

REFORÇAR  
OS PROCESSOS  
DE INOVAÇÃO  
E A SUSTENTABILIDADE  
NO BAIXO AVE

# INO. BA+

**Diagnóstico de Marketing Territorial & Estruturação dos  
Elementos Âncora da Marca Coletiva**  
**RELATÓRIO DE ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO**

# ÍNDICE

<b>01</b>	<b>Introdução</b>	<b>2</b>
<b>02</b>	<b>Diagnóstico de Marketing Territorial</b>	<b>4</b>
	2.1. A Identidade Competitiva do Baixo Ave	6
	2.2. Visão 2030 para o Território	17
	2.3. Caracterização do Contexto de Marketing do Baixo Ave	19
<b>03</b>	<b>Análise de Benchmarking</b>	<b>32</b>
<b>04</b>	<b>Proposta Estratégica</b>	<b>46</b>
	<hr/>	
	<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>55</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O presente documento corresponde ao **Relatório de Enquadramento Estratégico** relativo à atividade do projeto INO.BA+ designada “**Diagnóstico de Marketing Territorial & Estruturação dos Elementos Âncora da Marca Coletiva**”. O mesmo integra os principais resultados do trabalho de terreno efetuado junto de diversos agentes relevantes para a temática em questão, bem como a informação recolhida, através de diversas fontes, sobre o contexto de marketing que envolve o Baixo Ave, e no âmbito do qual a definição da Marca Coletiva em causa é agora estabelecida.

Os elementos seguidamente apresentados procuram então identificar os elementos estruturantes da marca a criar, a partir de um conjunto de dimensões de natureza económica e empresarial (foco da mesma), de forma a permitir a este território afirmar-se positivamente face a outros espaços que com ele competem por recursos, ativos, investimentos e novas oportunidades.

Com base neste quadro de partida, os principais conteúdos apresentados nos pontos seguintes deste relatório incidem nos seguintes três domínios principais:

- ✓ **no diagnóstico de marketing territorial**, onde se caracteriza, de forma alargada, a identidade competitiva do Baixo Ave; se estabelece uma visão prospetiva para o mesmo; e se analisa o contexto de marketing onde ele se integra;
- ✓ **na análise de benchmarking de dois casos internacionais**, que pelas suas características, objetivos e focagem temática se mostram particularmente adequados e interessantes para serem tidos em consideração no âmbito da marca coletiva a criar, fornecendo aprendizagens e orientações a serem adaptadas para o contexto particular em causa;

- ✓ **e, por fim, no estabelecimento de uma proposta estratégica**, onde os elementos estruturantes da futura marca coletiva se encontram definidos, nomeadamente no que respeita à missão, objetivos, proposta de posicionamento, públicos-alvo e stakeholders a mobilizar para a sua concretização e desenvolvimento.

Conforme será detalhado de forma mais aprofundada nos capítulos seguintes, o processo de trabalho desenvolvido procurou auscultar e ter em consideração perceções, opiniões e factos fornecidos por agentes internos e externos ao território em causa, de forma a garantir a incorporação de diferentes pontos de vista.

Esta é uma condição muito relevante no que respeita à temática das marcas territoriais como esta, que por serem expressões estruturadas em torno de várias ofertas, não têm propriamente um “dono” assumido, sendo então fundamental este trabalho de envolvimento de “banda larga”, o qual constituiu uma preocupação constante no trabalho desenvolvido e seguidamente apresentado.

## 2. DIAGNÓSTICO DE MARKETING TERRITORIAL

A criação de uma marca, e especialmente de uma marca territorial, exige a realização de um processo de análise de marketing que deve observar um conjunto de etapas específicas, bem como integrar uma diversidade de pontos de vista e de domínios de análise abrangentes.

De facto, sendo o território que lhe serve de base um “ativo” composto por uma multitude de ofertas diferenciadas (equipamentos e infraestruturas, produtos, serviços, atividades, redes, eventos, etc), lideradas e geridas por uma panóplia diversificada de agentes com natureza, interesses e objetivos diversos (e às vezes até pouco alinhados), o trabalho de diagnóstico dessas ofertas constitui um primeiro momento não só de caracterização e elencação das mesmas, mas igualmente de início de construção de algo em comum, de uma ideia partilhada sobre esse território, que possa vir a ser estruturada e consolidada através da marca a criar, refletindo os diversos pontos de vista, interesses e ofertas de forma consolidada, articulada e consensual.

Adicionalmente, esta “ideia” estruturada sobre aquilo que o território pode oferecer de atrativo e diferenciador, deve igualmente ser construída em torno de uma ideia de futuro, uma visão compartilhada, que de alguma forma permita estabelecer um quadro aspiracional para o qual a marca a criar deve contribuir, projetando-se a partir da visão de futuro dos seus agentes dinamizadores.

Por fim, será fundamental, que a marca a criar seja também diferenciadora face a outras ofertas existentes e concorrentes na sua envolvente (territorial, setorial e/ou outra), pelo que resulta igualmente fundamental auscultar

perspetivas externas ao território, assim como analisar as perceções, as práticas e as mensagens que essas ofertas transmitem, procurando-se desta forma obter contributos diferenciadores (e algumas vezes complementares, particularmente quando já existem no território iniciativas relacionadas), que posteriormente ajudarão a estruturar um posicionamento adequado para a marca a criar.

Em suma, os argumentos atrás descritos constituíram os domínios-chave do diagnóstico de marketing efetuado e que seguidamente se detalha, estruturando-se o mesmo nas seguintes três componentes principais:

- a identidade competitiva do Baixo Ave
- a visão 2030 para o território
- e a caracterização do contexto de marketing a considerar no âmbito da análise a efetuar.

## 2.1. A IDENTIDADE COMPETITIVA DO BAIXO AVE

A identidade de um território, enquanto conceito ancorado na originalidade e singularidade de uma realidade/contexto geográfico, físico e humano, constitui a “pedra angular” a partir da qual deverá ser construída a sua marca.

No caso particular do presente trabalho, em que se pretende criar uma marca centrada nas dimensões económicas e empresariais do Baixo Ave (não se considerando, de forma deliberada, o domínio do Turismo, uma vez que se trata de um setor com uma estruturação territorial e com abordagens de marketing específicas já em curso), a identidade territorial a analisar e a estruturar foca-se então nos fatores de atratividade e competitividade que o território poderá e/ou deverá mobilizar.

É neste sentido que se fala em identidade competitiva (e não apenas identidade), e que a análise de marketing se irá focar nos aspetos que mais contribuem e influenciam essa identidade competitiva.

A figura seguinte descreve esses elementos, os quais se estruturam em torno de três dimensões fundamentais, concretamente:

- os fatores de identidade local;
- as ofertas (materiais e imateriais) territoriais diferenciadoras;
- e as dinâmicas operacionais que marcam e diferenciam o território.

Fig. 1 – Componentes da Identidade Competitiva



Fonte: Adaptado de Anholt (2007)

Antes contudo de passar a uma descrição mais detalhada de cada uma das componentes que integram a identidade competitiva do Baixo Ave, importa desde logo fazer uma breve caracterização económica deste espaço territorial, de forma a melhor contextualizar os elementos que são depois especificados. Neste sentido, a figura da página seguinte apresenta a inserção territorial do Baixo Ave, no contexto da região Norte de Portugal.

**Fig. 2 – Inserção Territorial do Baixo Ave**



Fonte: AEBA (2018)

Integrando cinco Municípios, os quais não constituem em si uma região administrativa, este espaço territorial insere-se na Área Metropolitana do Porto (concelhos de Santo Tirso, Trofa, Vila do Conde e Maia) e na Comunidade Intermunicipal do Ave (concelho de Vila Nova de Famalicão).

Possui uma base económica diversificada, com um peso relevante no contexto empresarial regional e nacional, representando, em 2019, cerca de 18% do VAB total do Norte e 5% do total nacional (AEBA e EY, 2020), afirmando-se igualmente como importante “corredor industrial” (representando o seu VAB industrial

cerca de 24% do total do setor na região Norte e cerca de 10% do total nacional), muito empregador, embora com uma população ativa residente com níveis de escolaridade e qualificação ainda globalmente baixos.

Apresenta uma clara vocação exportadora (o seu volume de exportações representava, em 2017, cerca de 10% do total do País), com especial destaque para as indústrias de média tecnologia (plásticos, metalurgia e engenharias), mas igualmente para as atividades com maior sofisticação tecnológica (ind. elétrica e eletrónica), bem como para produções de menor componente tecnológica (como o calçado, o vestuário e o têxtil). (CCDR-N, 2020)

O território possui também uma boa oferta de espaços de acolhimento e localização empresarial, com acesso a importantes bacias de emprego, beneficiando igualmente de um entreposto privilegiado de redes de comunicação: uma excelente infraestrutura rodoviária e ligações às principais auto estradas nacionais e ligações à Europa.

O Baixo Ave encontra-se ainda muito favorecido em termos de proximidade e ligação a importantes infraestruturas produtivas, como sejam o Aeroporto Francisco Sá Carneiro, os Portos de Leixões e de Viana do Castelo e a plataforma logística Maia-Trofa. Dispõe ainda de um conjunto de ligações ferroviárias (Linha do Minho e Linha de Guimarães), bem como de acesso e cobertura de rede de fibra ótica. (AEBA e EY, 2020)

Adicionalmente, importa também salientar que este território dispõe de um diversificado ecossistema empresarial, onde se destacam, entre outros, diversas incubadoras de negócios (Famalicão Made In, Lince Trofa, Incubadora de Stº Tirso, Centro de Incubação e Aceleração da Maia), Centros Tecnológicos e de Formação/Qualificação (CITEVE; CENTI; CIBIO; FORAVE; CENFIM; MODATEX; CICCOPN; ...), assim como diversas Instituições de Conhecimento (IPP; CESPU; Univ. Lusíada; ISMAI).

Por fim, deve necessariamente fazer-se referência à relevante dinâmica e espírito empreendedor que marcam a cultura local, a qual se traduz, por exemplo, numa significativa taxa de criação de empresas (12% do total da região Norte em 2017), bem como em taxas de sobrevivência superiores às do Norte e do País.

