

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E MARKETING DE CIDADES

Paulo Alves

PROJECTO
GESTOR DE CENTRO URBANO



*CONFEDERAÇÃO DO COMÉRCIO
E SERVIÇOS DE PORTUGAL (CCP)*





FICHA TÉCNICA

Planeamento Estratégico e Marketing de Cidades
1ª edição, Outubro 2007

CAPA E PAGINAÇÃO

Notiforma - Imagem e Comunicação, Lda.

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Touch - Artes Gráficas, Lda.

DEPÓSITO LEGAL N.º:

Reservados todos os direitos de acordo com a legislação vigor. Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida sob qualquer forma ou para qualquer propósito sem a autorização prévia e por escrito do editor, com exceção de excertos breves usados para apresentação e crítica da obra.





PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E MARKETING DE CIDADES

Paulo Alves

Projecto promovido por:



*CONFEDERAÇÃO DO COMÉRCIO
E SERVIÇOS DE PORTUGAL (CCP)*





ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
1. O PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO TERRITORIAL	11
1.1. O Conceito de Planeamento Estratégico Territorial e a sua Relevância	11
1.2. O Processo de Planeamento Estratégico Territorial	14
1.2.1. A Organização	15
1.2.2. A Análise e Diagnóstico	23
1.2.3. A Formulação da Estratégia	35
1.2.4. A Elaboração do Plano de Acção	43
1.2.5. A Implementação e Monitorização do Plano	45
Referências Bibliográficas	50
2. O MARKETING DE CIDADES: RELEVÂNCIA, CONCEITO E ABORDAGEM METODOLÓGICA	52
2.1. O Marketing no Quadro da Gestão Urbana Actual	52
2.2. O Marketing de Cidades: Relevância e Conceito	54
2.3. Diferenças entre o Marketing de Cidades e o Marketing Empresarial	60
2.4. A Abordagem Metodológica ao Marketing de Cidades	62
Referências Bibliográficas	65

3. O DIAGNÓSTICO E A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA NO MARKETING DE CIDADES	67
3.1. O Diagnóstico Territorial	67
3.1.1. As Componentes do Território	68
3.1.2. A Análise da Oferta Concorrente	72
3.1.3. A Segmentação da Procura	73
3.1.4. O Posicionamento no Marketing de Cidades	77
3.2. A Formulação da Estratégia	82
Referências Bibliográficas	84
4. A POLÍTICA OPERACIONAL DO MARKETING DE CIDADES	85
4.1. O Marketing-Mix Territorial	85
4.1.1. As Intervenções sobre o Produto Território	87
4.1.2. A Promoção	104
4.1.3. A Organização	106
4.1.4. A Comunicação	110
Referências Bibliográficas	119
5. AS NOVAS TENDÊNCIAS NO MARKETING DE CIDADES	120
5.1. O Marketing de Experiências	121
5.2. A Cultura e o Desporto como Instrumentos do Marketing das Cidades	129
5.3. As Cidades como Marcas	133
Referências Bibliográficas	143
ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS	147

INTRODUÇÃO

A presente publicação tem como objectivo servir de Manual de Apoio à realização do Módulo “Planeamento Estratégico e Marketing de Cidades”, que integra o Curso “Formação Inicial do Gestor de Centro Urbano”.

Atendendo contudo à crescente relevância que os domínios do Planeamento Estratégico e do Marketing de Cidades têm vindo a ganhar no quadro dos novos processos de gestão urbana, considerou-se oportuno que esta publicação tivesse uma função mais ampla, funcionando também como guia de referência para a actividade dos gestores urbanos no que diz respeito aos temas anteriormente referidos.

Neste sentido, para além da apresentação dos conceitos básicos relacionados com as temáticas em causa, necessários para sustentar a definição de estratégias, políticas e acções, procurou-se também dar um enfoque prático aos assuntos a abordar, disponibilizando, por um lado, instrumentos metodológicos adequados à operacionalização dos conceitos e, por outro lado, apresentando sempre que possível boas práticas e estudos de caso adequados às matérias em causa, de forma a dar a conhecer orientações válidas que, em determinados contextos, provaram funcionar com sucesso.

Do ponto de vista do universo temático abordado neste Manual, deve desde logo destacar-se o facto de se associarem dois domínios que apresentam experiências e graus de desenvolvimento distintos no actual contexto da gestão pública e das políticas de Desenvolvimento Territorial que têm vindo a ser implementadas em Portugal.

Com efeito, se no que respeita ao Planeamento Estratégico se tem assistido ao processo evolutivo “típico” deste domínio (que podemos encontrar noutros países europeus com maior tradição nesta área), em que o planeamento começou por se centrar exclusivamente no ordenamento do território, passou depois a incluir uma abordagem com uma maior orientação empresarial visando a competitividade territorial, e encontra-se desde os finais dos anos 90 muito mais orientado para as questões da governança e sustentabilidade, já no que se refere ao Marketing de Cidades, pode-se afirmar que se trata de uma área emergente no domínio do management público em Portugal, com um histórico e com uma prática ainda muito reduzida.



Mas qual é a relevância destes dois domínios temáticos para a gestão urbana actual?

Considerando o conjunto alargado de factores que marca hoje o contexto territorial no qual as cidades se inserem, eles assumem-se como relevantes para dotar a gestão urbana de abordagens e instrumentos que permita responder a um crescente número de desafios, nomeadamente no que respeita aos seguintes aspectos:

- i) à actual transição na lógica de gestão urbana, de um modelo de government para um modelo de governance, ou seja, de um modelo onde a administração decide sozinha e dita as suas orientações “de cima para baixo” (top-down), para um outro modelo em que a gestão da cidade é feita pela administração, mas com a ajuda e o envolvimento de um leque alargado de outros agentes relevantes, a partir de uma abordagem “de baixo para cima” (bottom-up);
- ii) às exigências subjacentes a estas novas formas de governança, especialmente no que respeita à mobilização da comunidade para uma visão partilhada do futuro bem como para a criação de capital relacional;
- iii) à necessidade de, no actual contexto de forte competitividade territorial (elevada concorrência para atrair novos investimentos, residentes, turistas e visitantes, eventos de referência e de notoriedade alargada, fixação de novas organizações, etc), as cidades serem capazes de aumentar o seu valor e de potenciarem combinações inovadoras dos seus recursos, de forma a sustentarem as respectivas vantagens competitivas e de responderem às novas exigências, bem como aos novos modelos de comportamento e de uso evidenciados pelos seus utentes;
- iv) à crescente valorização das vantagens imateriais, indissociáveis do carácter urbano onde se inserem, bem como de critérios como a imagem, a identidade ou as representações do espaço urbano, nos processos de decisão relativos à realização de investimentos, de localização, de residência ou de visita.

Assim, a gestão urbana, para além de ter de articular uma visão mais abrangente de governança, sendo mais participada, transparente e menos burocrática, tem também, cada vez mais, de disponibilizar os melhores factores de competitividade e de bem-estar aos diversos utilizadores (actuais e/ou potenciais) da cidade.



Neste sentido, o Planeamento Estratégico revela-se fundamental para que a comunidade desenvolva uma visão partilhada de médio/longo prazo, bem como um processo de interacção e de participação social orientado para a definição e prossecução de objectivos comuns.

Por outro lado, o Marketing Territorial, para além do seu carácter instrumental, constitui uma filosofia de gestão urbana que se caracteriza por colocar os utilizadores da cidade (residentes, turistas, empresas, organizações, trabalhadores, visitantes, etc) no centro da respectiva estratégia competitiva, o que significa adoptar uma clara orientação para o cliente e, portanto, sintonizar de forma fina, a sua oferta com a procura de funções urbanas, gerando valor.

Assim, ambos se mostram instrumentais e estratégicos para a prossecução de uma gestão urbana competitiva, multidimensional e integrada, com um forte carácter sistémico.

Um aspecto que também se mostra relevante, no quadro da abordagem proposta neste Manual, relaciona-se com a adopção de um entendimento alargado no que respeita ao conceito de Marketing de Cidades, considerando-se que o mesmo não se restringe à associação profundamente limitativa (mas infelizmente ainda muito difundida) do Marketing enquanto Publicidade e Sloganização. Neste sentido, assume-se o Marketing de Cidades como abordagem e instrumento fundamental para atingir os objectivos de desenvolvimento de um território e para materializar a respectiva Visão.

Por fim, é ainda importante referir que na organização deste Manual, houve a preocupação para que cada Capítulo integrasse uma introdução conceptual ao tema em causa e à apresentação do respectivo referencial metodológico, a qual é sempre acompanhada pela apresentação de boas práticas e de estudos de caso. No final de cada capítulo são também apresentadas as respectivas referências bibliográficas utilizadas, e que poderão orientar o aprofundamento da análise nos domínios considerados.



1. O PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO TERRITORIAL

1.1. O CONCEITO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO TERRITORIAL E A SUA RELEVÂNCIA

Embora possam ser apresentadas e referenciadas inúmeras definições de Planeamento Estratégico, de uma forma geral, todas elas são unânimes em referir que se trata de um processo através do qual uma entidade (organização, empresa, território,...) estabelece uma visão para o seu futuro, define uma estratégia e um conjunto de objectivos de médio/longo prazo e identifica as acções a empreender para os atingir. Trata-se de uma ferramenta de gestão essencial para ajudar uma entidade ou território a focalizar os seus recursos e energias, a assegurar que todos os seus membros partilham e contribuem para a materialização dos mesmos objectivos e a ajustar o seu percurso em função das transformações da sua envolvente.

O Planeamento Estratégico é uma abordagem e uma ferramenta utilizada na gestão empresarial, que foi adoptada e adaptada pelo planeamento territorial. Com efeito, a partir dos anos 80, e sobretudo na década de 90, em várias cidades europeias foram experimentados novos procedimentos de planeamento, que romperam com os instrumentos urbanísticos tradicionais de tipo vinculativo e legal essencialmente destinados a regular o uso do solo. Através destes procedimentos, as cidades passaram a ter em conta os novos contextos de incerteza, e procuraram planear e preparar convenientemente o seu futuro, adoptando uma visão de médio/longo prazo. Ganharam assim flexibilidade para reagir mais rapidamente às dificuldades e oportunidades do presente, e passaram a responder mais eficazmente às solicitações económicas e sociais a que crescentemente eram sujeitas e para as quais não encontravam resposta nos procedimentos de planeamento e programação clássicos.

