” como a matéria deste trabalho, onde se irá ainda relatar o que foi feito na organização de acolhimento e de que modo ela se relaciona com esta problemática.

Pareceu-nos que este seria um tema de especial relevância porque a realidade dos nossos dias está marcada pelo desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação e dos transportes, bem como pela acesa concorrência, a nível mundial, pela captação de recursos (Fonseca e Ramos, 2006). Ora, isto trouxe novas exigências e novos desafios, não só às empresas, que passaram a ter uma concorrência muito mais apertada, mas também aos territórios (cidades, regiões e países), que passaram a competir uns com os outros (Martinez, 2012) para garantirem a satisfação das necessidades da sua população.

Assim, passou a ser necessário criar uma imagem positiva das regiões, para potenciar a sua competitividade e cativar diferentes públicos (Eshuis, et al., 2013). Contudo, este processo não é fácil, sendo necessário um instrumento de ajuda e orientação, que permita valorizar os territórios. E é, assim, neste cenário, que entra em jogo o Marketing Territorial como uma arma que, quando bem utilizada, pode rentabilizar os recursos das regiões e potenciar a sua correta promoção para o exterior, chamando para dentro os *players* que se reconhecem nelas, podendo vir a culminar na criação de uma marca territorial (Ispas, et al., 2015).

Esta instalação de novos atores traz para os locais um conjunto grande de benefícios, sobretudo quando falamos em Investimento Direto Estrangeiro (IDE). O IDE passou a ser cada vez mais comum, não só porque as empresas procuram aceder a novos mercados, obter novos e melhores recursos, ou melhorar os seus custos e condições de

produção, (Simelyte, 2012), mas também, porque potenciam de forma exponencial o desenvolvimento regional, passando a ser altamente desejado pelos territórios. Mas, para conseguir atrair este elemento, nem sempre uma boa imagem chega: é necessário serviços, infraestruturas e pessoas que tornem as suas operações possíveis. No entanto, isto é aquilo que muitos já oferecem, começando-se a fazer a distinção entre os locais, com base nos benefícios oferecidos (Wilson, 2015).

É para entendermos melhor todas estas problemáticas, que iremos começar por fazer uma apresentação teórica, sendo esta a Parte I do trabalho. No primeiro capítulo “O Marketing Territorial”, do que esconde este conceito, os grupos a que se dirige e quais as fases que são necessárias para que se tenha uma boa estratégia de marketing dos territórios. Ainda nesta parte falaremos do conceito de marca territorial. No segundo capítulo, “O Investimento Direto Estrangeiro”, iremos explicar brevemente, no que consiste e descrever quais são os seus benefícios para o desenvolvimento das regiões, bem como os cuidados a ter quando se pretende atrair este elemento. É depois de termos estes dois pontos tratados que iremos relacioná-los no capítulo 3. - O Papel do Marketing Territorial na Atração de Investimentos. No seguimento destes assuntos avançaremos para os Incentivos Locais, começando por explicar o que são e fazendo algumas distinções importantes dentro destes. Por fim, esta primeira parte terminará com a tentativa de demonstrar a importância que os incentivos locais podem ter, na atração de IDE, num processo de marketing territorial.

Na parte II, iremos fazer uma descrição do Estágio Curricular, começando por apresentar a organização onde ele foi realizado, passando depois para uma análise crítica sobre os resultados do estágio curricular.

Chegamos por fim à última parte deste relatório onde iremos fazer uma análise crítica da organização, quanto à sua utilização do Marketing Territorial para atração de investimentos, deixando algumas sugestões finais.

Assim, os principais objetivos deste relatório serão: entender o conceito de marketing territorial; entender o conceito de IDE; perceber de que modo o IDE ajuda no desenvolvimento de uma região; perceber como uma estratégia de marketing pode ajudar um território a atrair IDE; entender o conceito de incentivos locais e de que modo estes podem ser utilizados pelo marketing territorial para atrair investimentos. Pretender-se-á, ainda, analisar o período de estágio e a organização de acolhimento, através de uma análise crítica.

Parte I – Revisão da Literatura

Nesta primeira parte do relatório iremos fazer uma revisão da literatura sobre o Marketing Territorial, e qual a sua influência na atração de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), bem como, do papel que os Incentivos Locais podem ter neste processo. Para isso, seguiremos uma ordem de ideias precisa (visível no Esquema 1 – Estrutura da Parte teórica), onde pretendemos primeiro que tudo explicar os conceitos de Marketing Territorial e de IDE e só depois relacioná-los, explicando qual o efeito que o primeiro pode ter no segundo. Apenas depois de termos estes pontos apresentados é que estaremos em condições de evidenciar qual a importância que os Incentivos Locais poderão ter, ao apoiar estas estratégias de promoção de território para atrair investidores estrangeiros.

Figura 1: Estrutura da Parte I - Revisão da Literatura



Fonte: Autor

Chamamos apenas à atenção para o facto de aqui, e ao longo desta primeira parte, falarmos em território, região e local de modo indiferenciado, sem termos em conta divisões administrativas ou políticas de um país. Assim, quando nos referirmos a um destes conceitos, estaremos a falar de um espaço geográfico delimitado, onde se verificam relações de cooperação entre empresas, poderes políticos e infraestruturas, com características geográficas e demográficas semelhantes em todo a sua extensão, e que o tornam, por isso, um espaço homogêneo, e que pode ser visto com um todo (Capello e Nijkamp, 2009). Não importará se estamos a falar de um país ou de uma região dentro do mesmo, ou apenas num local específico desta. Quando, por algum motivo, nos quisermos dirigir a alguma destas conceções de modo particular indicaremos que o estamos a fazer.

1. O Marketing Territorial

Sentindo a necessidade de se adaptar aos novos desafios, impostos pelo novo mercado global, onde não existem fronteiras, e onde as empresas e pessoas se podem movimentar livremente, os territórios viram-se forçados a posicionarem-se no mercado de modo a atraírem os grupos do seu interesse (Martinez, 2012). Neste contexto, as regiões começaram a implementar uma ferramenta de gestão territorial, que lhes permite alcançar os objetivos estratégicos desejados. A esta ferramenta, daremos aqui o nome de Marketing Territorial, sendo que, outras designações como Marketing de Lugares poderão surgir noutros locais.

1.1. Conceito

Para melhor percebermos o que é o Marketing Territorial, convém primeiro que tudo relembrarmos o conceito de Marketing. Ora, este é o processo de planeamento e desenvolvimento de um conjunto de ideias, para determinado bem ou serviço (Lindon, et al., 2011). Ou seja, é o processo através do qual se pensa na estratégia de elementos como o preço, a publicidade e a distribuição, sendo que, o objetivo é tornar o negócio sustentável, satisfazendo as necessidades dos grupos-alvo, convencendo-os a escolher aquele produto ou serviço em vez do concorrente (Ãzena e Keiss, 2009).

Ora, se virmos o território como um produto que precisa de ser vendido, então também o público-alvo precisará de ser convencido. Assim, também para a promoção de um local, se torna necessário uma estratégia de marketing que o faça sobressair dos restantes. Surge, deste modo, o Marketing Territorial como sendo a aplicação de instrumentos de marketing em localidades, indo desde um país, a uma região ou cidade (Eshuis, et al., 2013), e sendo o processo que permite, e que, idealmente, culminará na criação de uma marca territorial.

O Marketing Territorial é, deste modo, uma ferramenta de gestão do território que o promove, mas não só a ele e às suas características imutáveis, como também aos seus bens e serviços, às suas organizações e às suas pessoas (Gafurov e Novenkova, 2013), tentando chegar a um determinado público. Não nos esqueçamos, contudo, que a promoção sem o desenvolvimento, do próprio produto, acaba por não ter os efeitos desejados (Eshuis, et al., 2013). Então, para além de pretender ser persuasivo, o Marketing Territorial inclui a

responsabilidade de fazer o que for possível, para melhorar tudo o que é possível melhorar, tendo em conta os recursos disponíveis, para atrair o maior número de atores possíveis.

Como é fácil de concluir este Marketing não é igual àquele que estamos habituados, tendo pequenas singularidades que vale a pena referir.

1.1.1. As Particularidades do Marketing Territorial

Embora acima tenhamos feito uma comparação entre o Marketing Territorial e o Marketing Comercial, a verdade é que o primeiro apresenta algumas particularidades, que o distinguem do último. Vejamos algumas dessas singularidades:

O Objetivo: enquanto que o objetivo último de uma empresa será o lucro, orientando para isso todos os seus recursos, o objetivo do Marketing Territorial passará pelo desenvolvimento económico e social de um local, sendo para isso necessário “melhorar a capacidade competitiva e promover as suas potencialidades (Gouviea et al., 2015: 93).

A complexidade do produto: o território não é um produto comum, antes pelo contrário, é um produto extremamente complexo e “muito dependente da pesada máquina pública” (Gaio e Gouveia, 2006: 28). Este deve satisfazer necessidades muito distintas de diferentes grupos, podendo, ser consumido de milhares de formas diferentes.

O controlo parcial do marketing-mix: enquanto que num produto ou serviço se podem controlar de forma, mais ao menos satisfatória, os vários elementos do marketing-mix, no território, tem-se um controlo muito limitado sobre esses elementos (Proulx e Tremblay, 2006)., como veremos mais à frente, no ponto 1.3. deste capítulo.

1.2.Os Grupos-Alvo

Como já vimos, o Marketing Territorial é uma ferramenta que ajuda a criar uma imagem de um determinado território e, assim, ajuda a posicioná-lo no mercado, através, muitas vezes, da criação da sua marca. Embora o seu objetivo seja só um: aumentar a atratividade de um local junto de um determinado público (Gaio e Gouveia, 2006) a mensagem a transmitir, pode ter como alvo diferentes grupos.

Como clientes do território podemos ter, na nossa opinião, três grandes categorias e cada um deles irá esperar coisas diferentes de um território, por ter necessidades diversas, que precisam de ser satisfeitas, tendo, por isso, que ser reconhecidas como tal (Eshuis, et al., 2013). Vejamos melhor cada um destes grupos.

Turistas

Com o desenvolvimento dos meios de transporte, e a abertura de fronteiras entre países, o turismo aumentou de forma exponencial, tornando-se objeto de diversas políticas públicas de atratividade. O mercado dos turistas, segundo Ázena e Keiss (2009), pode-se dividir em dois grupos diferentes: os visitantes em negócios e os visitantes em lazer.

O objetivo da viagem destes grupos será diferente, e, por isso, aquilo que esperam encontrar num será, também, díspar. Enquanto que os primeiros vêm, maioritariamente por períodos de tempo curtos, esperando locais de fácil e rápido acesso e infraestruturas adaptadas às suas necessidades, os segundos ficam, geralmente, por mais tempo, esperando sempre hospitalidade e muita informação sobre a região (Ázena e Keiss, 2009). Apesar disto, existem pontos de encontro, entre as expectativas e as vantagens destes.

Necessidades: existência de locais recreativos que possam ser visitados e informação sobre eles. Infraestruturas e serviços para os receber, como, hotéis, restaurantes e transportes (Gafurov e Novenkova, 2013). Realçar ainda o facto de, quer uns, quer outros, necessitem de habitantes locais, seja para lhes disponibilizar serviços, seja para os receber e enquadrar dentro da região.

Benefícios que trazem: para além dos óbvios benefícios económicos para os atores regionais, com atividades ligadas ao turismo, a existência de turistas obriga a região a melhorar vários serviços (Veleshchuk, 2014) acabando por beneficiar todos os habitantes.

Habitantes e Trabalhadores

Embora durante muito tempo não se tenha dado a devida importância a este grupo, a verdade é que a realidade dos nossos dias mudou este cenário. Enquanto que, antes o que importava era ter uma mão-de-obra muito barata e isso chamaria investidores para os territórios, hoje em dia, importa ter mão-de-obra qualificada. (Ázena e Keiss,

2009). Passa-se a ver os cidadãos “como elementos estratégicos na gestão do lugar e na sua política de marketing” (Gouveia et al., 2015: 94).

Assim, esta mão-de-obra tem que ser convencida a estabelecer-se num local pois apenas em casos muito específicos farão uma mudança sem terem outro tipo de motivações. Deste modo, convém saber do que precisam e ter a noção de que os benefícios que trazem dificilmente poderão ser todos conhecidos.

Necessidades: boas habitações e infraestruturas, atividades profissionais ao nível dos seus conhecimentos, bens públicos, serviços e espaços verdes de qualidade (Gafurov e Novenkova, 2013). Mas, mais do que isto, os habitantes necessitam também de dinamismo cultural e social, sendo isso muitas vezes conseguido através da sua vivência, não só com atores locais, como com atores externos, como turistas, que acabam por quebrar a monotonia dos espaços.

Benefícios que trazem: para além dos óbvios benefícios económicos, através dos pagamentos de serviços, impostos e consumo de bens (Veleshchuk, 2014), este grupo tem um grande papel no desenvolvimento de uma região, como veremos mais à frente no ponto 2.2. “A Importância do Investimento Direto Estrangeiro Para o Desenvolvimento Regional”.

Investidores

Segundo Ázena e Keiss (2009), este é o grupo mais importante pois de nada vale ter mão-de-obra qualificada, se não tem onde se empregar, ou turistas se não há quem invista em atividades de turismo. Ou seja, será sempre através dos investidores que se irá tornar possível, não só atrair os elementos dos grupos pretendidos, como mantê-los e continuar a atrair outros (Eshuis, et al., 2013). Chegamos, portanto, à conclusão que, independentemente de querermos turistas ou capital humano qualificado, necessitamos sempre de quem invista no local.

No entanto, o cenário contrário também é real. Isto é, quando um território decide atrair, apenas, empresas a verdade é que vai precisar de mão-de-obra qualificada ou, pelo menos, de trabalhadores, mesmo que com um menor nível académico. Irão também ocorrer viagens de negócios dentro da região e, dir-se-ia mesmo, que elas são necessárias e desejadas quando queremos que a atividade empresarial da mesma seja reconhecida. Para

além disso, se o investimento realizado for na área do turismo então turistas serão necessários para que ele sobreviva.

Necessidades: capital humano, recursos naturais, bons serviços e infraestruturas, boas ligações ao resto do mundo, competitividade e meios de cooperação com outras empresas e com os órgãos governativos.

Benefícios que trazem: para além dos óbvios benefícios económicos (com o pagamento de impostos, abertura de novos postos de trabalho, aumento da população existente e o poder de compra da mesma), aumentam a concorrência, trazendo o desenvolvimento das empresas e conseqüentemente das regiões, por serem pedidas novas, e melhoradas, condições. Mais à frente analisaremos com mais detalhe o papel que estes podem ter no desenvolvimento regional (ponto 2.2. “A Importância do Investimento Direto Estrangeiro Para o Desenvolvimento Regional”).

Depois disto esclarecido, facilmente nos é possível observar que existe uma forte ligação entre todos estes grupos, necessitando cada um dos outros para poderem existir naquela região. Esta mesma relação pode ser vista na Figura 2, onde cada uma das setas evidencia uma relação de necessidade.

Figura 2 - Relações entre os grupos-alvo do Marketing Territorial



Fonte: Autor

Assim, é por terem consciência que, embora, tendo necessidades distintas, todos estes grupos necessitam uns dos outros, sendo peças fulcrais, para o desenvolvimento local, que os dirigentes dos territórios começam a organizar sistemas de atração comuns, mas que, ao mesmo tempo, permitem a comunicação particular com cada grupo.

Figura 3 - Exemplo de um Município que na mesma página se dirige aos três grupos de forma distinta mas complementar



Fonte: Portal Câmara Municipal de Faro

Aqui chegados estamos em condições de, de forma sucinta, evidenciar as fases do planeamento do Marketing Territorial, que se assemelham, em muito, às encontradas no planeamento de qualquer outra estratégia de marketing.

1.3.As Fases do Planeamento do Marketing Territorial

A verdade, já aqui explanada, é que hoje em dia os territórios competem entre eles, e de forma cada vez mais agressiva. Deste modo, posicionam-se no mercado, utilizando ferramentas de marketing, muitas vezes tendo como finalidade a criação de uma marca que os diferencie dos restantes. Tal é necessário pois vivemos numa sociedade em que cada vez mais as pessoas se baseiam em fatores como a imagem da área para tomarem as suas decisões (Glinska e Kilon, 2014),

No entanto, para o processo de promoção, e em última instância de criação de uma marca territorial, seja bem sucedido, é necessário planear, pois só assim conseguimos fazer a transição daquilo que o local é, para a imagem que desejamos passar dele (Glinska & Kilon, 2014). Deste modo, quando os objetivos existentes para um local chamam pela ação de uma ferramenta de gestão, como é o Marketing de Lugares, é necessário elaborar um plano e criar uma estratégia (Ãzena e Keiss, 2009). Ou seja, é preciso atuar de forma estruturada, para ir ao encontro do que é pretendido, e não agir de modo aleatório.

É de referir, no entanto, que não existe um processo ótimo, e que nem todos os modelos terão os mesmos efeitos, dependendo sempre das condicionalidades do local para o qual o sistema está a ser pensado. Com esta ideia presente, selecionámos um conjunto de fases que, tanto no seu todo, como individualmente, parecem fazer sentido num processo de planeamento estratégico do Marketing Territorial.

Ainda antes de entrarmos na descrição de cada um dos passos dados até se chegar a uma estratégia de promoção de uma região, convém esclarecermos que, muitas das decisões tomadas neste processo têm origem no poder político, podendo, no entanto, ser levadas a cabo por agências especializadas.

Figura 4 - Resumo esquemático das diferentes fases de planeamento do Marketing Territorial



Fonte: Adaptação de Lindon et al., (2011: 443)

1- Diagnóstico

Ao fazermos o diagnóstico da situação da região respondemos à pergunta “Onde estamos?” (Gaio & Gouveia, 2006). O método mais comum para analisar a posição de um território é a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Deste modo, somos obrigados a olhar não só para o que se passa dentro das nossas fronteiras, mas também para o que se passa no exterior. No final duma análise deste género irão surgir recomendações, vai ser possível apontar quais “os riscos a ter em conta e os problemas a resolver” (Lindon et al., 2011: 451),.

2- Fixação de Objetivos

Aqui respondemos à pergunta “Onde queremos chegar?”, é a nossa visão (Gaio e Gouveia, 2006). Este passo torna-se simples depois de conhecermos a nossa realidade, pois só aí estamos em condições de dizer como a aproveitar e o que corrigir. Este é também o momento de se ouvirem os diferentes atores, pois não podemos contar só com os objetivos do órgão governativo, mas também com os dos restantes elementos que atuam no território. Só através deste diálogo se chegará a objetivos que satisfaçam a necessidades de todos os que coexistem neste espaço, evitando situações de conflitos de interesses.

3- Formulação da Estratégia

Aqui decidimos como podemos chegar onde queremos (Gaio e Gouveia, 2006). Para podermos chegar à formulação de uma estratégia de marketing existem, segundo Proulx e Tremblay (2006), três componentes essenciais a serem tidos em conta: a segmentação dos mercados, o posicionamento e o marketing-mix.

3.1- Segmentação dos Mercados

De um modo geral, podemos dizer que a segmentação consiste em dividir o mercado global em segmentos, onde o público deve ser homogêneo, quanto aos seus comportamentos e necessidades (Lindon et al., 2011). No Marketing Territorial não podemos ignorar, o facto de que, qualquer que seja o grupo escolhido, apenas funcionará na sua plenitude com a presença dos outros (como verificámos no ponto 1.2.). Assim, qualquer que seja o grupo do interesse da região não podemos ignorar os outros, pois estes, podem sentir-se esquecidos pela região (Insch e Florek, 2010) preferindo outras que se dirijam a deles. Portanto, ao criarmos uma estratégia ou mesmo uma marca para um território devemos sempre tentar acomodar nela mais do que um segmento (Insch e Florek, 2010), tornando-a integradora.

3.2- O Posicionamento

O posicionamento é a escolha de “traços salientes e distintivos” (Lindon et al., 2011: 154) que permitem ao público distinguir um determinado produto de outros comparáveis. Assim sendo, é neste ponto que temos que decidir como queremos que a região seja reconhecida pelos *stakeholders*, ou seja, qual a imagem que queremos transmitir, tendo em conta os objetivos que antes foram definidos. Para que essa imagem não seja confusa temos que “sintetizar a realidade e mais-valias territoriais” (Gaio e Gouveia, 2006: 33). No ponto 1.5.2. falaremos melhor sobre o processo de posicionamento de uma marca.

Devemos ter em atenção que ao escolhermos uma só imagem para ser transmitida a diferentes grupos ela tem que ser clara pois se isso não se verificar podem ocorrer situações que confundem o público (Ispas, et al., 2015). Por exemplo, se uma mesma cidade se situa com rústica e extremamente ligada aos costumes e tradições da terra, mas,

ao mesmo tempo, como altamente inovadora e criativa, a pergunta que muitos farão é “Em qual deles ficamos?”. Ora será a esta mesma questão que se deve conseguir dar uma resposta antes mesmo de ser feita. Para isso é necessário encontrar um ponto comum entre as diferentes características da região e promover esse ponto, de modo geral, com ferramentas de comunicação massivas, mas depois, criar ações que o apresentem de forma diferenciada para cada um dos grupos (Glinska & Kilon, 2014).

3.3- A Otimização do Marketing Mix

Devemos, aqui, primeiro que tudo, esclarecer que o marketing mix é o conjunto de decisões de marketing que se tomam em relação a quatro fatores principais: o produto, o preço, a localização e a promoção (Lindon et al., 2011). Muito embora no Marketing Territorial seja de difícil controlo, ele continua a existir e a ser extremamente útil. É aqui que os dirigentes devem intervir onde for necessário para aumentar a atratividade dos seus territórios, tendo em conta o posicionamento que escolheram, encontrando a combinação perfeita dos quatro elementos do marketing mix, que corresponda às expectativas do seu público (Proulx & Tremblay, 2006). Vejamos com mais detalhe cada um dos elementos:

Produto: como já vimos, no Marketing Territorial, temos um produto incomum, o território sendo composto por vários elementos, que podem ir desde matérias-primas, passando pelo capital humano, e acabando em infraestruturas e serviços.

Controlo sobre o produto: enquanto que uma parte deste elemento pode ser controlada, podendo-se fazer diversas alterações ao produto antes de o entregar (por exemplo, melhoria em serviços, espaços e infraestruturas), existe uma parte que é imutável e que, por isso, não pode ser controlável (por exemplo, as características geográficas e os seus recursos naturais).

Preço: o preço do “produto território” é calculado através da soma das despesas, menos a soma das receitas, que um consumidor obterá ao escolher determinada região em detrimento de outra (Proulx e Tremblay, 2006). Por exemplo, para um turista, o preço do local será a soma dos custos dos serviços e produtos que consumiu na sua hospedagem, menos os ganhos culturais e sociais que com ela obteve.

Controlo sobre o preço: O controlo dos órgãos políticos sobre o preço é muito reduzido. Isto acontece porque a maior parte dos preços dos serviços e produtos consumidos, são decididos pelos mercados. Já as receitas obtidas irão depender

muito de quais eram as expectativas do consumidor e de que forma ele sentiu que foram ou não cumpridas. Existe, no entanto, uma exceção a este fraco controlo podendo o decisor político atribuir benefícios fiscais e financeiros a quem escolher o seu território, diminuindo o seu preço.

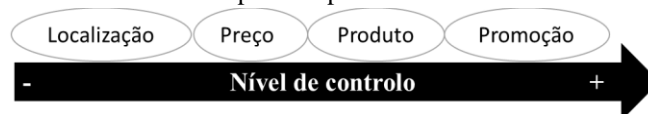
Localização: Normalmente entendida como a distribuição dos produtos, aqui, a localização de um território é a sua posição geo-económica (Proulx e Tremblay, 2006), ou seja, a sua posição em relação a recursos e outros locais de interesse, o seu clima, o seu relevo geográfico, a sua proximidade a portos e outros canais de transporte, bem como outros aspetos que são intrínsecos do território, devido à sua posição geográfica, e que afetam as decisões dos atores interessados em instalarem-se num território.

Controlo sobre a localização: não exige muitas explicações o facto e os atores políticos não terem nenhum controlo sobre a posição de um local. A verdade é que um local tem características geográficas e geológicas, que afetam a economia de determinado local, e sobre os quais, nenhum poder humano, tem a capacidade de atuar, podendo apenas ser alterados com situações trágicas indesejadas.

Promoção: envolve o uso de instrumentos de comunicação. É a partir daqui que as estratégias delineadas conhecem a luz do dia, pois se o objetivo do Marketing Territorial passa por promover o território, para sustentar o seu desenvolvimento, então isso só se torna possível através da comunicação de mensagens para o exterior (Cozmiuc, 2011).

Controlo sobre a promoção: a promoção de um produto é o elemento do marketing-mix que melhor pode ser controlado pelos decisores, pois serão eles a escolher quais as ferramentas de comunicação a utilizar, não estando em nada condicionados.