Sintetizando, e conforme a figura à direita expressa, o Baixo Ave apresenta-se como um território competitivo em termos empresariais, possuindo um conjunto de dimensões relevantes para se afirmar num contexto de crescente competitividade por recursos e investimentos.

Será então fundamental saber posicionar-se da forma mais adequada, de forma a ganhar eficácia, eficiência e notoriedade diferenciadora nos seus esforços de promoção territorial.

Mas, se como acabamos de referir, há um conjunto de evidências que suportam essa competitividade, como é que os agentes e as pessoas percecionam a mesma e o território que a suporta?

**Fig. 3 – Dimensões de Competitividade do Baixo Ave**



Fonte: Elaboração Própria

De facto, sendo o objetivo do presente trabalho a criação de uma marca coletiva, é importante ter em consideração que uma marca tem várias dimensões, sendo muito mais do que um conjunto de símbolos, evidências e atributos diferenciadores, devendo igualmente considerarem-se as percepções que sobre ela têm todos os que com ela se relacionam, o seu propósito e a reputação associada à mesma.

É assim que, ainda antes de avançar para a caracterização da Identidade Competitiva do Território, considerando que o Baixo Ave não existe enquanto unidade territorial administrativa (como as atrás referidas Área Metropolitana do Porto e Comunidade Intermunicipal do Ave), nem tão pouco possui uma referência geográfica reconhecida, como outras na sua vizinhança (por exemplo, o “Grande Porto” ou o “Vale do Ave”), o que faz com que todas estas estejam mais presentes na mente das pessoas (no território e fora dele), foi realizado um primeiro esforço destinado a conhecer quão presente a referência “Baixo Ave” estava na mente dos participantes nas atividades de diagnóstico realizadas. Pretendeu-se, desta forma, avaliar se este território estava no “top of mind” dos agentes locais envolvidos, bem como identificar que associações imediatas são feitas ao mesmo.

Desta forma, no âmbito do trabalho de terreno desenvolvido, foram realizadas um conjunto de entrevistas aprofundadas a agentes locais de referência, assim como desenvolvidas três oficinas de trabalho temáticas, com Agentes das Instituições de Ensino e Formação que atuam no Baixo Ave (Escolas Profissionais, Centros de Formação; Instituições de Ensino Superior); com Agentes do Ecosistema de Apoio Empresarial (Centros Tecnológicos, Associações Empresariais, Incubadoras, Gabinetes de Atração de Investimento, etc) e ainda com Empresários e Empreendedores locais,

onde estas questões foram exploradas. Os principais resultados obtidos, ainda que não tendo representatividade estatística, não permitindo portanto fazer extrapolações ou interpretações rigorosas (mas tão só ter uma primeira ideia sobre algumas perceções relativas ao território), indicam que há uma conjugação de opiniões muito claras a respeito daquilo que o caracteriza, em torno da sua identidade industrial, competitiva e empreendedora, expressões mais avançadas pelos participantes nas diversas oficinas de trabalho realizadas, e que as seguintes figuras revelam.

Fig. 4 – Associações Imediatas (“top of mind”) a “Baixo Ave”



Fonte: Elaboração Própria

Como se pode constatar, a Indústria Têxtil e o Empreendedorismo são as expressões mais manifestadas quanto à associação imediata ao conceito “Baixo Ave”, e no que respeita à caracterização do respetivo contexto empresarial, para além destas, também as ideias de Exportações, de Inovação, de PMEs e de Competitividade surgem com alguma relevância. É contudo importante salientar que houve algumas expressões de não identificação clara/imediata deste território enquanto uma unidade distinta de outras na sua envolvente, denotando uma notoriedade ainda não muito evidente para alguns dos participantes.

No seguimento desta primeira auscultação à ideia de “Baixo Ave, e como resultado do trabalho de terreno realizado junto das tipologias de agentes atrás mencionadas, apresentam-se seguidamente, de forma sumária, os elementos de caracterização da sua Identidade Competitiva. Desta forma, começando pela componente “**IDENTIDADE LOCAL**”, e para além das questões relativas à História, aos elementos culturais à continuidade geográfica e e às similitudes das bases sociológicas, a mesma é marcada pelas seguintes dimensões:

- ✓ **pelo ADN Empreendedor existente**, que se traduz na existência de uma elevada densidade comercial e industrial, com uma vasta gama de ofertas em diversos setores e áreas de negócio, fazendo com que o Baixo Ave consiga dar resposta às necessidades de diversas áreas de negócio. Esta diversidade estende-se também às ofertas em termos de Conhecimento, quer científico (fruto da presença de diversas instituições de Ensino, Inovação e Formação), quer empresarial e de negócio (como resultado da elevada dinâmica empresarial existente). Daqui decorre igualmente um elemento implícito a este traço empreendedor, que consiste na elevada resiliência do tecido produtivo local, o qual apresenta uma grande capacidade de adaptação aos diferentes choques socioeconómicos que se têm vindo a registar;

- ✓ **pela sua Vocação Exportadora**, que decorre obviamente de aí estarem localizadas empresas em setor tradicionalmente exportadores (como o Têxtil, o Vestuário, a Metalomecânica, os Componentes Automóveis), mas também pelo facto do Baixo Ave beneficiar de uma posição geográfica privilegiada no Norte de Portugal, bem como de usufruir de boas acessibilidade externas e de uma boa dotação e acesso a importantes infraestruturas produtivas (aeroporto, portos, plataformas logísticas, entre outras);
- ✓ **e pela Concorrência Territorial**, em termos de recursos, investimentos e atividades, e em diferentes dimensões (económicas, urbanas, de recursos humanos) com os seguintes espaços na sua envolvente de proximidade:
  - Barcelos / Braga / Guimarães;
  - Stª Maria da Feira / S. João da Madeira / Oliveira de Azeméis / Vale de Cambra
  - Paredes / Valongo / Lousada / ...
  - Matosinhos / Porto / Vila Nova de Gaia.

Passando agora para a componente **“OFERTA TERRITORIAL”**, os principais elementos da respetiva caracterização que foram sinalizados são os seguintes:

- ✓ **a presença de um relevante Ecosistema de Resiliência e Inovação**, ancorado na existência de um conjunto de Centros Tecnológicos e de Transferência de Tecnologia, de Consórcios Empresariais, de Centros de Formação e Qualificação, de Instituições de Ensino e Inovação, de Incubadoras de Empresas e de Infraestruturas Logísticas de de Comunicações que se situam muito próximo das empresas, apoiando-as nos respetivos processo de adaptação e transição empresarial

- ✓ **a Oferta de Bons Níveis de Qualidade de Vida no seu contexto de proximidade territorial**, beneficiando da oferta de habitação com custos competitivos face aos territórios na sua abrangência (ex: AMP), de boas ofertas de equipamentos sociais e urbanos, de redes de escolas e de centros culturais, assistindo-se, cada vez mais, ao seu desenvolvimento numa lógica de “cidades de 15 minutos” (raio de acessibilidade a serviços e respostas de proximidade);
- ✓ **a existência de condições diferenciadoras para a atração de Recursos Humanos**, quer com base na boa cobertura em termos de equipamentos de Educação, Formação e Qualificação de que dispõe, quer igualmente na oferta de qualidade de vida, com base nas boas acessibilidades externas, na evolução das condições salariais que algumas empresas já oferecem, na atratividade dos projetos e das empresas aqui localizadas, assim como na possibilidade de adoção de novas formas de trabalho que cada vez mais estão a ser disponibilizadas no território;
- ✓ **e a existência de um conjunto diversificado e ambicioso de Projetos Inovadores**, que fazem do Baixo Ave um território atrator de inovação, com destaque para agendas de inovação e projetos que estão a contribuir para a transformação do seu tecido empresarial, com incidência, entre outras:
  - na digitalização e automatização de processos produtivos (Indústria 4.0), acompanhados de programas de reconversão profissional (Ind. 4.0, Robótica, Programação, etc);
  - na promoção da Economia Circular (bioeconomia, novas matérias primas, reutilização de recursos);
  - na criação de comunidades energéticas e de utilização de energias renováveis pelas empresas;
  - nas áreas das Smart Cities.

Por fim, abordando agora a componente relativa à “**DINÂMICA OPERACIONAL**”, o panorama traçado pelos agentes do Baixo Ave apontam para os seguintes fatores caracterizadores do contexto local:

- ✓ **a existência de um conjunto de Agentes de Referência no Apoio Empresarial**, como sejam: AEBA, FAMALICÃO MADE IN, IEF, COTEC, CITEV, CENFIM, CENTI, MODATEX, FORAVE, CICCOPN, Invest Stº Tirso, etc, cobrindo diferentes dimensões relevantes para a competitividade empresarial;
- ✓ **as diversas Redes de Cooperação instaladas**, ao nível das cidades (ex: Urbact; Civitas), ao nível das incubadoras (ex: rede nacional de incubadoras), e também no que respeita quer a parceiros de negócio (ex: rede para a indústria sustentável), quer de investimento (ex: rede de apoio ao investimento da Diáspora)
- ✓ **e o potencial associado às ligações internacionais das empresas locais já instaladas em mercados globais**, decorrente da existência de um conjunto de empresas de referência que possuem essa presença externa, o que encerra em si enormes potencialidades para facilitar o processo de internacionalização de outras e a atratividade do território.

## 2.2. VISÃO 2030 PARA O TERRITÓRIO

Conforme anteriormente referido, o estabelecimento de uma marca coletiva implica a identificação de um propósito e de um conjunto de valores partilhados, que habitualmente podem ser encontrados a partir do estabelecimento de uma visão de futuro, já que esta fornece um quadro aspiracional, sendo simultaneamente dinamizadora e congregadora de vontades.

Neste sentido, explorou-se junto dos agentes auscultados neste processo de diagnóstico qual é a visão de futuro que gostariam de ver concretizar-se no Baixo Ave, no horizonte 2030, particularmente no que respeita às dimensões económicas.