Especialmente ao longo da última década, e à medida que as cidades e, de forma geral, os territórios se foram tornando sistemas mais complexos, como efeito da crescente densificação e integração ao nível das diferentes funções económicas e sociais que as administrações territoriais têm sido chamadas a desenvolver, o planeamento estratégico territorial tem vindo a assentar cada vez mais num modelo interactivo, envolvendo actores públicos e privados bem como os próprios cidadãos.



Esta característica de interactividade, subjacente à qual está a de participação, é um dos elementos fundamentais do conceito de planeamento estratégico territorial, que o distingue, por exemplo, do planeamento de natureza empresarial, já que no caso do planeamento territorial não se verifica a centralização do processo e o predomínio da autoridade, e as decisões não podem ser impostas. De acordo com Tanese, Di Filippo e Rennie (2006, p.18), os processos de Planeamento Estratégico Territorial envolvem então:

- a construção colectiva de uma Visão partilhada do futuro de um território, através de processos de participação, discussão e auscultação;
- estabelecimento de um pacto entre a administração, actores, cidadãos e parceiros diversos para concretizar tal visão, através da definição e implementação de uma estratégia e de uma série de orientações materializadas num conjunto de projectos;
- a coordenação das responsabilidades dos diferentes agentes na realização desses projectos.

Este maior carácter democrático, inerente à existência de um processo de participação e à partilha de uma mesma visão, de uma mesma escolha para o futuro do território, parece ser, segundo Alexandre (2003), mais respeitador dos actores envolvidos e, por outro lado, o melhor garante de uma implementação concreta e responsabilizada pelo conjunto das instituições do território considerado.

Em suma, o Planeamento Estratégico Territorial pode ser definido como uma forma sistemática de gerir a mudança e de criar o melhor futuro para um território. Mais especificamente, trata-se de um processo criativo que estabelece as bases para uma acção integrada a longo prazo, cria um sistema contínuo de tomada de decisões, identifica linhas de acção específicas, formula indicadores de acompanhamento dos resultados e envolve os agentes sociais e económicos locais ao longo de todo o processo (Guell, 1997, p.54).

De acordo com estes autores, as características mais relevantes que marcam o conceito de planeamento estratégico de âmbito territorial são então as seguintes:



- oferece uma visão global e inter-sectorial a médio/longo prazo;
- gera consensos e compromissos, fomentando a coordenação entre agentes;
- formula objectivos concretos e centra recursos em domínios críticos;
- orienta-se para a acção;
- identifica tendências e antecipa ameaças e oportunidades;

No quadro seguinte apresentam-se alguns dos elementos diferenciadores do planeamento estratégico relativamente ao planeamento convencional.

Quadro 1 - Características mais relevantes dos Processos de planeamento

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEAMENTO CONVENCIONAL
• Negociador e Participado;	• Autoritário e Prescritivo;
• Carácter Processual e Operativo;	• Passivo e Vinculativo;
• Flexível;	• Rígido;
• Multidimensional (económico, social, ambiental, cultural);	• Físico;
• Orientado pela Procura	• Orientado pela Oferta

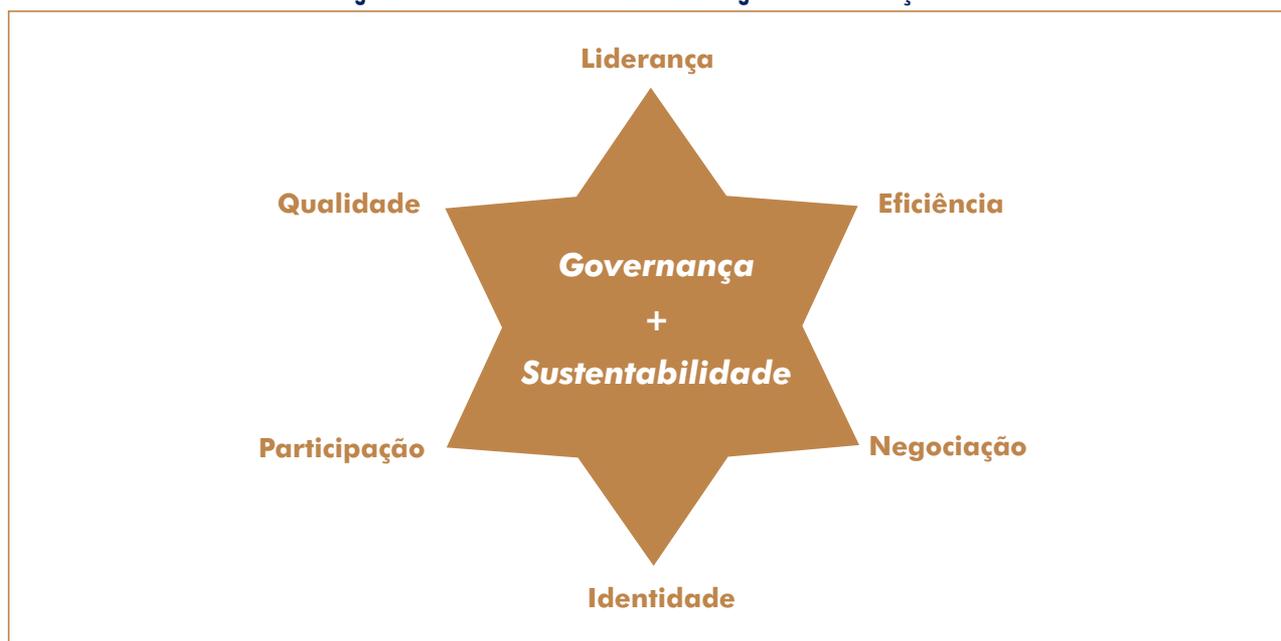
Fonte: Elaboração Própria

Um outro aspecto que se mostra relevante para a caracterização do Planeamento Estratégico Territorial relaciona-se com os seus objectivos. Segundo Gibelli (2003), estes podem ser analisados numa dupla perspectiva. Assim, e de um ponto de vista mais restrito, como Produto, podemos considerar os objectivos específicos do plano, que geralmente se centram nas especificidades do território e da sua visão de futuro. Por outro lado, e numa perspectiva mais ambiciosa, entendendo o planeamento estratégico como Processo, os seus objectivos centram-se na construção e/ou no reforço do capital social local, através de um processo de aprendizagem colectiva.

Como afirma Camagni (2003), a relevância do planeamento estratégico como processo é determinante, pois é através da criação de capital social que se desenvolvem e põem em prática novas formas de organização e de governança comunitária, que colocam no centro do processo de decisão e de transformação o território na sua globalidade (cidadãos e agentes) e não apenas a administração territorial.

O Planeamento Estratégico Territorial constitui então um método para melhorar a capacidade de governança territorial, num contexto marcado pela transição na lógica de gestão, do Government para a Governance (Tanese, Di Filippo e Rennie, 2006). É assim um instrumento decisivo para os Planos Estratégicos de 3ª Geração, que se centram fundamentalmente nas questões da Governança e da Sustentabilidade (os Planos de 1ª geração focavam-se essencialmente no ordenamento, e os de 2ª geração nas questões da competitividade territorial). A figura seguinte apresenta as dimensões associadas aos Planos Estratégicos da 3ª Geração.

Figura 1 - Dimensões dos Planos Estratégicos de 3ª Geração



Fonte: Elaboração Própria

1.2. O PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO TERRITORIAL

Embora não existam fórmulas únicas, o percurso metodológico relativo ao desenvolvimento de um processo de Planeamento Estratégico comporta um conjunto de fases distintas, de acordo com uma sequência bem definida, já que de cada uma dessas fases resultam inputs necessários para estruturar e alimentar as fases seguintes.

Figura 2 - Faseamento do Processo de Planeamento Estratégico

Fonte: Elaboração Própria

da estratégia e respectivo plano de acção, se tiveram em consideração duas fases relevantes para o sucesso do processo, uma no seu início, relativa à sua organização, e outra na fase final, referente à monitorização.

É ainda importante referir que este percurso metodológico e flexível, podendo sofrer ajustamentos, de acordo com a escala espacial a ser trabalhada ou tendo em conta as especificidades da realidade de incidência do mesmo.

Tal como pode ser constatado, para além das 5 fases que compõem o processo de planeamento estratégico propriamente dito (Organização, Análise e Diagnóstico, Formulação da Estratégia, Definição do Plano de Acção, Implementação e Monitorização), destacam-se ainda 3 funções transversais que devem estar presentes ao longo do desenvolvimento de todo o processo, e que são cada vez mais relevantes para o sucesso do mesmo: a gestão, a coordenação e a comunicação.

Apresentam-se seguidamente, de forma detalhada, os aspectos mais importantes que caracterizam cada uma das fases, bem como alguns cuidados a ter em determinados domínios críticos do percurso metodológico.

1.2.1. A Organização

Trata-se de uma fase de grande importância para a estruturação de todo o processo de elaboração do plano estratégico, já que é neste momento inicial que devem ser tomadas decisões relevantes no que respeita à liderança do processo, à realização do trabalho técnico, à animação e dinamização do processo de participação e, por fim, à comunicação associada ao exercício de planeamento estratégico.



GESTOR DE CENTRO URBANO

De uma forma geral, a estrutura organizacional associada à realização dos planos estratégicos deve cobrir e representar um âmbito alargado de interesses, de sensibilidades e de perspectivas relativas ao território em causa. Contudo, se no que respeita ao faseamento metodológico e aos grandes domínios de análise e intervenção, conforme já referido anteriormente, é possível apresentar modelos mais ou menos estabilizados e consensuais, já no que respeita às estruturas organizativas destinadas à realização dos planos é praticamente impossível generalizar soluções padrão (DGOTDU, 1996, p. 35).

De facto, a existência de diferentes configurações políticas e administrativas ao nível local, assim como de tradições de gestão e de níveis de participação cívica distintas segundo as cidades, as regiões e os países, obriga a diversificar as formas de organização que sustentam o processo de planeamento, pelo que não existem soluções ideais neste domínio, mas antes diferentes modelos que permitem ajustar, de uma forma eficaz, os objectivos dos diversos planos estratégicos às realidades locais e nacionais (Idem, p. 36).