Figura 5 - Nível de controlo dos poderes políticos nos elementos do marketing-mix



Fonte: Autor

Podemos dizer, portanto, que a estratégia a que se vai chegar é a “combinação coerente destes diferentes meios de ação com vista a atingir os objetivos fixados” (Lindon et al., 2011: 442). Não nos devemos esquecer, contudo, que os mercados dos nossos dias são altamente complexos e competitivos sofrendo alterações constantemente (Fonseca e Ramos, 2006). Assim, e para terminar, é importante termos consciência de que, qualquer que seja a estratégia adotada, esta não pode ser estática, mas antes evolutiva.

4- Implementação

A implementação da estratégia começa quando se começam a executar as tarefas que estavam planeadas e os programas previstos (Ãzena e Keiss, 2009) para melhoria da região e quando se promove tudo o que foi feito de novo e tudo o que existe, utilizando a(s) ferramenta(s) de comunicação escolhida(s).

Para poder pôr em prática a estratégia escolhida, bem como, todos os investimentos que ela implica, é necessário ter fundos para o fazer. Ora, isto nem sempre é fácil, tendo em conta os orçamentos cada vez mais reduzidos e, sobretudo, a pequena percentagem dele que está disponível para este tipo de ações (Jensen, et al., 2015). É, muitas vezes, por causa da falta deste recurso que vemos não a obtenção de uma marca mas apenas campanhas promocionais de curto-prazo com ferramentas promocionais muito simplistas (Martinez, 2012).

5- Avaliação

É importante, depois de implementarmos uma estratégia, termos um sistema de indicadores que ajudem a avaliar os resultados diretos que foram obtidos (Ãzena e Keiss, 2009). Aqui, começar-se-á por verificar a quantidade de recursos despendidos e os benefícios obtidos, tentando perceber se existe uma relação de equilíbrio entre ambos. Mas mais, como ao pensar numa estratégia de Marketing Territorial, estamos muitas vezes a criar a própria marca do lugar, deve-se também fazer a avaliação do sucesso da mesma. Isto é feito recorrendo-se, muitas vezes, a questionários, para perceber se as pessoas reconhecem a marca e se se sentem, de certo modo, ligados a ela (Gouviea, et al., 2015).

- Dificuldades a ultrapassar: para além da avaliação só por si não ser fácil, por existir um grande conjunto de variáveis que podem ser quantificadas, mas, que, nem sempre se relacionam diretamente com o Marketing Territorial, levando a situações em que não se contabilizam dados que deveriam ser contabilizados, acresce, ainda, o facto de muitos efeitos apenas se fazerem sentir a médio/longo prazo e de nem sequer serem possíveis medir (Martinez, 2012). Este é um problema de difícil resolução que pode ser, no entanto, ser atenuado se tivermos uma equipa experiente, à frente desta fase, e com uma visão clara das mudanças que ocorreram.

Um ponto importante em todo este processo que contribui em muito para o sucesso da estratégia é o modo como a mesma se vai comunicar, pois não é possível promover uma região sem que se passe uma mensagem para o exterior. É tendo isto em mente que passamos para o ponto seguinte.

1.4.As Ferramentas de Comunicação do Marketing Territorial

Depois de termos pensado numa estratégia, passamos à fase da sua implementação, onde, como já acima referimos, é necessário comunicar ao grupo-alvo a mensagem pretendida. Ou seja, é preciso dar a conhecer a marca criada, quando esse for o caso. Existem, no entanto, diversas formas de comunicar todas as características que tornam a nossa região distinta de outra, variando consoante a estratégia escolhida, bem como, os recursos disponíveis para pôr as ações em prática. Na nossa opinião, podemos ter dois grandes tipos de ferramentas de comunicação:

- ➔ **As ferramentas massivas:** com elas vai-se chegar a um grande número de pessoas, de forma indiferenciada, e a grande velocidade. Embora seja dispendiosa e um pouco impessoal a verdade é que haverá uma grande difusão da mensagem (Fonseca e Ramos, 2006). Dentro destas destacam-se:
 - Compra de espaços publicitários: podemos estar a falar em espaços televisivos, numa revista ou jornal, e mesmo de um placard em locais estratégicos, como aeroportos (Hatem, 2007).
 - Material de promoção: não nos referimos apenas a materiais físicos como panfletos e brindes mas, também, a vídeos promocionais, que tornamos públicos por diferentes meios de comunicação (como a internet).

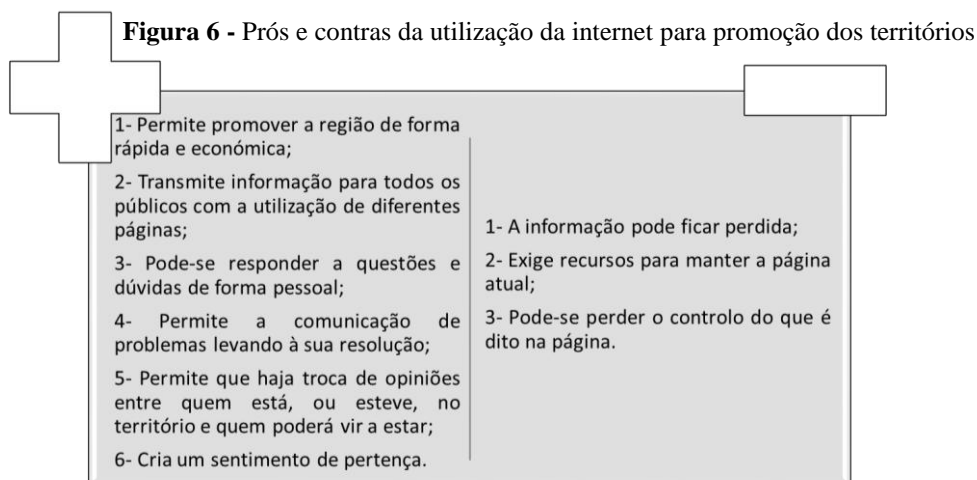
 - ➔ **As ferramentas seletivas:** são mais pessoais e menos dispendiosa, permitindo personalizar a mensagem. Contudo, não permitem chegar a um grande número de pessoas, em simultâneo, podendo haver, por isso, um certo custo de oportunidade (Fonseca e Ramos, 2006). Aqui falamos de contactos diretos que são feitos com um ator, ou grupo de atores, tentando persuadi-los, um a um, a escolherem o nosso território.
-

Atualmente, as ferramentas massivas são as mais utilizadas, sendo atribuído aos *mídias* e à internet um papel fundamental. Esta última tem-se apresentado como um meio cada vez mais eficaz de transmissão de informação que chega a grande parte dos utilizadores, conseguindo um nível de difusão muito superior aos dos restantes (Barabel, et al., 2010). Merece, por isso, uma especial atenção da nossa parte sendo-lhe, assim, dedicado o ponto seguinte.

1.4.1. A Internet ao Serviço do Marketing Territorial

A internet tornou-se a primeira forma de procura de informação para milhões de pessoas (Barabel, et al., 2010). Não importa de que parte do mundo o conhecimento chega, nem em que parte vai ser utilizado pois aqui as fronteiras não existem. Foi por estarem cientes desta realidade que muitos territórios criaram *websites*, para que a mensagem transmitida seja sempre a mais correta e atualizada e, particularmente, para que a informação chegue onde é precisa e procurada (Barabel, et al., 2010).

Toda a informação que antes tinha que ser dada através de produtos físicos, como material promocional ou através de contactos pessoais, por vezes morosos, agora está à distância de um clique poupando-se tempo e dinheiro. Procurar atrair um determinado grupo, e não ter uma página onde a informação, desde a mais básica à mais complexa, esteja disponível, é quase fatal porque, a sociedade passou a querer tomar decisões de forma rápida, e prática, e tudo o que fuja a isto representa um custo, que nem sempre se está disposto a suportar. Mais do que isso, não estarmos presentes neste espaço, que é tão de todos, pode simplesmente passar a mensagem, errada, que não procuramos ninguém.



Fonte: Autor

Entendemos por bem, de seguida, esclarecer alguns dos pontos da figura acima apresentada.

Ora **do lado dos prós** os três primeiros pontos são bem claros, no entanto, quanto ao quarto ponto, o que aqui se quer dizer é que, por vezes, existem situações por resolver num local, que estão nesse estado porque os órgãos decisores não têm conhecimento dos mesmos (Barabel, et al., 2010). Assim, todas as pessoas podem apresentar aqui problemas que encontrem, não só dando conhecimento dos mesmos, como fazendo com que se atue sobre os mesmos, isto porque, ao tornar-se pública uma queixa os órgãos políticos têm todo o interesse em atuar sobre ela, mostrando a sua dedicação ao local. Uma região que não tem medo de mostrar que tem falhas, e que mostra que é capaz de as resolver, é uma região que transmite confiança. Afinal o Marketing Territorial já não é só sobre “mandar mensagens mas também recebê-las” (Eshuis, et al., 2013: 508).

Antes de passarmos ao penúltimo pró, cabe-nos constatar que, hoje, por vezes, mais do que informações, procuramos opiniões (Ispas, et al., 2015) pois o valor de um bem já não reside apenas nas suas características, mas também nas experiências que proporciona (Barabel, et al., 2010), e essas, apenas podem ser transmitidas por quem já as vivenciou. Desta maneira, já não se procura só saber o que os responsáveis dizem sobre um local, mas, também, o que diz quem lá vive, trabalha, quem visitou e quem já investiu nele. A internet proporciona este lugar de encontros, que de outro modo seria, em muitos casos, impossível (Barabel, et al., 2010).

Ora todos estes fatores têm uma consequência muito importante: ajudam as pessoas a sentirem-se próximas do território, mesmo quando, por vezes, estão muito longe criando-se uma ligação, desde o momento da procura de informação, que depois pode ser difícil de quebrar.

Do **lado dos contras**, e começando pelo ponto número um, uma verdade inegável, é que a quantidade imensa de informação existente *online* faz com que muita fique perdida (Hatem, 2007). Ou seja, as últimas páginas ficam por ver, porque as primeiras já diziam de mais, lemos tanta coisa, em espaços de tempo tão curto, que não memorizamos o que

lemos e aquilo que hoje encontrámos depois de alguma pesquisa, amanhã já não sabemos onde está.

Para além disto, ao se comprometerem, deste modo, tão aberto, com o mundo, os territórios devem ter a responsabilidade de não criar um espaço e de nunca mais o reverem. Os *websites*, devem estar sempre em atualização. Isto porque, não basta criarmos algo, devemos mostrar compromisso e vontade de que esse algo dê frutos, caso contrário, será mais uma num milhão (Barabel, et al., 2010). Para conseguirmos isto, tem de existir, muitas vezes, alguém, ou mesmo uma equipa, apenas dedicado a esta tarefa, para que não se perca o foco.

Por último, se não existir uma vigilância constante, por parte dos atores políticos, sobre publicações e comentários feitos pelos outros, pode-se chegar a uma posição em que a página será apenas um local de críticas e má publicidade sem que se consiga apagar essa imagem negativa com que os visitantes vão ficando.

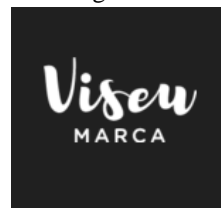
Concluir dizendo que a internet tem sido sobretudo utilizada para atrair turistas, havendo já muitas cidades que têm uma página apenas para os visitantes (Ispas, et al., 2015). Exemplo disso é o caso da cidade de Viseu, que para além de ter um *site* só para os visitantes o visitviseu.pt, está agora em fase de criação da marca Viseu, percebendo-se o seu compromisso com o Marketing Territorial e a vontade de ir mais além.

Figura 8 - Imagem do *site* VisitViseu



Fonte: Portal VisitViseu

Figura 7 - Imagem da marca Viseu



Fonte: Portal VisitViseu

É depois de estar esta estratégia pensada, incluindo a ferramenta de comunicação, que estamos em condições de ser mais competitivos e darmos o passo em frente para a criação da marca territorial (Cozmiuc, 2011). Caso este passo não aconteça o produto desta estratégia acabará apenas por ser uma campanha pontual, que embora importante, acabará por ser inefetiva a longo-prazo (Metaxas, 2010).

Vejamos agora, com mais clareza, em que consiste este conceito de Marca Territorial.

1.5.A Marca Territorial

Para começar devemos clarificar que é através da utilização do Marketing Territorial que podemos chegar à criação de uma marca. No entanto, nem sempre um processo de Marketing Territorial vai culminar numa marca, podendo o seu produto final ser uma simples campanha promocional (Ispas, et al., 2015). Para a criação da marca é preciso trabalhar de um modo muito mais complexo na identidade do território, aquando do seu posicionamento. Assim, podemos ter o simples marketing territorial, como ferramenta de promoção a curto-prazo, e o marketing territorial cujo produto final é a criação de uma marca, que é mais relacionada com a imagem permanente de um território e, por isso, com a sua identidade (Martinez, 2012). É algo que terá que ser trabalhado permanentemente e não um esforço pontual, sendo o resultado de um compromisso que se assume perante o mundo. A marca acaba por ser, portanto uma fase evolutiva do marketing territorial, tendo que se passar por ele para se chegar a ela (Martinez, 2012). Aliás, uma marca só terá sucesso se for pensada e planeada (Glinska e Kilon, 2014).

Depois deste esclarecimento, podemos sublinhar que, desde o início do novo milénio, que o conceito de marca territorial, muitas vezes designado por *place branding*, se tornou mais e mais popular (Glinska e Kilon, 2014). As marcas foram ganhando terreno e podemos dizer que “são como as pessoas: ambas têm uma estrutura física, um nome, personalidade e reputação” (Cozmiuc, 2011: 429). Assim, mais uma vez, tal como com as pessoas, criam-se primeiras impressões, que podem ser, muitas vezes, determinantes. De um modo geral, podemos, portanto, dizer que a marca significa personalidade, ou seja, determina qual a imagem que os outros irão ter do produto que ela representa, diferenciando-a de outros (Cozmiuc, 2011). Assim sendo, o seu objetivo primário será criar um reflexo positivo do local na mente das pessoas e, o último, e mais importante, será melhorar a qualidade de vida dos residentes através do desenvolvimento do território (Veleshchuk, 2014).

Quanto aos constituintes da marca, estes são muitas vezes, apenas uma imagem e um slogan, que permitem identificar uma região visualmente, ou associá-la a determinada

frase. O slogan deve ser simples e marcante, permanecendo durante anos, deve ser fiel à imagem do território que queremos passar, deve ser real e, por isso, credível, mas sobretudo, deve tocar o consumidor (Glinska & Kilon, 2014). Para que isto seja conseguido, muitas vezes, atribuem-se características humanas à região, como a de segura, tolerante, recriativa, inovadora e saudável (Glinska & Kilon, 2014). Em suma, a marca de um território deve transmitir emoções e valores, não perdendo, no entanto, “a essência do território” (Martinez, 2012: 377), ou seja o seu contexto geográfico e económico.

Acrescentar ainda que ao pensar a marca de um local devemos ter em mente que, atualmente, muitas cidades oferecem os mesmos produtos e serviços, por isso, o único meio de conseguir atrair pessoas é promover os componentes que não podem ser imitáveis, os “elementos soft” (Glinska & Kilon, 2014: 259), menos funcionais e mais emocionais¹ (Glinska & Kilon, 2014), de modo a fazer as pessoas sentirem-se ligadas ao território. Deste ponto de vista, o desafio é encontrar pontos chave que representem a identidade, a história e a cultura de um território ao longo dos anos e, depois, representá-los de um modo único e atrativo (Martinez, 2012).

Terminar dizendo que este é um elemento que pode surgir a nível nacional, regional ou de uma cidade/vila, em última análise também pode ser criada uma marca supranacional.

Dois aspetos essenciais a ter em conta quando se pensa na formação de uma marca territorial são a segmentação dos mercados e o posicionamento da mesma, principalmente o último, e é por isso mesmo que seguimos para o próximo ponto.

1.5.1. A Marca e a Segmentação do Mercado

Como já dissemos a cima, “ao criarmos uma marca para um território devemos sempre tentar acomodar nela mais do que um segmento (Insch e Florek, 2010)”. Claro está que diferentes públicos têm diferentes necessidades e expectativas e, por esse motivo, os atores políticos devem dirigir-se a cada um deles de modo distinto. No entanto, fazer isto apenas com uma marca nem sempre é simples. Solução para este problema passa por se

¹ Ou seja, não importam números e estatísticas mas sim, a história e os valores dos seus residentes (Insch & Florek, 2010). Importa fazer as pessoas sentirem-se cativadas pelo local.

criar uma marca que seja integradora de todos os públicos, ou seja, que na sua gênese não haja discriminações (Cozmiuc, 2011), mas que depois saiba adaptar-se a cada um deles.

Um exemplo bem sucedido deste caso é o da marca “Great-Britain”, que usando uma imagem simples, que alude à região, utilizando-se as cores da bandeira não exclui nenhum público à partida, mas depois consegue ramificar-se para os públicos-alvo principais, ao modificar a imagem e adaptando o título.

Figura 9 - Exemplo de como incorporar vários grupos na mesma marca



**1.5.2. O
Marca**

Fonte: Portal Britain is Great

Posicionamento da

O posicionamento é, como já o dissemos, a escolha de “traços salientes e distintivos que permitem ao público” (Lindon et as., 2011: 154) distinguir um determinado produto de outros comparáveis.

Embora não devamos excluir nenhum público à partida, devemos ser claros na imagem que transmitimos da região, sendo que isso irá atrair sobretudo quem desejamos, não deixando ninguém de fora (Ispas, et al., 2015). Por exemplo, no caso do Reino Unido já acima apresentado, vemos uma figura simples e de linhas retas, transmitindo uma sensação de certitude e qualidade e ligado à cultura (com a utilização das cores da bandeira). Assim, esta marca parece ser sobretudo dirigida para públicos que procuram um lugar de confiança, descomplicado mas profissional e competitivo e um espaço culturalmente rico. Ou seja, este é o posicionamento que a região procura, não impedindo, contudo, que quem não procure estas características se instale no território.

É nesta fase, que fazemos a escolha do slogan que irá ser parte integrante da marca do nosso território. Esta escolha deve ter como resultado algo que “conduza a uma visão partilhada da cidade e não de esforços fragmentados” (Gaio e Gouveia, 2006: 33).

Ao escolhermos o posicionamento da marca do nosso território, não nos devemos esquecer que, por vezes, ele possui já uma identidade muito marcante, pela existência de atributos patrimoniais, económicos, sociais e simbólicos, que têm o poder de o identificar por si só (Gaio e Gouveia, 2006), não sendo fácil mudar estes estereótipos, através de novo posicionamento (Cozmiuc, 2011). Por exemplo, a cidade de Fátima é reconhecida como um marco importante do turismo religioso. Desta maneira, se os decisores políticos que nela atuam decidissem promovê-la como um local ideal de lazer iria criar-se uma grande confusão na mente das pessoas que acabariam por não saber como reconhecê-la.

1.5.3. Características de Uma Marca Forte

Existem marcas, que são de tal modo marcantes, e com um posicionamento tão adequado às características do local, e à sua história e cultura, que basta falarmos no nome do local e associar-lhe-emos logo particularidades distintivas. Estas marcas fortes, facilmente reconhecidas e bem aceites pelo público, para conseguirem este patamar obedeceram a determinadas regras que analisaremos de seguida.

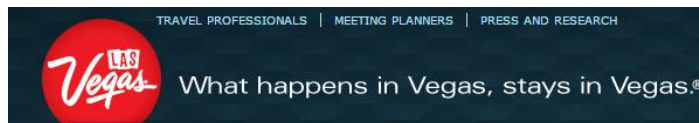
- **Funcionalidade:** Antes de mais nada, e antes de tentar ser atrativa para qualquer grupo um local, deve ser funcional. E a funcionalidade de uma cidade é um fator distintivo que deve ser explorado pela marca (Cozmiuc, 2011). Embora se devam enaltecer os elementos softs do território a verdade é que compramos muitos produtos pelas suas funções, por exemplo, compramos uma máquina fotográfica porque tira fotografias, e no território não é diferente, sendo escolhido quando oferece aquilo que se precisa, devendo-se ter isso em mente aquando da comunicação.

- **Adicionar valor:** Embora a funcionalidade seja importante, a decisão acaba, muitas vezes, por ser uma resposta emocional ao que a marca produz em nós, ou seja, pelo valor que ela adiciona (Cozmiuc, 2011). Mas como pode ser adicionado valor? Por exemplo, contando experiências positivas de outros e trabalhando no aspeto visual da cidade para que as pessoas sintam no ambiente aquilo que ela quer transmitir. Ou seja, para além de satisfazer a nossa necessidade oferece algo mais, acrescentando valor ao produto.

- **Integrar:** A marca não deve diferenciar, pelo contrário, deve integrar todo o tipo de pessoas, culturas e ideologias e mostrar que é um local que abraça diferentes estilos de vida, para que ninguém se sinta excluído e quaisquer atores possam vir, sentindo-se desejados (Cozmiuc, 2011). A marca deve mostrar diversidade.

Um exemplo de uma marca forte a que as pessoas associam logo um conjunto de traços distintivos é o da marca Las Vegas, conhecida como a cidade do pecado e apresentada com o slogan “*What happens in Vegas, stays in Vegas*”²”. Como qualquer marca poderosa, tem um site, onde isso mesmo pode ser lido dando um claro vislumbre do seu posicionamento: o de uma cidade de diversão, sobretudo noturna, onde abundam as casas de jogo e muitos outros elementos, por vezes, associados à falta de valores morais.

Figura 10 - Slogan da marca Las Vegas



Fonte: Portal Las Vegas

Vejam os se esta marca cumpre todos os requisitos/particularidades de uma marca reconhecida como forte.

- **Funcionalidade:** para quem procura diversão, este é sem dúvida algo conseguido nesta cidade. Las Vegas propõe-se a satisfazer este anseio através de um conjunto alargado de eventos e empresas dedicadas a isso, como espetáculos nas mais diversas áreas e casas de diversão noturna e casinos, cuja fama já ultrapassa fronteiras.

- **Adicionar valor:** Las Vegas entrega um valor acrescentado aos seus consumidores pois toda a sua parte funcional de divertimento tem como suporte um conjunto de serviços apelativos, que não perdem de vista o posicionamento da marca. Falamos em hotéis e serviços, bem como a decoração da cidade e o ambiente criado nas suas ruas, e mesmo o grande conjunto de ferramentas que são utilizadas para contar experiências por lá, que acabam por influenciar o juízo dos outros. Através da visualização de algumas imagens da cidade podemos comprovar que a cidade transborda exultação.

Figura 11 - Conjunto de fotografias da cidade de Las Vegas



Fonte: Portal Las Vegas

- **Integrar:** embora a marca esteja muito virada para quem procura diversão, a verdade é que ninguém é excluído e nenhum grupo rejeitado. Mais, esta cidade procura soluções para todos os públicos tendo na sua página um espaço para quem irá em negócios, um conjunto de serviços para quem viaja em família e por isso, procura mais calma.

Concluimos, portanto, que a marca Las Vegas preenche todos os requisitos para ser uma marca de sucesso, vindo-se confirmar que é um modelo a seguir.

1.5.4. Benefícios da Marca

Ao referirmos os benefícios da marca não nos podemos esquecer que esta é o resultado de um planeamento estratégico de Marketing Territorial, sendo que, deste modo, muitos dos seus benefícios são também associados ao Marketing Territorial. Para Ispas et al., (2015) a marca pode trazer os seguintes benefícios:

- Ajuda a diferenciar a cidade, facilitando o reconhecimento do lugar;
- Estimula o crescimento económico do local;
- Ajuda a remover estereótipos indesejados, embora não seja algo possível a curto-prazo;
- Cria uma visão comum para o futuro da cidade, com respeito pela comunidade, unindo as pessoas de um território para um mesmo caminho (Veleshchuk, 2014).

Para concluir este capítulo dizer que o Marketing Territorial se mostra essencial quando queremos promover uma região de forma unitária e estruturada (Jensen, et al., 2015). Assim, é essencial que este processo seja planeado e pensado para não se estar diante de tentativas de promoção que não estão coordenadas nem com o seu território, nem com as suas pessoas. Devemos ainda ter presente que cada cidade é um sistema complexo de componentes interligados que refletem a sua imagem (Insch e Florek, 2010) e há que saber usar isso a favor dela, principalmente quando queremos criar uma marca do território

Portanto é importante não esquecer que para os territórios serem sequer uma opção no momento de escolha têm que ser conhecidos pelo público e, para isso, precisam de ser promovidos.

2. O Investimento Direto Estrangeiro

A expansão internacional das empresas tem sido a sua resposta ao aumento da concorrência global (Esteves, 2010). No entanto, o modo como elas decidem internacionalizar-se, e entrar em novos mercados, pode variar muito, consoante fatores internos, ou mesmo características do país-alvo. As principais formas de entrada nos mercados são a exportação, a contratação e o investimento direto (Esteves, 2010), tendo esta última uma especial importância para o desenvolvimento dos territórios recetores.

2.1. O conceito

Segundo a OCDE (2008) há Investimento Direto Estrangeiro (IDE) quando uma empresa existente numa economia investe numa empresa (investidor direto) que está instalada numa economia diferente (empresa de investimento direto), tendo o investidor direto 10%, ou mais, do poder de voto sobre a outra.