Através de um exercício de prospetiva, os mesmos exprimiram, de forma sucinta, aqueles que na sua opinião deveriam ser os fatores que marcarão este território no médio prazo, sendo que os principais resultados obtidos se estruturam em torno das seguintes três ideias:

- ✓ **o Baixo Ave afirmar-se-á como um Ecossistema de Soluções de Negócio**, com base no seu tecido produtivo diversificado e com grande proximidade, dotado de respostas e infraestruturas qualificadas numa grande diversidade de domínios relevantes para os ecossistemas empresariais, onde é fácil fazer negócios e que lidera na adoção de novas formas de trabalho;
- ✓ **o Baixo Ave representará uma marca coletiva com presença global**, articulando-se e potenciando a presença internacional das suas empresas e criando massa crítica para uma maior internacionalização do território e das suas atividades;

- ✓ **o Baixo Ave diferencia-se como um território “wise” (sustentável, digital e tecnológico, mas também mais justo e focado e movido pelas pessoas)**, marcado pela cooperação e colaboração entre empresários, que potencia o empreendedorismo dos seus cidadãos, que oferece oportunidades para desenvolver negócios mas igualmente para “respirar” com qualidade de vida, onde as pessoas gostam de viver, criar e partilhar (inovação, recursos e inspiração).

## 2.3. CARATERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE MARKETING DO BAIXO AVE

Uma vez identificadas e caracterizadas a Identidade Competitiva e a Visão de Futuro para o Baixo Ave, a partir de uma perspetiva interna, explorada junto dos agentes relevantes para a construção e sustentação da marca coletiva a criar, importa agora complementar a mesma, introduzindo uma perspetiva mais abrangente, que permita conhecer, por um lado, como é que este território é percecionado por um conjunto de públicos mais alargados (incluindo também públicos externos) e, por outro lado, que dinâmicas de marketing (e particularmente de comunicação) existem na sua envolvente económica e empresarial que deverão ser tidas em conta.

Trata-se de uma análise determinante para o processo de criação da marca coletiva, uma vez que será fundamentalmente neste contexto mais amplo que a mesma se pretenderá afirmar, sendo portanto essencial perceber quais os fatores de diferenciação a destacar e mobilizar para este efeito, de forma a posicionar o território de acordo com o que mais lhe for conveniente.

Neste sentido, foram desenvolvidas duas abordagens complementares: a primeira incidiu na análise de um Ranking de Municípios Portugueses, a partir do qual poderemos ter uma perceção mais clara quanto à forma como os mesmos são percecionados e como é avaliado o seu desempenho no contexto nacional e regional no que respeita às dimensões Negócios, Visitar e Viver; já a segunda abordagem centrou-se na análise da atividade de promoção territorial e de atração de investimento desenvolvida por diferentes Municípios situados quer no território envolvente, quer também no próprio Baixo Ave, visando conhecer de forma mais aprofundada o “mercado” onde a marca se pretende afirmar.

Começando então pela análise do Ranking de Municípios Portugueses (Bloom Consulting, 2022), é desde logo importante referir alguns elementos da metodologia utilizada, os quais resultam importantes para compreender os resultados apresentados.

Assim, convém sublinhar que se trata de uma análise exclusivamente quantitativa, não considerando nem medindo dimensões qualitativas e de opinião. Neste sentido, assenta na análise de dados estatísticos (desempenho de indicadores económicos, sociais e turísticos); na análise de todas as pesquisas online realizadas a nível global, nos principais motores de busca, ajudando a entender a designada “procura proativa” existente por todos os municípios portugueses; e na análise do desempenho dos canais de comunicação dos municípios, através dos seus sites oficiais e redes sociais.

**Fig. 5 – Componentes de Análise**



Fonte: Bloom Consulting

A figura à esquerda apresenta as principais componentes consideradas nessa análise, integrando cinco dimensões, cada uma possuindo um público-alvo distinto, os quais, por sua vez, apresentam necessidades específicas. Estes elementos encontram-se identificados, respetivamente, do interior para o exterior do círculo apresentado.

Tal como sublinhado pelos autores deste ranking, o mesmo não deve ser entendido como apresentando a lista dos melhores municípios para viver, visitar e fazer negócios, “... devendo antes ser interpretado como uma lista dos municípios que apresentam melhores estratégias de promoção e estruturação, de mais visibilidade, mais procura proativa, melhores plataformas online e redes sociais e melhores indicadores estatísticos nas várias categorias.”

Contextualizada a informação utilizada nesta análise, importa de seguida especificar os elementos que se afiguram como mais relevantes.

Assim, analisando o Ranking Geral Nacional, verifica-se que, dos municípios que compõem o Baixo Ave, apenas o Concelho da Maia (na 23ª posição) surge considerado no Top 25. Os restantes municípios do Baixo Ave ocupam posições mais baixas no ranking, respetivamente: Vila do Conde (26º); Vila Nova de Famalicão (31º); Santo Tirso (52º); e Trofa (90º).

É importante salientar que nesse ranking surgem vários municípios na envolvente do Baixo Ave, todos melhor posicionados, concretamente: Porto (2º); Braga (4º), Vila Nova de Gaia (6º); Matosinhos (16º), Guimarães (17º) e Viana do Castelo (19º).

Quando este ranking é decomposto nas componentes “Negócios”, “Visitar” e “Viver”, verifica-se que apenas os municípios da Maia (17º em “Negócios” e 21º em “Viver”) e de Vila do Conde (25º em “Viver”) surgem em posições de referência no Top 25 nacional. E no que respeita à componente “Visitar”, nenhum dos municípios do Baixo Ave se encontra referenciado nas primeiras vinte e cinco posições.

Considerando agora uma análise já não à escala nacional, mas antes a um nível regional (Norte), os resultados mais relevantes são os que se apresentam na seguinte tabela, onde se especifica o posicionamento no respetivo ranking dos Municípios do Baixo Ave, quer em termos gerais quer nas três componentes referenciadas.

**Tab. 1 – Posicionamento dos Municípios do Baixo Ave no Ranking Regional Norte**

	 (RANKING REGIONAL)	 (NEGÓCIOS)	 (VISITAR)	 (VIVER)
<b>VN DE FAMALICÃO</b>	12º	12º	11º	14º
<b>SANTO TIRSO</b>	20º	14º	12º	23º
<b>TROFA</b>	33º	27º	45º	35º
<b>VILA DO CONDE</b>	9º	9º	10º	9º
<b>MAIA</b>	7º	6º	9º	7º

Fonte: Adaptado de Bloom Consulting (2022)

Tal como já acontecia no contexto nacional, a Maia e Vila do Conde surgem como os municípios com melhor desempenho em todas as componentes no Top 10 do Norte, sendo na componente de “Negócios” que ligeiramente apresentam um desempenho mais positivo. Quanto aos restantes municípios, destacam-se depois Vila Nova de Famalicão e Santo Tirso, para os quais o desempenho é melhor na componente “Visita” e, por fim, o município da Trofa, que tem na componente “Negócios” o seu melhor desempenho.

Em termos gerais, o que a informação atrás apresentada permite concluir é que os municípios que compõem o Baixo Ave apresentam, na globalidade (e particularmente no âmbito deste ranking), um desempenho não muito destacado no contexto nacional, nas três componentes analisadas, embora o mesmo melhore quando o âmbito de análise é o da Região Norte.

Estes dados, particularmente no que respeita ao desempenho económico, contrastam um pouco com o que foi mencionado aquando da caracterização do território, em que o Baixo Ave se destaca (em termos de informação estatística) no que respeita às exportações, à geração de valor acrescentado e às dinâmicas empresariais. Assumindo-se que a performance económica se tem mantido aos mesmos níveis, podem estes dados significar que existe neste território um déficit de promoção, de visibilidade, de procura proativa e de presença online.

Esta situação é ainda mais relevante quando, no seu contexto de proximidade, um conjunto de municípios registam melhores desempenhos em todas as componentes, revelando assim um nível “concorrencial” elevado, o que de certa forma mais justifica a oportunidade e importância de criação da marca coletiva.

Conhecido o contexto relativo ao desempenho dos municípios do Baixo Ave em termos de ranking municipal, é importante complementar esta análise com um enfoque específico na atividade de promoção territorial e atração de investimentos que é desenvolvida quer na sua envolvente quer no próprio território.

Neste sentido, considerando a sua localização, assim como a sua abrangência temática e foco de intervenção, foram analisadas as seguintes iniciativas:

- Invest Porto
- Invest Braga;
- Guimarães Marca;
- Famalicão Made In;
- Invest Santo Tirso.

As três primeiras (Invest Porto; Invest Braga; Guimarães Marca), incidindo no território de proximidade do Baixo Ave, no sentido de perceber melhor os respetivos fatores de posicionamento, as mensagens e as formas de comunicação; e as restantes duas (Famalicão Made In e Invest Santo Tirso) porque tratando-se de territórios que fazem parte do Baixo Ave, será decisivo e crítico alinhar estratégias e formas de alavancagem cruzada entre todas as marcas, num esforço conjunto e articulado de potenciar a atratividade empresarial e de negócios deste território. Relativamente aos Municípios da Trofa, Vila do Conde e Maia, embora desenvolvam atividades nos domínios da promoção e atração de investimento, não foram identificadas, organizacionalmente, estruturas dedicadas às mesmas, pelo que não foram abordadas neste trabalho.

A análise que a seguir se detalha assentou então na identificação do conjunto das dimensões que se mostram mais importantes para considerar na estruturação da marca coletiva, designadamente:

- i. **a identificação da iniciativa**, sinalizando os seus elementos visuais; o respetivo promotor e início de atividade; o seu âmbito de intervenção; e o acesso online;
- ii. **a descrição resumida da atividade**, descrevendo os seus objetivos; a forma de funcionamento que a materializa; assim como os agentes envolvidos;
- iii. **os principais domínios de ação**, onde se destacam as áreas (temáticas/setoriais) nas quais se concentra o respetivo foco de intervenção;
- iv. **os eixos de posicionamento**, procurando-se expressar as mensagens chave que sustentam a diferenciação do território e que são assumidas na sua comunicação;
- v. **e o esforço de comunicação realizado**, considerando-se especificamente aquelas iniciativas de comunicação que se poderão enquadrar e/ou revelar mais alinhadas com os objetivos da marca a criar (e não a totalidade das atividades de marketing que realizam).

Na tabela seguinte resume-se a informação mais relevante obtida, organizada de acordo com as dimensões atrás mencionadas.