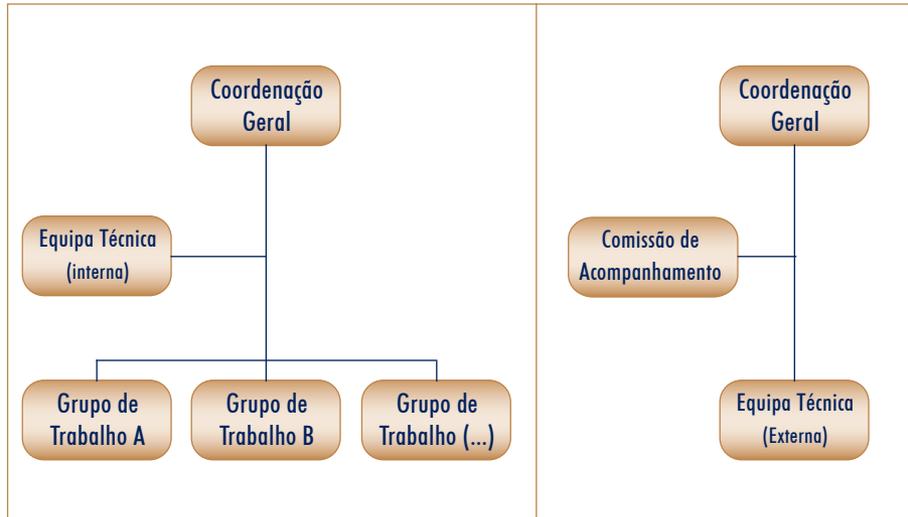
Desde logo, a questão da liderança do processo é, a este nível, decisiva para o estabelecimento da estrutura organizativa do plano. Em Portugal, os planos estratégicos contam na esmagadora maioria das vezes com uma liderança pública (de nível local, regional ou nacional, dependendo da escala de incidência). A nível municipal, cabe normalmente às Autarquias o papel de liderança, já que se trata das instituições mais legitimadas para tal, as quais como impulsionadoras do processo têm vindo, de forma crescente, a envolver outros agentes (públicos e privados) com relevância específica no respectivo território (a nível económico, social, cultural, educativo, ambiental, etc).

Do ponto de vista técnico, podemos encontrar normalmente estruturas organizativas com base numa solução interna ou externa, as quais se podem depois basear em equi-pas técnicas já estabelecidas ou em equipas criadas para o efeito, ou ainda numa solução técnica de outsourcing. A Figura 3 apresenta duas estruturas normalmente adoptadas, correspondentes às abordagens mencionadas anteriormente.

A abrangência territorial dos planos, bem como a própria densidade institucional dos respectivos territórios, constituem também factores que podem/devem levar a cuidados organizativos. Apresentam-se de seguida, a título de exemplo, duas estruturas organizativas com um grau de complexidade significativo, sendo uma relativa a um plano de âmbito metropolitano (Barcelona),



Figura 3 - Opções de Estruturas Organizativas



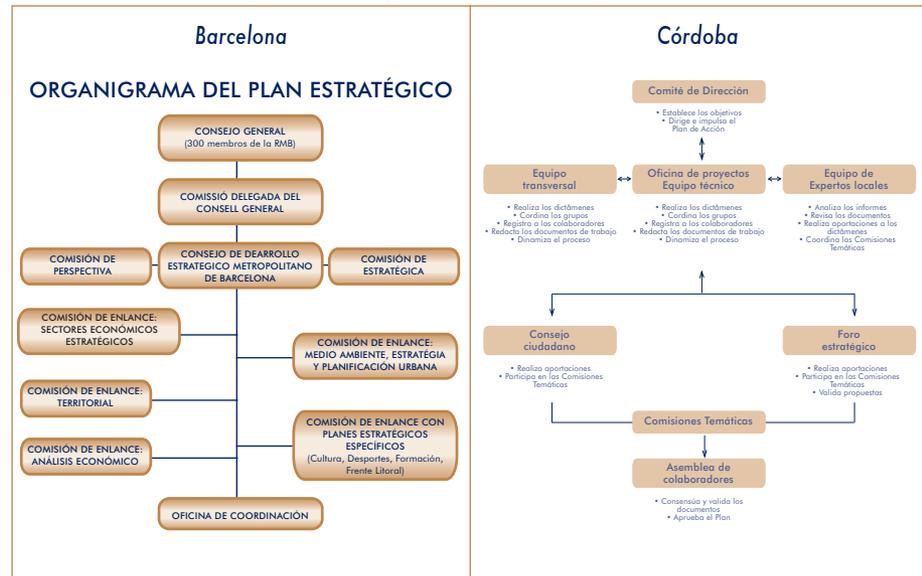
Fonte: Adaptado de DGOTDU, 1996

e outra a um plano de cidade (Córdoba). É perceptível um maior grau de participação da sociedade civil no caso do plano de cidade (decorrente certamente da maior proximidade entre cidadão e administração do território), e uma maior participação institucional no caso do plano metropolitano (o que também se compreende, atendendo a ser uma realidade mais distante do cidadão, e à maior complexidade que, à escala metropolitana, uma participação destes originaria).

É contudo possível perceber, a partir dos exemplos apresentados, a importância dos modelos organizativos na estruturação e desenvolvimento dos planos estratégicos, bem como as respectivas implicações (em termos de maior ou menor participação, da responsabilidade pelo trabalho técnico, da validação dos resultados, etc).

Um outro domínio que assume cada vez maior importância na elaboração dos planos consiste no processo de participação. A este respeito, torna-se re-

Figura 4 - Exemplos de Estruturas Organizativas



Fonte: Plan estratégico metropolitano de Barcelona (2002) e Córdoba Tercer Milenio (2002)



levante destacar a necessidade de se desenvolver uma estratégia própria, ou pelo menos conferir uma atenção especial a esta temática.

E por que é importante uma forte participação dos agentes e cidadãos neste processo?

Desde logo, porque o processo de participação ajuda, de facto, a elaborar a estratégia ao proporcionar pontos de vista diferentes, e sobretudo porque ajuda a legitimá-la e a criar uma cultura de futuro para o território. Por outro lado, porque um plano legitimado pela participação pode impulsionar e ajudar a desenvolver um processo de colaboração ou cooperação público-privada entre os principais actores. (Esteve, J., 1999, p.22). Por fim, porque uma parte dos recursos necessários para implementar a estratégia dependem de sujeito externos à administração local, sendo portanto determinante envolver e comprometer esses agentes na concretização das acções.

A participação dos diferentes agentes e cidadãos deve então ser entendida como um instrumento de um processo que deve ser eficiente e ter um timing de realização muito específico, e não como um processo que se baseia num modelo sem organização, aberto de forma indistinta a todos os cidadãos. O processo de participação deve ser estruturado e intencionalmente organizado, de acordo com certos objectivos definidos à priori, e assentar numa calendarização baseada em momentos oportunos ao longo da elaboração do plano (Tanese, A., Di Filippo, E. e Rennie, R., 2006, p.115).

De uma forma geral, os planos estratégicos territoriais que têm sido elaborados em Portugal ao longo dos últimos anos incorporam quase sempre metodologias de auscultação dos principais agentes públicos e privados dos territórios sobre os quais incidem, através da realização de entrevistas individuais, colóquios informais, inquéritos, reuniões de grupo, etc.

Apresenta-se de seguida, a título de exemplo, o processo de participação desenvolvido na elaboração do Plano Estratégico da Cidade de Abrantes, o qual apresenta um conjunto de características interessantes no quadro destes processos, quer pela diversidade de instrumentos e métodos de auscultação utilizados, quer pelo timing adoptado no envolvimento dos diferentes agentes e públicos-alvo.



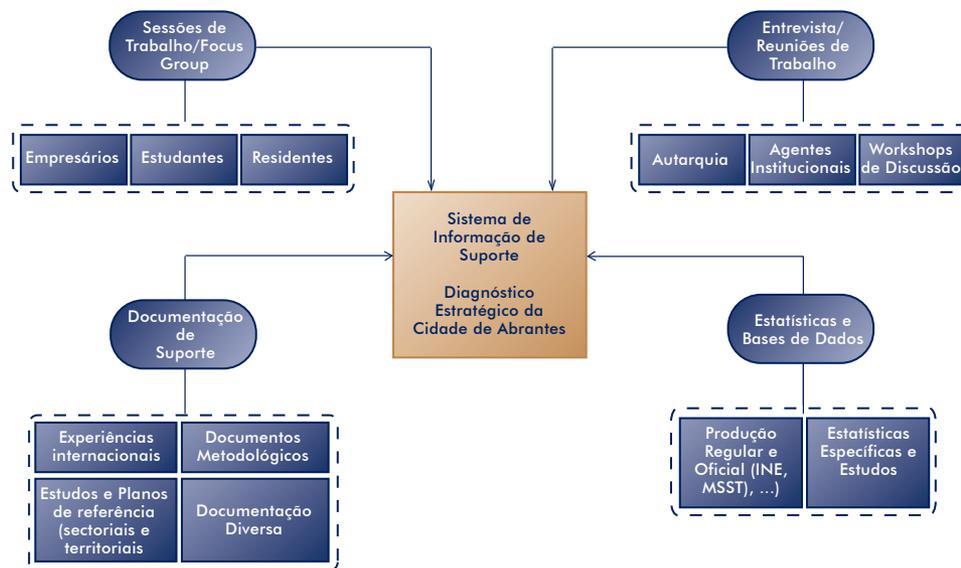
Quadro 2 - O Processo de Participação na elaboração do Plano Estratégico da Cidade de Abrantes

A Situação Inicial

No início de 2006, a Câmara Municipal de Abrantes decidiu iniciar a elaboração de um Plano Estratégico, com o objectivo de estabelecer um novo quadro para o desenvolvimento da cidade, finda a vigência do plano estratégico anterior (1995-2005). Ciente de que o próximo estágio do seu processo de desenvolvimento exigiria certamente um maior investimento em termos de capital humano bem como de uma mais densa base relacional, e de que se mostrava necessário “agitar” algum comodismo que se ia instalando, o município solicitou à equipa técnica do plano que, desde a fase inicial, tivesse uma especial preocupação com a auscultação e envolvimento de diferentes públicos relevantes para pensar o futuro da cidade.