O IDE é realizado, principalmente de três modos:

- 1) Através de um investimento de raiz noutra país [formando a empresa de investimento direto – o *chamado greenfield investment* (Kersn-Skabic, 2015)];
- 2) Através da aquisição de uma empresa, ou parte dela (Esteves, 2010), desde que o investidor direto fique com, pelo menos 10% do poder de voto (OCDE, 2008).
- 3) Através de *joint-ventures*, que são acordos entre duas ou mais empresas, de países diferentes, tendo como objetivo iniciar um negócio no país de origem de uma delas, formando-se uma nova empresa independente das outras e com benefícios para todas as partes (Esteves, 2010).

Mas a pergunta que agora se impõe é “Porque é que as empresas decidem investir no estrangeiro e porque é que os territórios procuram este tipo de investimentos?”. Para respondermos a esta questão de forma clara analisá-la-emos em duas partes.

1.º: Porque é que as empresas decidem investir no estrangeiro? As firmas internacionalizam-se para acederem a novos mercados, para obterem novos e melhores

recursos, ou para melhorar os seus custos e condições de produção (Simelyte, 2012), aumentando a sua competitividade. Este fenómeno toca cada vez mais setores e diferentes tipos de empresas (micro, pequenas, médias e grandes). Para algumas organizações, o nível de internacionalização é tão grande que “mesmo a noção de país de origem deixa de ter significado” (Hatem, 2007: 19). Isto acontece, porque, as empresas globais, têm redes de produção e distribuição em todo o mundo, a otimizando sempre as estruturas das mesmas, para adquirir as vantagens competitivas dos territórios que as acolhem (Hatem, 2007).

2.º: Porque é que os territórios procuram este tipo de investimentos? Os territórios abrem-se cada vez mais às trocas de qualquer natureza com o exterior, principalmente aquelas que envolvam entrada de investimentos (Hatem, 2007), reconhecendo que isto trará o seu desenvolvimento. Assim, nos últimos anos, o IDE tem-se tornado num recurso importante para o desenvolvimento de um grande número de países. A procura de investimento externo tornou-se ainda mais evidente quando na crise de 2007, o investimento de muitos atores locais diminuiu: os privados retraíram-se nos gastos vendo muitos empréstimos negados e os juros subirem; o público, na tentativa de reduzir o défice orçamental, também diminuiu os seus gastos. Assim, foi necessário entrar em força na competitividade global, para conseguir atrair as empresas estrangeiras, podendo-se, deste modo, reorientar a economia para um crescimento equilibrado (Gouveia, et al., 2015).

Portanto, é agora fácil de perceber que as empresas vão para o exterior em busca de melhores condições e os territórios procuram os investimentos estrangeiros numa tentativa de desenvolvimento. Mas como pode o IDE ajudar a desenvolver uma região? Vejamos a resposta a esta pergunta no ponto seguinte.

2.2. A Importância do Investimento Direto Estrangeiro Para o Desenvolvimento Regional

Antes de qualquer coisa, convém esclarecermos que, neste ponto, quando falamos em desenvolvimento regional, nos estamos a referir ao desenvolvimento de uma região enquanto tal. Isto é, aqui entendemos a região, não de um modo indiferenciado (com o território e o local), mas sim, como divisão de um país, onde estão reunidos diferentes municípios que, por terem características semelhantes são agrupados para diversos efeitos, mantendo uma relação de cooperação entre si (Capello e Nijkamp, 2009). Nos nossos dias,

as regiões são cada vez mais vistas como mercados independentes e dinâmicos e os locais que a constituem estão conectados, através da passagem de informação e conhecimentos. Cada região, devido às suas características intrínsecas, tem a sua própria base tecnológica, científica e empresarial (Capello e Nijkamp, 2009), diferenciando-se das restantes, sendo esses um dos motivos que nos leva a falar do desenvolvimento regional e não nacional ou local.

Devemos ainda acrescentar que, o grande objetivo de uma região é satisfazer as necessidades da sua população (Stankov, et al. 2015). Ora, enquanto algumas são de fácil atendimento, como o tratamento de resíduos, limpezas de ruas, segurança pública e qualidade de espaços verdes, existem outras carências que exigem um grande esforço económico por parte dos territórios, mais precisamente dos seus governos (Proulx e Tremblay, 2006). Como bem sabemos, este esforço económico nem sempre é possível, ficando coisas por fazer, serviços por prestar, postos de trabalho por abrir. Toda esta degradação e falta de condições faz com que a região se vá deteriorando, chegando a uma situação de declínio.

É precisamente para que isto não aconteça que é necessário que exista investimento, não só dos organismos públicos, quando assim lhes for possível, como também dos privados, sejam eles nacionais ou estrangeiros. A preferência pelos atores estrangeiros é cada vez maior, por uma panóplia imensa de razões, destacando-se o facto de trazerem novas tecnologias (Ruane, 2008), por vezes não são só inexistentes na região, como também no país.

Mas este não é o único benefício que o IDE traz, vejamos mais alguns:

- **Diminuição do desemprego**, com o conseqüente aumento do poder de compra da população, melhorando a sua qualidade de vida (Stankov, et al., 2015);
- **Melhoria da posição económica do município onde estão instalados**, pelo pagamento de impostos, entrando capital que poderá ser investido em serviços públicos, dos quais todos irão beneficiar, como educação e saúde (Stankov, et al., 2015).
- **Aumento das exportações** (Stankov, et al., 2015).

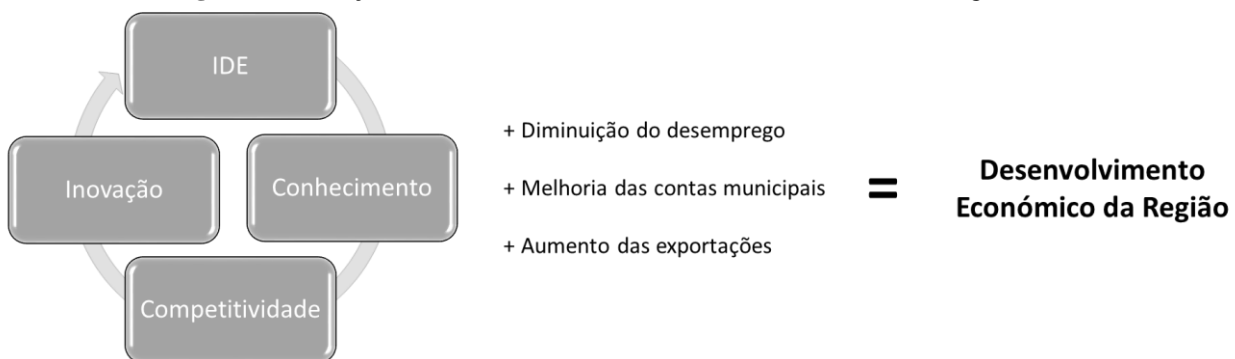
Existe, ainda um outro benefício, tão, ou mais, importante quanto estes, que não é tão facilmente observável ou quantificável, mas que gera efeitos muito mais sustentáveis a longo-prazo:

- **Aumento e melhoria da produtividade:** ao virem de locais tecnologicamente distinto e, muitas vezes, mais avançados, os investidores estrangeiros, trazem novas tecnologias e um know-how diferente (Antoci, et al., 2015). As empresas domésticas vão adquirir estes novos elementos, quer seja pela imitação, quer seja pela sua interação com o IDE, através de parcerias (Ruane, 2008), ou mesmo por contratar pessoal treinado por ele. Ora, todo este novo ambiente, vai influenciar a competitividade nas firmas domésticas, obrigando a um desempenho superior e a uma maior produtividade das empresas, não só para se destacarem das restantes como, também, para sobreviver neste meio mais hostil (Antoci, et al., 2015).

Esta competitividade e aumento da produtividade irão trazer como consequência o aumento da inovação, o que irá atrair novas empresas, que virão com novos conhecimentos, formando um ciclo vicioso que, se bem gerido, não terá fim.

Portanto, de um modo geral, na combinação de todos estes fatores, podemos dizer que o IDE promove o desenvolvimento económico de uma região.

Figura 12 - Relação do IDE com o desenvolvimento económico de uma região



Fonte: Autor

Ainda que estas sejam as consequências positivas às quais podemos chegar sem ser necessário um exercício de reflexão muito complexo, existem ainda outras que não são de tão fácil percepção. De entre estes outros elementos que virão com o IDE, e o acréscimo de competitividade que ele traz, podemos destacar: o desenvolvimento social, pela

captação de novo capital humano, e o desenvolvimento e melhoria das infraestruturas (Antoci, et al., 2015). Vejamos:

- **Capital humano:** A força de trabalho é muito móvel entre regiões do mesmo país (Capello e Nijkamp, 2009), e também entre diferentes países, principalmente, com a diluição de fronteiras dentro do mercado global. Com a presença de empresas tecnologicamente mais avançadas, e com o aumento da competitividade numa região, novos e mais qualificados recursos humanos serão precisos para essa área (Wilson, 2015). Isto acontece porque, nos nossos dias, uma formação académica de alto nível do capital humano, é necessária, e obrigatória, para que uma empresa compita em mercados globalizados (Capello e Nijkamp, 2009). Portanto, este recurso será atraído para onde essas empresas estão. Tendo ainda em atenção o facto de estarmos a falar de investimento estrangeiro, poderá acontecer que o investidor traga a sua própria equipa com conhecimentos e ideias diferentes das encontradas no local trazendo mais inovação e competitividade.

A presença deste capital humano irá exigir certas condições para o seu bem-estar, como já vimos no ponto 1.2. “Os Grupos-Alvo”. Estando já habituados a níveis de vida elevados que, por vezes, não são fáceis de encontrar em locais cujo potencial de crescimento ainda não foi completamente explorado, é necessário atuar sobre essas áreas para terem à sua disposição:

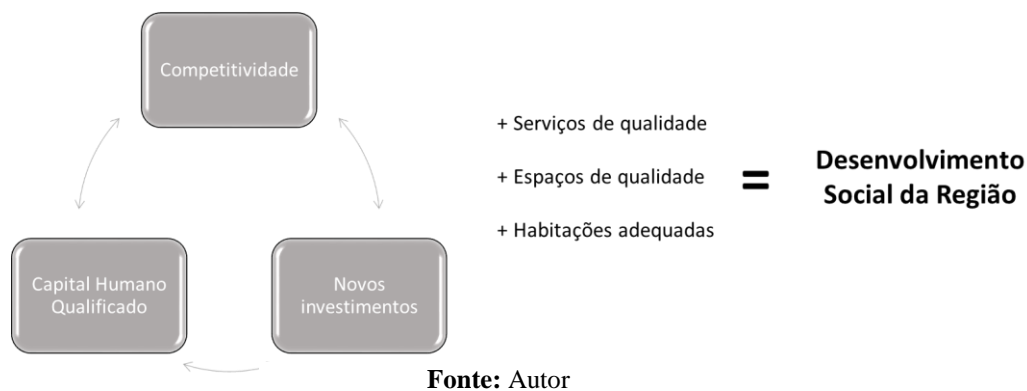
- Serviços de qualidade, sobretudo de educação, procurando sempre o crescimento a nível do conhecimento técnico, não só para si, como para os seus familiares, que consigo migram para aquele local;
- Espaços verdes, de lazer e culturais de qualidade, para que os seus tmepos-livres sejam ocupados com atividades enriquecedoras a diversos níveis;
- Habitacões com condições que sejam as adequadas, tendo em conta os seus níveis altos de remuneração.

Deste modo, se a região ainda não tem estes componentes suficientemente desenvolvidos irá ter que os desenvolver. E esta melhoria de condições, para satisfazer as necessidades dos novos habitantes, irá acabar por melhorar a qualidade de vida de toda a

comunidade em geral. Isto porque, estes elementos, característicos de uma sociedade evoluída, passarão a estar ao dispor de todos.

É ainda de realçar o facto de, para além do capital humano qualificado ser atraído para as regiões devido à existência de empresas que necessitem dele, as empresas que necessitem de capital humano qualificado também serão atraídas para locais onde ele exista (Capello e Nijkamp, 2009). E novas empresas, aumentarão, de novo, a competitividade da região, o que chamará ainda mais capital humano, entrando-se, de novo, num ciclo vicioso.

Figura 13 - Relação do IDE com o desenvolvimento social da região



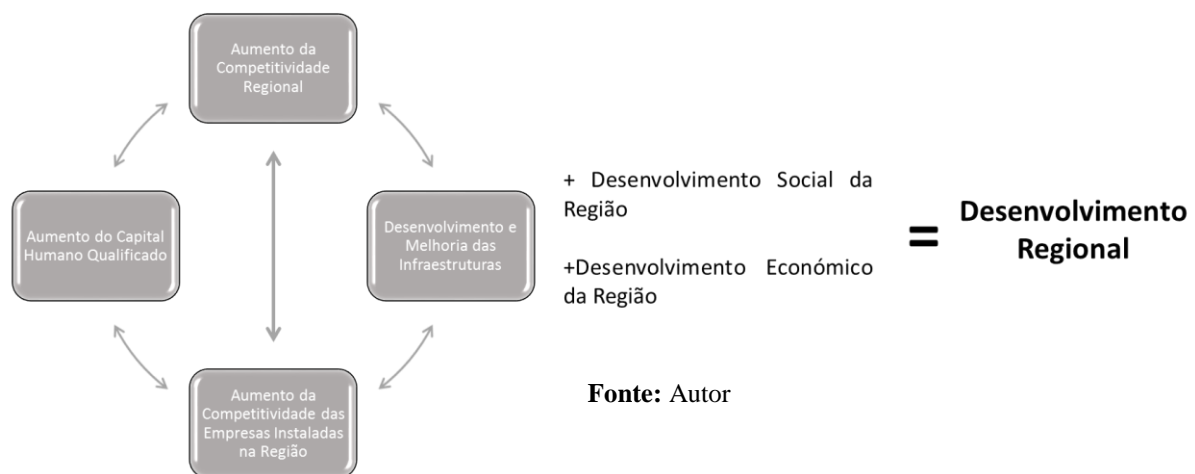
- **Infraestruturas:** Convém primeiro que tudo esclarecer que como infraestruturas entenderemos, aqui, o bem financiado por agentes públicos ou privados que não é exclusivo de nenhum agente e que têm um grande papel na provisão de serviços, e cuja utilização pode estar sujeita ao pagamento de uma taxa (Capello e Nijkamp, 2009). Para os investidores têm especial importância as infraestruturas de transporte, de comunicação e de energia, necessitando delas no seu expoente máximo (Stankov, et al., 2015). O planeamento das melhorias destes elementos deve, assim, começar quando se pensa em atrair investidores, para que no momento em que eles chegam, tenham um conjunto de infraestruturas funcionais, que permita e facilite o normal funcionamento das empresas (Capello e Nijkamp, 2009). Ao estar completamente instalado, o investidor irá sempre reclamar por características que existem no seu país de origem e não no recetor, obrigando a novas melhorias, começando um processo de desenvolvimento de infraestruturas

que não terá fim. Infraestruturas estas que mais uma vez serão usadas por toda a comunidade, ficando, assim, todos a ganhar (Stankov, et al., 2015).

No entanto, a satisfação dos atores económicos não é a única consequência positiva da melhoria das infraestruturas, irá haver, também, o desenvolvimento das empresas da região, pois as infraestruturas não só têm que ser construídas, como também são necessários materiais para a construção das mesmas, e é preciso depois geri-las, realizando uma manutenção, de tempos em tempos (Capello e Nijkamp, 2009). Claro está que as empresas que serão escolhidas estas tarefas serão as locais, pelos convenientes que a sua proximidade traz. Ora, isto trará o desenvolvimento das empresas regionais, que começam a ter que responder a pedidos mais exigentes, e traz a criação de novas empresas para fazer face a falhas de mercado, o que, de novo, aumenta a competitividade da região.

Com o aumento da produtividade destas empresas, irá ser procurado novo capital humano qualificado, que irá atrair novas empresas e que irá, assim, aumentar a competitividade regional, entrando-se num novo ciclo.

Figura 14 - Relação do IDE e com o desenvolvimento regional



Como podemos ver o IDE irá trazer não só o desenvolvimento económico e social das regiões mas também das suas infraestruturas, indo tudo isto culminar no desenvolvimento global da região, onde todos saem beneficiados.

É, no entanto, de realçar que ao atrair investimento, e em especial externo, é necessário ter alguns cuidados para que a sua instalação seja feita sem percalços e, sobretudo, para que depois que venha se mantenha. Vejamos estes aspetos no ponto seguinte.

2.3. Os cuidados a ter quando se pretende atrair IDE

Já apresentámos diversos argumentos para justificar o facto do Investimento Direto Estrangeiro ser benéfico para o desenvolvimento de uma região. No entanto, ainda não referimos quais são os cuidados que se devem ter quando estamos a receber atores económicos estrangeiros, sobretudo quando o investimento planeado é substancial.

Existem quatro fatores importantes aos quais os atores políticos da região devem estar atentos:

- 1- Ambiente de negócios próprio;
- 2- Apoio constante ao IDE;
- 3- Capacidade de absorção;
- 4- Diagnóstico ambiental da região.

Passamos agora a uma explicação, sucinta, de cada um destes determinantes de um crescimento, sustentável, regional com base no IDE.

1- Ambiente de negócios próprio

As autoridades locais devem focar-se, não apenas na sua tentativa de atrair IDE, mas, também, na sua capacidade de formular um ambiente de negócios próprio e de ser capaz de o operar eficazmente (Metaxas, 2010). Se isto não acontecer, e a realidade encontrada pelos atores externos não for a ideal, a única coisa que se conseguiu foi gastar recursos públicos para convencer investidores a vir, sem tirar disso qualquer benefício.

2- Apoio constante ao IDE

A verdade é que atrair investimentos não basta. Devemos seguir os atores estrangeiros de perto e ajudá-los, não só no processo de instalação, como também após estarem instalados, e devemos estar atentos a dificuldades concretas que possam enfrentar e auxiliar na sua resolução (Antoci, et al. 2015). Os problemas podem ser muito diversos destacando-se, no entanto, problemas regulamentares, por exemplo com a obtenção de licenças, e problemas ligados ao desconhecimento do território, dos seus costumes e hábitos sociais (Hatem, 2007). É que no final, o que realmente importa não é apenas trazer

investimento mas também conseguir mantê-lo pois se isto não acontecer de nada valeu convencê-los a ficar e, mais do que isso, nenhum desenvolvimento se irá verificar, ou se se verificar, será temporário aumentando depois o descontentamento das populações por terem perdido um agente importante.

3- Capacidade de absorção

Os órgãos decisórios devem ter noção de quanto investimento a região consegue acolher para que os efeitos positivos do IDE se façam sentir (Metaxas, 2010). Surge, então, aqui o conceito de capacidade de absorção. A capacidade de absorção é “um conjunto de limites à transformação de capitais disponíveis ou mobilizáveis em capital real útil ao desenvolvimento” (Nurzel e Ahamada, 2008: 83). Diríamos que é como que se existisse um limite de investimento que é útil. Um elemento considerado, por muitos, central neste conceito é o capital humano. A capacidade de absorção de um dado território dependerá da sua aptidão para libertar capital humano, de maneira a que o seu potencial de aprendizagem possa ser completamente usado (Nurzel e Ahamada, 2008). Mas mais ainda, a região deve ter capacidade para assegurar a satisfação da necessidade de todos os agentes que pretendam instalar-se nela caso contrário surgem situações de conflito e insatisfação e mesmo de deterioração geral da região pelo uso excessivo dos seus recursos.

4- Diagnóstico ambiental da região

A verdade é que por muito pequeno ou grande que sejam os projetos, ao agruparem-se num determinado local irão fazer-se sentir outras consequências, sem ser as económicas. Isto porque muitos projetos acabam por ser agressivos do ponto de vista ambiental e da sustentabilidade do território (Apolónia e Ferreira, 2016). Assim, antes de abriremos as nossas portas a qualquer investimento há que avaliar o impacto do mesmo quanto a: produtos poluentes, modificação da topografia dos lugares, impacto na vida animal e vegetal, impacto na quantidade de recursos disponíveis impacto visual e sonoro (Hatem, 2007). A verdade é que acaba por não interessar a ninguém um projeto que irá fazer um uso excessivo dos solos, que vá destruir ecossistemas e que vá degradar o património natural (Apolónia e Ferreira, 2016), pois não só irá diminuir a qualidade de vida de quem está no local, como a longo-prazo se torna insustentável, entrando-se depois em gastos colossais para tentar reparar algo, muitas vezes, irreparável.

Assim, muitas vezes é necessário termos uma equipa que, entre outras coisas, nos ajude a avaliar os projetos, e nos diga se são ou não desejáveis para a região. Muito deste trabalho pode ser feito e, normalmente é, pelas Agências de Promoção de Investimento (Kersn-Skabic, 2015).

A API com mais visibilidade em Portugal é a AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal). Esta é uma entidade pública de natureza empresarial, que atua a nível nacional e que tem como principais objetivos promover a internacionalização das empresas portuguesas, apoiando a sua atividade exportadora e promover a imagem do território português para atrair investimento (Portal AICEP). Na sua página, que pode ser vista em diversas línguas, podemos encontrar um local dedicado especialmente a quem quer investir em Portugal. Para sabermos mais sobre as API podemos ver o anexo 1 (Agências de Promoção de Investimento).

Em jeito de conclusão podemos dizer que o IDE é essencial para o desenvolvimento das regiões, sendo que, os seus efeitos, a longo-prazo, acabam por se fazer sentir também a nível nacional. Mas não devemos pensar apenas nos benefícios que o investimento externo pode trazer devendo existir também uma análise crítica das consequências negativas que com ele vem. É para este e outros propósitos que surgem as API's, suprimindo falhas que os governos, tanto a nível nacional como local, apresentam na sua relação com o IDE.

3. O Papel do Marketing Territorial na Atração de Investimentos

A atração de IDE não consiste um fim em si mesmo, mas antes um meio para chegarmos ao grande objetivo: o desenvolvimento dos territórios (Capello e Nijkamp, 2009). Assim, as regiões devem impor-se como uma força mobilizadora de recursos, através da apresentação de proposições concretas e dando mostras do seu valor. Ora, isto é conseguido através da implementação de uma estratégia de marketing territorial, e da sua conclusão na criação de uma possível marca.

Mas para melhor percebermos qual é a importância do Marketing Territorial, ou da marca, neste processo, torna-se fundamental percebermos qual o processo de decisão dos investidores, na escolha do território para se instalarem. E, aqui, devemos perceber que este processo pode ser distinto, consoante o tipo de entrada no mercado, bem como a dimensão da empresa. No entanto, existe um conjunto de fases, e dentro delas algumas perguntas gerais, a que todos terão que responder para chegar a uma resolução.

Segundo Ruane (2008) as decisões de IDE dividem-se essencialmente em duas fases que são: identificar uma lista de regiões potenciais; escolher uma região dessa lista e dentro dela um local específico.

Não podemos, contudo, deixar de notar que ao escolhermos uma região, então, primeiramente escolhemos um ou mais países. A decisão começa, portanto, a nível nacional, passando para o regional e acabando no local. Deste apontamento conseguimos, agora sim, retirar as fases críticas na escolha da localização.

1.º Escolha a nível nacional – a empresa analisa primeiro que tudo em que países existe aquilo de que necessita, depois irá avaliar as condições macroeconómicas e macrossociais, bem como a sua estabilidade política e as diferenças culturais, que podem dificultar o processo (Hatem, 2007). No final, o investidor terá um país da sua preferência, no máximo dois, quando as condições encontradas forem muito similares.

2.º Escolha a nível regional – depois de escolher o país que pode satisfazer as suas necessidades, e cujas condições são do seu agrado, o investidor acaba por fazer uma

seleção de regiões dentro dele. E para saber qual delas escolher respondem-se a três perguntas gerais:

- 1- Que regiões têm os recursos materiais e humano de que preciso? (Metaxas, 2010)
- 2- Qual a capacidade das regiões e quais as suas perspectivas de crescimento? (Ruane, 2008)
- 3- Quais as vantagens competitivas que irá obter na sua relação com os restantes atores instalados? (Metaxas, 2010)

Idealmente, depois de se responder a estas questões será escolhida uma região.

3.º Escolha a nível local – Depois das decisões mais difíceis terem sido tomadas, resta decidir qual a cidade/vila ideal. Para isso analisa-se a qualidade dos serviços no local, a qualidade das suas infraestruturas, que benefícios serão dados e, em último caso, aspetos mais práticos da vida diária, como os espaços de lazer e espaços verdes (Hattem, 2007).

Figura 15 - Processo de decisão dos investidores



Fonte: Autor

Embora muitas destas informações sejam conseguidas através de estudos e de pesquisas, por exemplo, em *sites* especializados que nos dão muita da informação que procuramos, como o EUROSTAT, onde encontramos diferentes indicadores macroeconómicos dos países da União Europeia, (Hattem, 2007), a verdade é que, muitas vezes, as empresas dedicam muito pouco tempo aos dois primeiros passos porque já têm algo pensado. Para os investidores, a recolha de informação começa sem os próprios se aperceberem, quando no seu dia-a-dia vão ouvindo comentários sobre lugares, quando vão lendo sobre as suas potencialidades ou quando escorregam numa página que apresenta um

países que tem aquilo que eles procuram (Simelyte, 2012). Assim, mesmo sem se aperceberem todos os produtos do marketing territorial vão-lhes moldando as decisões e o posicionamento de uma marca, bem como o seu reconhecimento, vão fazer com que se pense imediatamente em determinado sítio antes mesmo de se fazer uma análise aprofundada.