**Tab. 2 – Iniciativas de promoção Territorial e de Atração de Investimento no Contexto do Baixo Ave**

<b>Identificação da Iniciativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Promotor: CM Porto</li> <li>•Início: 2015</li> <li>•Âmbito Territorial: Município do Porto e “Grande Porto”</li> <li>•Web: <a href="http://www.investporto.pt">www.investporto.pt</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Promotor: CM Braga</li> <li>•Início: 2014</li> <li>•Âmbito Territorial: Município de Braga</li> <li>•Web: <a href="http://www.investbraga.com">www.investbraga.com</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Promotor: CM Guimarães</li> <li>•Início: 2016</li> <li>•Âmbito Territorial: Município de Guimarães</li> <li>•Web: <a href="https://marca.guimaraes.pt">https://marca.guimaraes.pt</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Promotor: CM VN Famalicão</li> <li>•Início: 2014</li> <li>•Âmbito Territorial: Município de VN Famalicão</li> <li>•Web: <a href="http://www.famalicaomadein.pt">www.famalicaomadein.pt</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Promotor: CM Stº Tirso</li> <li>•Início: 2015</li> <li>•Âmbito Territorial: Município de Stº Tirso</li> <li>•Web: <a href="http://www.cm-stirso.pt/investir/i">www.cm-stirso.pt/investir/i</a></li> </ul>
<b>Descrição da Atividade</b>	<p>Divisão Municipal do Dep. de Economia da CM Porto, com a missão de promover a competitividade do ambiente de negócios do Porto de forma a gerar mais investimento, inovação e desenvolvimento local. Atribui prioridade a investimentos que acrescentem valor estratégico à economia do Porto.</p>	<p>Atua como o braço económico do município, com missão de promover o seu desenvolvimento económico. Neste sentido, promove a atração de investimento e de empreendedores, fazendo do fator inovação a principal vantagem competitiva para colocar Braga no radar nacional e internacional do investimento e do empreendedorismo</p>	<p>Programa de afirmação e promoção do tecido económico e cultural do concelho, promovido pela Divisão de Desenvolvimento Económico, visando espalhar o selo “Guimarães Marca” a nível global, ancorando no vasto tecido empresarial da região.</p>	<p>Programa com a missão de promover um contexto municipal facilitador da iniciativa empresarial, visando dinamizar o empreendedorismo, captar novos investimentos e auxiliar empresários e empreendedores no desenvolvimento de projetos empresariais.</p>	<p>Concentra as funções de gabinete de apoio ao investidor e de dinamização económica do concelho prossequindo atividades de informação e apoio aos Investidores, dinamização das Áreas de Acolhimento Empresarial e dinamização da Fábrica de Santo Thyrso e suas atividades</p>

Tab. 2 – Iniciativas de promoção Territorial e de Atração de Investimento no Contexto do Baixo Ave (cont.)

<b>Principais Domínios de Atividade</b>	<p>Oferece apoio ao longo de todas as fases do processo de investimento, disponibilizando serviços de forma gratuita, garantindo a confidencialidade de toda a informação privada trocada e atua nos seguintes três eixos de ação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atração de investimentos (recepção de investidores; business intelligence; apoio ao estabelecimento; e coop. institucional);</li> <li>• Aftercare (networking; apoio ao crescimento e reinvestimento);</li> <li>• Talento (Plataformas “Porto for Talent” e “Lifelong Career Guidance”; Porto Skills Academy)</li> </ul>	<p>A sua atividade abrange as seguintes quatro áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamização Económica e Atração de Investimento nacional e internacional para a região, através da Agência para a Dinamização Económica de Braga.</li> <li>• Desenvolvimento de programas de pré-aceleração, aceleração e incubação para startups com ambição global, através da Startup Braga;</li> <li>• Promoção e organização de feiras, congressos, seminários, e eventos, no Altice Forum Braga,</li> <li>• Promoção da Educação Não Formal, os Direitos Humanos e a dinamização da Criatividade, Empreendedorismo, Cidadania e Ass. Juvenil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dá corpo, gere a agenda das atividades e promove o “selo Guimarães Marca” a nível internacional, estando presente em algumas das principais feiras internacionais relacionadas com os setores mais importantes.</li> <li>• Dar a conhecer as empresas que integram o “selo”, através do espaço Pop-Up Store, onde as empresas que aderiram ao projeto têm a oportunidade de mostrar os seus produtos ou serviços na loja, em formato de showroom;</li> <li>• Realizar atividades de comunicação (ex: Guimarães Marca Fashion Festival) promovendo a marca.</li> </ul>	<p>A sua atividade centra-se nos seguintes Eixos de Intervenção:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Famalicão Made INcubar (Empreendedores): apoio a atividades de criação de novos negócios; estudos de mercado; candidaturas a financiamentos, acompanhamento ao desenvolvimento do negócio, etc)</li> <li>• Famalicão Made INvestir (Investidores): apoio a projetos de Investimento e estímulo ao investimento empresarial;</li> <li>• Famalicão Made INcentivar (Apoio a Produtos Locais; Inovação; Internacionalização e a Eventos)</li> </ul>	<p>As principais atividades desenvolvidas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação e apoio aos investidores e acompanhamento dos respetivos projetos de investimento;</li> <li>• Dinamização das Áreas de Acolhimento Empresarial;</li> <li>• Informação sobre Sistemas de Incentivos</li> <li>• Dinamização e ações seletivas nos domínios do Turismo e das Indústrias Culturais e Criativas;</li> <li>• Dinamização dos ativos e das iniciativas que integram a Fábrica de Santo Thyrsso, polo da Moda e de Atividades e Indústrias Culturais e Criativas.</li> </ul>

**Tab. 2 – Iniciativas de promoção Territorial e de Atração de Investimento no Contexto do Baixo Ave (cont.)**

	Invest Porto.	INVEST Braga	Guimarães Marca Guimarães Branding	FAMALICÃO MADE IN	INVEST SANTO TIRSO
<b>Posicionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Localização estratégica (plataforma de negócios privilegiada de acesso ao vasto mercado europeu e a outras regiões do globo);</li> <li>•Competitividade (um business hub altamente competitivo);</li> <li>•Inovação (um destino de excelência para inovar);</li> <li>•Talentos (uma força de trabalho altamente qualificada, multilingue, multicultural e flexível);</li> <li>•Infraestruturas (excelente acessibilidade a todas as partes do mundo);</li> <li>•Qualidade de Vida (uma das melhores cidades na Europa para viver, trabalhar e desfrutar da qualidade de vida)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•De Braga para o mundo, sendo uma cidade inovadora, baseada nos centros de conhecimento e investigação; uma cidade empreendedora e de base tecnológica; uma cidade feliz e saudável, que capitaliza e se revê nos seus índices de qualidade de vida, sustentabilidade e na sua dinâmica social e cultural.</li> <li>• cidade média, sustentável, com elevado dinamismo económico e cultural, facilitadora do empreendedorismo, e assente em diversos eixos de desenvolvimento (Engenharia, Inovação e Serviços Partilhados; Indústria e Construção; TICE; Saúde e Medtech; Turismo, Cultura e Comércio)</li> </ul>	<p>“De Guimarães para o Mundo”, afirmando-se como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Território criativo (Capital Europeia da Cultura 2012)</li> <li>•Identidade, História e Património (Património Mundial da UNESCO)</li> <li>•Potência Industrial (Têxteis, Calçado, Vestuário, Cutelaria);</li> <li>•Oferta de Qualidade de Vida (Candidata a Capital Verde Europeia 2020)</li> <li>•Território de Conhecimento (Ensino Superior, com destaque para as Engenharias)</li> <li>•Acessibilidade a importantes e diversificadas Infraestruturas Produtivas (30 min).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Espaço de negócios polivalente e com forte tradição empresarial</li> <li>•Localização estratégica na Europa</li> <li>•Parques empresariais com negócios dinâmicos</li> <li>•Presença de grandes grupos empresariais nacionais e internacionais</li> <li>•Excelentes acessos rodoviários e ferroviários</li> <li>•3º município exportador de Portugal</li> <li>•Presença de entidades de I&amp;D+i</li> <li>•População jovem e qualificada</li> <li>•Oferta de Qualidade de Vida</li> </ul>	<p>Santo Tirso: um Município para Investir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Localização Privilegiada, na proximidade a 3 importantes centros de negócio no Norte (Porto, Braga e Guimarães);</li> <li>•Boas vias de comunicação</li> <li>•Boas condições para a realização de investimento</li> <li>•Taxas de crescimento elevadas no âmbito do País;</li> <li>•Crescimento das Exportações e do Volume de Negócios das Empresas;</li> <li>•Formação Escolar e Profissional de Excelência</li> <li>•Mão de Obra qualificada e especializada</li> <li>•Acolhimento empresarial de excelência</li> </ul>

**Tab. 2 – Iniciativas de promoção Territorial e de Atração de Investimento no Contexto do Baixo Ave (cont.)**

<b>Esforço de Comunicação Realizado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vídeos promocionais sobre a cidade;</li> <li>• Vídeos com testemunhos de Investidores/Empresários</li> <li>• Publicações (Surveys; Reports; Brochuras; ...);</li> <li>• Clipping</li> <li>• Participação em Eventos Internacionais (ex. MIPIM, Bizkaia Talent, Expo Real ...)</li> <li>• Programa de Atração de Investimentos (ações de receção a investidores e cooperação institucional)</li> <li>• Programa de Aftercare (atividades de networking personalizado através da promoção de eventos)</li> <li>• Programas de Atração de Talento (Plataformas “Porto for Talent” e “Lifelong Career Guidance”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa “Embaixadores Empresariais de Braga”;</li> <li>• Contacto com players internacionais apresentando Braga como uma localização de excelência;</li> <li>• Diplomacia Económica (ações de promoção de Braga junto dos embaixadores estrangeiros e nacionais pelo mundo como destino de excelência para Viver, Investir e Trabalhar);</li> <li>• Atividades de intensificação do posicionamento e reforço de setores estratégicos (ex: automóvel e mobilidade), assente em centros de investigação e excelência;</li> <li>• Promoção de eventos para apresentação de agentes locais noutras cidades (nacionais e internacionais)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do “selo” Guimarães Marca a nível internacional, participando em algumas das principais feiras internacionais relacionadas com os setores considerados estratégicos;</li> <li>• Dinamização de uma Pop Up Store (loja com exposição rotativa onde as empresas/marcas aderentes ao selo têm oportunidade de mostrar os seus produtos ou serviços na loja, em formato de showroom);</li> <li>• Promoção de Eventos (ex: Guimarães Marca Fashion Festival);</li> <li>• Participação em eventos (ex: Smart City Expo World Congress)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do Selo “Made In Famalicão: Produto que é Nosso” (Programa de Incentivo ao Consumo de Produtos Locais e Endógenos que reconhece e evidencia os produtos de VN Famalicão);</li> <li>• Dinamização do Famalicão Made Internacional (programa que apoia PMEs locais no reforço a sua vocação exportadora. Inclui, entre outras ações, a participação em missões empresariais e realização de missões inversas; a apresentação de mercado e ligação a cidades internacionais;</li> <li>• Realização do FÓRUM ECONÓMICO FAMILICÃO MADE IN (evento focado no debate dos desafios que se impõem ao tecido empresarial de VN Famalicão)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da Plataforma Santo Tirso Go Business (geoportal empresarial para localização, identificação e caracterização das empresas existentes e dos espaços disponíveis para investimento);</li> <li>• Promoção de Eventos (ex: workshops temáticos; residências artísticas; prémios empresariais, etc);</li> <li>• Vídeos Promocionais e Documentos de promoção empresarial do Concelho;</li> <li>• Compre Santo Tirso (programa de apoio ao comércio local visando estimular a transição para as vendas através de plataformas digitais);</li> </ul>