A Abordagem Implementada

A primeira opção realizada teve a ver com a estruturação de dois modelos de participação, sendo um deles orientado para a Fase de Diagnóstico e o outro para a Fase da Definição Estratégica. No que respeita ao primeiro, atendendo a um número relativamente alargado de domínios temáticos considerados em termos de análise, a opção assentou na utilização de instrumentos de auscultação tradicionais, concretamente através da realização de entrevistas individuais a um número alargado de agentes locais e regionais, de reuniões de trabalho colectivas com instituições relevantes para a cidade e, por fim, na realização de três focus-group temáticos, orientados para os seguintes grupos de utilizadores da cidade: Estudantes/Residentes/Empresários. A figura seguinte apresenta a abordagem realizada durante esta fase.



Na Fase seguinte, o modelo adoptado procurou, por um lado, direccionar-se para um grupo de públicos e agentes mais alargado do que na fase anterior, assumindo-se um período de participação também mais longo e, por outro lado, teve como preocupação induzir os temas da inovação, conhecimento e criatividade no processo de participação. Os instrumentos utilizados nesta fase foram mais diversificados, destacando-se sobretudo os seguintes:

☑ realização de um inquérito online no website da Câmara Municipal, aberto a todos os cidadãos, onde se colocaram questões relacionadas com a Visão, Objectivos e Factores Relevantes para o desenvolvimento da cidade. A figura seguinte apresenta o template utilizado.

☑ colaboração com uma oficina de Tempos Livres, envolvendo crianças dos 7 aos 10 anos, que realizaram trabalhos individuais e em grupo sobre a sua visão para a cidade, e quais os aspectos que gostavam e que não gostavam na cidade;

☑ a realização de três focus-group de natureza transversal, em que se procuraram juntar diversos agentes colectivos para discutir temáticas relevantes para o desenvolvimento da cidade. Os temas trabalhados foram

- Competitividade e Inovação;
- Animação Urbana;
- Empowerment e Inclusão.

The screenshot shows the 'Abrantes*portal' website. The header includes the logo and navigation links: 'Município', 'Ambiente', 'Concelho', 'Cultura e Educação', 'Desporto e Juventude', 'Protecção Civil', 'Comunicação', 'Agenda', and 'Espaço Internet'. The main content area features an article titled 'ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA CIDADE' with a sub-header 'artigos relacionados Plano Estratégico da Cidade de Abrantes 2005-02-16'. The article text discusses the objective of fostering public debate on proposals for the City of Abrantes' Strategic Plan, available on the website. It mentions an inquiry (5 questions) available on the site and the PECA instrument used for strategic objectives.

Below the article is a 'Questionário' section with a search bar and several text input fields for user responses:

- Qual é a sua VISÃO para o futuro da Cidade de Abrantes? (Como gostaria que a cidade estivesse dentro de 10 anos?):
- Do que mais gosta na cidade de Abrantes?:
- O que podem os Abrantinos fazer para melhorar a Cidade?:
- Que experiências oferece Abrantes a quem reside na cidade e a quem a visita?:
- Que história se pode contar acerca da cidade de Abrantes?:

Principais Conclusões

A definição inicial de um modelo de abordagem para as questões da participação revela-se particularmente decisiva, já que é neste momento que se estruturam domínios-chave de desenvolvimento do exercício de planeamento estratégico. A abrangência que se pretende dar ao processo de participação, a finalidade prevista para a mesma, os diferentes agentes e públicos a considerar, os momentos mais ajustados para solicitar/induzir a sua participação e, finalmente, os instrumentos mais adequados para a realização da auscultação, constituem elementos relevantes a ter em conta na referida definição.

Por outro lado, a introdução de factores de inovação, seja através da consideração de agentes/segmentos de públicos que tradicionalmente não são auscultados, seja através de formas diferentes de organização da auscultação, permitem recolher informação adicional de muito valor.

Por fim, o grau de legitimação que se vai obtendo em cada uma das fases de trabalho bem como o envolvimento conseguido é bastante significativo, ganhando-se goodwill para a estratégia e para a sua implementação.

Fonte: Fonte: Plano Estratégico da Cidade de Abrantes (C.M. Abrantes), 2006.

Retomando o percurso metodológico do Planeamento Estratégico, um domínio instrumental ao qual ainda é, de forma geral, conferida pouca relevância, mas que claramente deverá merecer uma atenção especial, sobretudo pelo impacto e efeitos que terá no desenvolvimento das fases seguintes do plano estratégico, diz respeito à Comunicação. E a este propósito, deve-se ter presente que a comunicação assume uma importância estratégica, já que deverá desempenhar uma dupla função, quer exclusivamente no que respeita à promoção do plano e envolvimento de públicos e agentes, quer também no que respeita à promoção externa das oportunidades que o território oferece. Os seus objectivos centrais são os seguintes:

- Criar consciência colectiva sobre a importância do plano;
- Difundir os conteúdos e resultados do processo;
- Envolver os Media do centro urbano na difusão do plano;

A figura seguinte apresenta o faseamento a seguir na implementação do processo de comunicação associado aos exercícios de planeamento estratégico territorial.

Figura 5 - Componentes Centrais de Comunicação

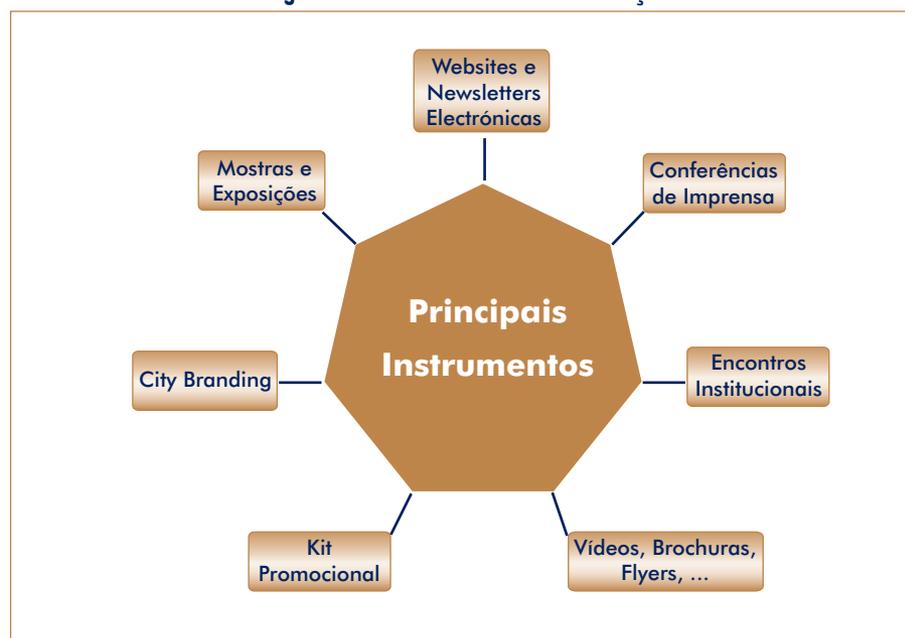
Fonte: Elaboração Própria

e agentes locais. Neste período, a comunicação externa é residual, e deverá centrar-se fundamentalmente na informação relativa ao início do processo e na preparação do envolvimento dos stakeholders locais. A partir desta fase (diagnóstico, definição da estratégia e implementação do plano de acção), a comunicação deverá orientar-se simultaneamente para os públicos internos e externos, envolvendo os cidadãos e os diferentes agentes locais, e promovendo a visão de futuro definida para o território.

O sucesso da actividade de comunicação dependerá fundamentalmente da capacidade para articular e potenciar as seguintes três componentes: os interlocutores/públicos, as mensagens e os instrumentos de comunicação.

No que respeita aos instrumentos de comunicação, a figura 6 apresenta as diversas opções de escolha hoje disponíveis para comunicar com os diferentes públicos.

A coordenação das fontes de comunicação do plano, e a continuidade do esforço de comunicação, assumem-se também como factores-chave para uma actividade de comunicação que contribua positivamente para o sucesso do plano.

Figura 6 - Instrumentos de Comunicação

Fonte: Elaboração Própria

1.2.2. A Análise e Diagnóstico

A qualidade do Diagnóstico pode estar na origem do sucesso ou do fracasso de todo o processo de planeamento estratégico. É a etapa inicial, base de partida e solidez de todo o processo. É, sem dúvida, a fase que exige maior cuidado ao nível do rigor técnico, grau de aprofundamento e procedimento científico (DGOTDU, 1996, p.51).

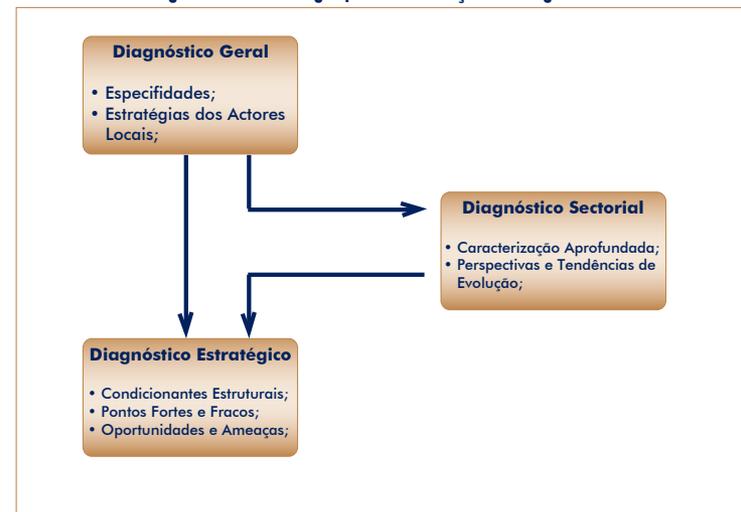
De acordo com Esteve (1999), os objectivos da fase de diagnóstico num plano estratégico devem cobrir os seguintes dois aspectos:

- por um lado, a organização da participação de todos os sectores no plano e no seu compromisso com ele;
- por outro lado, o correcto desenvolvimento da análise macro-ambiental assim como das forças e debilidades do território, de forma a permitir efectuar uma análise prospectiva e, portanto, seleccionar de forma mais consolidada o objectivo central de desenvolvimento do território.