Assim, a grande conclusão a que chegamos é que o Marketing Territorial ajuda a atrair IDE, num primeiro plano, porque:

- Apresenta a região tornando-a numa possível escolha:

Quando um investidor sente a necessidade de se instalar num novo território, ou para começar a desenvolver, ou mesmo fazer crescer o seu negócio, a pergunta que ele irá fazer será “Onde posso satisfazer melhor as minhas necessidades?” (Gafurov e Novenkova, 2013: 19). Deparando-se com esta questão irá seguir um trabalho de pesquisa e de procura de informação. E para que um determinado território possa ser pelo menos uma das suas opções então ele tem que ser promovido, para que os grupos de interesse tenham conhecimento dele. Como já vimos a comunicação das características de um território é através do Marketing Territorial, e se ele for eficaz então, em muitos casos, uma decisão já está tomada mesmo antes de se refletir sobre ela (Eshuis, et al., 2013).

Mas para além disto:

- Mesmo que não vise diretamente os investidores, lança as bases para que eles venham:

Mesmo quando, por vezes, o foco principal não são os investidores, mas sim turistas ou trabalhadores, a verdade é que estes acabarão sempre por atrair, mesmo que indiretamente, investimento, pois estão lançadas as bases para que ele exista (Eshuis, et al., 2013). Por exemplo, com mais turistas tornar-se-á rentável construir novos hotéis. Uma boa estratégia de marketing vai, portanto, criar uma imagem positiva do território, e mesmo que o objetivo seja atrair o IDE, a algum momento será uma consequência.

Vejamos um exemplo claro de como uma boa estratégia de Marketing Territorial, que neste caso acabou com a criação de uma marca, consegue atrair um número tão grande de investimentos para uma só região que esta acaba por se tornar o polo mundial de uma indústria.

Hollywood é uma cidade, do condado de Los Angeles, no estado da Califórnia, nos Estados Unidos da América. Esta é uma cidade comumente conhecida por ser o centro da indústria cinematográfica a nível mundial. No entanto, não nos podemos iludir e pensar que um dia atores, produtores e realizadores, acordaram e decidiram que seria ali que iriam fazer crescer os seus projetos em conjunto.

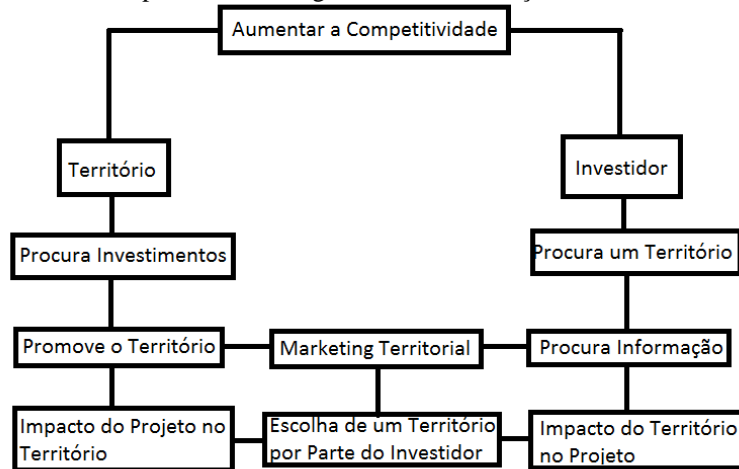
Para esta ser a cidade predileta deste setor, primeiro que tudo, os agentes tiveram que ter conhecimento dela e das suas características naturais, bastante apreciadas por esta indústria, pois numa só cidade consegue-se encontrar um conjunto de ambientes muito diversos, permitindo trabalhar, num mesmo espaço, diferentes cenários. Foi ao divulgar-se esta informação e diversidade de paisagens que investidores foram chegando, e com eles as suas famílias, e os serviços necessários se foram desenvolvendo. E com realizadores vieram atores, e com atores vieram modelistas, e com modelistas vieram as suas equipas, e lojas especialistas em adereços foram abrindo. E com este ambiente já montado, outros realizadores e produtores vieram, e com eles novas técnicas aumentando a competitividade da cidade. Mas com eles também foram chegando novos profissionais como *cameramen* e fotógrafos, e por aí em diante, até termos reunido num só espaço tudo o que é necessário para pôr a funcionar não só o mundo do cinema, como da televisão, e da música.

Por exemplo, uma grande empresa que produza cenários para filmes, irá em primeiro lugar pensar em instalar-se neste local, porque sabe que é onde a maioria dos seus clientes se encontra. E esta decisão será, frequentemente, tomada sem se fazer uma análise em três fases, como a que demonstrámos, por ser já uma marca territorial com muito reconhecimento e poder.

Assim, mesmo que inicialmente a promoção desta cidade fosse apenas para atrair turistas, a verdade é que todos os grupos tiveram conhecimento dela, utilizando os seus elementos para satisfazer as suas próprias necessidades.

Vejamos agora então, de modo geral, como ocorre este processo em que o Marketing Territorial influencia a decisão de instalação das empresas., tendo em conta que tanto o território como o investidor terão como primeiro objetivo aumentar a sua competitividade.

Figura 16 - O Papel do Marketing Territorial na atração de investimentos



Fonte: Adaptação de Hatem (2007: 20) e Metaxas (2010: 238)

Do lado da procura temos, portanto, as empresas com as suas motivações e estratégias de investimento com um projeto concreto procurando um sítio para o iniciar. E do lado da oferta temos os territórios, que são dotados de determinadas características, que irão ser valorizadas através de estratégias de Marketing, que irão ser postas em prática ou pelas entidades governamentais ou por Agências e Promoção de Investimento (Hatem, 2007). Estas empresas irão constituir o mercado sobre o qual os territórios irão atuar e os territórios serão o mercado sobre o qual as empresas irão procurar informação (Ispas, et al., 2015). Depois da escolha do local para realizar o projeto irá haver impactos dessa escolha, quer no território (sendo estes, normalmente positivos, permitindo o seu desenvolvimento), quer na empresa (podendo estes ser positivos ou negativos, dependendo do território ter ou não preenchido as suas necessidades) (Metaxas, 2010).

Em suma, é a partir do Marketing Territorial que os territórios irão ser promovidos e que os investidores irão conhecer esses mesmos territórios tornando-se, portanto, numa ferramenta fundamental, que quando bem usada é apenas o princípio de, quem sabe, um exemplo de sucesso.

Para finalizar, voltar a reforçar a ideia de que o Marketing Territorial sozinho não consegue atrair investimentos e mantê-los. Para que todo esse processo seja facilitado e os esforços feitos colham os seus frutos, deve-se completar a comunicação das características do território com a presença de infraestruturas e serviços básicos que sirvam as necessidades dos vários utentes (Gaio & Gouveia, 2006).

4. Os Incentivos Locais

Embora muitos fatores determinantes para a localização de uma empresa estejam fora do controlo das autoridades governativas, existe pelo menos um que elas podem decidir como gerir: os incentivos dados às empresas. Os incentivos tornaram-se num fenómeno global, sobretudo os fiscais (Ruane, 2008). Embora este fenómeno se tenha vindo a espalhar, há já algum tempo, acabou por se tornar mais evidente e necessário com o surgimento da crise global. Neste cenário, muitos locais³ mais rurais acabaram por ver muita da sua população migrar para cidades onde o encontro de emprego poderia ser facilitado (Wilson, 2015). Assim, as iniciativas para enfrentar este problema foram-se multiplicando, passando pela renovação e modernização de atividades tradicionais, até à implementação de políticas de atração de investimento, muitas vezes, com a criação de um gabinete de apoio ao promotor e de regulamentos próprios, onde são previstas medidas económicas e fiscais, que ajudam à fixação de empresas e pessoas (Jensen, et al., 2015).

Estes incentivos podem tomar diversas formas e ser prestados a diversos níveis. Escolhemos aqui falar dos locais pois a última decisão da empresa acabará sempre por ser qual o sítio específico onde se irá instalar.

4.1.O Conceito

Os incentivos locais são ferramentas que podem ser apresentadas nas mais diversas formas e que terão como principal objetivo dinamizar a atividade económica de determinado local (Wilson, 2015). Aqui trataremos como incentivos locais todos os benefícios fiscais, financeiros e não financeiros, atribuídos pelo município, aos agentes que atuam no local.

4.1.1. Distinções Importantes

Ao falarmos de incentivos é importante termos em mente algumas distinções, começando por referenciar que existem incentivos nacionais e outros locais e dentro de cada um deles incentivos fiscais, financeiros e não-financeiros.

³ Aqui iremo-nos referir a locais enquanto área circunscrita de uma região, podendo ser uma cidade ou uma vila.

Incentivos Nacionais e Locais

Em Portugal os incentivos podem ocorrer fundamentalmente em dois níveis: o nível nacional e o nível local. Enquanto que no nível nacional os apoios serão os mesmos para todos o país, a nível local cada município irá decidir quais os benefícios que irá oferecer, com que medidas, taxas e em que situações.

Benefícios Fiscais, Financeiros e Não-Financeiros (locais)

Dentro dos benefícios fiscais estão as reduções de impostos municipais ou mesmo a sua total exclusão, sejam quais forem os critérios para que isso aconteça (Jensen et al., 2015) - Imposto Municipal sobre Imóveis, Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas de Imóveis e a Derrama Municipal⁴; os incentivos financeiros, podem aparecer de diferentes modos, sendo mais comuns as ajudas em pagamentos de despesas (seja de que natureza forem), diminuição de preços de terrenos e subsídios diretos, por exemplo à inovação ou à criação de emprego (Wilson, 2015); os incentivos não financeiros são aqueles dados quando se fornece informação, quando se ajuda na resolução de problemas ou na instalação da instalação da empresa (Simelyte, 2012). Os incentivos fiscais são aprovados pela assembleia municipal⁵ (art.25.º, n.º1, al. b), c) e d) do Regime Jurídico das Autarquias Locais - RJAL) e os incentivos financeiros e não financeiros pela câmara municipal (art.33.º, n.1, al. k) e r) do RJAL). Os incentivos financeiros e não financeiros estão, normalmente, presentes em regulamentos internos do município.

Todos têm custos: nos benefícios fiscais há uma soma que deixa de entrar na conta do município; nos incentivos financeiros muitas vezes sai diretamente dinheiro do município ou, mais uma vez, deixa de entrar um montante; no caso dos incentivos não financeiros há sempre um custo de oportunidade e de recursos, nem que seja humanos. No entanto, o ganho que é possível obter através deles, com a absorção de investimentos, ultrapassa esses custos (Wilson, 2015).

Apenas por curiosidade acrescentámos e, anexos quais os principais incentivos

⁴ Imposto Municipal que incide sobre o lucro tributável das pessoas coletivas.

⁵ As assembleias municipais são o órgão deliberativo do município, havendo ainda um órgão executivo que é a câmara municipal, sendo ambos órgãos representativos do município, e deste modo, das autarquias locais juntamente com a junta de freguesia (órgão executivo da freguesia) e com a assembleia de freguesia (órgão deliberativo da freguesia) (arts. 5.º e 6.º do RJAL).

No final destas distinções e deste capítulo resta-nos dizer que os incentivos locais são o mecanismo ao dispor dos municípios, e que por eles pode ser ativado a qualquer momento, que lhes permite obter ganhos por atraírem investimentos. Mesmo que, por vezes, esses ganhos não sejam imediatos a longo-prazo os seus efeitos iram-se sentir na região.

Podemos ter essencialmente três tipos de incentivos locais: fiscais, financeiros e não financeiros, sendo todos eles extremamente importantes para as empresas.

5. Os Incentivos Locais Como Ferramenta do Marketing Territorial Para atrair IDE

Como já vimos, o Marketing Territorial é uma ferramenta de gestão de territórios que tem como finalidade última o desenvolvimento social e económico das regiões. Para conseguir isto, uma das estratégias utilizadas passa por atrair IDE, devido a todas as consequências positivas que este irá trazer, e que já analisámos no ponto 2.2. da primeira parte deste relatório.

A verdade, contudo, é que este processo de atração de investimentos se encontra cada vez mais complicado, em parte, devido à facilidade de mobilidade de recursos existente nos nossos dias, que coloca uma pressão competitiva sobre os territórios (Wilson, 2015), pois isso as empresas estrangeiras detêm um poder de negociação que antes não possuíam (Ruane, 2008). Deste modo, enaltecer as paisagens e recursos naturais já não é suficiente. Agora, para convencer as empresas a escolherem um local é necessário dar-lhes as condições que procuram, tantos em termos de infraestruturas e de serviços, como em termos de ajudas e incentivos (Eshuis, et al., 2013).

É neste quadro que os incentivos locais, irão ter uma especial importância, pois são eles que vão ajudar a determinar dentro de um país qual o local específico escolhido (Ruane, 2008), principalmente quando o resto das condições oferecidas são muito parecidas. Mais do que isso, no fundo, os incentivos locais são o único fator económico dentro de um território que pode ser controlado pelos agentes políticos (Jensen, et al., 2015) e que, por esse motivo, deve ser utilizado da melhor forma.

Ruane (2008), destaca um pequeno conjunto de situações em que os incentivos serão especialmente importantes para atrair investimentos. Dessas situações decidimos aqui destacar:

- Empresas orientadas para a exportação, que por serem mais “móveis” acabam por ficar mais sensíveis a benefícios fiscais;
- Novas empresas, pois os benefícios fiscais e financeiros ajudam a reduzir os gastos iniciais;

- Pequenos investidores que, ao contrário dos grandes, têm menor capacidade para desenvolver estratégias para contornar impostos ou para negociar tratamentos fiscais especiais por parte da região anfitriã.

Deste modo, percebemos que os incentivos locais podem ser determinantes ao atrair investimento direto estrangeiro, mas mais do que isso, entram na estratégia de marketing territorial, tornando-a mais eficiente e facilitando a sua missão. Na presença desta informação as perguntas que agora se impõe são:

- Quando é que entram em jogo na definição da estratégia de marketing territorial?

- Como podem ajudar a desenvolver uma marca forte?

- Como influenciam o processo de decisão das empresas?

Vejamos a resposta a cada uma destas perguntas de modo individual.

1- Quando é que os incentivos entram em jogo na definição da estratégia de marketing territorial?

Se voltarmos ao ponto 1.3. da Parte I, onde são apresentadas as fases do planeamento do marketing territorial, vamos perceber que os incentivos locais (e, portanto, neste caso, quando o processo está a ser pensado para uma cidade/vila específica), entram no momento da formulação da estratégia.

Na formulação da estratégia tínhamos três passos essenciais: a segmentação, o posicionamento e o marketing mix. Ora, como deve ser fácil de perceber, os incentivos locais, irão entrar no marketing-mix, aquando da definição do preço do produto. Como vimos, o preço do “produto território” é calculado através da soma das despesas, menos a soma das receitas, que um consumidor obterá ao escolher determinada região em detrimento de outra (Proulx e Tremblay, 2006), e o controlo sobre o mesmo, por parte dos órgãos políticos, é muito reduzido. No entanto, o município ao oferecer benefícios fiscais e financeiros aos seus clientes, neste caso os investidores, irá baixar o nível de despesa que eles terão e, por isso, diminuir o preço do produto.

Como todos sabemos, uma empresa procura essencialmente o lucro, para aumentar a sua competitividade (Gouveia, et al., 2015). O lucro, como também é de

conhecimento geral, é calculado através da soma dos rendimentos menos a soma dos gastos. Ao existirem incentivos fiscais e financeiros, o preço do produto será menor, e, por isso, os seus gastos também, influenciando o lucro da empresa. Como obter maior lucro é o objetivo geral das empresas, não havendo nenhum outro fator de distinção, elas escolherão o território que lhes facilite o alcance do mesmo (Wilson, 2015).

2- Como os incentivos locais ajudam a desenvolver uma marca forte?

Como, vimos, uma estratégia de Marketing Territorial pode culminar na formação de uma marca que quando bem conseguida irá ajudar a diferenciar a cidade, , simplificando, assim, o processo de decisão do consumidor (Ispas, et al., 2015).

Se voltarmos ao ponto 1.5.3. da parte I onde são explanadas as características de uma marca forte, vemos que essa deve mostrar funcionalidade (oferecer aquilo que o cliente procura), adicionar valor (para além daquilo que o cliente procura oferece algo mais) e ainda ser integradora (não deixar de fora nenhum grupo). Ora, os incentivos podem atuar em dois pontos ajudando a construir uma marca forte, facilmente reconhecível:

- Funcionalidade: muitas vezes aquilo que as empresas procuram não é mais do que custos menores e, como já vimos, os benefícios fiscais e financeiros proporcionam isso ao interferir no preço do território. Assim, no processo de criação de uma marca os incentivos são algo que ajuda a mostrar a funcionalidade do produto território, pois oferece-se algo em concreto que é de utilidade assumidíssima para muitos atores (Cozmiuc, 2011).

- Adicionar valor: mesmo que menores custos não seja aquilo que os investidores tenham em mente, mas apenas a entrada em novos mercados, de modo a expandir o seu negócio, a verdade é que, existindo a possibilidade de serem evitados alguns gastos, isso representa um valor acrescentado, que pode fazer a diferença. Também podemos acrescentar valor quando oferecemos ajudas administrativas que podem ser vistas como um extra e que, embora não sendo obrigatórias, começam a ser vistas como essenciais, para a operacionalização da empresa no local.

3- Como os incentivos locais influenciam o processo de decisão das empresas?

Se voltarmos ao processo de decisão das empresas no ponto 3 da parte I deste relatório iremos ver que esta ocorre essencialmente em 3 níveis: a nível nacional, a nível regional e a nível local.

Ora o efeito da existência de incentivos irá logo fazer-se notar a nível nacional pois quando um país oferece benefícios, por exemplo, fiscais, que outro com características naturais, económicas, culturais e políticas, muito semelhantes não oferece irá escolher-se o país que oferece incentivos ao investimento.

Mas é quando chegamos ao nível local que percebemos que dentro de um mesmo país as características das cidades acabam por ser muito semelhantes entre si, baseando-se, muitas vezes, a decisão aos incentivos que são oferecidos. Não nos referimos apenas aos incentivos fiscais e financeiros mas também aos não financeiros, porque, um gasto também poder ser o tempo perdido na instalação da empresa e o dispêndio de recursos por parte do investidor para resolver problemas que para pôr a empresa a funcionar.

Depois de dar resposta a estas três questões estamos em condições de apresentar uma figura que mostre a relação entre a atração de IDE, através do Marketing Territorial, com os incentivos locais.

Figura 17 - Relação entre a atração de IDE, através do Marketing Territorial, e os incentivos locais



Fonte: Autor

Para terminar devemos acrescentar que é por saberem da importância que os incentivos locais podem ter no momento da decisão que os municípios começam a apresentar nas suas páginas o conjunto de benefícios que oferecem facilitando a decisão do investidor, aquando da procura de informação na terceira fase do seu processo de decisão.

Mais do que isso, devemos lembrar que estes benefícios não existem só para as empresas, mas para todos os que decidem instalar-se no local. Este facto pode ajudar a trazer novos trabalhadores, quando as empresas assim o necessitam.

Assim, em jeito de conclusão, devemos realçar a ideia de que os incentivos locais passaram a ser uma arma ao dispor do marketing territorial, para atração de investimentos, desempenhando um papel essencial na formulação da estratégia, ao influenciar o preço do território. Eles também contribuem para a formação de uma marca forte, porque permitem entregar aos clientes do local aquilo que procuram, influenciando, assim, a decisão da empresa quando à escolha da cidade para a sua instalação.

Parte II – O Estágio Curricular

Nesta segunda parte do relatório entramos num cenário completamente diferente daquele que foi apresentado anteriormente. Nesta parte, cabe-nos fazer uma apresentação da Organização que acolheu o estagiário e falar da missão da mesma, da sua área de atuação, e de outros elementos da sua estrutura, para depois nos podermos focar nos objetivos do estágio em concreto e de que modo as tarefas nele desempenhadas ajudaram para a sua consecução.

Depois de tudo isto analisado chega ao momento de fazer uma reflexão crítica à forma como o percurso académico ajudou na realização do estágio e quais foram os contributos que o estagiário trouxe para a organização, bem como as aprendizagens que o aluno tirou da sua experiência profissional na CCDRC.

1. A Organização

A entidade de acolhimento do estagiário foi a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro⁶ (CCDRC), que é um organismo público e que está instalado em Coimbra, na Rua Bernardim Ribeiro. Esta possui diversos serviços, como mais à frente veremos, tendo o estágio sido realizado na Direção de Serviços de Desenvolvimento Regional.

Por pertencer à Administração Pública portuguesa, bastante complexa, colocámos em anexo a forma como a mesma se organiza (Anexo 3 – A Administração Pública Portuguesa). Deixamos aqui apenas a ideia de que a temos a Administração Estadual que visa a satisfação de interesses públicos de carácter nacional (Dias e Oliveira, 2011) e que dentro desta temos a direta e indireta, estando a CCDRC dentro da direta, sendo um organismo periférico por ter uma competência territorialmente limitada (Dias e Oliveira, 2011). Existe ainda a Administração Autónoma que cuida de interesses específicos da respetiva comunidade sem dependência de qualquer instrução (Dias e Oliveira, 2011).

⁶ Existem outras Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional a nível nacional, sendo ao todo cinco (Alentejo, Algarve, Lisboa e Vale do Tejo, Centro e Norte), estando a atividade de cada uma circunscrita à sua área geográfica.

Depois de tudo isto dito, é fácil concluir que a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro é um organismo periférico da Administração Direta do Estado Português e que, por isso, devido à relação hierárquica existente, lhe deve obediência. O órgão que lhe é hierarquicamente superior é o Ministério do Planeamento e das Infraestruturas. Lendo a o Decreto-Lei n.º 228/2012 de 25 de Outubro, presente no anexo 9, que aprova a Lei Orgânica as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regionais, descobrimos que estas possuem autonomia administrativa e financeira (art.1.º, n.º1) e que estão sujeitas a tutela, ou seja, são-lhe dada orientações estratégicas e fixados objetivos, no domínio do apoio às autarquias locais, e às suas associações, e em matéria de desenvolvimento regional e de respetivos fundos comunitários. Através do portal da CCDRC que está sujeita a tutela conjunta do Ministério do Planeamento e das Infraestruturas com o Ministério do Ambiente.

Figura 18 - Logotipo da CCDRC



Fonte: Portal CCDRC

Depois de percebermos onde se enquadra a CCDRC na Administração Pública Portuguesa estamos em condições de seguir para a apresentação da sua missão.

1.1.Missão da Organização

Por ser um organismo da administração direta do Estado, a CCDRC, tem como missão geral a satisfação de interesses públicos de carácter nacional e não a de obtenção de lucro como acontece com as empresas. De modo mais concreto podemos dizer que a sua função é, segundo o art.2.º, n.º1 do Decreto-Lei n.º 228/2012, executar políticas de ambiente, de ordenamento do território e de desenvolvimento regional, e apoiar tecnicamente as autarquias locais e as suas associações, ao nível das suas áreas geográficas de atuação. No n.º 2 do mesmo artigo, estão as atribuições da CCDR, podendo ser consultado no Anexo 9.

Depois de sabermos qual a missão da organização permanece a dúvida sobre qual a sua área de atuação, o que iremos tentar responder de seguida de forma simples.

1.2. Área Geográfica de Atuação

Como já referimos, a CCDRC é um organismo periférico da Administração Direta Estadual e, como tal, exerce uma competência limitada a uma certa circunscrição administrativa (Dias e Oliveira, 2011). A área de atuação desta Comissão, como dará para perceber pelo seu nome, é a Região Centro, no entanto, esta não corresponde a uma divisão administrativa, ou seja, no quadro da Administração Pública Portuguesa esta divisão não existe de forma formal, muito embora o art.255.º da CRP previsse a sua criação, tal nunca sucedeu.

Deste modo, a área de intervenção da CCDRC é um conjunto de 77 municípios, ao qual, se denominou, no Decreto-Lei n.º 228/2012, de Região Centro. Todos os municípios, bem como um mapa que permite localizá-los dentro do país, está presente no Anexo 6 – Representação dos 77 municípios da Região Centro.

Contudo, em termos administrativos, para efeitos do Portugal 2020⁷, a Região Centro é composta por 100 municípios. Estes municípios encontram-se agrupados em oito Comunidades Intermunicipais⁸ – CIM (Região de Aveiro, de Coimbra, de Leiria, Viseu Dão Lafões, Beiras e Serra da Estrela, Beira Baixa, Oeste e Médio Tejo). As CIM constituem o nível III da Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos⁹ (NUT). Nos Anexos 7 e 8 poderemos encontrar, respetivamente, os municípios que fazem parte de cada CIM (onde estão os 100 municípios da Região Centro para fins estatísticos) e todos os níveis de NUT existentes.

⁷ Trata-se de um acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, no qual se definem os princípios que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020

⁸ São associações Públicas de autarquias locais, sendo uma escolha de cada câmara municipal em que CIM quer que o seu município esteja inserido (arts.63.º, n.º2 do RJAL).