Com base em toda a informação apresentada anteriormente, a qual permite ter uma ideia mais clara quanto ao ambiente de marketing do Baixo Ave, com base quer nas perceções que um conjunto de públicos (internos e externos) tem sobre o mesmo, quer igualmente nas dinâmicas de promoção económica e territorial em curso, torna-se então possível estabelecer a seguinte **síntese conclusiva**:

- ✓ nos contextos nacional e regional, a notoriedade aparente dos Municípios que compõem o Baixo Ave não é significativa nem tão claramente distintiva, quando avaliada através da sua promoção, visibilidade, procura proativa e presença online. Esta situação contrasta com a de alguns Municípios na sua evolvente territorial (ex: Porto, Braga, Vila Nova de Gaia, Matosinhos, Guimarães);
- ✓ a promoção económica e territorial existente é da responsabilidade das Câmaras Municipais, a partir de agências e/ou departamentos e divisões municipais, e trata-se ainda de uma prática ainda relativamente recente (6 a 8 anos), com experiências diferenciadas;
- ✓ Os principais domínios de intervenção centram-se fundamentalmente em torno da:
  - atração de investimento e dinamização da economia local;
  - retenção e atração de talento;
  - apoio à internacionalização;
  - e promoção e apoio ao empreendedorismo e aceleração de negócios;

- ✓ os principais eixos de posicionamento identificados a partir das atividades desenvolvidas pelas Câmaras Municipais centram-se nos seguintes temas:
  - Localização estratégica (à escala nacional e internacional);
  - Disponibilização/acesso a talento (força de trabalho jovem e qualificada)
  - Boa dotação de infraestruturas produtivas (acesso a interfaces logísticos, acolhimento empresarial, etc);
  - Ambiente empresarial dinâmico, qualificado e global (presença de grandes grupos empresariais nacionais e internacionais; empresas exportadoras e inseridas em redes globais; presença de diversas entidades de Conhecimento, Formação e I&D&i);
  - Oferta de qualidade de vida (cidades médias, saudáveis e verdes, com boas ofertas culturais e de lazer).
- ✓ as atividades de comunicação realizadas são fundamentalmente as seguintes:
  - Produção e divulgação de materiais informativos (vídeos, brochuras, dossiers, etc)
  - Organização e participação em eventos (nacionais e internacionais);
  - Ações de networking e receção a investidores;
  - Ações de diplomacia económica (contactos com Embaixadas; programas de "Embaixadores Empresariais");
  - Criação e dinamização de plataformas de *engagement* com Públicos (ex: Talento; Investidores);
  - Promoção de "Selo"/Marca Local distintiva.

Em suma, trata-se de um contexto de marketing, e especialmente de comunicação, bastante competitivo, onde o quadro de atributos que sustentam os posicionamentos dos diversos Municípios é muito similar, assim como as atividades desenvolvidas.

Esta situação coloca um conjunto de desafios à marca coletiva a criar, no sentido de que a mesma se possa inserir e articular com todas estas dinâmicas, de forma inteligente e complementar, capaz de adicionar valor e potenciar a visibilidade e notoriedade do todo que constitui o Baixo Ave, sem causar sobreposições e/ou gerar confusão na mente dos diferentes públicos-alvo.

### 3. ANÁLISE DE BENCHMARKING

Sendo cada lugar diferente, com geografias, culturas, recursos e paisagens económicas únicas, experimentamos atualmente forças sociais, ambientais e de natureza estrutural, com que somos confrontados em todos os territórios, sejam globalizações, eventos políticos, pandemias ou mudanças climáticas.

Neste contexto, importa perceber o que outros territórios têm vindo a desenvolver como experiências relevantes, que nos possam transmitir ensinamentos e práticas a ter em conta no desenvolvimento do nosso próprio caminho, já que desta forma poderemos, de maneira mais célere e objetiva, avançar no seu desenho e concretização.

É com base neste enquadramento que seguidamente se apresenta a análise de dois casos de branding territorial, os quais são reconhecidos como boas práticas e incidem em dimensões particularmente importantes para o contexto do Baixo Ave, a partir das quais há aprendizagens a considerar para a proposta de branding a concretizar neste território. Concretamente, serão abordadas as seguintes duas dimensões:

- i. uma Marca Regional focada na promoção económica (“**West Midlands: Make Your Mark**”), objetivo central do processo agora em curso no Baixo Ave, a partir da qual se procurará perceber melhor como é que esta pode ser organizada; quais os principais elementos que a suportam; e como é comunicada;
- ii. e uma iniciativa de Embaixadores de Marca (“**GlobalScot**”), uma vez que esta é uma dimensão que no Baixo Ave se afigura com grande potencial, considerando a existência de empresas, marcas e empresários com notoriedade e presença global, aspetos relevantes no âmbito deste tipo de iniciativas de branding.

Os casos a seguir apresentados estruturam-se em torno dos seguintes domínios principais:

- a. Contexto de Implementação;
- b. Descrição da Iniciativa;
- c. Principais Aprendizagens.

**i. Caso “West Midlands: Make Your Mark”**

	<b>Designação: “West Midlands: Make Your Mark”</b>
	Local: West Midlands (Inglaterra)
	Promotor: West Midlands Growth Company
	Temas-Chave: Promoção Económica; Transição Industrial; Parceria Público-Privada; Criadores e Fazedores; Pilares da Marca; Toolkit de Comunicação
	Website: <a href="https://wmgrowth.com/make-your-mark">https://wmgrowth.com/make-your-mark</a>

### **a. Contexto de Implementação:**

A região de West Midlands é um território metropolitano que engloba as cidades de Birmingham, Coventry e Wolverhampton, constituindo a segunda área mais populosa de Inglaterra, depois da “Greater London” (2,9 milhões de habitantes em 2021). Trata-se de uma área com forte tradição industrial, que se encontra a desenvolver um processo de transição produtiva, pretendendo-se afirmar como novo espaço de oportunidade empresarial.

A reputação desta área como um lugar para viver, investir, visitar e fazer negócios tem vindo a crescer, pelo que os agentes políticos e empresariais da região reconheceram a importância de trabalhar em conjunto para definir e comunicar as ofertas distintivas existentes, visando capitalizar as mesmas, construir perceções mais positivas sobre o território e aumentar a sua atratividade.

Começando por se centrar apenas na área de Birmingham, a marca da West Midlands passou depois a abranger todo o território metropolitano, procurando assim construir e comunicar uma mensagem clara e única sobre o que este território representa, os seus pontos fortes e o respetivo potencial de futuro.

A gestão da marca é da responsabilidade da West Midlands Growth Company, organização criada em 2017 pela autoridade metropolitana local, em parceria com universidades, associações empresariais e as principais empresas instaladas na região. O seu objetivo consiste em ajudar a criar novos empregos, construir e expandir negócios, atrair investimento para o território e incentivar o setor turístico.

## b. Descrição da Iniciativa:

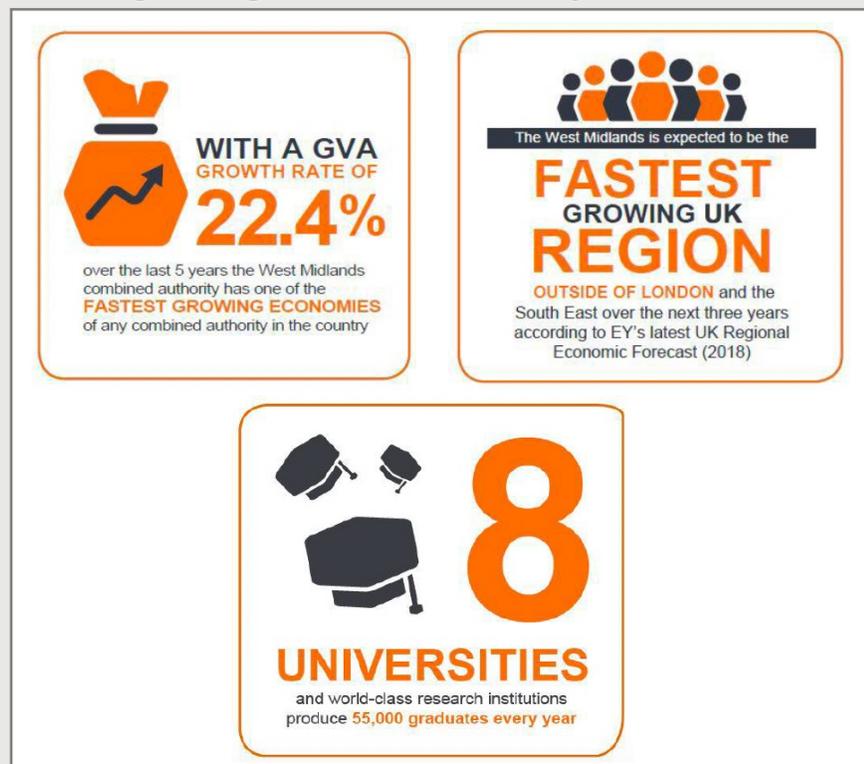
Conforme seguidamente se descreve, a marca estruturou-se em torno dos principais argumentos económicos do território, procurando encontrar formas criativas e inovadoras de transmitir o espírito que sustenta a região e aquilo que a marca “Make Your Mark” representa.