Para evitar cair numa análise extremamente alargada e muito pouco orientada, antes de começar a análise de um território e da sua envolvente, mostra-se necessário determinar os temas críticos em torno dos quais se estruturará o diagnóstico.

Estes temas resultam de um trabalho de pré-diagnóstico que envolve a realização de alguma pesquisa ligada à identificação de assuntos recorrentes, com relevância estratégica, que surgem na imprensa (local/regional ou mesmo nacional) e que se referem ao território objecto de estudo, à leitura de documentos oficiais que incidam nesse território ou na sua macro-envolvente espacial, à troca de ideias e de informações com especialistas, etc. Pretende-se assim evitar dispersar o levantamento e tratamento de informação por um número indiscriminado de assuntos, sem interesse prático para o resultado final.

Figura 7 - Metodologia para a realização do Diagnóstico



Fonte: Adaptado de DGOTDU (1996)

A necessidade de generalização e integração de matérias com vista à obtenção de informação nuclear ao prosseguimento dos trabalhos de planeamento exige a adopção de uma metodologia específica, conforme se apresenta na figura seguinte (DGOTDU, 1996, p.52).

De acordo com a metodologia proposta, o diagnóstico deve orientar-se para a identificação dos dados que explicam os factores-chave do território. Num primeiro momento, isto é realizado a partir da construção de um quadro de bordo ¹. Posteriormente deverão ser activados diversos instrumentos de recolha de informação (entrevistas específicas a diversos actores sectoriais, reuniões de grupo temáticas/territoriais, leitura de documentos existentes sobre a área, realização de inquéritos, etc) que permitam aprofundar o conhecimento sobre as actividades e as dinâmicas existentes no território.

Esta análise interna deve centrar-se nos principais domínios de preocupação estratégica para o território sendo que, entre outros, os seguintes são geralmente considerados:

Quadro 3 - Domínios e temáticas Relevantes

DOMÍNIOS	TEMÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas e Qualidade de Vida 	<ul style="list-style-type: none"> • População e Demografia; • Emprego e Desemprego; • Sistema Educativo; • Lazer; • Saúde e Segurança Social; • Segurança; • Habitação; • Serviços Pessoais; • Grupos Vulneráveis;
<ul style="list-style-type: none"> • Território 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulação Territorial e Redes; • Centro Histórico; • Novas Centralidades; • Espaço Público; • Normas Urbanísticas;

¹ Matriz estatística que contém os indicadores mais relevantes para caracterizar um território e a sua evolução.

DOMÍNIOS	TEMÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Acessibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Acessibilidades; • Mobilidade e Transportes;
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente e Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas e Qualidade; • Infraestruturas e Níveis de Atendimento; • Sistemas de Gestão Ambiental;
<ul style="list-style-type: none"> • Economia 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura Produtiva; • Indicadores Económicos e de Desempenho; • Mercado Laboral; • Infraestruturas Produtivas e de I&D; • Serviços de Apoio Especializados
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura e Identidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades Artísticas e Culturais; • Património; • Equipamentos Culturais; • Associativismo e Participação • Parteneriado e Cooperação; • Imagem e Marketing

Fonte: Adaptado de Forn, M., 2006

Estes domínios e temáticas devem ser analisados a partir de uma abordagem dinâmica e de fluxos, uma vez que, do ponto de vista do planeamento estratégico, o fundamental consiste em observar como variam as diferentes componentes de um território, e como se relacionam essas mudanças com outras que ocorrem na respectiva envolvente, pois só assim será possível gerir a mudança.

De facto, e como exemplo, o importante não consiste em saber se temos uma população mais ou menos envelhecida, mas sim de perspectivar o que pode acontecer em termos demográficos dentro de 5 ou 10 anos, e qual a nossa situação em comparação com os restantes territórios com que nos interessa comparar. Ou, ainda, como se relacionam as tendências de evolução dos licenciados universitários no nosso território com a evolução das necessidades de recursos humanos perspectivadas para o mesmo.

De acordo com Forn (2006, p.36-39), esta abordagem do planeamento estratégico exige a fixação de standards



comparativos de desempenho entre os diferentes territórios, ou seja, de modelos considerados como “ideais” ou como os melhores, assim como a realização de uma análise do contexto e da situação externa, ou seja, temos de conhecer o que acontece na nossa macro-envolvente territorial para identificarmos potenciais impactes positivos e/ou negativos no nosso território.

Do ponto de vista instrumental, este tipo de abordagem é realizado através de duas metodologias adaptadas da gestão empresarial, concretamente: o Benchmarking e a Análise SWOT. No sentido de uma correcta utilização das mesmas, e porque se revelam muito importantes para a realização do diagnóstico estratégico, apresenta-se de seguida uma caracterização detalhada de cada um destes instrumentos de análise.

○ Benchmarking Territorial

○ Benchmarking Territorial permite realizar uma comparação dinâmica entre performances de diferentes territórios. Apesar de existirem inúmeras definições para este conceito, em todas elas podemos encontrar as seguintes componentes:

- aprendizagem;
- partilha de informação;
- adopção de boas práticas

Assim, podemos dizer que o Benchmarking é o processo através do qual comparamos os nossos procedimentos e níveis de desempenho com os dos nossos competidores ou com aqueles considerados como “o melhores”, de forma a identificar potenciais melhorias e a forma de as conseguir implementar.



Na prática, o benchmarking territorial abrange os seguintes aspectos:

- comparar aspectos de performance relativamente às boas práticas identificadas;
- identificar gaps de performance;
- procurar novas abordagens indutoras e potenciadoras de melhores desempenhos;
- avançar com a implementação das melhorias;
- monitorizar o progresso e rever regularmente os benefícios.

No que respeita aos diferentes tipos de benchmarking existentes, as seguintes tipologias revelam-se como as mais importantes (HM Custom, 2006).

Quadro 4 - Tipos de Benchmarking

DOMÍNIOS	TEMÁTICAS
Estratégico	Utiliza-se quando os territórios procuram melhorar a sua performance global através da comparação de estratégias a longo prazo.
Competitivo	É o indicado para que os territórios comparem a sua posição relativamente às características e performance de outros territórios. Fornece uma visão geral e rápida da performance territorial.
Processo	É utilizado quando os territórios pretendem melhorar num domínio específico. Serve para comparar elementos específicos de desempenho.
Funcional	É mais utilizado quando os territórios se agrupam para melhorar o desempenho em funções ou processos similares. Permite avaliar métodos alternativos de atingir os mesmos fins.

Fonte: Adaptado de HM Customs (2006)

No caso do benchmarking territorial, as duas tipologias mais utilizadas são as seguintes:

- **COMPETITIVO:** Fornece uma visão geral e rápida da performance de um território (ex: através de um quadro de bordo estatístico);
- **PROCESSO:** Compara elementos específicos de desempenho nos territórios estudados (ex: processo de licenciamento de actividades económicas nos Parques Empresariais).

Os critérios geralmente utilizados para escolher o tipo de exercício de benchmarking a adoptar são os seguintes:

- os objectivos a atingir e os aspectos a rever;
- tempo e a disponibilidade de recursos (humanos, financeiros,...);
- os níveis de experiência em exercícios de benchmarking;
- a probabilidade de se identificarem boas práticas no domínio em estudo.

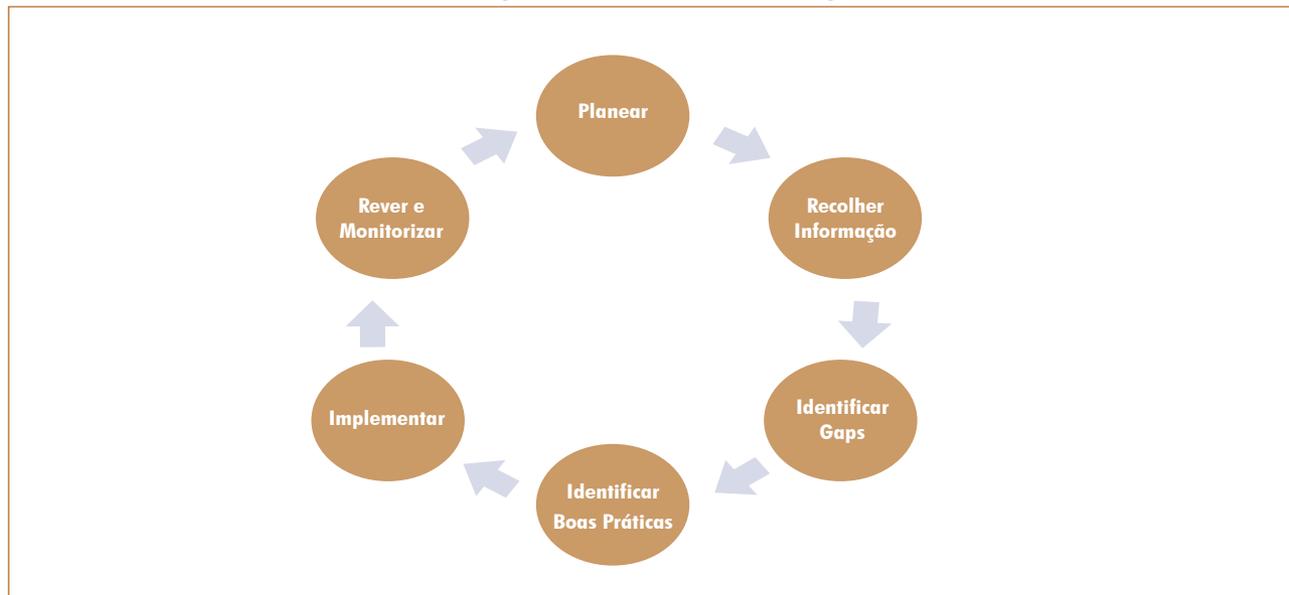
Figura 8 - As Componentes do Processo de Benchmarking



Fonte: Adaptado de HM Customs (2006)

O processo de benchmarking envolve um conjunto de componentes principais, as quais se caracterizam por integrar os seguintes passos metodológicos:

Figura 9 - O Ciclo do Benchmarking



Fonte: Adaptado de HM Customs (2006)

O Benchmarking não é um fim em si mesmo. É um instrumento poderoso mas, por si só, não dá origem a mudanças e melhorias. O que permite é identificar lacunas, quer de performance, quer ao nível de processos, e ainda estimar o potencial de melhoria que um território poderá explorar. Uma vez que se trata de um elemento dinâmico de comparação, ele deve desenvolver-se no quadro de um ciclo que permita, de forma continuada, rever e monitorizar as boas práticas de forma a saber se ainda se mantêm válidas.