⁹ NUT é o acrónimo de “Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos”, sistema hierárquico de divisão do território em regiões. Esta nomenclatura foi criada pelo Eurostat para harmonizar as estatísticas dos vários países em termos de recolha, compilação e divulgação de estatísticas regionais. A nomenclatura subdivide-se em 3 níveis (NUT I, NUT II, NUT III), definidos de acordo com critérios populacionais, administrativos e geográficos (Portal PORDATA).

1.3.Divisões Sub-Regionais

São cinco as Divisões Sub-Regionais da CCDRC, e estão previstas no Despacho n.º16 709/2007: Aveiro, Castelo Branco, Guarda, Leiria, Viseu. Na sua área de atuação cada uma delas deverá, essencialmente, assegurar o atendimento, informação, sensibilização e apoio aos utilizadores dos serviços da CCDRC e ao público em geral, nas áreas de competência da CCDRC, bem como proceder à receção, verificação, instrução, informação e encaminhamento de processos nos domínios de atuação da CCDRC;

1.4.Órgãos

Segundo o art.3.º do Decreto-Lei n.º 228/2012 cada CCDR é dirigida por:

- **Um presidente:** que tem como principais encargos exercer as funções de gestão do programa operacional regional, nomeadamente superintendendo a respetiva estrutura de apoio técnico; participar nos órgãos e mecanismos de governação da política de coesão e outras políticas da União Europeia; presidir ao conselho de coordenação intersectorial.
- **Dois vice-presidentes:** que exercem as competências que lhe sejam delegadas ou subdelegadas pelo presidente, devendo este identificar a quem compete substituí-lo nas suas faltas e impedimentos.

Na CCDRC a presidente é a Professora Doutora Ana Abrunhosa e os vice-presidentes são o Doutor António Simão e o Doutor Luís Caetano.

São ainda órgãos das CCDR, não sendo a do Centro uma exceção:

- **Um fiscal único:** que é o órgão responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da gestão financeira e patrimonial da CCDR (art.5.º do Decreto-Lei n.º 228/2012).
 - **Um conselho de coordenação intersectorial:** é o órgão que promove a coordenação técnica da execução das políticas da administração central, à escala da região (art.6.º do Decreto-Lei n.º 228/2012).
 - **Um conselho regional:** é o órgão consultivo da CCDR representativo dos vários interesses e entidades relevantes para a prossecução dos seus fins (art.7.º do Decreto-Lei n.º 228/2012).
-

1.5. Serviços da Organização

Para conseguir realizar a sua missão a CCDRC organiza-se em seis Direções de Serviço (DS) diferentes, tendo cada uma delas um número de subdivisões. Para não entrarmos aqui em descrições demasiado longas e maçadoras iremos explicar de modo sucinto qual a principal missão de cada uma delas e quais as suas subdivisões. Iremos, contudo, ocupar um pouco mais de espaço a caracterizar a DS onde o estágio foi realizado.

Todas as competências de cada uma destas DS está prevista de forma exaustiva no Despacho n.º 16 709/2007.

Direcção de Serviços de Ambiente

Coordena, no âmbito de legislação nacional e comunitária, os processos de impacte ambiental e incidências ambientais, licencia operações de gestão de resíduos urbanos e outros resíduos perigosos e não perigosos, aprova planos ambientais e de protecção paisagística no âmbito do licenciamento da exploração de massas minerais (pedreiras) e participa nos processos de licenciamento da atividade industrial e pecuária. Assegura a gestão da rede de monitorização da qualidade do ar. Acompanha a monitorização dos diferentes fatores ambientais (Portal CCDRC). Para isso tem as seguintes subdivisões:

- Divisão de Avaliação Ambiental
- Divisão de Licenciamento e Promoção Ambiental

Direção de Serviços de Apoio Jurídico e à Administração Local

Tem como uma das principais missões o apoio jurídico, de finanças locais, modernização administrativa e cooperação técnica e financeira às autarquias locais. Esse apoio enquadra-se numa atividade de consultadoria, realizada a solicitação autárquica (Portal CCDRC). Para prosseguir as suas competências tem as seguintes subdivisões:

- Divisão de Apoio Jurídico
- Divisão de Cooperação Técnica e Financeira

Direção de Serviços de Ordenamento do Território

É responsável pela elaboração, implementação, avaliação e monitorização do Plano Regional de Ordenamento do Território. Assegura o acompanhamento da elaboração, alteração e revisão dos planos setoriais, especiais, intermunicipais e municipais de ordenamento do território e dos respetivos processos de avaliação ambiental, garantindo a sua compatibilização com o Plano Regional. Exerce competências no âmbito da delimitação, aprovação e ocupação das áreas integradas na Reserva Ecológica Nacional e em matéria de uso, ocupação e transformação do território (Portal CCDRC). Para que tudo isto seja possível tem as seguintes subdivisões:

- Divisão de Ordenamento do Território e Conservação da Natureza
- Divisão de Gestão Territorial

Direção de Serviços de Fiscalização

A execução das políticas de ambiente e de ordenamento do território dependem, em grande parte, da implementação de ações de fiscalização. Por este facto esta DS assegura a coordenação e desenvolvimento das ações de fiscalização no que diz respeito a emissões de poluentes para a atmosfera ou para o solo, licenciamento ambiental, exposição ao ruído ambiente, operações de gestão de resíduos, exploração de massas minerais, conservação da natureza e da biodiversidade e ordenamento do território (Portal CCDRC). Esta DS não tem subdivisões.

Direção de Serviços de Comunicação e Gestão Administrativa e Financeira

Elabora o orçamento e outros documentos previsionais de carácter financeiro, efetua o controlo e acompanhamento da execução orçamental e assegura uma gestão integrada dos recursos financeiros. Organiza e instrui processos relativos aos recursos humanos e elabora o balanço social. Assegura a gestão dos recursos e meios informáticos e das infraestruturas das redes de comunicação de dados. Colabora na atividade editorial da CCDR, independentemente do suporte e meio transmissor.

De modo a conseguir tudo isto tem as seguintes subdivisões:

- Divisão de Organização e Recursos Humanos
 - Divisão de Gestão Financeira e Patrimonial
 - Divisão de Tecnologia, Comunicação e Imagem
-

Direção de Serviços de Desenvolvimento Regional (DSDR)

A DSDR foi a Direção de Serviços onde o estágio curricular se desenrolou e tem um conjunto grande de atribuições das quais se destacam a elaboração de propostas estratégicas de desenvolvimento regional, articuladas com organismos setoriais, agentes económicos, autarquias e outros agentes institucionais e participa no planeamento de investimentos públicos estruturais (Portal CCDRC). Monitoriza e avalia, a partir de um sistema de informação estatísticas regionais, as suas dinâmicas socioeconómicas. Elabora estudos técnicos para apoio à tomada de decisão sobre políticas e projetos de desenvolvimento regional.

A DSDR também participa na gestão de programas e projetos de cooperação transfronteiriça, transnacional e inter-regional, reforçando a dinâmica de cooperação europeia e de internacionalização da Região Centro e assume a representação da mesma junto de organizações internacionais de regiões (Portal CCDRDC). De modo a tudo isto ser possível existem duas subdivisões, sendo que a cada uma competem, segundo o Despacho n.º 16 709/2007, as seguintes tarefas:

- Divisão de Planeamento e Avaliação - DPA:

- a) Assegurar a existência de um sistema de informação estatística que avalie a situação socioeconómica da região e a sua evolução;
 - b) Realizar exercícios de diagnóstico e prospetiva regional;
 - c) Participar na definição das linhas estratégicas de desenvolvimento da região, articulando-se com os outros serviços desconcentrados da administração central, da administração local e de outros agentes regionais;
 - d) Participar na definição de planos, programas e projetos de investimento público essenciais ao desenvolvimento da região;
 - e) Participar na definição e execução de instrumentos de política pública nos domínios económico, social, ambiental e territorial, bem como monitorizar e avaliar o seu impacto no tecido socioeconómico regional;
 - f) Elaborar metodologias a usar na monitorização e avaliação de instrumentos de política;
 - g) Propor e ou participar na definição de programas e projetos de desenvolvimento integrado.
-

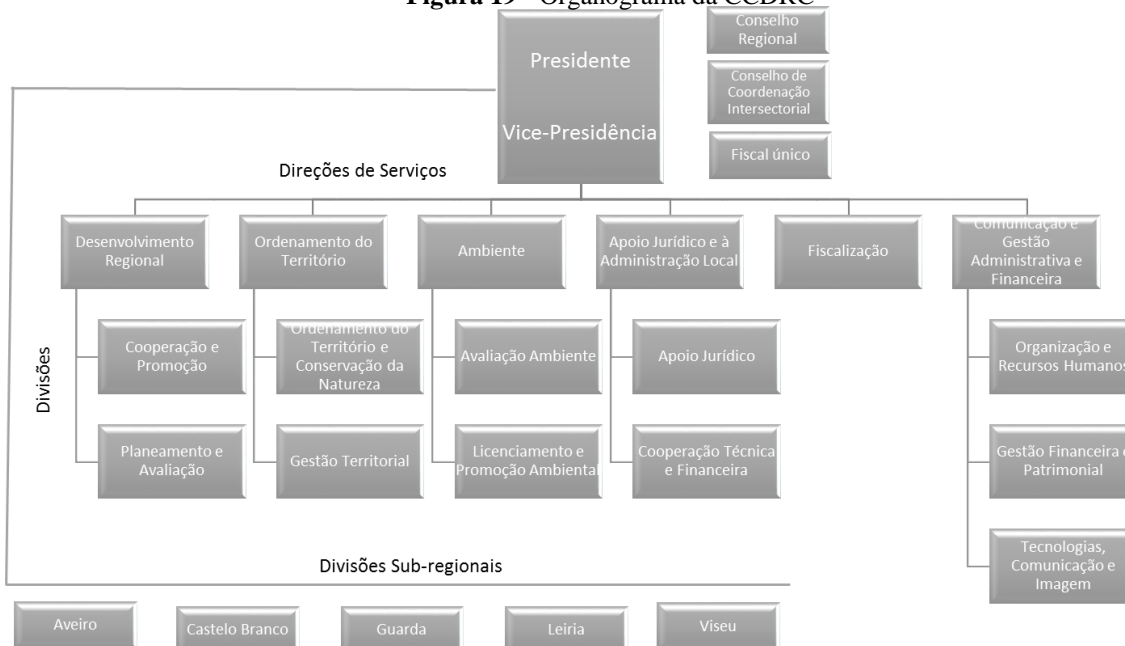
- Divisão de Cooperação e Promoção – DCP:

- a) Coordenar as iniciativas de cooperação que sejam da iniciativa da CCDRC ou em que esta esteja envolvida diretamente;
- b) Acompanhar as iniciativas de cooperação, nas suas diferentes escalas, de outros agentes regionais;
- c) Assegurar o apoio técnico à participação da CCDRC nas instâncias nacionais e internacionais de cooperação;
- d) Assegurar a participação da CCDRC na gestão e acompanhamento de programas e iniciativas de cooperação com incidência na região Centro;
- e) Divulgar as oportunidades de investimento e de atração de visitantes da região;
- f) Promover a realização/participação em eventos relevantes para a região;
- g) Propor iniciativas que sejam relevantes para a cooperação e para a promoção da região.

Como estrutura não formal, que opera junto da DSDR, temos o GAP. O Gabinete de Apoio ao Promotor tem por missão disponibilizar informação, facilitar a interação entre os agentes regionais, aconselhar e prestar apoio a potenciais promotores, dinamizando a vertente da captação do investimento regional.

Depois de apresentados todos os órgãos, subdivisões regionais e serviços, e as suas subdivisões, deixamos um organograma da CCDRC.

Figura 19 - Organograma da CCDRC



Fonte: Portal CCDRC

Depois de tudo isto dito e analisado cabe-nos terminar reforçando a ideia de que a CCDRC é um organismo da Administração Estadual direta periférica, cuja principal missão será executar as políticas de ambiente, de ordenamento do território e cidades e de desenvolvimento regional, promover a atuação dos serviços de âmbito regional e apoiar tecnicamente as autarquias locais, bem como, as suas associações. Mais ainda, cabe-lhe promover a coesão social e económica da Região Centro de modo a reforçar a competitividade da mesma.

2. Os Objetivos e Atividades do Estágio Curricular

O estágio curricular teve início a 1 de Fevereiro de 2016 e terminou a 7 de Junho de 2016, tendo tido, por isso, a duração de 18 semanas. Realizou-se, como já referido na DSDR, e as atividades proposta no seu curso enquadravam-se no âmbito do GAP e como auxiliares à atividade de toda a DSDR

No plano de estágio estava presente um conjunto de objetivos, tendo-se desenvolvido diversas tarefas para os conseguir atingir. Vejamos quais foram esses objetivos e de que forma eles foram cumpridos, tendo em conta as atividades que foram levadas a cabo para a sua prossecução.

Objetivos de Estágio

1. Identificar e analisar as metodologias de génese local de apoio ao empreendedorismo e investimento;
2. Contribuir para o desenvolvimento e promoção de instrumentos de base digital que potenciem o interesse do investimento na Região Centro, tendo por base a diversidade das identidades locais;
3. Cooperar no desenvolvimento de iniciativas de afirmação e promoção internacional do Centro de Portugal.

Atividades desenvolvidas para cumprir os objetivos

Primeiro que tudo, referir que existiram duas semanas de adaptação à organização, onde houve a leitura de diversa informação sobre a mesma e sobre o seu funcionamento, bem como sobre a área de atuação da CCDRC, e mais concretamente da DSDR. Para isso, viram-se alguns trabalhos já realizados e fez-se o acompanhamento das atividades de alguns colaboradores, de modo, a ficar com um maior conhecimento sobre as missões concretas da Direção de Serviços e como elas são levadas a cabo.

Passemos agora à apresentação de uma tabela onde está o número de cada objetivo do estágio e à frente as atividade que foram realizadas para o cumprir.

Tabela 1 - Atividades realizadas para cumprimento dos objetivos de estudo

Objetivos	Atividades
1	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento do processo de elaboração de um inquérito, sobre os incentivos locais para o empreendedorismo e investimento, a realizar aos cem municípios que fazem parte da região centro para efeitos da NUT II¹⁰. - Acompanhamento do processo da colocação do inquérito <i>online</i>. - Organização de toda a informação recebida dos municípios, para poder ser analisada, de modo quantitativo e qualitativo - Realização de uma proposta de apresentação dessa mesma informação num portal de incentivos da Região Centro, que está já em fase de construção. <p>A realização destas atividades ocupou, no seu conjunto, quatro semanas do estágio curricular.</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo do modo como alguns países promovem os seus territórios, organizando um documento com a apresentação das principais formas de promoção utilizadas pelo Reino Unido, França e Espanha, bem como um documento auxiliar onde as ferramentas utilizadas foram descritas. - Tendo como base a tipologia de informação difundidas por outros países vizinhos, bem como alguma informação, já lida na fase inicial de adaptação, referente ao Centro, realizou-se um esboço de um índice, para um possível documento de apresentação da Região, realçando muitas das suas valências, de modo a atrair diferentes públicos. - Correção e melhoramento do índice junto do supervisor de estágio. - Escrita de um primeiro esboço do, hipotético, documento de apresentação da Região Centro. Para isso teve-se como base alguma informação já apresentada pela DSDR, utilizaram-se dados estatísticos já estudados, e fez-se a recolha de outros dados bem como a sua análise. Seguiu-se, ainda a escrita de textos para cada um dos pontos apresentados no índice, pensando já na sua possível apresentação ao público. - Elaboração de um documento de apresentação da Região Centro, sendo uma versão resumida deste primeiro, podendo ser utilizado em diversões

¹⁰ Programa Operacional da Região Centro do Portugal 2020

	<p>ocasiões onde se queira dar a conhecer este canto do país.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realização de uma proposta de apresentação de uma página web de promoção da Região Centro onde grande parte dessa informação poderá estar disponível, pensando-se até num cruzamento desta com o Portal dos Incentivos da Região Centro, sabendo a importância que os Incentivos podem ter na promoção de um território para atrair investimentos. <p>Esta fase ocupou cinco semanas de estágio.</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento do início de um processo de candidatura ao Horizonte 2020¹¹. - Acompanhamento da elaboração de um barómetro de IDE, tendo para isso realizado um número elevado de chamadas, sensibilizando para a importância da resposta ao mesmo. Com este barómetro pretendia-se perceber qual o estado do investimento estrangeiro na Região Centro, se pretendiam ou não continuar instalados, quais as perspetivas de crescimento e se tinham tido algum entrave colocado por parte de entidades públicas. - Acompanhamento da preparação de uma gala para distinção de empresas gazela, tendo tido uma pequena participação, na realização de chamadas, tentando perceber qual a posição das empresas quanto ao evento. <p>Esta fase ocupou duas semanas de estágio.</p>

Fonte: Autor

Por ter conseguido preencher os objetivos de estágio em apenas 13 (treze) semanas, iniciou-se uma nova atividade, não prevista no plano de estágio. Assim, começou-se a análise de candidaturas ao Portugal 2020, nos avisos em que a participação da CCDRC é solicitada, para análise do mérito regional do projeto.

Deste modo, começou-se por fazer um estudo aprofundado do programa Portugal 2020 bem como do modo como as candidaturas são analisadas. Examinou-se também a

¹¹ O Horizonte 2020 é um Programa-Quadro Comunitário de Investigação & Inovação, para o período 2014-2020. É um instrumento da Comunidade Europeia especificamente orientado para o apoio à investigação, através do cofinanciamento de projetos de investigação, inovação e demonstração.

RIS3¹² (Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente) do Centro, tentando percebê-la, a ela, e às suas linhas de ação, e, desta maneira, perceber qual a sua importância para o desenvolvimento regional.

Depois de tudo isto estudado, iniciou-se a atividade concreta de análise de candidaturas, que se irá prolongar, mesmo depois do término do estágio curricular.

Esta fase ocupou cinco semanas do estágio curricular.

De modo a melhor perceber a atividade agora realizada pelo estagiário sem nos prolongarmos aqui muito deixaremos em anexo a explicação do funcionamento da avaliação de projetos (anexo 4 – processo da avaliação de projetos).

Para terminar, basta-nos apenas esclarecer que, de acordo com o apresentado, considera-se que os objetivos do estágio curricular foram cumpridos com sucesso, tendo-se iniciado uma nova tarefa, em tudo alinhado com o plano estabelecido e que enriqueceu o estagiário.

¹² RIS3 do Centro é a Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente, consistindo numa abordagem estratégica ao desenvolvimento económico da Região. Consegue fazer isto, canalizando os esforços de investimentos para as mais-valias relativas da região, explorando as respetivas oportunidades económicas e tendências emergentes e privilegiando o apoio de projetos que com ela estejam enquadrados (Portal CCDRC). Podemos ver a RIS3 do Centro no Anexo 4 – RIS3 do Centro.

3. Análise Crítica ao Estágio Curricular

Depois de apresentada a organização e depois de descrito o que foi realizado no tempo em que decorreu o estágio cabe-nos, agora, fazer uma análise crítica do que é que ele trouxe de novo ao estagiário e do que o estagiário trouxe à organização e que modo o percurso académico do aluno contribuiu para as suas funções na organização. Começemos por este último ponto, seguindo depois para os restantes.

3.1. De que Forma o Percorso Académico do Estagiário Contribuiu Para o Estágio?

Tendo em conta que a licenciatura do estagiário foi no curso de Administração Público-Privada, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e que a entidade de acolhimento é, precisamente, um organismo da Administração Público Portuguesa, a fase de adaptação acabou por se facilitar por haver já muitos conceitos e procedimentos cuja teoria era já conhecida. No entanto, existiram outros aspetos em que as aprendizagens a nível académico foram úteis para ajudar a cumprir os objetivos.

Na licenciatura, o estagiário teve aulas de Informática, onde se trabalhou a organização de dados em Excel, e de Estatística, onde se aprendeu sobre a análise de dados. Tudo isto fez com que o processo de tratamento dos inquéritos ocorresse sem sobressaltos.

Quanto às tarefas de redação de textos de promoção da Região Centro, foram de enorme utilidade as aulas de Marketing Estratégico tidas no Mestrado em Gestão, na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O facto de já conhecer algumas ferramentas de marketing e de perceber o que deve ou não ser promovido, e de que forma, ajudou a realçar os pontos corretos.

As aulas de Estratégia Internacional, também do mestrado ajudaram a perceber a importância de IDE e sobretudo o processo complicado pelas quais as empresas passam, facilitando, assim, as conversas telefónicas com os agentes estrangeiros, por estar já consciente das dificuldades que eles encontram.

De um modo geral, podemos dizer que a combinação de estudos em Administração Público-Privada e em Gestão ajudou a conseguir realizar com sucesso um estágio curricular num organismo público, com tantos objetivos delineados e onde a natureza das atividades é muito díspar, tendo que haver uma grande base de conhecimentos distintos para conseguir acompanhar do mesmo modo todas as tarefas.

3.2. De que Forma o Estágio Contribuiu para a Aprendizagem do Estagiário?

Apesar da licenciatura e do mestrado terem ajudado na assimilação de muita teoria, não devemos ignorar o facto de haver muitos pontos que no mundo académico não são abordados e de haver muitos processos que não nos são ensinados.

Mas mais do que isso, é apenas quando somos confrontados com esta realidade laboral que começamos a disciplinar-nos, começando a assimilar métodos de trabalho e de organização do espaço e do tempo, para cumprimento, não só dos horários diários, como das metas que nos são impostas. Assim, aprendemos a colocar objetivos a nós mesmos e a desenvolver técnicas para os conseguirmos cumprir.

No relacionamento com os outros, que ocorre em qualquer organização, desenvolvemos ferramentas de comunicação, aprendendo a adaptarmo-nos a diferentes situações, tendo que conseguir fazer passar as nossas ideias de modo claro. Mais ainda, aprendemos a gerir conflitos de ideias tornando-os nalgo positivo para todo o grupo.

Ao nos serem propostas tarefas comuns com outros parceiros de trabalho, aprendemos não só a organizar grupos de trabalho, e a perceber a importância da comunicação dentro dele para que se atinja sucesso nos projetos a desenvolver, mas também começamos a ganhar a consciência de que temos responsabilidades que ao não serem cumpridas iram influenciar não só a nossa prestação mas a de toda a equipa. Ora é precisamente isso que nos motiva para fazer mais, trazendo um resultado final melhor do que se o trabalho tivesse sido realizado por um só indivíduo.

De uma forma geral, e para concluir, podemos dizer que o trabalho na DSDR ajudou a desenvolver um conjunto de *soft skills* extremamente importantes para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

3.3. De que Forma o Estagiário Contribuiu para a Empresa?

Tendo em conta as principais tarefas desenvolvidas pelo estagiário houve um conjunto de pontos onde a sua participação se mostrou importante, adicionando algo de novo à organização:

- Novos modos de análise de dados em Excel, que facilitaram o tratamento de informação dos questionários aos colaboradores que participavam nesse processo;
- Uma nova pessoa na DS ajudou a tirar da gaveta um projeto que esperava pelo relançamento das suas bases para conseguir ganhar força (falamos do documento completo de apresentação da Região Centro);
- O facto de vir sem ideias pré-feitas sobre a Região permitiu o claro entendimento sobre as características da mesma, possibilitando a sua promoção sem ideias viciadas;
- Por não estar simplesmente ao serviço de uma das subdivisões mas sim da DS em geral pode realizar um conjunto diverso de tarefas, ajudando a colmatar algumas falhas que pontualmente se verificaram;
- Simbolizando um reforço da equipa, que se mostrou capaz das sua tarefas, integrou o grupo de avaliadores do mérito regional de projetos candidatos ao Portugal 2020, permitindo suprir a falta de pessoal para esta tarefa, ajudando no cumprimento de prazos de avaliação e permitindo a libertação de recursos para outras atividades a eles destinadas.
- Por vir de fora e ainda não ter um pensamento e conhecimento moldado às tarefas da DS foi-lhe possível verificar algumas falhas nos processos ajudando a trabalhar para a sua resolução.

Para terminar, realçar apenas que nunca nenhuma teoria é suficiente para nos preparar para o mundo do trabalho, não só para as técnicas e ferramentas práticas, mas também para as rotinas e horários, sendo este um processo de aprendizagem e habituação contínuo. De um modo geral, podemos dizer que a DSDR aumentou o conhecimento geral sobre o funcionamento das organizações evidenciando a sua complexidade, bem como a importância do trabalho em rede. Por o estagiário ter trazido consigo um par de mãos, ainda sem vícios e prontas a trabalhar, ajudou a dinamizar a equipa reforçando a sua competitividade.

Parte III – Análise Crítica à Organização

Chegados a esta última parte do trabalho, depois de termos feito uma abordagem teórica ao tema escolhido, e depois de termos feito uma apresentação da entidade de acolhimento, e um análise crítica do estágio e do que nele se aprendeu, vem a hora de fazermos uma análise crítica da atuação da CCDRC, no que à sua relação com o tema diz respeito. Assim, começaremos por analisar qual a relação da CCDRC com o Marketing Territorial, com o IDE e com os Incentivos Locais.