A figura à direita revela os atributos que sustentam a história que a região pretende transmitir externamente, apresentando-a como um espaço de elevado crescimento económico, onde se produz conhecimento e talento.

Os pilares da marca incorporam as seguintes quatro dimensões estratégicas:

- ✓ **Pessoas:** uma região jovem, que oferece diversidade e oportunidade;
- ✓ **Personalidade:** uma região de fazedores e empreendedores;
- ✓ **Localização:** um território localizado estrategicamente, no centro do país;
- ✓ **Tradição:** história de criatividade, inovação, design e capacidade de realização.

Fig. 6 – Argumentos de Estruturação da Marca



Fonte: West Midlands Growth Company

Fig. 7 – Exemplos de Comunicação



Fonte: West Midlands Growth Company

A identidade visual da marca procurou expressar as pessoas da região e a sua diversidade, assim como a criatividade e a capacidade de fazer e de transformar, enquanto elementos do ADN territorial.

Estas orientações gerais e a disponibilização de um Toolkit de comunicação permitem a todos os parceiros da marca regional utilizá-la de forma flexível, garantindo ao mesmo tempo que tal seja feito de forma coerente e consistente em todas as suas ações. Através do toolkit (<https://wmgrowth.com/toolkit>) os parceiros da marca podem aceder a imagens, conteúdos e publicações (online e offline), facilitando a sua colaboração na promoção territorial.

Do ponto de vista de ações de comunicação desenvolvidas destacam-se, entre outras, as seguintes:

- participação em eventos (nacionais e internacionais), como o MIPIM;
- criação de um portal de investimento online (<https://wmgrowth.com/invest>)

### c. Principais Aprendizagens:

A região de West Midlands (excetuando obviamente a escala territorial e a dimensão populacional), apresenta algumas similitudes com o Baixo Ave: trata-se de um território com uma natureza metropolitana; beneficia de uma posição geográfica estratégica; a sua base económica é fortemente industrial e exportadora; possui uma população jovem; e caracteriza-se por ter um ADN marcadamente empreendedor e de realização.

É nesse sentido que uma primeira importante aprendizagem diz respeito aos pilares que sustentam a marca criada - no caso da West Midlands são as Pessoas; o ADN territorial; e a Localização Estratégica. Ou seja, deverá ser com base nos fatores únicos de cada região, particularmente daqueles que são dificilmente replicáveis, que se estruturam as marcas territoriais.

Outro domínio de aprendizagem a salientar consiste no modelo de governança público-privada adotado, e que se revelou determinante para o desenvolvimento e bom funcionamento da marca. A liderança das entidades públicas locais, nomeadamente em termos de investimento na marca, é complementado com o papel dos setores privado e institucional na promoção da mesma, potenciando os esforços realizados.

Por fim, importa ainda referir uma outra aprendizagem relevante, que incide no toolkit de comunicação produzido, o qual para além de permitir o envolvimento de um maior número de organizações, assegurou igualmente uma maior coerência e consistência das ações de marketing realizadas, contribuindo desta forma para uma maior eficácia e notoriedade das mesmas.

## ii. Caso “GLOBALSCOT – Scotland’s International Business Network ”

	<b>Designação: “GlobalScot Network”</b>
	Local: Escócia
	Promotor: Scottish Enterprise (Agência Nacional de Desenvolvimento Económico)
	Temas-Chave: Promoção Internacional; Rede de Embaixadores da Marca; Cooperação Empresarial e Institucional; Proposta de Valor; Carteira de Serviços; Código de Conduta
	Website: <a href="https://www.globalscot.com/home">https://www.globalscot.com/home</a>

### a. Contexto de Implementação:

A rede GlobalScot oferece um local para que empresas, empreendedores e profissionais escoceses estabeleçam relações com algumas das conexões mais valiosas que a Escócia tem em todo o mundo, procurando desta forma facilitar a internacionalização de negócios e a atração de investimentos e recursos. Foi criada em 2001 pela Scottish Enterprise, que é a agência nacional de desenvolvimento económico do governo da Escócia, com o intuito de aumentar e potenciar a presença e o sucesso das empresas escocesas a nível global.

A Rede GlobalScot inclui as seguintes duas tipologias de membros:

- **Organizações escocesas à procura de apoio (Business Members):** empresários, empreendedores ou profissionais baseados na Escócia e que procuram apoio empresarial. São aceites negócios de qualquer setor e dimensão empresarial – de startups a PME e grandes empresas;
- **Especialistas em negócios, baseados noutros países, que podem oferecer apoio (GlobalScot):** profissionais de negócios experientes, baseados em todo o mundo, que disponibilizam as suas competências, experiência e conexões para apoiar as empresas escocesas;

A participação na comunidade GlobalScot é gratuita, tratando-se de uma rede altruísta, que se orienta por valores de ajuda e retribuição aos outros. Através da participação, os membros estarão envolvidos com algumas das empresas mais empolgantes e ambiciosas da Escócia, e atuarão como mentores e conselheiros da próxima geração de escoceses líderes de negócios.

Para além do apoio empresarial e de negócios que prestam, os membros da rede realizam outras atividades, tais como:

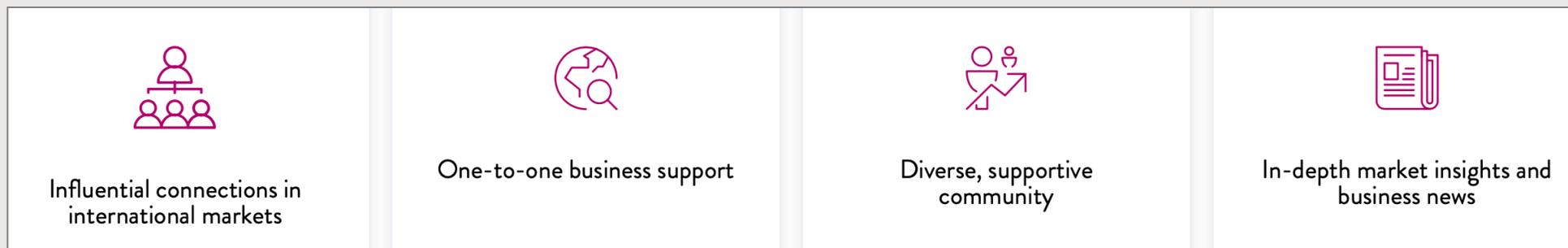
- publicação de insights e relatórios de mercado;
- fazer apresentações e palestras em eventos;
- participar em desafios e projetos colaborativos;
- incentivar o investimento interno, promovendo a Escócia como um destino de negócios.

## b. Descrição da Iniciativa:

Reconhecendo que o melhor conselho de negócios vem sempre de alguém que já passou pelo mesmo tipo de situações, a Rede GlobalScot, ao combinar empresas ambiciosas com líderes experientes, visa incentivar, desenvolver e nutrir a comunidade empresarial do país – internamente e no exterior.

Através de reuniões, eventos, mentorias e aconselhamentos, pretende acelerar o crescimento da Escócia nos mercados internacionais e ajudar a apoiar futuros líderes empresariais a se afirmarem no exterior. A sua proposta de valor destaca o conjunto de benefícios que a figura abaixo expressa.

**Fig. 8 – Benefícios dos Membros da Rede GlobalScot**

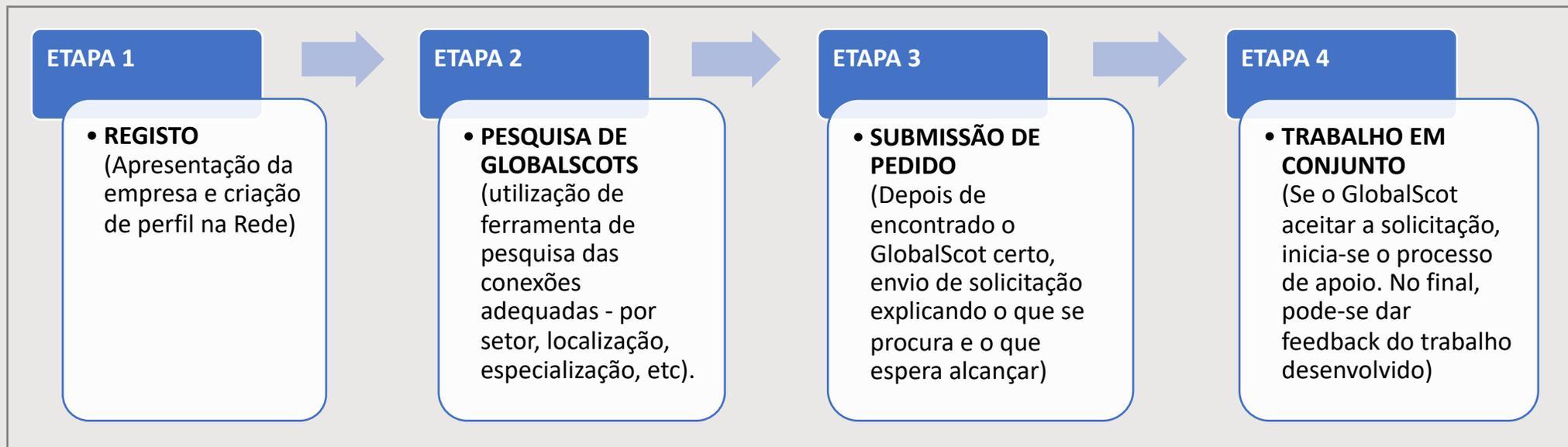


Fonte: Globalscot

Assim, para além do apoio empresarial personalizado e acesso a conexões internacionais relevantes, os benefícios que se podem obter incluem também a integração numa importante comunidade de negócios e a obtenção de informação “privilegiada” e detalhada sobre diversos temas e mercados.