Apresenta-se seguidamente um exemplo de uma abordagem de benchmarking territorial. Corresponde a um extracto de um quadro de bordo estatístico que expressa a situação estrutural de um território X, constituindo portanto um exemplo de benchmarking competitivo.

Quadro 5 - Exemplo de Análise de Benchmarking

Exemplo 1: Quadro de Bordo da situação Estrutural do Território X												
INDICADORES	Território X		Competidor A		Competidor B		Distrito	Sub-Região	Região	Continente	Portugal	
	Concelho	Cidade	Concelho	Cidade	Concelho	Cidade						
TERRITÓRIO E DEMOGRAFIA												
Área Km2	714,8	71,0	350,8	30,3	270,7	94,8	6 795,0	2 304,6	28 178,6	88 796,7	91 946,7	
População Residente:												
	1331	45 637	17 516	43 139	18 636	37 632	16 358	444 880	221 413	2 258 768	9 375 326	9 867 147
	2001	42 235	55 606	48 006	18 904	36 908	16 385	454 527	226 030	2 348 397	9 869 043	10 356 117
Densidade Populacional, hab\km2												
	1331	64	247	123	615	139	487	66	36	82	106	107
	2001	53	262	123	624	136	450	60	30	85	115	110
Taxa Var. População Residente, 1331\01, %		-7,6	6,2	-0,3	1,4	-2,1	0,2	2,2	2,1	4,4	5,3	5,0
Saldo Migratório na Déc. 30,%		-1360		1360		520		24 230	11 979	131 350	419 011	399 941
Taxa de Atracção/Repulsão na Déc. 30,%		-3,0		0,2		1,4		5,4	5,4	5,8	4,5	4,1
Distribuição da População por grupos etários, 2001%:												
	00-14	12,3	15,0	14,5	15,3	13,8	14,2	14,3	14,7	15,1	15,8	16,0
	15-24	12,2	12,6	13,0	13,4	13,4	13,7	13,0	13,1	13,7	14,2	14,3
	25-64	51,2	54,0	50,8	52,3	51,3	53,5	51,8	51,0	51,8	53,4	53,5
	>= 65	23,8	17,3	21,7	18,4	21,0	18,8	20,8	21,0	19,4	16,6	16,4
Índice de Envelhecimento:												
	1331	128,6	78,1	108,0	76,1	103,4	79,1	38,6	105,2	92,4	73,5	72,0
	2001	186,0	107,8	152,0	120,7	155,0	131,7	144,7	146,0	132,0	107,0	104,0
índice de Dependência, 2001												
	Total	57,9	50,0	56,8	50,9	53,3	49,3	54,2	56,0	52,7	47,9	48,1
	Jovens	20,4	24,0	22,8	23,1	21,2	21,3	22,1	22,7	23,0	23,4	23,1
	Idosos	37,5	25,9	34,1	21,8	32,1	28,0	32,1	33,3	23,7	24,5	24,3
Taxa Var. Famílias, 1991\01,%		0,5	11,7	6,1	3,6	6,2	11,2	10,0	10,0	13,0	16,1	16,0

Fonte: Quatenaire Portugal (2004)

A Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

A análise estática não é suficiente para definir, de forma eficaz, as vantagens competitivas de um território, as quais só poderão ser identificadas através do confronto entre esse território e os seus principais concorrentes. Neste sentido, a análise SWOT (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças), ao combinar duas dimensões de análise (interna e externa), permite pôr em prática uma abordagem dinâmica que, para além dos pontos fortes e fracos, tem em conta os efeitos da envolvente sobre o território, facilitando assim uma aproximação estratégica à sua gestão.

A análise SWOT consiste então num instrumento de diagnóstico estratégico, que permite identificar os factores críticos que afectam um território. As suas características mais relevantes são as seguintes:

Figura 10 - A Análise SWOT

Fonte: Quatenaire Portugal (2004)

- centra a análise nos factores com maior impacto num território;
- possibilita a construção de uma posição competitiva sólida;
- possibilita uma análise dinâmica, ao ter em conta o ambiente externo ao território e os respectivos impactos.

Ao permitir analisar problemáticas territoriais complexas de forma compacta e sintética, a análise SWOT constitui um factor fundamental para uma correcta definição de uma estratégia de desenvolvimento territorial (nacional, regional, urbana, etc). De facto, ao individualizar os pontos fortes e fracos reais e potenciais, as oportunidades que poderão surgir no futuro assim como as ameaças que se perfilam no horizonte de um território, esta ferramenta permite

avaliá-lo num contexto dinâmico, e identificar as suas margens de evolução.

Para além de dar indicações relativas à posição no mercado ocupada por um território, a análise SWOT fornece uma maior consciência da efectiva qualidade da oferta desse território. Ao ter uma mais correcta percepção sobre o seu posicionamento relativo, será possível pensar o desenvolvimento do território a partir da focalização num conjunto de domínios e de factores críticos de sucesso.

Do ponto de vista técnico, a elaboração da análise SWOT tem apenas que respeitar a seguinte lógica de construção: Dois aspectos relevantes na sua elaboração, no sentido de a tornar equilibrada e coerente, consistem nos cuidados a ter com a escala de análise adoptada e com a relevância efectuada a cada tema tratado. Ou

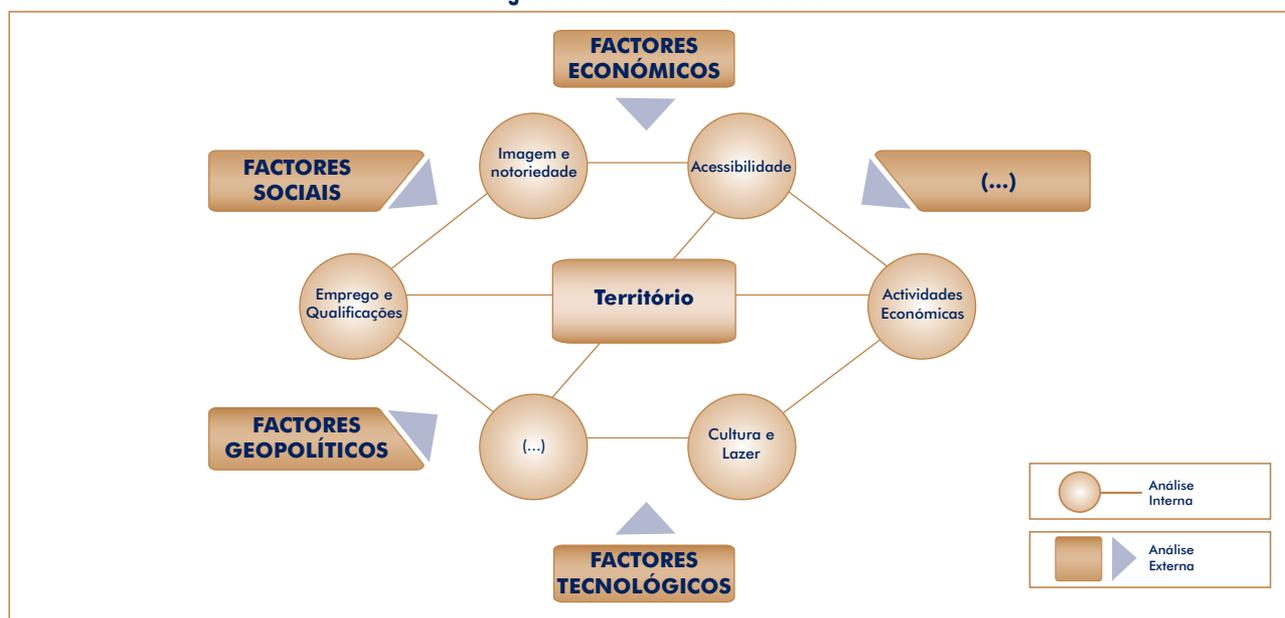
Figura 11 - A Matriz SWOT

Fonte: Elaboração Própria

seja, se se está a fazer uma análise a nível micro para alguns domínios temáticos, então essa mesma escala deve ser mantida para todos os outros domínios considerados na análise. Por outro lado, será necessário verificar se os elementos que estamos a identificar como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças têm uma relevância idêntica (ou seja, do mesmo grau) para a realidade territorial em análise.

A figura 12 destaca o tipo de abordagem normalmente realizada para a construção de uma matriz SWOT, identificando a incidência da análise efectuada a um território.

Figura 12 - A Incidência da SWOT



Fonte: Elaboração de Guell (1997)

Como instrumento de análise estratégica, a leitura da matriz SWOT deve ser feita a partir do cruzamento das suas componentes interna e externa, procurando identificar quais as possíveis alternativas que um território poderá activar/desenvolver a partir das suas componentes e características internas, face às oportunidades e ameaças reais/potenciais que se identificaram na sua envolvente.

Figura 13 - O Diagnóstico Estratégico



Fonte: Quatenaire Portugal (2004)

A figura 13 caracteriza a abordagem metodológica de suporte a esta análise dinâmica, identificando os principais outputs que resultam do diagnóstico estratégico.

Face a este diagnóstico, o seguinte quadro revela as prioridades a estabelecer em cada situação identificada.

As Competências Centrais (Core Competences)

Tal como os dois instrumentos de análise anteriormente apresentados, também as Competências Centrais consistem num instrumento de análise da gestão empresarial que, de forma ainda emergente, tem vindo a ser adaptado para os processos de planeamento estratégico territorial.

Segundo Hamel e Prahalad (1990), a ideia-base deste conceito assenta no reconhecimento de que uma organização não depende apenas de produtos e mercados, mas de algo mais sólido e estável, que se situa no centro das suas actividades, e que lhe permite sustentar as suas vantagens competitivas no médio/longo prazo.

As Competências Centrais estão então associadas ao que numa organização é único, inimitável e reconhecido pelo mercado como tal, ou seja, o que a organização faz particularmente bem e a partir do qual pode construir as suas vantagens competitivas.