1. A CCDRC e o Marketing Territorial

Como já vimos, no ponto 1.1. da primeira parte, o Marketing Territorial é uma ferramenta de gestão do território que o promove, não só a ele e às suas características imutáveis, como também aos seus bens e serviços, às suas organizações e às suas pessoas (Gafurov e Novenkova, 2013), tentando chegar a um determinado público.

Se visitarmos o portal da CCDRC vemos que uma das tarefas que lhe é atribuída é “promover os agentes e as actividades regionais” (CCDRC). Cabendo em especial, esta missão ao DCP pois, como já vimos, o Despacho n.º 16 709/2007 diz que lhe compete:

- e) Divulgar as oportunidades de investimento e de atração de visitantes da região;
- f) Promover a realização/participação em eventos relevantes para a região;
- g) Propor iniciativas que sejam relevantes para a cooperação e para a promoção da região.

No entanto, em nenhum momento é dito, nem no Decreto-Lei n.º 228/2012 de 25 de Outubro, nem no Despacho n.º 16 709/2007, que uma das missões da CCDRC deverá ser promover a Região Centro. É dito que esta deverá promover os agentes e as atividades, divulgar oportunidades de investimento, promover eventos relevantes para a Região, bem como propor iniciativas de promoção, mas nunca que deverá ter uma estratégia para atrair um determinado grupo para a sua área de atuação.

E, portanto, se virmos as coisas por este prisma, verdade é que a sua função está a ser cumprida, pois se visitarmos, não só o portal oficial da CCDRC, como também a sua

página de *Facebook*, ou se ficarmos atentos aos jornais regionais, iremos ver que a Comissão marca presença, e organiza, diversos eventos divulgando oportunidades para as empresas, promovendo a cooperação entre elas, evidenciando momentos importantes para a Região, como a assinatura de protocolos, pondo sempre o nome da Região num local de destaque.

No entanto, verdade é que, no conjunto de todas estas iniciativas não são só os acontecimentos que são promovidos, mas também, a própria Região Centro, até porque o objetivo da CCDRC ao participar e organizar todos estes eventos é levar o nome do Centro mais além.

Deste modo, mesmo não possuindo uma estratégia clara e definida, e mesmo não sendo claramente a sua missão, a verdade é que existem de facto iniciativas para tornar a região mais conhecida aos olhos do mundo. E as bases para a existência de uma estratégia estudada e planeada encontram-se lançadas, podendo até um dia, quem sabe, chegar-se à criação da marca Centro (nome que começa já a ter um certo reconhecimento graças à atuação do Turismo do Centro).

Concluimos, portanto, reforçando a ideia que mesmo que não seja dito que a CCDRC deva ter uma estratégia de promoção da Região Centro a longo prazo, e mesmo não existindo ela de facto, a verdade é que a Comissão consegue promover a Região para diferentes públicos estando no caminho correto para um pensamento mais estratégico e que permita a criação de uma marca, trazendo todos os benefícios que já vimos que ela traz. Este deve, portanto, ser o seu próximo passo para se distinguir não só das outras regiões de Portugal, como, também das outras regiões do mundo.

1.1.As Ferramentas de Comunicação da CCDRC

Como forma de promover a Região Centro a CCDRC utiliza fundamentalmente técnicas de ferramentas seletivas indo diretamente ao encontro de grupos que estejam interessados em instalar-se na área, através da sua participação em consórcios e conferências onde eles estarão presentes.

No entanto, a organização também faz uso de técnicas massivas de comunicação, tentando chegar a todos de modo rápido e económico. Para além de ter uma relação muito próxima com jornais locais e regionais, a CCDRC tem várias publicações que podem ser adquiridas no seu portal dando a conhecer alguns elementos do Centro de Portugal.

É ainda de realçar a circunstância de a Comissão possuir o seu próprio portal na internet e uma página no Facebook, onde pública todos os acontecimentos importantes em que marca presença e todos os eventos relevantes para a região, mostrando uma preocupação em estar perto das pessoas e em mantê-las atualizadas quanto às suas atividades.

É, no entanto, de notar que não construiu, ainda, uma página onde a Região Centro seja promovida, e apenas ela. Verdade é, como já vimos, que essa não constitui claramente a sua missão, mas o facto de existirem premissas que a colocam muito perto disso e o facto de ser a organização que está melhor posicionada para o fazer, faz com que se torne impossível não apontar esta falha. A realidade é que seria por esta via que muitos grupos iriam ficar a conhecer a Região e, não existindo nada concreto e evidente para a sua promoção, ela acaba por estar em desvantagem em relação a outras regiões que, eventualmente, possuam uma ferramenta deste género. E é de recordar que vivemos num mundo global e que, por isso, a concorrência não é só dentro do país, ela não tem fronteiras.

Devemos ainda acrescentar que existe uma página que se dedica à apresentação da Região, mas apenas para visitantes, sendo uma página do Turismo do Centro. A questão que então se coloca para reflexão é se não deveria haver algum tipo de parceria entre as duas que permitisse a criação de uma página única, mais completa, dirigida a todos os grupos, mas dividida dentro da página para que num mesmo local se pudessem satisfazer diferentes necessidades e, deste, modo, passar uma visão única e coesa da região e não fragmentada.

2. A CCDRC e o Investimento Direto Estrangeiro

Cabe-nos, mais uma vez, referir aqui o Despacho n.º 16 709/2007, onde se pode ler que compete à DSDR e mais concretamente ao DCP: “divulgar as oportunidades de investimento e de atração de visitantes da região”. Como investimentos, entendemos como é claro não só o da Região e o nacional como também os estrangeiros.

No entanto, se procurarmos pelas atividades recentes da CCDR, nas suas páginas públicas à comunidade, vemos muitas ações que são levadas a cabo para empresários nacionais, para proporcionar um lugar de encontro entre eles, ou então para esclarecer questões quanto a candidaturas aos fundos comunitários, mas muito poucas que sejam levadas a cabo para atores estrangeiros. Das atividades mais recentes, sendo estas as únicas que as pessoas estão dispostas a investigar, não querendo perder tempo indo mais além, a única encontrada que terá um impacto direto na atração de atores externos para a Região foi na participação da CCDRC, com um espaço próprio para promoção da sua RIS3 na *Smart Regions Conference*, que ocorreu em Bruxelas de 1 a 2 de Junho.

Tirando isto podemos dizer que a relação da CCDRC com investimento estrangeiro é muito limitada.

Um dos motivos para que isso aconteça pode ser a existência de uma API a nível nacional, a AICEP, já antes referida, no ponto 2.4. da primeira parte deste relatório, que acaba por monopolizar um pouco a atuação junto de atores estrangeiros. No entanto, nada impede que a CCDRC possa também ter um papel ativo na promoção da região no exterior. Outro conselho que aqui poderia ser deixado seria a cooperação mais estreita entre a CCDRC e a AICEP, no entanto, existe já um protocolo assinado entre as duas, definindo uma série de ações para promoção da Região não se tendo visto, no entanto, resultados até ao momento.

Ora, não se verificando resultados com o protocolo talvez seja o momento de a CCDRC lançar as suas próprias iniciativas no exterior de modo mais agressivo para que a região chegue mais além.

Ainda assim, não podemos deixar de dar crédito à DSDR por ajudar empresas estrangeiras a procurarem parceiros dentro do país, quando esse auxílio lhes é pedido, e por, mais recentemente, ter dado início ao Barómetro semestral de IDE, procurando saber quais as perspectivas de crescimento do investimento estrangeiro na Região e que tipo de entraves lhe estão a ser colocadas.

Mais uma vez, encontram-se, portanto, lançadas as bases para o começo da promoção internacional da Região Centro, por parte da CCDRC havendo, contudo, ainda um longo caminho a percorrer e sendo necessário a existência de mecanismos de cooperação entre a Agência Nacional de Promoção de Investimento com, não só a Comissão do Centro como com todas as outras para que todo o país fique a ganhar.

3. A CCDRC e os Incentivos Locais

Tendo conhecimento da importância dos incentivos locais para os investidores na hora de escolher o território onde se irão instalar, a DSDR, e mais propriamente o GAP levou a cabo uma missão que passou pela elaboração, e posterior envio, de um questionário a todos os municípios da Região Centro para perceber que tipo de incentivos oferecem e em que formas. Já na posse das respostas procedeu-se ao tratamento de toda a informação, o que irá culminar no desenvolvimento de um portal onde a informação conseguida será apresentada ao público. Este portal encontra-se já em fase de criação.

De referir que esta ação pode vir a ter consequências positivas na região, não só porque será a primeira em Portugal em ter esta informação reunida e organizada num mesmo local, à disposição de todos colocando-a numa posição de destaque e facilitando a escolha de empresários que procurem um local para se instalarem, mas também porque pode vir a influenciar certos municípios que ainda não têm benefícios locais a adotá-los.

Adicionar ainda que através deste portal muita outra informação pode e deve ser posta ao dispor de todos caminhando-se mais uma vez para uma situação em que está a ser conseguida a criação de uma ferramenta de comunicação e promoção da Região Centro.

4. Sugestões Para a CCDRC

Se recordarmos o que foi dito na parte II do relatório podemos concluir que um dos objetivos da Comissão deverá passar pelo desenvolvimento da região. Como vimos, na parte I, o desenvolvimento regional é potenciado pelo IDE, que é atraído através do Marketing Territorial e que usa como arma os Incentivos Locais para ser mais eficiente.

Ora, a CCDRC já executa ações com vista a promover o território, já tem algum contacto com o IDE, embora pouco, sendo, no entanto, preocupada e atenta às questões do investimento na região, e está em fase da criação de um portal de apresentação dos incentivos locais existentes. No entanto, não existe uma estratégia de Marketing Territorial pensada que permita definir objetivos e orientar todos os esforços para a sua prossecução.

Todos os elementos (Marketing Territorial, IDE e Incentivos Locais) têm já lançadas as bases para serem trabalhados faltando encontrar um ponto comum entre estes eles e trabalhar neles como sendo partes de uma mesma imagem e não três figuras diferentes. Há, portanto, que criar, urgentemente, uma estratégia onde o Marketing Territorial, o IDE e os incentivos locais estejam conectados e que permita dentro da DS haver um fio condutor que leve todos a trabalhar para o mesmo fim, tendo sempre o mesmo objetivo, em mente evitando-se situações de confusão em que se fazem coisas sem um propósito concreto, sendo depois esquecidas, e onde existem muitas ações que acabaram por não ter efeitos a longo-prazos por serem atos isolados, que mesmo que enquadrado na missão da organização acabam por ter efeitos limitados.

Conclusão

A globalização social e económica expandiu-se e os territórios começaram a competir uns com os outros pela atração de agentes (Eshuis, et al., 2013). O Marketing Territorial começou, assim, a ser utilizado como ferramenta ao dispor das regiões que ao pensá-lo e desenvolvê-lo predeterminam uma visão e clarificam alguns objetivos para o seu futuro, traçando estratégias para os atingir. (Metaxas, 2010). Da implementação destas estratégias surge, muitas vezes, uma marca territorial que quando obtém sucesso é capaz de “veicular uma imagem aliciante, inovadora, junto dos mercados, no sentido se os persuadir” (Fonseca e Ramos, 2006: 2). Ajuda vital em todo este processo são os incentivos locais, que acabam por ser um fator de distinção no momento da decisão dos atores, principalmente dos investidores, por procurarem muitas vezes menos gastos. Lembrar ainda que, como vimos, são estes investidores que têm o poder de aumentar de forma exponencial o desenvolvimento de um território.

É ao dizer isto que percebemos que os objetivos a que nos propusemos, no princípio destes relatório foram, a nosso ver, alcançados. E mais, é ao dizer isto que percebemos que existe ainda um grande trabalho a fazer por parte da CCDRC para que possua uma atuação planeada e coesa, com objetivos bem traçados que resultem em esforços conjuntos e não segmentados.

Independentemente disso a CCDRC mostrou-se uma organização competente que valoriza os seus recursos e que promove um trabalho partilhado e cooperativo. Por esse mesmo motivo foi possível desenvolver um conjunto de ferramentas pessoais que podem ser levadas para qualquer lado sendo uma alavancagem para o sucesso dentro de qualquer organização.

Terminar referindo que uma das falhas deste relatório passa pelas descrições um pouco longas em determinados pontos. Também de notar que o tema dos incentivos locais tem ainda um conjunto grande de elementos que poderiam ter sido analisados havendo já modelos que permitem relacioná-los com a vinda de investimentos. Por isso, num trabalho futuro, aconselha-se uma pesquisa aprofundada nesta área de modo a não se defenderem só teorias como também mostrar que elas já foram provadas.

Bibliografia

- Lei n.º 75/2013, de 12 de Setembro: Regime Jurídico das Autarquias Locais.
- Andrade, J. (2003). *Organização do Estado Português*. Coimbra: CEFA - Centro de Estudos e Formação Autárquica.
- Antoci, A., Borghesi, S., Russu, P., & Ticci, E. (2015). "Foreign Direct Investments, Environmental Externalities and Capital Segmentation in a Rural Economy". pp. 341-353.
- Apolónia, H., & Ferreira, J. (6 de maio de 2016). PROJETO DE LEI Nº 229/XIII/1ª. Grupo Parlamentar "Os Verdes".
- Ãzena, L., & Keiss, S. (2009). "Specifics of Territorial Marketing Strategy Planning". *European Integration Studies*.
- Barabel, M., Mayol, S., & Meier, O. (2010). "Les Médias Sociaux au Service du Marketing Territorial: une Approche Exploratoire". *Revue, Management & Avenir*, pp. 233-253.
- Capello, R., & Nijkamp, P. (2009). *Handbook of Regional Growth and Development Theories*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.
- CCDR. (4 de Fevereiro de 2016). *Portal CCDRC*. Obtido de Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro: <http://www.ccdrc.pt/>
- Cozmiuc, C. (2011). "City branding - just a compilation of marketable assests?". *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 14, pp. 428-436.
- CRP - Constituição da República Portuguesa. (s.d.).
- Decreto-Lei N.º228/2012 de 25 de Outubro - Lei Organica para as CCDR. (s.d.).
- Despacho n.º16 709/2007. (s.d.).
- DGAEP. (4 de Abril de 2016). *Organização da Administração do Estado*. Obtido de Direção-Geral da Administração e do Emprego Público: <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839>
- Dias, J., & Oliveira, F. (2011). *Noções Fundamentais de Direito Administrativo* (2.ª edição ed.). Coimbra: Almedina.
- Eshuis, J., Braun, E., & Klijjn, E.-H. (2013). "Place Marketing as a Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Theis Effects on Attracting Groups". *Public Administration Review*, pp. 507-516.

- Esteves, S. (2010). *Processo de Internacionalização: O Caso da Marca Pioneer*.
Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra,
Mestrado de Marketing, Coimbra.
- Fonseca, F., & Ramos, R. (2006). "O Planeamento Estratégico de Marketing Territorial
Como Instrumento Fundamental Para o Aumento da Competitividade e Afirmação
Territorial: O Caso de Almeida". *Viseu, 12.º Congresso da APDR 15-17 de
Setembro de 2016*.
- Gafurov, I., & Novenkova, A. (2013). "Territorial Marketing as a Successful Strategy for
Regional Development". *3rd Annual International Conference and Quantitative
Economics Research*, (pp. 18 - 23).
- Gaio, S., & Gouveia, L. (2006). "O Brandign Territorial: uma Abordagem Mercadológica à
Cidade". *A Obra Nasce*, pp. 27 - 36.
- Glinska, E., & Kilon, J. (2014). "Desired Dimensions of Place Brand Personality, Included
in Advertising Slogans of Polish Towns/Cities". *Economics and Management*, pp.
258-266.
- Gouveia, M., Aragonez, T., & Saur-Amaral, I. (2015). "A Imagem de Região Centro: A
Prespetiva dos seus Residentes". *Tourism & Management Studiees*, pp. 93-102.
- Hatem, F. (2007). *Le Marketing Territorial: Principes, Méthodes et Pratiques*. Paris:
Éditions EMS.
- Insch, A., & Florek, M. (2010). "Marketing Cities: Controversies, Contradictions and
Consequences". *Journal of Town & City Management*, 1, pp. 233-238.
- Ispas, A., Boboc, D., Marica, A., NastasoIU, G., & Vijoli, C. (2015). "*City Brand - Identity,
Positioning and Image. Case Study: City of Brasov*". Transilvania University of
Brasov, Faculty of Economic Sciences and Business Administration, Transilvania.
- Jensen, N., Malesky, E., & Walsh, M. (2015). "Competing for Global Capital or Local
Voters? The Political of Business Location Incentives". *Public Choice*, pp. 331-
356.
- Kersn-Skabic, I. (2015). "The role of Investment Promotin Agencies in Attracting Foreign
Direct Investments in the Southeast European Countries". *Periodica Polytechnica
Social Management Sciences*, pp. 15-24.
- Lindon, D., L., J., L., J., D., P., & R., J. (2011). *MERCATOR XXI: Teoria e Prática do
Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

- Martinez, N. (2012). "City Marketing and Place Branding: A Critical Review of Practice and Academic Research". *Journal of Town & City Management*, 2, pp. 369-394.
- Metaxas, T. (2010). "Place marketing, place branding and Foreign Direct Investments: Defining Their Relationship in the frame of local economic development process". *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, pp. 228-243.
- Nurbel, A., & Ahamada, I. (2008). "Investissements Directs Étrangers Entrants et Développement: L'enjeu de la Capacité D'absorption". *Chercher, Repérer, Avancer*, pp. 79-96.
- OCDE. (2008). *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*. OCDE. Obtido em 19 de Junho de 2016, de <https://www.oecd.org/daf/inv/investmentstatisticsandanalysis/40193734.pdf>
- PORDATA. (s.d.). *Base de Dados Portugal Contemporâneo*. Obtido em 5 de Maio de 2016, de <http://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>
- Portal AICEP. (s.d.). Obtido em 2016 de Março de 3, de AICEP - Portugal Global: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>
- Portal Britain is Great. (s.d.). Obtido em 2016 de Fevereiro de 23, de Britain Is Great : <https://www.gov.uk/britainisgreat>
- Portal da Câmara Municipl de Faro. (s.d.). Obtido em 20 de Junho de 2016, de cm-faro.pt/default.aspx
- Portal dos Incentivos. (s.d.). Obtido em 26 de Fevereiro de 2016, de <http://www.portaldosincentivos.pt/index.php>
- Portal Las Vegas. (s.d.). Obtido em 23 de Junho de 2016, de Las Vegas: <http://www.lasvegas.com/>
- Portal Portugal 2020. (s.d.). Obtido em 4 de Abril de 2016, de Portugal 2020: <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/>
- Portal VisitViseu. (s.d.). Obtido em 24 de Junho de 2016, de VisitViseu: <http://visitviseu.pt/>
- Proulx, M.-U., & Tremblay, D. (2006). Marketing Territorial et Positionnement Mondial. *Géographie, économie, société*, pp. 193 - 211.
- Ruane, M. (2008). Attracting Foreign Direct Investments: Challenges and Opportunities for Smaller Host Economies. *Journal of International Business Research*, 7, pp. 65-74.

- Simelyte, A. (2012). "The Role of Investment Promotion in Attracting FDI: Evidence From the Baltic States". *Economics and Business*, pp. 174-180.
- Stankov, B., Markov, J., & Milosevic, I. (2015). "DI by Economic Activities and Investment Incentives in Bulgaria and Serbia". *Management*, pp. 61-69.
- Veleshchuk, S. (2014). "Strategic Development of the Region in the Context of the Branding Concept". *Research Pappers of Wroclaw University of Economics*, 334, pp. 285-294.
- Wilson, D. (2015). "Competing for Jobs: Local Taxes and incentives". *Federal Reserve Bank of San Francisco - Economic Letter*.

Anexos

Anexo 1 – Agências de Promoção De Investimento

Com a complexidade dos mercados atuais é praticamente impossível os órgãos governativos estarem sempre a par de quais são os potenciais investidores e quais as suas preocupações e problemas. Assim, foram surgindo as Agências de Promoção de Investimento (API). Estas têm como principal objetivo estar atentos a potenciais investidores, servindo-lhes de suporte, dando-lhe todas as informações de que possam precisar, e ajudando-os a resolver qualquer problema que possa surgir (Kersn-Skabic, 2015). Tendo esta proximidade com a realidade dos investimentos de cada país, são elas quem está em melhor posição para perceber quais são os entraves existentes para a vinda do IDE, e, por isso, quem pode comunicar esses problemas aos órgãos encarregues de os resolver (Kersn-Skabic, 2015). Muitas vezes, o papel destas entidades passa também por ajudar a pôr em práticas algumas estratégias de Marketing Territorial, auxiliando numa construção positiva da imagem do local junto deste público (Kersn-Skabic, 2015).

As API's podem ser de vários tipos, existindo, segundo Hatem (2007), três principais:

- **Agências públicas nacionais:** geralmente criadas por lei, ou decreto-lei e financiadas, maioritariamente com fundos públicos, são as mais comuns, vendo um país como um todo pretendendo atrair investimentos para dentro dele independentemente do local onde este se instalará.
- **Agências públicas ou semipúblicas regionais e locais:** as autoridades locais também se começaram a preocupar em criar agentes que promovam os seus sítios. Embora sejam maioritariamente públicas é comum a participação de atores privados que têm interesse no desenvolvimento da zona.
- **Agências constituídas por atores privados:** Por diversos motivos os atores privados podem ficar interessados em atrair para os seus territórios investidores estrangeiros. Um desses motivos pode ser a tentativa de evitar que a economia do local se degrade obrigando os atores locais a instalarem-se noutros sítios ou degradando-se com ela.

Anexo 2 – Principais incentivos a nível nacional

- SIFIDE II dentro dos incentivos fiscais: o SIFIDE II é o Sistema de Incentivos Fiscais em Investigação e Desenvolvimento Empresarias que visa apoiar as atividades de Investigação e de Desenvolvimento, relacionadas com a criação ou melhoria de um produto, de um processo, de um programa ou de um de um equipamento, que apresentem uma melhoria substancial do estado atual das técnicas existentes (Portal dos Incentivos

- Portugal 2020 dentro dos incentivos financeiros: Trata-se de um acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, no qual se definem os princípios que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020. Neste quadro, Portugal vai receber 25 mil milhões de euros até 2020 (Portal Portugal 2020). Este programa será operacionalizado através de 16 Programas Operacionais a que acrescem os Programas de Cooperação Territorial nos quais Portugal participará a par com outros Estados Membros (Portal Portugal 2020). A lista completa dos programas operacionais existentes está no Anexo 1.

- CPAI dentro dos incentivos não financeiros: A Comissão Permanente de Apoio ao Investidor (CPAI) foi criada pelo Decreto-Lei 154/2013, de 5 de novembro e tem como função acompanhar os projetos considerados relevantes, incluindo os projetos classificados como de interesse nacional, relativamente aos quais se estabelecem mecanismos de agilização de procedimentos e redução de prazos. A Comissão também acompanha também situações que lhe sejam sinalizadas em que se verifique falta de resposta por parte de entidades públicas há mais de 12 meses (AICEP). Assim, ao acompanhar os investidores e a facilitar a sua entrada no mercado funciona como incentivo não financeiro.

Programas Operacionais a que acrescem os Programas de Cooperação Territorial

Programas Operacionais Temáticos no Continente

- Programa Operacional Competitividade e Cooperação
- Programa Operacional Inclusão Social e Emprego
- Programa Operacional Capital Humano
- Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso dos Recursos

Programas Operacionais Regionais no Continente

- Programa Operacional Regional do Norte
- Programa Operacional Regional do Centro
- Programa Operacional Regional de Lisboa
- Programa Operacional Regional do Alentejo
- Programa Operacional Regional do Algarve

Programas Operacionais Regionais nas Regiões Autónomas

- Programa Operacional dos Açores
- Programa Operacional da Madeira

Programas de Desenvolvimento Rural

- Programa de Desenvolvimento Rural do Continente
- Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma dos Açores
- Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma da Madeira

Programa para o Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas

Programa Operacional de Assistência Técnica

Programas Operacionais de Cooperação Territorial Europeia

Programa Operacional Transfronteiriço Espanha-Portugal
Programa Operacional Transnacional Madeira-Açores-Canárias
Programa Operacional Transnacional Espaço Atlântico
Programa Operacional Transnacional Mediterrâneo
Programa Operacional Interregional
ESPON 2020
Programa URBACT
Programa Interact

Outros

Programa para o Fundo de Auxílio Europeu às Pessoas Mais Carenciadas em Portugal
Iniciativa Portugal Inovação Social

Anexo 3 – A Administração Pública Portuguesa

1. Administração Estadual

Esta é aquela que visa a satisfação de interesses públicos de caráter nacional (Dias e Oliveira, 2011) e subdivide-se em administração estadual direta e indireta.

1.1. Administração Direta do Estado:

Integra todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva Estado que, de modo direto e imediato e sob dependência hierárquica do Governo, que é o órgão superior da Administração Pública Portuguesa, formado pelo Primeiro-Ministro, pelos Ministros e pelos Secretários de Estado (arts. 182.º e 183.º, n.º 1 da Constituição da República Portuguesa - CRP). Dentro desta vamos encontrar:

- Órgãos centrais: têm competência em todo o território nacional, como as Direções Gerais (Dias e Oliveira, 2011);
- Órgãos locais ou periféricos: têm uma competência territorialmente limitada (Dias e Oliveira, 2011). É aqui que se encontra a CCDRC.