O funcionamento desta rede desenvolve-se ao longo do seguinte processo:

**Fig. 9 – Processo de Funcionamento da Rede GlobalScot**



Fonte: Adaptado de Globalscot

A atividade da rede inclui igualmente a realização de eventos e webinars regulares, na Escócia e em todo o mundo. Cada evento é uma oportunidade para obter informações sobre diferentes setores de atividade, estabelecer e construir novos relacionamentos e fazer parte desta comunidade.

Um elemento importante para o funcionamento da Rede consiste no Código de Conduta a que todos os seus membros se obrigam, e que seguidamente se apresenta de forma sintética, em torno dos seus elementos principais.

Este Código de Conduta foi estabelecido para garantir que a rede oferece uma correta, honesta e ótima experiência para todos, e integra as seguintes orientações:

- 1. Lembre-se sempre do propósito da rede:** a GlobalScot é uma rede internacional de negócios comprometida em apoiar o sucesso económico da Escócia. Não visa o desenvolvimento direto de negócios ou de vendas;
- 2. Participe pelos motivos certos:** os GlobalScots são pessoas desejosas de poder ajudar as empresas na Escócia e apoiar o sucesso económico país, não aderindo à rede na busca de ganhos pessoais, profissionais ou financeiros. Ao ingressar, deverá estar disposto a partilhar a sua experiência e a dedicar seu tempo, de forma gratuita. Os membros empresariais aderem para aceder ao conhecimento, às competências e aos contactos que os GlobalScots podem oferecer, não devendo promover a sua empresa junto de outros membros;
- 3. Seja Transparente:** a rede e a sua plataforma online são lugares para fazer perguntas genuínas, partilhar ideias e iniciar conversas. Não devem ser usadas simplesmente para anunciar a sua empresa, os seus serviços ou os seus produtos. Os membros empresariais e os GlobalScots não devem usar a rede e a plataforma para comprar ou vender bens ou serviços, a menos que sejam clara e especificamente convidados a fazê-lo.
- 4. O seu compromisso de tempo:** Entendemos que os GlobalScots e os membros empresariais são pessoas ocupadas, não podendo disponibilizar muito tempo. Por isso, você é livre para gerir as solicitações que aceita e com que tipo de negócios quer trabalhar. Poderá pedir-nos para suspender temporariamente novas solicitações se souber que não tem disponibilidade. Por outro lado, os membros empresariais devem ter em consideração que os GlobalScots estão disponibilizando tempo gratuitamente, pelo que deverão ser comedidos nas solicitações apresentadas.

**5. Interagindo com outros usuários:** os GlobalScots e os membros empresariais devem trabalhar juntos de maneira clara, cortês e profissional, respeitando o tempo e as contribuições de cada um. Ninguém gosta de perder tempo, mas deve lembrar-se que, às vezes, problemas de trabalho, saúde ou pessoais podem atrapalhar.

Para além destas normas, são igualmente consideradas as seguintes questões relevantes para o bom funcionamento da Rede:

- **O que acontece se não seguir o código de conduta?** Se tal acontecer, e para manter o valor da rede, podem ser removidos GlobalScots ou membros empresariais. Tal acontecerá também se as circunstâncias dos membros mudarem e não for mais adequado para a rede a sua presença ou se sua associação puder causar danos à reputação da GlobalScot;
- **Dar feedback:** O feedback regular é uma componente essencial pois ajuda a melhorar a rede e a garantir que ela gera valor para todos os membros. Às vezes, é solicitado aos membros que avalie a respetiva experiência na rede – seja relativamente ao envolvimento com um usuário específico ou a um evento.;

Por fim, é apresentado um *Disclaimer* (Isenção de responsabilidade), onde se refere que a rede não cria ou regula nenhuma relação financeira ou jurídica. Se a GlobalScots e os membros empresariais desejarem entrar em relações financeiras ou outras relações jurídicas (por exemplo, acordos de confidencialidade), eles devem fazê-lo separadamente da GlobalScot. A agência que gere a rede (Scottish Enterprise) e os outros órgãos públicos conectados à GlobalScot não aceitarão nenhuma responsabilidade decorrente de seu papel na GlobalScot na extensão máxima permitida por lei.

### c. Principais Aprendizagens:

A rede GlobalScot apresenta um conjunto de particularidades que a distinguem no contexto geral das habituais rede de embaixadores empresariais, motivo pelo qual foi identificada como *benchmark* com interesse para a marca coletiva a criar no Baixo Ave.

As principais aprendizagens que da análise efetuada se podem destacar, centram-se fundamentalmente na natureza colaborativa e proativa que esta rede possui, e que se traduzem nas seguintes iniciativas que marcam a sua organização e intervenção:

- na existência de duas tipologias de membros (Organizações escocesas à procura de apoio - Business Members; e Especialistas em negócios, baseados noutros países, que podem oferecer apoio - GlobalScots). De facto, na generalidade das redes de embaixadores empresariais, os seus membros funcionam apenas enquanto representantes do tecido empresarial e do respetivo território no exterior (País, Região ou Cidade), enquanto que neste caso, para além dessa função, há uma outra função adicional, de mentoria, assegurada pelos especialistas em negócios, que funcionam como verdadeiros conselheiros, apoiando as empresas locais que pretendem fazer negócios noutros mercados.

Este papel de plataforma de *matching*, entre quem necessita de apoio e quem pode ter um papel ativo e concreto na sua concretização, é uma atividade de elevado valor, que distingue claramente esta rede, a qual não se fica pela mera representação institucional e corporativa, mas antes assegura um processo de aprendizagem e de facilitação real na concretização de negócio em mercados externos.

- no estabelecimento de uma proposta de valor que a rede apresenta aos seus diferentes membros. De facto, apesar de se tratar de uma iniciativa altruísta, que se orienta por valores de ajuda e retribuição aos outros, ao exigir aos mesmos um compromisso claro e exigente no que respeita ao seu envolvimento (em termos de tempo, profissionalismo, transparência, etc), reconhece que terá de lhes oferecer algo em troca, pelo que o estabelecimento de uma proposta de valor clara e alinhada com os interesses e necessidades dos seus membros constitui um fator essencial;
- e, por fim, no estabelecimento de um Código de Conduta para reger a atividade dos respetivos membros. Este código é muito claro e objetivo no que respeita ao estabelecimento de um conjunto de normas destinadas a regular a intervenção dos membros, particularmente no que respeita aos domínios habitualmente mais críticos neste tipo de processos (como sejam o compromisso de disponibilização de tempo; o afastamento entre interesses pessoais e empresariais diretos e o interesse comum da rede; e a interação entre os diferentes membros).

## 4. PROPOSTA ESTRATÉGICA

A proposta estratégica para a criação da marca coletiva do Baixo Ave estrutura-se na definição dos seguintes elementos principais:

- a. Missão
- b. Objetivos de Marketing
- c. Proposta de Posicionamento
- d. Públicos-Alvo
- e. Propostas de Valor a estabelecer

Cada um destes elementos será seguidamente detalhado, procurando-se estabilizar uma “arquitetura de marca” que sustente o esforço de comunicação a materializar no âmbito da finalidade estabelecida para a marca coletiva prevista no presente projeto.

E porque resulta importante, salienta-se mais uma vez que a abordagem a seguir proposta se cinge ao domínio da Comunicação, não se considerando, portanto, outras dimensões habitualmente relevantes no estabelecimento de marcas territoriais, como sejam as intervenções sobre componentes da oferta territorial, a promoção ou a organização (Alves, 2007).

Com base neste enquadramento, detalham-se seguidamente, de forma sucinta, os elementos acima identificados.

## a. Missão

A Missão estabelecida para a marca coletiva do Baixo Ave consiste em gerar maior notoriedade para o potencial económico e empresarial deste território, dando a conhecer as suas competências empresariais, a sua capacidade de inovação, o contexto de negócios existente e explorando potenciais oportunidades de investimento e de atração de recursos humanos.

## b. Objetivos de Marketing

- i. aumentar o nível de informação e notoriedade das ofertas territoriais inovadoras junto das comunidades empresariais, a nível nacional e internacional, particularmente nos mercados e territórios prioritários;
- ii. promover a atração de investimentos através da exploração de oportunidades de *reshore* e *nearshore* que têm ganho importância no contexto pós-pandemia;
- iii. afirmar e alavancar a visibilidade do ecossistema de negócios do Baixo Ave, potenciando novas oportunidades, quer entre as empresas já instaladas, quer no seu apoio à exploração de novos negócios, mercados e cadeias de valor;
- iv. gerar capacidade e oportunidades de *lobbying* a favor do Baixo Ave, através do desenvolvimento de iniciativas de diplomacia económica;
- v. aumentar o sentimento de pertença no seio do ecossistema empresarial local e de *godwill* externo face ao território;
- vi. Reter e atrair Recursos Humanos e facilitar processos para a sua instalação no território.

### c. Proposta de Posicionamento

Definir o posicionamento para o Baixo Ave significa estabelecer como é que o mesmo quer ser percebido pelos seus diferentes públicos (internos e externos). Significa então definir uma proposta credível, diferenciadora, competitiva e sustentável que seja capaz de transmitir:

- o que este território representa;
- as principais associações que pretendemos que a ele se façam;
- e o tipo de benefícios que o mesmo proporciona.

O posicionamento tem de ser muito claro e objetivo. E uma vez que o presente trabalho incide especificamente na dimensão económica e empresarial do Baixo Ave, será necessário estabelecer qual a oferta ou ofertas que, em torno desta dimensão, ele pretende destacar e tornar atrativa(s) e diferenciadora(s). Pretender evidenciar-se num grande número de domínios resultará contraproducente, já que causará maior confusão na mente dos seus públicos-alvo, debilitando a ideia clara e forte que se pretende vincar com a proposta de posicionamento.