De acordo com Lawson (1999), esta abordagem pode também ser extensível aos territórios, já que estes, tal como as organizações, são conjuntos de competências que emergem de interações sociais, não existindo razões para

Quadro 6 - Prioridades Estratégicas



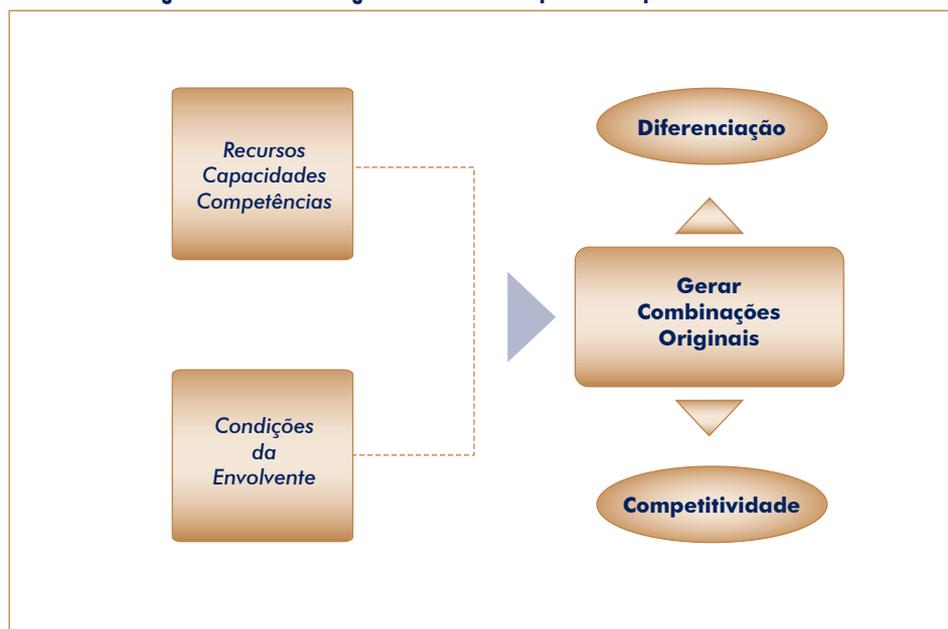
Fonte: Quatenaire Portugal (2004)

que esta perspectiva não seja tão relevante num caso como no outro. Com efeito, os sistemas sociais, como as empresas, regiões e economias, possuem competências e capacidades devido à forma como estão estruturadas, e são estes elementos que, aliados aos seus recursos, lhes permitem fazer frente a uma diversidade de cenários.

Atendendo então ao facto dos territórios se estarem a tornar progressivamente em commodities, ou seja, com características cada vez mais homogêneas, a sua competitividade terá fundamentalmente de assentar naquilo que neles se revela como único e característico.

Com base neste contexto, a abordagem das Competências Centrais aos territórios confere atenção não só aos recursos (físicos, humanos e organizacionais) que os diferenciam e lhes conferem identidade, mas também às capacidades e «saberes-fazer» específicos e comuns a diversos actores, que melhor permitem combinar e mobilizar esses recursos, por forma a efectivamente aumentar a sua capacidade de competir e a disputar um espaço de diferença.

Figura 14 - A Abordagem desenvolvida pelas Competências Centrais



Fonte: Elaboração Própria

Deste ponto de vista, e tal como se pode verificar na figura seguinte, a análise desenvolvida orienta-se simultaneamente para a diferenciação e para a competitividade territorial.

Conforme se pode constatar, começa-se por identificar Recursos, Capacidades e Competências que, contextualizados pelas condições da envolvente externa ao território, permitem gerar combinações únicas, reconhecidas pelo mercado e difíceis de copiar.

Do ponto de vista da diferenciação territorial, é possível identificar estas competências em domínios fronteira, ou seja, nas múltiplas combinações originais que se podem encontrar ou estabelecer entre diferentes recursos materiais e imateriais. Contudo, na maior parte das vezes, o que se identifica podem chamar-se “pré-competências”, pois muitas vezes existem apenas enquanto mix inovador de funções ou de recursos, mas não constituem ainda um saber-fazer colectivo ou partilhado.

Apesar de se tratar então de uma ferramenta com alguma dificuldade de aplicação, ela produz informação muito rica para ser utilizada sobretudo pela área do Marketing, e do Marketing Territorial em particular, já que permite identificar factores de identidade e de vocação relevantes, os quais constituem elementos-chave para a definição de estratégias neste domínio específico.

1.2.3. A Formulação da Estratégia

Uma vez concluído o diagnóstico estratégico, o passo seguinte consiste na formulação da visão estratégica, isto é, na definição do modelo de território que a comunidade deseja para os próximos anos, e na forma de o conseguir. Esta fase do processo de planeamento estratégico engloba três componentes fundamentais, designadamente: o desenho de cenários, a definição da visão e a identificação dos objectivos estratégicos.

Segundo Guell (1997, p. 177), pode dizer-se que a formulação da estratégia representa uma tomada de posição face à envolvente e, conseqüentemente, persegue dois fins: por um lado, destacar um território dos seus concorrentes, aproveitando a sua vontade de transformação e de diferenciação; por outro lado, conferir coerência ao desenvolvimento do plano estratégico, facilitando a afectação de prioridades às diversas linhas de orientação estratégica.

Antes de se proceder a uma explicitação mais detalhada das três componentes da formulação da estratégia anteriormente referidas, surge como oportuno destacar aqui a posição de Mintzberg² (2005), relativo à actual obsessão com as metodologias rígidas da gestão e do planeamento estratégico, as quais têm vindo, na sua opinião,

² Académico e autor internacionalmente reconhecido nas áreas da gestão e da estratégia. O seu livro mais conhecido e mais marcante - “The Rise and Fall of Strategic Planning”, critica algumas das práticas utilizadas normalmente no planeamento estratégico.



a gerar estratégias standardizadas, genéricas e nada inspiradoras. A este respeito Mintzberg, afirma o seguinte:

"Strategy doesn't only have to position; it also has to inspire. So, an uninspiring strategy is really no strategy at all."

Ele refere que as organizações com maior sucesso que se conhecem não são organizações aborrecidas. Caracterizam-se antes por desenvolverem estratégias criativas, inspiradoras, envolventes e até divertidas. A questão que se coloca é então a seguinte:

E os territórios (países, regiões, cidades, municípios)? Como podem definir estratégias criativas e inspiradoras, que lhes permitam ser espaços de competitividade e bem-estar?

Apresenta-se, de seguida, um conjunto de orientações metodológicas e de ferramentas, destinadas exactamente a fornecer um quadro de referência para a formulação de estratégias territoriais que, ao contribuírem para consolidar a base conceptual sobre estes processos, potenciem a capacidade criativa e de risco de quem tem de os desenvolver.

A Construção de Cenários

O primeiro passo na formulação da visão estratégica de um território consiste na geração de um conjunto de cenários de futuro que esbocem a sua evolução face a diversas opções de comportamento da respectiva envolvente (Guell, 1997, p.1179). Apesar de não constituir uma temática central na abordagem privilegiada no âmbito do presente Manual e da formação que lhe está associada, é contudo necessário assinalar e caracterizar brevemente esta componente do processo de formulação da estratégia.

Assim, deve começar por referir-se que os cenários são narrativas de contextos alternativos, no quadro dos quais se perspectivam as decisões a tomar no presente. Não se tratam de previsões nem de estratégias, mas sim de hipóteses de diferentes futuros, desenhadas para destacar os riscos e oportunidades associados ao desenvolvimento de um território. Os cenários constroem-se então a partir da escolha de variáveis fundamentais que incidem no território e que se combinam entre si, dando lugar a diferentes contextos de futuro. Desta forma, no caso dos planos estratégicos, é desde logo necessário definir quais as variáveis principais que determinarão o futuro de um território. Esta escolha



deverá ser feita em função do diagnóstico, dos factores estruturantes do entorno, etc. As principais fases envolvidas no processo habitual de definição de cenários são as seguintes:

- i) Caracterização das variáveis de cenarização e pré-selecção de cenários alternativos;
- ii) Desenvolvimento dos elementos estruturantes dos cenários alternativos seleccionados;
- iii) Selecção do Cenário de aposta (que pode ser integralmente um dos cenários considerados ou então um conjunto de diferentes componentes seleccionadas em cada cenário construído);
- iv) Aprofundamento da caracterização do cenário de aposta, e análise dos impactes decorrentes/esperados.

Para terminar, é necessário ter em consideração que a escolha de um cenário significa, desde logo, um compromisso de adequar as estratégias de todos os agentes envolvidos, no sentido de favorecer o projecto de futuro que se propõe para um determinado território.

A Definição da Visão

Após os exercícios de diagnóstico e de cenarização segue-se a definição da visão estratégica para o território. Esta deve começar por expressar os principais elementos estruturantes do(s) cenário(s) escolhido(s) e descrever o futuro desejado para o território.

Figura 15 - A Definição da Visão Estratégica



Fonte: Elaboração Própria



GESTOR DE CENTRO URBANO

O desenvolvimento da visão deve resultar de um processo participado, envolvendo os agentes locais de referência bem como os cidadãos. A participação assume uma condição muito relevante, já que a visão deve resultar da conjugação de diferentes pontos de vista e perspectivas sobre o que se pretende para o futuro do território, sendo fundamental que todos, ou a grande maioria dos stakeholders, se revejam nessa visão e modelo territorial, pois só assim será possível que a visão funcione como elemento central de mobilização para a acção. Por fim, é fundamental que a visão forneça uma direcção clara e facilite o estabelecimento de prioridades estratégicas.

As características mais relevantes que a visão estratégica de um território deve incorporar são as seguintes (Tanese, A., Di Filippo, E. e Rennie, R., 2006, p.108):

- estar relacionada, de forma precisa, com os principais elementos identificados no diagnóstico;
- traduzir a orientação de médio/longo prazo para o desenvolvimento desse território;
- ser facilmente identificada com o território em causa;
- conter elementos racionais e emocionais (“falar à mente e ao coração”);
- ser suficientemente concreta para ser traduzida em objectivos estratégicos, linhas de acção e projectos;
- expressar-se de forma eficaz, em poucas palavras e imagens, comunicando uma ideia forte, susceptível de se traduzir no eixo central de comunicação (ou seja, no Unique Value Proposition).