A administração direta do estado está dependente hierarquicamente do Governo, podendo ainda estar sujeita à sua superintendência e tutela, quando a lei assim o determinar.

1.2. Administração Indireta do Estado:

É constituída por entidades que têm personalidade jurídica e que prosseguem fins próprios do Estado (Andrade, 2003) com autonomia administrativa e financeira¹³. Portanto, trata-se de administração “do Estado” porque se prosseguem fins próprios deste, e de “administração indireta” porque estes fins são prosseguidos por pessoas coletivas distintas do Estado.

A Administração indireta do Estado compreende três tipos de entidades:

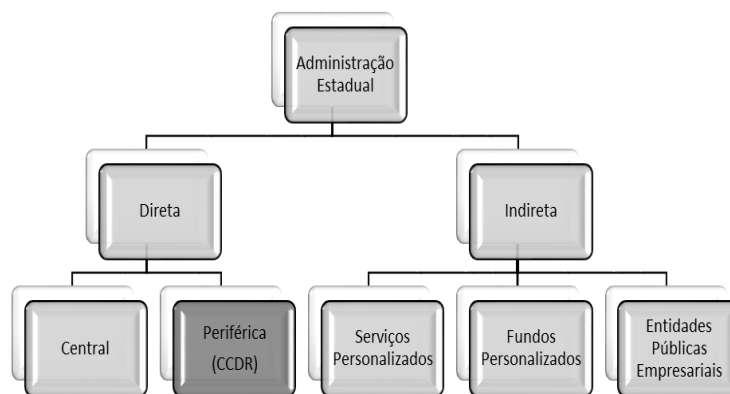
¹³ Autonomia administrativa é o poder de praticar atos administrativos apenas suscetíveis de impugnação direta em via contenciosa. A autonomia financeira é a possibilidade de a entidade ter receitas próprias e de as afetar, segundo um orçamento próprio às despesas, por si decididas.

- **Serviços personalizados:** são pessoas coletivas de natureza institucional, dotadas de personalidade jurídica, criadas pelo poder público para, com independência em relação à pessoa coletiva Estado, prosseguirem determinadas funções próprias deste (Portal DGAEP). É o caso, por exemplo, do Instituto Nacional de Estatística.

- **Fundos personalizados:** são pessoas coletivas de direito público, instituídas por ato do poder público, com natureza patrimonial. Trata-se de um património de afetação à prossecução de determinados fins públicos especiais, como acontece, por exemplo, com os Serviços Sociais das Forças de Segurança (Portal DGAEP).

- **Entidades públicas empresariais:** são pessoas coletivas de natureza empresarial, com fim lucrativo, que visam a prestação de bens ou serviços de interesse público, nas quais o Estado, ou outras entidades públicas estaduais, detêm a totalidade do capital (Portal DGAEP).

A administração indireta do estado está sujeita a superintendência e tutela do mesmo, quando a lei o determinar.



Fonte: Adaptação de Dias & Oliveira, 2011: 72)

1. Administração Autónoma

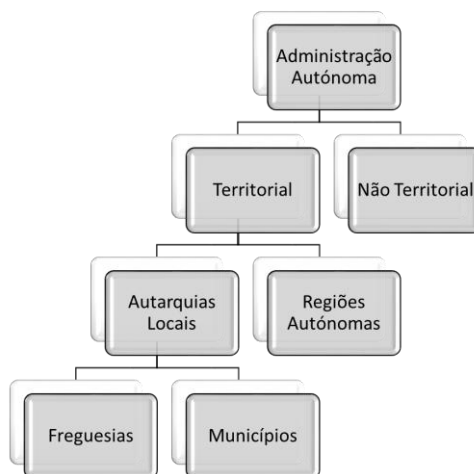
Enquanto que a Administração Estadual prossegue os interesses gerais de carácter nacional, a Administração Autónoma, cuida de interesses específicos da respetiva comunidade prossegue, portanto, interesses próprios sem dependência de qualquer instrução (Dias e Oliveira, 2011), estando, no entanto, sujeita a alguma tutela, quando a lei assim o prever.

1.1.Administração Autónoma Territorial

É constituída pelas regiões autónomas (Açores e Madeira) e pelas autarquias locais¹⁴, “que são os municípios e as freguesias” (Andrade, 2003: 79).

1.2.Administração Autónoma Não Territorial

Esta é constituída por entes públicos de base associativa que, através de órgãos próprios, procuram satisfazer interesses específicos de uma comunidade parcial (Andrade, 2003). Estão aqui presentes as associações públicas¹⁵, que podem ser de várias espécies, sendo as mais comuns as profissionais - as ordens profissionais (Dias e Oliveira, 2011).



Fonte: Adaptação de Dias & Oliveira, 2011: 75)

Cabe-nos agora dar nota do significado dos seguintes conceitos acima referidos:

Hierarquia: A hierarquia é um modelo de organização administrativa vertical, constituído por dois ou mais órgãos com atribuições comuns (uma vez que integram a mesma pessoa coletiva pública), ligados por um vínculo jurídico que confere ao superior o poder de direção e ao subalterno o poder de obediência (Dias e Oliveira, 2011).

¹⁴ As autarquias são pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução de interesses próprios das comunidades respetivas (art.235.^a, n.º2 da CRP).

¹⁵ São pessoas coletivas de natureza associativa, criadas pelo poder público para assegurar a prossecução dos interesses não lucrativos pertencentes a um grupo de pessoas que se organizam para a sua prossecução (DGAEP).

Superintendência: é o poder de definir os objetivos e guiar a atuação de pessoas coletivas públicas. Esta só existe quando expressamente prevista na lei (Dias e Oliveira, 2011).

Tutela: é o conjunto de poderes de intervenção de uma pessoa coletiva pública na gestão de outra pessoa coletiva pública, a fim de assegurar o mérito da sua atuação (Dias e Oliveira, 2011).

Anexo 4 – Processo de Avaliação de Projetos

Existe um conjunto de tipologias de candidaturas ao Portugal 2020 para as quais é fundamental fazer uma análise do projeto quanto ao seu contributo para a convergência regional. Ou seja, para além dos parâmetros habituais (qualidade do projeto, impacto do projeto na competitividade da empresa, contributo do projeto para a economia) avalia-se ainda o contributo do projeto para a convergência regional. Da pontuação resultante de cada um destes perímetros irá resultar uma pontuação final, aplicando-se uma fórmula de cálculo onde cada um destes elementos terá um certo peso.

Portanto, o mérito do projeto é determinado através da utilização dos seguintes critérios:

- A. Qualidade do Projeto
- B. Impacto do projeto na competitividade da empresa
- C. Contributo do projeto para a economia
- D. Contributo do projeto para a convergência regional

Utilizando-se a fórmula $0,3 A + 0,2 B + 0,2 C + 0,3 D$ para obter a sua pontuação final.

Ora o contributo para a convergência regional de um projeto é avaliada por técnicos da CCDRC, e mais concretamente da DSDR, por serem quem está melhor posicionado para a função. Esse contributo é medido tendo em conta o alinhamento do projeto com a RIS3 do Centro (subcritério D1 - e podendo nalguns projetos não passar disso) e ainda fazendo-se uma análise do projeto, alguns casos, para analisar o seu contributo para o desenvolvimento regional (subcritério D2 - avalia a criação líquida de emprego originada pelo projeto em função das características do mercado de trabalho da zona onde aquele se localiza). Da conjugação destes dois elementos irá resultar uma pontuação final deste critério.

O subcritério D1 – Nível de Enquadramento na RIS 3, é avaliado do seguinte modo:

Pontuação		
Grau de alinhamento com as Linhas de Ação da RIS3 do Centro [1]	Sem alinhamento	2
	Baixo	3
	Alto	4.5
Majoração por inserção em Estratégias de Eficiência Coletiva (clusters, PROVERE,...)		+ 0,5

Fonte: Portal Portugal 2020

O subcritério D2 – Contributo para o desenvolvimento regional é calculado do seguinte modo:

Criação Líquida de Emprego					
Médias Empresas		<= 0	1 a 4	5 a 9	>= 10
Micro e Pequenas Empresas		<= 0	1 a 2	3 a 5	>= 6
Desequilíbrio do mercado de trabalho (no contexto da região NUTS II)	Desequilíbrio Ligeiro	1	2	3	4
	Desequilíbrio Moderado	1	2,5	3,5	4,5
	Desequilíbrio Acentuado	1	3	4	5
Majoração	IDCV ¹⁶ >= 1,5	+ 1	+ 1	+ 1	+ 1
	IDCV > 1 e IDCV < 1,5	+ 0,5	+ 0,5	+ 0,5	+ 0,5

Fonte: Portal Portugal 2020

Aplicando-se uma fórmula de cálculo $0,x*D1 + 0,y*D2$, obter-se-á a pontuação do critério D. Foi precisamente a aferir esta pontuação que o estagiário se dedicou nas últimas semanas de estágio, tendo ainda que escrever um parecer auxiliar, onde o promotor e o projeto são descritos e a nota justificada.

Convém ainda explicar que a RIS3 do Centro é a Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente, consistindo numa abordagem estratégica ao desenvolvimento económico da Região. Consegue fazer isto, canalizando os esforços de

¹⁶ Indicador de Desempenho na Criação de Valor, dado automaticamente para cada projeto.

investimentos para as mais-valias relativas da região, explorando as respetivas oportunidades económicas e tendências emergentes e privilegiando o apoio de projetos que com ela estejam enquadrados (Portal CCDRC). A existência desta estratégia implica assegurar a conjugação de políticas, ou seja, a combinação dos instrumentos políticos disponíveis num determinado ambiente regional – subvenções, empréstimos e outros apoios – para que se possam atingir as metas desejadas.

Assim, identificaram-se quatro áreas prioritárias de atuação (soluções industriais sustentáveis, valorização e uso eficiente dos recursos endógenos naturais, tecnologias ao serviço da qualidade de vida, inovação territorial), tendo-se desenvolvido dentro de cada uma delas um conjunto de linhas de ação, consideradas fundamentais.

Deste modo, ao analisar um projeto, em termos do seu enquadramento com a RIS3, pretende-se perceber, primeiro que tudo, se ele contribui de algum modo para o desenvolvimnto da estratégia, sendo que, isso acontecerá caso se possa alinhar o projeto com uma linha de ação da RIS3.

Anexo 5 – RIS 3 do Centro

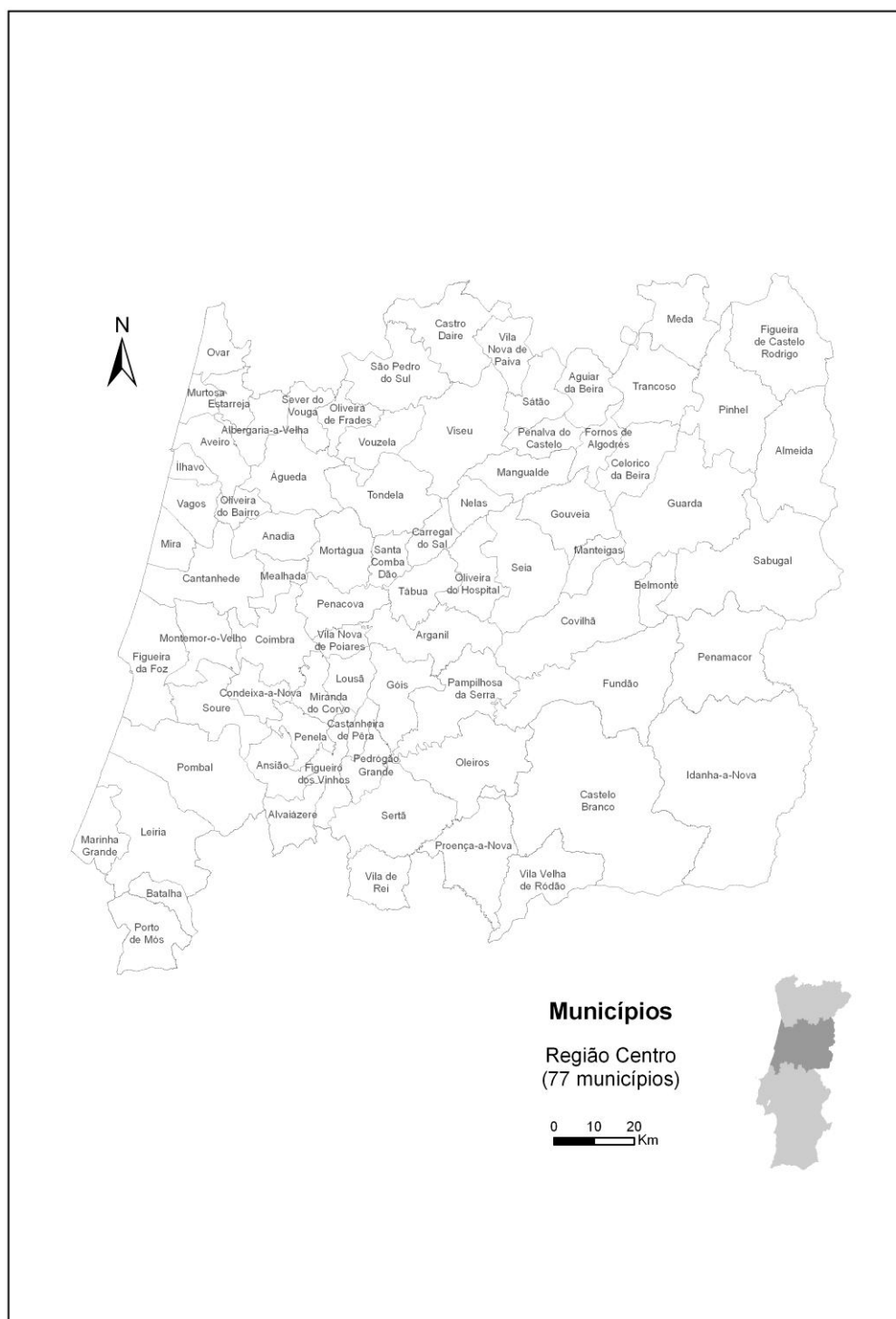
Plataformas de Inovação	Linhas de ação
1. Soluções industriais sustentáveis	<p>1.1 Desenvolvimento de processos, materiais e sistemas sustentáveis de maior valor acrescentado para a região Promoção de projetos que envolvam o desenvolvimento de processos, materiais, produtos ou sistemas sustentáveis e inovadores com maior valor acrescentado para a indústria e a região.</p> <p>1.2 Uso eficiente de recursos e redução do impacto ambiental nos processos produtivos Promoção de projetos que conduzam a um uso eficiente de recursos (energia, água e materiais) incluindo a descarbonização e redução de outros impactos, bem como valorização de recursos minerais da região.</p> <p>1.3 Avaliação da sustentabilidade de processos, produtos e sistemas Fomento de projetos que permitam aumentar e avaliar a sustentabilidade de processos e produtos industriais.</p> <p>1.4 Desenvolvimento do conceito “Produção centrada no ser humano” Promoção de projetos que contribuam para a mudança de sistemas de produção industrial, de acordo com o conceito de valorização do ser humano nas fábricas do futuro.</p> <p>1.5 Valorização de resíduos nos processos, produtos e sistemas Reciclagem, reutilização e valorização de resíduos e subprodutos como matérias-primas secundárias, incluindo a simbiose industrial.</p> <p>1.6 Valorização de tecnologias avançadas e/ou emergentes nos processos, produtos e sistemas eco inovadores de maior valor acrescentado Promoção da incorporação de tecnologias avançadas e e/ou emergentes (TICE, micro e nanotecnologias, micro e nano materiais ou outros aditivos funcionais) que capitalizem na região maior valor acrescentado nos processos e produtos industriais. Cruzar e beneficiar de experiências entre diferentes cadeias de valor, da inovação ao empreendedorismo, dos modelos de negócio aos serviços de apoio e logística.</p>
2. Valorização de recursos endógenos naturais	<p>2.1 Preservação e sustentabilidade dos recursos naturais endógenos Promoção de projetos que contribuam para o conhecimento e a valorização da biodiversidade em todo o território, privilegiando as espécies autóctones, e a gestão e controlo de espécies invasoras Promoção de projetos para o conhecimento e valorização dos serviços dos ecossistemas Promoção de projetos com vista à restauração ecológica dos ecossistemas, com destaque para as áreas naturais com estatuto ou especial interesse de conservação Promoção de estudos e iniciativas de prospeção dos recursos geológicos da região Promoção de projetos e metodologias inovadoras com vista à reabilitação e reconversão de ecossistemas degradados Promoção de projetos para a prevenção, avaliação do risco, mitigação e controlo de pragas e doenças nos sectores agroalimentar e agroflorestal Promoção de projetos para o conhecimento dos recursos genéticos endógenos, sua valorização e conservação Promoção de projetos de avaliação do ciclo de vida e sustentabilidade dos recursos naturais endógenos Promoção de projetos de turismo com vista à valorização e sustentabilidade do património natural e paisagístico da região Promoção do conhecimento e valorização das águas minerais naturais e fontes termais da região Promoção de projetos de divulgação da importância/valor da biodiversidade, das ameaças à sua preservação e da utilização sustentável dos recursos biológicos</p> <p>2.2 Monitorização e gestão integrada dos recursos naturais endógenos Promoção de projetos de monitorização do território e gestão integrada do risco (secas e cheias, contaminação de águas subterrâneas e aquíferos de águas minerais naturais, incêndios, espécies invasoras, pragas e doenças, dinâmicas da orla costeira, eventos extremos, alterações climáticas) Promoção de projetos para a implementação de sistemas de mapeamento e monitorização</p>

	<p>remota dos recursos naturais, uso do solo e zonas marinhas</p> <p>Promoção de projetos de mapeamento e monitorização dos recursos genéticos endógenos</p> <p>Promoção de projetos que visem a pesca sustentada e novas tecnologias de conhecimento, monitorização, e gestão dos stocks e dos ecossistemas marinhos</p> <p>Promoção de projetos para a caracterização biológica, físico-química e sensorial de produtos naturais e agroalimentares, incluindo as cultivares tradicionais com potencial de inovação</p> <p>Dinamização de projetos que promovam a especialização inteligente das zonas costeiras, aliando as TICE e as atividades marítimas (<i>Smart Coast</i>)</p> <p>Dinamização de projetos que promovam o desenvolvimento de tecnologias e produtos de suporte à monitorização e gestão integrada nos sectores agrícola, hortofrutícola e silvícola.</p> <p>2.3 Desenvolvimento de produtos, processos e serviços com vista à dinamização das cadeias de valor associadas aos recursos naturais endógenos</p> <p>Promoção de projetos conducentes à implementação do conceito de bio refinaria integrada nas indústrias florestais e agroalimentares</p> <p>Promoção de projetos de investigação e desenvolvimento tecnológico na área das energias renováveis (biomassa, solar, marinha, hidroelétrica e geotérmica)</p> <p>Promoção de projetos de valorização de produtos e subprodutos florestais, agroalimentares, da pesca e da aquacultura, e de prospeção de compostos e produtos bioativos para a saúde e bem-estar</p> <p>Promoção de projetos de desenvolvimento e aplicação de tecnologias inovadoras e de precisão nos sectores agroalimentar, florestal e da pesca, melhorando a qualidade e segurança alimentar e a criação de novos produtos de valor acrescentado</p> <p>Dinamização de projectões de aquacultura sustentável em ambiente costeiro e da aquicultura em águas interiores como suporte à valorização ecológica e produtiva dos ecossistemas, que potenciem o sector emergente da “biotecnologia azul”</p> <p>Promoção de projetos com vista ao desenvolvimento de tecnologias sustentáveis de recuperação e valorização de águas residuais e efluentes resultantes da atividade económica</p> <p>Promoção de projetos de valorização dos recursos geológicos da região, em especial na aplicação de novas tecnologias para a deteção e exploração de jazigos profundos (mar e terra) e jazigos metálicos de baixa concentração</p> <p>Desenvolvimento, certificação e promoção de produtos e serviços com elevado potencial para novos mercados</p> <p>Promoção de projetos de desenvolvimento de produtos, serviços e tecnologias de suporte à logística e cadeias de distribuição mais eficientes e seguras, incluindo a valorização de processos de produção e práticas de comercialização e marketing</p> <p>Promoção de projetos com vista à melhoria da eficiência do uso dos recursos nas cadeias de valor e, em particular, da eficiência energética das instalações e dos equipamentos produtivos</p>
<p>3. Tecnologias para a qualidade de vida</p>	<p>3.1 Desenvolvimento de ações e sistemas inovadores de prevenção em saúde</p> <p>Promoção de serviços e produtos que contribuam para a manutenção da saúde</p> <p>Promoção de tecnologias para a gestão e monitorização à distância e tecnologias que promovam comportamentos saudáveis tirando partido, por exemplo, da utilização de “<i>serious games</i>”, realidade virtual ou “internet das coisas”</p> <p>3.2 Desenvolvimento de ações e sistemas inovadores que facilitem o diagnóstico precoce em saúde</p> <p>Promoção da identificação e/ou validação de bio marcadores, plataformas de integração de dados em saúde, monitorização remota, ambientes preditivos, medicina personalizada e avaliação de predisposição à doença</p> <p>3.3 Desenvolvimento de novos tratamentos e terapias (e.g. celular, genética, biológica, farmacológica, regenerativa, entre outras)</p> <p>Promoção de plataformas de investigação, pré-clínica, clínica e ensaios clínicos</p> <p>Promoção da participação em redes de investigação translacional</p> <p>Desenvolvimento e validação de novas terapias (e.g. farmacológicas, génicas e celulares), novos materiais (e.g. biomateriais) e de dispositivos médicos</p> <p>3.4 Desenvolvimento de ações e sistemas inovadores que promovam o envelhecimento ativo e saudável, indutores de uma vida autónoma (<i>independent living</i>), que cruzem as diferentes redes de cuidado (formais e informais)</p> <p>Promoção de tecnologias de apoio e monitorização no domicílio (preventiva, terapêutica,</p>

	ocupacional e social) Desenvolvimento de serviços de valor acrescentado na região (como <i>early adopters</i>), que facilite a inclusão dos mesmos produtos e serviços em cadeias de valor internacionais
	3.5 Adoção de plataformas de promoção à interoperabilidade entre sistemas Incorporação de conceitos tecnológicos avançados, por exemplo <i>Cloud, Big Data, Open Source, Open Data</i> e tecnologias móveis, a operar sobre redes de próxima geração
	3.6 Promoção de Ações que permitam reforçar a aposta no Turismo de Saúde e Bem-Estar Cooperação intersectorial no turismo de saúde e bem-estar, investigação, inovação e formação
4. Inovação territorial	4.1 Promoção e dinamização de projetos de inovação rural Desenvolvimento de projetos inovadores na área da Economia da Natureza Desenvolvimento de projetos inovadores na área da Economia Verde e do Baixo Carbono Desenvolvimento de sistemas de informação que promovam oportunidades e recursos Promoção de projetos que promovam sistemas de alimentação saudável Promoção e diversificação de práticas agropecuárias e florestais sustentáveis Valorização e inovação nas fileiras produtivas rurais (promovendo cadeias curtas de comercialização) Desenvolvimento da Economia Criativa e inovação social
	4.2 Criação de soluções inovadoras para a baixa densidade Desenvolvimento de sistemas de mobilidade Promoção da acessibilidade a bens e serviços, melhorando a qualidade de vida nestes territórios Desenvolvimento de soluções inovadoras que gerem novas formas de empregabilidade e autoemprego
	4.3 Promoção de cidades sustentáveis, criativas e inteligentes Desenvolvimento de redes urbanas inteligentes (por exemplo, energia, água, comunicações e mobilidade, designadamente em formato open data) Promoção de projetos para uma regeneração urbana sustentável, que promovam a eficiência de recursos e a racionalização de custos Desenvolvimento de soluções inovadoras que gerem novas formas de empregabilidade e autoemprego (<i>human smart city</i>) Desenvolvimento de soluções inovadoras no habitat que respondam às necessidades e tendências sociodemográficas (envelhecimento ativo; autonomia da população idosa; espaços evolutivos consoante as necessidades; dificuldades motoras; etc) Promoção de novos modelos de participação no desenvolvimento de cidade (<i>city making</i>) Desenvolvimento de projetos experimentais aplicado a redes de cidades de 'balanço zero' Promoção de modelos pedagógicos inovadores de ensino/aprendizagem Desenvolvimento de projetos de prototipagem de novas soluções e serviços que promovam a relação entre o espaço rural e urbano
	4.4 Desenvolvimento de propostas inovadoras para a qualificação do turismo da Região Desenvolvimento de projetos turísticos diferenciadores e customizados Estruturação de pacotes turísticos combinados e/ou compósitos, incluindo produtos de fora da região Inserção de produtos regionais em pacotes turísticos de maior escala (nacional e mesmo internacional) Desenvolvimento de uma rede de alojamento turístico altamente inovadora Valorização dos ativos/recursos diferenciadores da RC na estruturação de produtos turísticos também eles diferenciados (turismo rural de qualidade, termas e turismo de bem estar, turismo de percurso, turismo de experiências, turismo sustentável, turismo cultural, surf,...)