Neste sentido, com base nos elementos trabalhados durante a fase de diagnóstico, e considerando igualmente os espaços de oportunidade que se antecipam, e no âmbito dos quais este território apresenta maior potencial, a proposta de posicionamento global para o Baixo Ave pode ancorar-se nas seguintes dimensões principais:

- ✓ **Ecosistema de Soluções de Negócio** (valorizando toda a oferta de equipamentos e diversidade da sua base empresarial, que lhe confere resiliência e possibilita encontrar soluções para uma gama abrangente de atividades e fileiras produtivas);
- ✓ **onde se faz acontecer o futuro** (valorizando a matriz industrial de fazer e saber-fazer, assim como a capacidade empreendedora da população e o seu desejo de transformar e de criar);
- ✓ **com o foco no Mundo** (realçando a vocação exportadora e o desejo de projeção internacional do Baixo Ave, valorizando e potenciando as ligações que as suas empresas já possuem a nível global);
- ✓ **oferecendo prosperidade e bem-estar no Norte de Portugal** (destacando a “terra de oportunidades” e diferenciando o território de outros na sua proximidade onde estas condições não existem, posicionando-o à escala regional, como espaço atrativo para os Recursos Humanos)

**BAIXO AVE: Ecosistema 360º de Soluções de Negócio, onde se faz acontecer o Futuro com o foco no Mundo, oferecendo Prosperidade e Bem-Estar no Norte de Portugal**

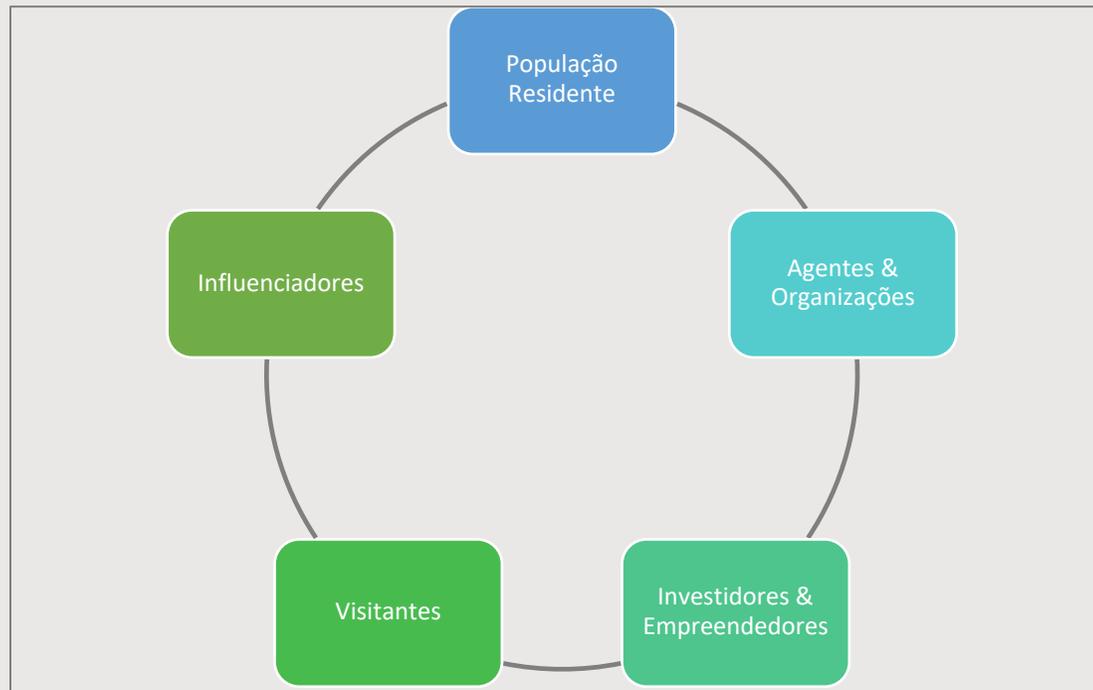
Em suma, esta proposta de posicionamento procura evidenciar os seguintes atributos-alavanca, a considerar na comunicação a desenvolver:

- a potência industrial e económica do território;
- a resiliência das suas empresas, capazes de se adaptar e transformar, respondendo positivamente aos choques a que estão expostas;
- a excelência de execução, de fazer e saber-fazer, que caracteriza a sua base empresarial;
- a inovação e engenho que caracterizam a sua população, através do seu ADN empreendedor que projetam o território como terra de fazedores e de oportunidades;
- a sua presença global, materializada através das suas marcas e empresas;
- e as ofertas de bem-estar, existentes no contexto dos espaços urbanos em seu redor.

## d. Públicos-Alvo

A definição dos Públicos-alvo é essencial para a estruturação das diferentes propostas de valor a estabelecer, de forma a dar corpo à proposta de posicionamento, bem como para a Comunicação a desenvolver. Assim, começa-se por identificar quais são os segmentos de públicos a considerar, tendo sido definidos os cinco que seguidamente se detalham, identificando-se depois os integrantes que os compõem.

**Fig. 10 – Macro-Segmentos Prioritários**



Fonte: Elaboração Própria

**Tab. 3 – Macro-Segmentos e respetivos Públicos-Alvo**

MACRO-SEGMENTOS	Públicos-Alvo
POPULAÇÃO RESIDENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jovens</li> <li>População Ativa</li> <li>Potenciais Residentes</li> </ul>
AGENTES & ORGANIZAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associações Empresariais, Incubadoras, Centros de I&amp;D+i</li> <li>Estabelecimentos e Centros de Ensino, Formação e Qualificação</li> <li>Organizações da Administração regional, Intermunicipal e Local</li> <li>Embaixadas e Agentes Externos</li> </ul>
INVESTIDORES & EMPREENDEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciais Investidores</li> <li>Empresas / Empresários Externos / Empresários da Diáspora</li> <li>Empresários e Empreendedores Locais</li> <li>Produtores Locais</li> </ul>
VISITANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitantes (Shopping no território)</li> <li>Visitantes de Negócios</li> <li>Colaboradores de Empresas locais</li> <li>Nómadas Digitais</li> </ul>
INFLUENCIADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diáspora Local e “Embaixadores Empresariais”</li> <li>Líderes de Opinião</li> <li>Comunicação Social</li> </ul>

## d. Propostas de Valor

Estabelecida a proposta de valor para o território, e definidos os macro-segmentos que deverão constituir o foco da política e ações de branding a realizar através da criação da marca coletiva, importa agora definir um conjunto de proposta de valor ajustadas a cada um desses macro-segmentos, de forma a reforçar e concretizar a proposta de posicionamento considerada.

Assim, deve começar-se por clarificar que uma proposta de valor deve expressar o conjunto de benefícios que, neste caso, um território oferece aos seus utilizadores e que a diferenciam de outras propostas concorrentes. Ela deve ainda constituir uma afirmação clara e sucinta que destaca aos seus públicos-alvo (atuais e potenciais) as suas características únicas e o valor que lhes oferece.

Complementarmente, deve igualmente estar relacionada com os problemas que as ofertas territoriais existentes permitem resolver de forma diferenciadora, ou com as necessidades que satisfaz aos seus públicos-alvo, de forma inovadora e distintiva.

Por fim, importa ainda salientar que o valor oferecido deve ser pensado a partir da perspetiva dos públicos-alvo, e não de quem o oferece, o que representa uma mudança de ponto de vista relevante a ter em consideração.

Com base neste entendimento e quadro de partida, apresenta-se na tabela seguinte, para cada um dos macro-segmentos considerados, as respetivas propostas de valor.

**Tab. 4 – Propostas de Valor por Macro-Segmento**

MACRO-SEGMENTOS	Propostas de Valor
POPULAÇÃO RESIDENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso a ofertas de ensino, formação e emprego diversificadas, qualificadas e em setores de futuro, proporcionando oportunidades para concretizar ideias e projetos;</li> <li>▪ Oferta de qualidade de vida diferenciadora, com habitação a custos competitivos e beneficiando de uma diversificada oferta de equipamentos sociais, urbanos e de lazer.</li> </ul>
AGENTES & ORGANIZAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inserção em ambiente com dinâmicas colaborativas em consolidação, potenciando o desenvolvimento de projetos inovadores;</li> <li>▪ Forte dinâmica empreendedora e de criação de valor;</li> <li>▪ Acesso a parcerias qualificadas e com capacidade de resposta a desafios complexos e inovadores;</li> </ul>
INVESTIDORES & EMPREENDEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso a um ecossistema de soluções de negócio diversificado, cobrindo múltiplas áreas no apoio à criação e desenvolvimento de negócios;</li> <li>▪ Envolvimento num ambiente de negócios dinâmico e com vocação e presença global;</li> <li>▪ Localização geográfica privilegiada no Norte de Portugal e para iniciativas de nearshore e reshore na Europa;</li> <li>▪ Tradição industrial de saber-fazer, em transição para a Indústria 4.</li> </ul>
VISITANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Um destino de “Factory Shopping” com marcas e ofertas de qualidade, “Made in Baixo Ave”, que beneficia de boas acessibilidades externas;</li> <li>▪ Empresas dinâmicas e abertas a novas formas de trabalho, que oferecem uma evolução positiva nas condições salariais, numa região dinâmica, onde os custos de habitação são competitivos e as acessibilidades externas são fáceis e rápidas;</li> <li>▪ Acesso a um ecossistema de soluções de negócio diversificado e dinâmico.</li> </ul>
INFLUENCIADORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Associação a um ambiente de negócios dinâmico e com vocação global, com capacidade de resiliência e transformação;</li> <li>▪ Promoção de um território de oportunidades e de prosperidade, com forte AND empreendedor que marca a sua identidade.</li> <li>▪ Oportunidade para atrair Pessoas, Empresas e Talento, contribuindo para o desenvolvimento do Baixo Ave e dos seus negócios</li> </ul>

## REFERÊNCIAS

AEBA e EY (2018) Diagnóstico Estratégico ao Tecido Económico do Baixo Ave

Alves, P. (2007) Planeamento Estratégico e Marketing de Cidades. Confederação do Comércio e Serviços de Portugal

Anholt, S. (2007) Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions. Palgrave Macmillan

Backstrom K., Perrault, E. e Vignali, G. (2022) Nordic Place Branding Report. Place Leadership Academy. Disponível em: [Nordic Place Branding Report](#)

Bloom Consulting (2022) Portugal City Brand Ranking - 8ª Edição. Disponível em: [bloom-consulting.com/rankingportugal/](https://bloom-consulting.com/rankingportugal/)

CCDR-N (2020) NORTE 2030: Estratégia de Desenvolvimento do Norte para o período de programação 2021-2027 das Políticas da União Europeia.

West Midlands Growth Company (2018) West Midlands: make your mark. Disponível em: <https://wmgrowth.com/make-your-mark-in-the-west-midlands>