Fonte: Portal CCDRC

Anexo 6 – Representação dos 77 municípios da Região Centro



Fonte: Portal CCDRC

Anexo 7 – Constituição das CIM e da Região Centro com 100 municípios



Fonte: Portal CCDRC

Anexo 8 – Níveis de NUT



NUTS III	NUTS II	NUTS I
Alto Minho Cávado Ave Área Metropolitana do Porto Alto Tâmega Tâmega e Sousa Douro Terras de Trás-os-Montes	Norte	Continente
Oeste Região de Aveiro Região de Coimbra Região de Leiria Viseu Dão Lafões Beira Baixa Médio Tejo Beiras e Serra da Estrela	Centro	
Área Metropolitana de Lisboa	Área Metropolitana de Lisboa	
Alentejo Litoral Baixo Alentejo Lezíria do Tejo Alto Alentejo Alentejo Central	Alentejo	
Algarve	Algarve	
Região Autónoma dos Açores	Região Autónoma dos Açores	Região Autónoma dos Açores
Região Autónoma da Madeira	Região Autónoma da Madeira	Região Autónoma dos Madeira

Fonte: Pordata

Anexo 9 – Decreto-Lei n.º 228/2012 de 25 de Outubro

No âmbito do Compromisso Eficiência, o XIX Governo Constitucional determinou as linhas gerais do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), afirmando que o primeiro e mais importante impulso do Plano deveria, desde logo, ser dado no processo de preparação das leis orgânicas dos ministérios e dos respetivos serviços.

Trata -se de algo absolutamente estruturante, por um lado, para o início de uma nova fase da reforma da Administração Pública, no sentido de a tornar eficiente e racional na utilização dos recursos públicos, e, por outro, para o cumprimento dos objetivos de redução da despesa pública a que o país está vinculado. Com efeito, mais do que nunca, a concretização simultânea dos objetivos de racionalização das estruturas do Estado e de melhor utilização dos seus recursos humanos é crucial no processo de modernização e de otimização do funcionamento da Administração Pública.

Importava decididamente repensar e reorganizar a estrutura do Estado, no sentido de lhe dar uma maior coerência e capacidade de resposta no desempenho das funções que deverá assegurar, eliminando redundâncias e reduzindo substancialmente os seus custos de funcionamento.

Na prossecução desses objetivos, a Lei Orgânica do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território (MAMAOT), aprovada pelo Decreto-Lei n.º 7/2012, de 17 de janeiro, prevê que as comissões de coordenação e desenvolvimento regional (CCDR) se adequem às atribuições do MAMAOT. As CCDR prosseguem atribuições no domínio do desenvolvimento regional e fundos comunitários e prestam apoio às autarquias locais e às suas associações, funcionando como principal interlocutor junto dos cidadãos e das suas organizações, de forma a assegurar uma maior relação de proximidade.

Neste sentido, as CCDR são interlocutoras privilegiadas para a nova dinâmica que se pretende imprimir às políticas de ambiente, de ordenamento do território, de desenvolvimento regional e de administração local, articulando ações concretas com os serviços locais dos organismos centralizados, promovendo a atuação coordenada dos serviços desconcentrados de âmbito regional e o apoio técnico às autarquias locais e às suas associações, num quadro potenciador de maior eficiência na gestão dos recursos públicos.

Atendendo a que se encontra em curso o processo de revisão das NUTS III opta- se por definir em anexo ao presente decreto- lei a circunscrição de municípios que correspondem às áreas de atuação das CCDR, sem que esta opção represente qualquer alteração face às atuais áreas de atuação.

O presente decreto- lei procede, assim, à definição do modelo organizacional destes serviços periféricos da administração direta do Estado.

Assim:

Nos termos da alínea *a*) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

Artigo 1.º

Natureza e âmbito territorial

— As comissões de coordenação e desenvolvimento regional, abreviadamente designadas por CCDR, são serviços periféricos da administração direta do Estado, dotados de autonomia administrativa e financeira.

— A definição das orientações estratégicas e a fixação de objetivos para as CCDR, no domínio do apoio às autarquias locais e às suas associações, bem como o acompanhamento da sua execução, são articulados entre os membros do Governo responsáveis pelas áreas do ambiente, do ordenamento do território e das autarquias locais.

— A definição das orientações estratégicas e a fixação de objetivos para as CCDR, em matéria de desenvolvimento regional e de respetivos fundos comunitários, bem como o acompanhamento da sua execução, são articulados entre os membros do Governo responsáveis pelas áreas do ambiente, do ordenamento do território, da economia e do emprego e das autarquias locais.

— A área geográfica de atuação de cada CCDR corresponde à circunscrição de municípios constante do anexo I do presente decreto -lei, do qual faz parte integrante.

— Para os efeitos do presente decreto- lei, cada uma das áreas geográficas de atuação das CCDR, determinadas nos termos do número anterior, é doravante designada região.

— São instituídas as seguintes CCDR:

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR Norte), com sede no Porto;

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDR Centro), com sede em Coimbra; c) Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo (CCDR LVT), com sede em Lisboa;

d) Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDR Alentejo), com sede em Évora; e) Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (CCDR Algarve), com sede em Faro.

— A área de atuação das CCDR Centro, Alentejo e Lisboa e Vale do Tejo, para efeitos do exercício das competências que lhes forem atribuídas no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), corresponde às circunscrições territoriais das NUTS II do Centro, do Alentejo e de Lisboa e Vale do Tejo, respetivamente, estabelecidas pelo Decreto -Lei n.º 46/89, de 15 de fevereiro, alterado pelos Decretos -Leis n.ºs 163/99, de 13 de maio, 317/99, de 11 de agosto, e 244/2002, de 5 de novembro, e pela Lei n.º 21/2010, de 23 de agosto.

— As CCDR dispõem de serviços sub -regionais desconcentrados.

Artigo 2.º

Missão e atribuições

— As CCDR têm por missão executar as políticas de ambiente, de ordenamento do território e cidades e de desenvolvimento regional, ao nível das suas respetivas áreas geográficas de atuação, e apoiar tecnicamente as autarquias locais e as suas associações.

— As CCDR prosseguem, no âmbito das circunscrições territoriais respetivas, as seguintes atribuições:

Contribuir para a definição das bases gerais da política de desenvolvimento regional, no âmbito da política de desenvolvimento económico e social do País, dinamizando e participando nos processos de planeamento estratégico de base territorial, bem como fomentar parcerias entre agentes regionais e elaborar programas integrados visando a coesão e a competitividade territoriais;

Executar, avaliar e fiscalizar, ao nível regional, as políticas de ambiente e de ordenamento do território, articulando- se, para o efeito, com os outros serviços e organismos do MAMAOT;

Garantir a elaboração, acompanhamento e avaliação dos instrumentos de gestão territorial e assegurar a sua articulação com o Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território;

Assegurar o cumprimento das responsabilidades de gestão que lhe estão confiadas no âmbito da política de coesão e de outras políticas da União Europeia;

Dinamizar a cooperação interregional e transfronteiriça e assegurar a articulação entre instituições da administração direta do Estado, autarquias locais e entidades equiparadas, contribuindo para a integração europeia do espaço regional e para o reforço da sua competitividade interna e externa com base em estratégias de desenvolvimento sustentável de níveis regional e local;

Apoiar tecnicamente as autarquias locais e as suas associações, em articulação com a Direção -Geral das Autarquias Locais;

Promover e garantir uma adequada articulação intersectorial entre os serviços desconcentrados de âmbito regional, em termos de concertação estratégica e de planeamento das intervenções de natureza ambiental, económica e social, numa ótica de desenvolvimento regional;

Dinamizar e promover, na respetiva região, as necessárias políticas públicas com o objetivo de contribuir para a sua competitividade económica e social.

3 — As CCDR integram a rede de pontos focais do Observatório do Ordenamento do Território e do Urbanismo e participam no desenvolvimento do Sistema Nacional de Informação Territorial.

Artigo 3.º

Órgãos

1 — Cada CCDR é dirigida por um presidente, coadjuvado por dois vice -presidentes, cargos de direção superior de 1.º e 2.º graus, respetivamente. 2 — São ainda órgãos das CCDR: a) O fiscal único;

O conselho de coordenação intersectorial;

O conselho regional.

Artigo 4.º

Presidente

1 — Sem prejuízo das competências que lhe sejam conferidas por lei ou que nele sejam delegadas ou subdelegadas, compete ao presidente da CCDR:

Exercer as funções de gestão do programa operacional regional, nomeadamente superintendendo a respetiva estrutura de apoio técnico, nos termos da lei;

Participar nos órgãos e mecanismos de governação da política de coesão e outras políticas da União Europeia, nos termos da lei;

Presidir ao conselho de coordenação intersectorial.

2 — Os vice- presidentes exercem as competências que lhe sejam delegadas ou subdelegadas pelo presidente, devendo este identificar a quem compete substituí -lo nas suas faltas e impedimentos.

Artigo 5.º

Fiscal único

— O fiscal único é o órgão responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da gestão financeira e patrimonial da CCDR.

— O fiscal único é designado por despacho dos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e do ambiente, obrigatoriamente de entre os auditores registados na

Comissão do Mercado de Valores Mobiliários ou, quando tal não se mostrar adequado, de entre os revisores oficiais de contas ou sociedades de revisores oficiais de contas inscritos na respetiva lista da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. 3 — Compete ao fiscal único:

Emitir parecer sobre o relatório de atividades e a conta de gerência;

Acompanhar com regularidade a gestão, através dos balancetes e mapas demonstrativos da execução orçamental;

Manter informado o presidente e os membros do Governo competentes sobre o resultado de verificações ou de exames a que proceda;

Propor a realização de auditorias externas quando as mesmas se revelarem necessárias ou convenientes;

Dar parecer sobre a participação da CCDR em associações ou empresas;

Pronunciar-se sobre qualquer outra matéria no domínio da gestão económica e financeira, sempre que lhe seja solicitado pelos membros do Governo competentes ou pelo presidente da CCDR.

4 — O fiscal único exerce as suas funções com independência técnica e funcional e no estrito respeito dos deveres de imparcialidade, isenção e sigilo sobre os factos de que tenha conhecimento no exercício ou por causa dessas funções.

Artigo 6.º

Conselho de coordenação intersectorial

— O conselho de coordenação intersectorial é o órgão que promove a coordenação técnica da execução das políticas da administração central, à escala da região.

— O conselho de coordenação intersectorial é composto pelo presidente da CCDR, que preside, pelos dirigentes máximos dos serviços locais desconcentrados da administração central do Estado e dos serviços periféricos da administração direta e indireta do Estado para as áreas da agricultura, florestas, mar, ambiente, ordenamento do território, economia, emprego e formação profissional, administração interna, igualdade, saúde, obras públicas, transportes, energia, educação, desporto, juventude, ciência, defesa nacional e cultura e pelos presidentes das juntas metropolitanas e das comunidades intermunicipais.

— O conselho de coordenação intersectorial pode, em razão das matérias a tratar, chamar a participar nos seus trabalhos entidades externas ao conselho.

— Os membros do conselho de coordenação intersectorial são designados, sob proposta dos respetivos membros do Governo, pelo membro do Governo de que dependem as CCDR.

— Compete ao conselho de coordenação intersectorial:

Acompanhar a elaboração e a execução das políticas públicas nacionais desconcentradas;

Dinamizar a articulação intersectorial em termos de concertação estratégica, de ordenamento do território e de planeamento das intervenções de natureza económica, social e ambiental, numa ótica de desenvolvimento regional integrado e sustentável;

Propor medidas tendentes à compatibilização das atuações sectoriais da administração central na região;

Propor às entidades e serviços competentes as iniciativas que entender adequadas à resolução de problemas detetados nas áreas da sua competência;

Promover o planeamento estratégico, tendo em vista o desenvolvimento regional integrado;

Pronunciar-se sobre o orçamento de investimento atribuído à região;

Propor medidas de racionalização da administração desconcentrada, bem como de melhoria dos procedimentos de articulação intersectorial, no sentido de reforçar a eficácia, eficiência e proximidade da ação do Estado na região;

Aprovar o respetivo regulamento de funcionamento.

6 — A participação no conselho de coordenação intersectorial não é remunerada.

Artigo 7.º

Conselho regional

1 — O conselho regional é o órgão consultivo da CCDR representativo dos vários interesses e entidades relevantes para a prossecução dos seus fins. 2 — O conselho regional é composto por:

Presidentes das câmaras municipais abrangidas na área geográfica de atuação da respetiva CCDR;

Dois representantes das freguesias da área de intervenção da respetiva CCDR, indicados pela Associação Nacional de Freguesias (ANAFRE);

Um representante de cada entidade com assento na comissão permanente de concertação social do Conselho Económico e Social, por elas indicado;

Dois representantes das universidades sediadas na região, indicados pelo conselho de reitores; Um representante dos institutos politécnicos sediados na região, indicado pelo Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos; Um representante das entidades regionais de turismo, por elas indicado;

Dois representantes das organizações não-governamentais do ambiente, indicados pela respetiva confederação nacional;

Dois representantes das associações de desenvolvimento regional, indicados pela Associação Nacional das Agências de Desenvolvimento Regional; Um representante das associações de desenvolvimento local, indicado pela Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local;

Um representante das associações cívicas com expressão regional, indicado pela Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local;

Até duas individualidades de reconhecido mérito na região, indicados sob proposta do presidente da CCDR.

— Participam no conselho regional, sem direito de voto, o presidente da CCDR e os membros do conselho de coordenação intersectorial.

— A designação dos membros do conselho regional é efetuada por despacho do membro do Governo de que dependem as CCDR.

— Considera-se constituído o conselho regional quando se encontrar designada metade dos membros com direito de voto.

— Sob proposta do presidente do conselho regional, podem ser convidadas a assistir e participar nas reuniões do conselho entidades ou personalidades cuja audição e participação sejam consideradas relevantes, atenta a natureza das questões constantes da ordem de trabalhos. 7 — Compete ao conselho regional:

Aprovar o seu próprio regimento;

Eleger, de entre os seus membros, o presidente, o vice-presidente e os restantes membros da comissão permanente;

Acompanhar as atividades da CCDR e pronunciar-se, quando assim o entender, sobre todos os assuntos que correm no seu âmbito;

Acompanhar a execução dos programas operacionais e avaliar os resultados em função do interesse para a região;

Pronunciar -se sobre os projetos de relevância nacional a instalar na região;
Dar parecer sobre a coordenação dos meios de ação existentes para as atividades de caráter regional, bem como sobre as prioridades dos investimentos de caráter regional;
Pronunciar- se sobre ações intersectoriais de interesse para a região;
Dar parecer sobre os planos e programas de desenvolvimento regional, nomeadamente sobre os planos e programas de investimentos da administração central na região;
Formular propostas no âmbito do processo de elaboração do orçamento de investimento da administração central na região;
Dar parecer sobre os relatórios de execução de programas e projetos de interesse para a região;
Pronunciar- se sobre os planos sectoriais com incidência territorial na região e sobre os planos regionais do ordenamento do território;
Pronunciar -se sobre as medidas de descentralização e desconcentração administrativa que sejam suscetíveis de possuir impacte no modelo e na organização territorial das políticas públicas de níveis regional e local;
Eleger os representantes das autarquias locais da área de atuação da respetiva CCDR para o Conselho Económico e Social, de acordo com a alínea *l*) do n.º 1 do artigo 3.º da Lei n.º 108/91, de 17 de agosto, alterada pelas Leis n.ºs 80/98, de 24 de novembro, 128/99, de 20 de agosto, 12/2003, de 20 de maio, e 37/2004, de 13 de agosto.
8 — A participação no conselho regional não é remunerada.

Artigo 8.º

Tipo de organização interna

A organização interna das CCDR obedece ao seguinte modelo estrutural misto:

a) Na área de apoio técnico à atividade desenvolvida pelo conselho de coordenação intersectorial e nas áreas operacionais de desenvolvimento regional, do ordenamento do território e ambiente, o modelo de estrutura matricial; *b*) Nas restantes áreas, o modelo de estrutura hierarquizada.

Artigo 9.º

Receitas

— As CCDR dispõem das receitas provenientes de dotações que lhes forem atribuídas no Orçamento do Estado.

— As CCDR dispõem ainda das seguintes receitas próprias:

a) As taxas devidas pelos serviços de licenciamento, autorização ou participação opinativa em procedimento administrativo ou outros, quando legalmente exigidos; *b*) O produto da venda de bens ou da prestação de serviços, no âmbito das suas atribuições;

Os subsídios, donativos ou participações atribuídas por instituições públicas ou privadas, nacionais ou internacionais;

Os juros das aplicações financeiras efetuadas junto do Tesouro ou a remuneração de concessões ou licenças de bens públicos cuja administração lhes esteja atribuída;

As transferências relativas a fundos, intervenções ou projetos no âmbito das atribuições das CCDR, designadamente dos fundos estruturais;

O produto da venda de objetos ou materiais apreendidos e declarados perdidos a seu favor por decisão transitada em julgado em processos de contraordenação ambiental; *g*) O produto de coimas que lhes seja legalmente atribuído;

h) Quaisquer outras receitas que por lei, contrato ou outro título lhes sejam atribuídas.

— As receitas referidas no número anterior obedecem ao regime de tesouraria do Estado e são consignadas à realização de despesas das CCDR durante a execução do orçamento do

ano a que respeitam, podendo os saldos não utilizados transitar para o ano seguinte, nos termos do decreto -lei de execução orçamental anual.

— O elenco dos serviços prestados pelas CCDR, referidos na alínea *b*) do n.º 2, bem como o montante das taxas a cobrar pela sua prestação, é definido por portaria dos membros do Governo responsáveis pela área das finanças e de que dependem as CCDR.

Artigo 10.º

Despesas

Constituem despesas da CCDR as que resultem de encargos decorrentes da prossecução das atribuições que lhe estão cometidas.

Artigo 11.º

Mapa de cargos de direção

Os lugares de direção superior de 1.º e 2.º graus e de direção intermédia de 1.º grau constam do mapa anexo II do presente decreto -lei, do qual faz parte integrante.

Artigo 12.º

Estatuto remuneratório dos chefes de equipas multidisciplinares

Aos chefes de equipa multidisciplinares é atribuído um estatuto remuneratório equiparado a chefe de divisão.

Artigo 13.º

Poderes de autoridade

1 — Para a prossecução das suas atribuições, as CCDR exercem os poderes de autoridade do Estado na área geográfica de atuação, nomeadamente no que respeita:

À liquidação e cobrança, voluntária ou coerciva, de taxas que lhes sejam devidas nos termos da lei e, bem assim, dos rendimentos provenientes da sua atividade;

À execução coerciva das decisões de autoridade, nos termos da lei geral;

À defesa dos bens do domínio público sob a sua administração;

À prevenção, ao controlo de infrações e à aplicação de sanções por atividades ilícitas, designadamente nos domínios do ambiente, do ordenamento do território e da urbanização e edificação, de acordo com a legislação aplicável;

À competência para requerer a declaração de utilidade pública, com ou sem caráter de urgência, para o efeito de expropriação de bens e direitos nos termos da lei;

Ao reconhecimento de capacidade judiciária para efeitos da efetivação de responsabilidade civil extracontratual visando a reparação de danos causados ao ambiente ou aos interesses gerais do ordenamento do território.

2 — Os trabalhadores das CCDR que exerçam funções de fiscalização e vigilância nas áreas do ambiente e do ordenamento do território são detentores dos decorrentes poderes de autoridade e, no exercício dessas funções, gozam das seguintes prerrogativas, sem prejuízo de outras constantes da legislação específica:

Solicitar a colaboração das autoridades policiais quando necessário à imposição de comportamentos legalmente devidos, à prevenção de infrações à lei ou à salvaguarda da inviolabilidade de bens públicos e interesses gerais no âmbito das atribuições das CCDR;

Determinar, a título preventivo, e com efeitos imediatos, mediante ordem escrita e fundamentada, a suspensão ou cessação de atividades lesivas ou potencialmente danosas para o ambiente, o encerramento de instalações quando da não aplicação dessas medidas possa resultar risco iminente para a proteção da saúde pública e para segurança de pessoas e bens;

Identificar quaisquer pessoas ou entidades que violem disposições legais e regulamentares nos domínios do ambiente e do ordenamento do território;

Intimar à imediata remoção de ocupações ilegais em bens do domínio público sob a administração das CCDR e determinar o embargo de quaisquer construções em áreas de ocupação proibida ou condicionada em zonas de proteção estabelecidas por lei ou em violação da lei, dos regulamentos ou das condições de licenciamento ou autorização.

3 — Os trabalhadores das CCDR que desempenhem funções de fiscalização e vigilância usam um documento de identificação próprio, de modelo a aprovar pelo membro do Governo de que dependem as CCDR.

Artigo 14.º

Norma revogatória

É revogado o Decreto -Lei n.º 134/2007, de 27 de abril.

Artigo 15.º

Entrada em vigor

O presente decreto -lei entra em vigor no 1.º dia do mês seguinte ao da sua publicação.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 26 de julho de 2012. — *Pedro Passos Coelho — Vítor Louçã Rabaça Gaspar — Miguel Fernando Cassola de Miranda Relvas — Álvaro Santos Pereira — Maria de Assunção Oliveira Cristas Machado da Graça.*

Promulgado em 15 de outubro de 2012.

Publique -se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

Referendado em 22 de outubro de 2012.

O Primeiro- Ministro, *Pedro Passos Coelho.*

ANEXO I

(a que se refere o n.º 4 do artigo 1.º)

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR Norte)

Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira.

Amares, Barcelos, Braga, Esposende, Terras de Bouro e Vila Verde.

Cabeceiras de Basto, Fafe, Guimarães, Mondim de Basto, Póvoa de Lanhoso, Vieira do Minho, Vila Nova de Famalicão e Vizela.

Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Porto, Póvoa de Varzim, Santo Tirso, Trofa, Valongo, Vila do Conde e Vila Nova de Gaia.

Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Paredes, Penafiel e Resende. Arouca, Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis, São João da Madeira e Vale de Cambra.

Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabua ço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Real e Vila Nova de Foz Coa.

Alfândega da Fé, Boticas, Bragança, Chaves, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Montalegre, Ribeira de Pena, Valpaços, Vila Flor, Vila Pouca de Aguiar, Vimioso e Vinhais.

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDR Centro)

Cantanhede, Coimbra, Condeixa- a- Nova, Figueira da Foz, Mealhada, Mira, Montemor -o -Velho, Mortágua, Penacova e Soure.

Águeda, Albergaria- a- Velha, Anadia, Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever do Vouga e Vagos.

Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Guarda, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal e Trancoso.

Castelo Branco, Idanha -a -Nova, Penamacor e Vila Velha de Ródão.

Belmonte, Covilhã e Fundão.

Aguiar da Beira, Carregal do Sal, Castro Daire, Mangualde, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, Santa Comba Dão, São Pedro do Sul, Sátão, Tondela, Vila Nova de Paiva, Viseu e Vouzela.

Alvaiázere, Ansião, Arganil, Castanheira de Pera, Figueiró dos Vinhos, Góis, Lousã, Miranda do Corvo, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Pedrógão Grande, Penela, Tábua e Vila Nova de Poiares.

Oleiros, Proença -a -Nova, Sertã e Vila de Rei. Batalha, Leiria, Marinha Grande, Pombal e Porto de Mós.

Fornos de Algodres, Gouveia e Seia.

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo (CCDR LVT)

Amadora, Cascais, Lisboa, Loures, Odivelas, Oeiras, Sintra, Vila Franca de Xira e Mafra.

Alcochete, Almada, Barreiro, Moita, Montijo, Palmela, Seixal, Sesimbra e Setúbal.

Almeirim, Alpiarça, Azambuja, Benavente, Cartaxo, Chamusca, Coruche, Golegã, Rio Maior, Salvaterra de Magos e Santarém.

Abrantes, Alcanena, Constância, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Mação, Ourém, Sardoal, Tomar, Torres Novas e Vila Nova da Barquinha.

Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras.

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDR Alentejo)

Alcácer do Sal, Grândola, Odemira, Santiago do Cacém e Sines.

Alter do Chão, Arronches, Avis, Campo Maior, Castelo de Vide, Crato, Elvas, Fronteira, Gavião, Marvão, Monforte, Mora, Nisa, Ponte de Sor e Portalegre.

Alandroal, Arraiolos, Borba, Estremoz, Évora, Montemor -o -Novo, Mourão, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Sousel, Vendas Novas, Viana do Alentejo e Vila Viçosa.

Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Ourique, Serpa e Vidigueira.

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (CCDR Algarve)

Albufeira, Alcoutim, Aljezur, Castro Marim, Faro, Lagoa, Lagos, Loulé, Monchique, Olhão, Portimão, São Brás de Alportel, Silves, Tavira, Vila do Bispo e Vila Real de Santo António.

ANEXO II

(a que se refere o artigo 11.º) **Mapa de pessoal dirigente**

Designação dos cargos dirigentes	Qualificação dos cargos dirigentes	Grau	Número de lugares
Presidente.	Direção superior.	1.º	5
Vice -presidente	Direção superior.	2.º	10
Diretor de serviços.	Direção intermédia.	1.º	25