No fundo, uma visão estratégica eficaz deve ser um mix de análise técnica, orgulho cívico, vontade de transformação, emoção e abertura a novos desafios.

Como sistemas dinâmicos, os territórios devem procurar os seus próprios caminhos, como a abertura ao exterior e a participação em redes, a identidade e a vocação, a inovação, etc.

Há uma série de valores estratégicos que cada território deveria definir e nos quais deveria apostar, mesmo que resultem difíceis de identificar. Aqueles que os cidadãos assumam como próprios. Valores que, mais cedo ou mais tarde, devem concretizar-se em projectos. Estes valores e estes caminhos têm de estar presentes na respectiva visão de futuro.



Quadro 7 - Exemplos de Formulações de Visão

Exemplo 1:

Em 2015, Portugal será, no seio da União Europeia, um país mais competitivo e atractivo, com maior qualidade ambiental, coesão e responsabilidade social.

(Fonte: Estratégia Nacional para o Desenvolvimento Sustentável 2005-2015)

Exemplo 2:

Consolidar Barcelona como metrópole empreendedora europeia, com incidência sobre a macro-região, com uma elevada qualidade de vida, socialmente equilibrada e arraigada na cultura mediterrânica.

(Fonte: I Plan Estratégico de Barcelona, 1990)

Exemplo 3:

Turim 2010:

- uma metrópole europeia;
- uma cidade de recursos e de know-how;
- uma cidade com qualidade de vida.

(Fonte: Torino Internazionale, Piano Strategico della Città di Torino 2000-2010)

Exemplo 4:

Centros Históricos que, preservando e valorizando a sua memória histórica e riqueza patrimonial, se constituem como espaços de sociabilidade, com grande qualidade urbana e ambiental, onde exista comércio e serviços qualificados e diversificados, mais animação e pontos de interesse, proporcionando experiências únicas e maior qualidade de vida para as populações.

(Fonte: VALIMA, Definição de uma Estratégia de Diferenciação dos Centros Históricos do Vale do Lima, 2002)

A seguinte Visão, definida para a cidade de Valência, apresenta uma estruturação que incorpora um conjunto de elementos que devem estar presentes na definição da visão para um território, pelo que pode ser considerada como um bom exemplo para a formulação desta componente central do processo de planeamento estratégico.

Valência, Cidade Europeia do Mar, motor do Arco Mediterrânico Europeu, que articula o diamante de Cidades Espanholas e Peninsulares no Mediterrâneo.

Organizada pela Educação, Cultura e Espaços de Cidadania

Cidade do Novo Renascimento do Humanismo, que se projecta no Mundo através dos valores e atitudes das suas gentes: abertas, respeitadoras da diversidade, criativas, empreendedoras e confiantes.

(Fonte: CEyD, Estratégia de Valencia 2007-2015)

Dimensões Centrais

Territorial e Externa

Organização Interna

**Qualidades das Pessoas
+
Tom Emotivo e de Orgulho**

Os Objectivos Estratégicos e as Linhas de Acção

Os Objectivos Estratégicos constituem os temas fundamentais para conseguir implementar a Visão definida para um território. O esquema de funcionamento que adoptam é o seguinte:

Figura 16 - Engenharia Estratégica



Fonte: Elaboração Própria

Os objectivos estratégicos não podem ser definidos de forma excessiva, mas é fundamental que incidam nos domínios que se mostram determinantes para materializar o futuro desejado para o território. Para seleccionar um objectivo estratégico é importante ter em conta alguns critérios de selecção. Apesar de não haver uma norma generalizável,

os seguintes critérios são habitualmente tidos em consideração:

- impacto esperado na concretização da Visão;
- capacidade de alavancagem das tendências da envolvente;
- aceitação por parte dos agentes económicos, sociais e institucionais;
- estimativa financeira para a sua realização.

Depois de formulada a Visão e identificados os correspondentes objectivos estratégicos, a seguinte tarefa do processo de planeamento estratégico consiste em determinar as Linhas de Acção. De uma forma geral, pode afirmar-se que estas definem as orientações estratégicas necessárias para materializar os objectivos estratégicos.

Neste sentido, segundo Guell (1999, p.210), a construção da estratégia territorial deve também passar pela utilização de um sistema simplificado de avaliação e de estabelecimento de prioridades ao nível das linhas de acção, o qual deve basear-se nas seguintes duas variáveis:

- **Viabilidade de Execução:** de acordo com a qual o grau de exequibilidade de uma linha de acção dependerá da disponibilidade de recursos financeiros, do nível de entendimento dos agentes envolvidos na sua implementação, na capacidade de gestão desses agentes e na ausência de dificuldades técnicas ou físicas à sua materialização;
- **Efeito de Arrastamento:** este indicador destina-se a avaliar o impacto positivo ou as sinergias que uma determinada linha de acção pode produzir nos âmbitos físico, económico e social que são objecto de atenção da visão estratégica proposta para o território. Desta forma, entende-se por efeito de arrastamento a influência que tem a implementação de determinada linha de acção sobre o desenvolvimento de outras linhas de acção relativas a um ou vários objectivos.

A próxima figura mostra a matriz de avaliação das linhas de acção propostas no quadro de uma estratégia territorial.

Figura 17 - Matriz de Avaliação das Linhas de Acção



Fonte: Adaptado de Guell (1997)

As diversas linhas de acção propostas devem então ser colocadas nesta matriz, de acordo com o seu grau de viabilidade de execução e respectivo efeito de arrastamento. Devem ser seleccionadas como prioritárias as que

apresentam uma viabilidade alta e um efeito arrastamento elevado, sendo nestas onde se devem centrar os recursos disponíveis do território. O Quadro seguinte apresenta um exemplo de articulação entre objectivos estratégicos e linhas de acção, orientados para sustentar a visão estratégica definida para um conjunto de Centros Históricos, anteriormente apresentada.

Quadro 8 - Exemplo de Objectivos Estratégicos e Linhas de Acção

OBJECTIVO GERAL

Revitalizar funcionalmente o centro Histórico, qualificando as actividades económicas existentes, atraindo novas actividades e instalando equipamentos urbanos de nível superior

LINHAS DE ACÇÃO

- Desenvolver o Ordenamento Comercial no Centro Histórico, no prazo de um ano;
- Envolver os empresários instalados no centro Histórico na promoção deste espaço;
- Melhorar a sinalética (informativa e publicitária) e o ambiente urbano do centro Histórico no prazo de seis meses;
- Promover condições de atracção de novos serviços, nomeadamente de natureza turística e comercial, através de uma política municipal de incentivos;
- Reforçar a dinâmica dos equipamentos públicos de carácter social e cultural existentes no Centro Histórico e instalar novos equipamentos, diversificando serviços e adequando-os a diferentes públicos-alvo.

Fonte: VALIMA, Definição de uma Estratégia de Diferenciação dos Centros Históricos do Vale do Lima, 2002

Para terminar o processo de construção da arquitectura estratégica, afigura-se importante realçar algumas condições que uma estratégia territorial deve possuir, concretamente:

- deve ser operacional e não uma simples abstracção;
- deve apresentar coerência entre os Fins e os Meios necessários à sua implementação;
- deve ser selectiva e não geral;
- deve identificar a forma de conseguir os recursos (tangíveis e intangíveis) necessários;
- deve oferecer alguns impactos positivos a curto prazo;
- deve estar coordenada e ser compatível com outras estratégias definidas a diferentes escalas;

1.2.4. A Elaboração do Plano de Acção

Uma vez desenvolvidas e avaliadas as estratégias propostas para os diferentes domínios centrais de materialização da visão, elas devem ser traduzidas em programas específicos e detalhados. Cada programa consiste num conjunto de projectos agrupados de acordo com uma temática ou organização específica. O conjunto de programas assim formulados traduz-se num Plano de Acção, que deverá ser coerente e articulado, de forma a guiar a implementação do Plano Estratégico (Guell, 1997, p.211).

Figura 18 - Exemplo extraído de um Programa

Linha Estratégica	Orientações para a acção	Objectivo				Prioridade de Implementação		
		Estratégia	Complementar	Necessária	Demonstradora	Muito Alta	Alta	Média
QUALIFICAR A FORÇA DE TRABALHO	Promover, em parceria com outros agentes locais e regionais, a formação e qualificação profissional através do desenvolvimento de cursos inovadores de qualificação de activos, orientados para o aperfeiçoamento e especialização, em áreas relevantes para o tecido produtivo local	✓						
	Apoiar a oferta de qualificações profissionais relacionadas com as características produtivas e com as necessidades de formação das fileiras produtivas locais		✓					
	Promover a Formação e Certificação de Competências Básicas em Tecnologias da Informação			✓				
GARANTIR UM CLIMA DE NEGÓCIOS COMPETITIVO E INOVADOR	Criar as melhores condições para a actividade das empresas, através do desenvolvimento e consolidação da rede de equipamentos de acolhimento empresarial, desenvolvendo e disponibilizando espaço industrial diferenciador no contexto regional (empresas de maior dimensão, espaço para logística, gestão de condomínio,...) e funções de cariz urbano complementar.	✓						
	Captar investimentos públicos e privados orientados para a consolidação do Tecnopólo nas suas diferentes vertentes	✓						
	Promover junto do tecido empresarial local a indução, adopção e disseminação da I&D desenvolvida localmente (Tecnopólo, ESTA, ...)				✓			
	Potenciar o Portal Empresarial existente na plataforma tecnológica da Câmara Municipal no sentido de consolidar uma verdadeira comunidade empresarial virtual, e reforçar os seus conteúdos			✓				
	Promover de forma activa a concertação institucional que permita o desenvolvimento de actividades de suporte ao empreendedorismo e ao desenvolvimento empresarial de Abrantes		✓					
DINAMIZAR AS FILEIRAS PRODUTIVAS EXISTENTES	Potenciar as condições de atracção de actividades económicas mais intensivas em conhecimento e tecnologia, sobretudo em sectores onde existe know-how local (ex: metalomecânica, automóvel, indústrias agro-alimentares)	✓						
	Mobilizar, em conjunto com os agentes económicos, os empresários locais para a realização de actividades de benchmarking incidindo nas fileiras produtivas mais importantes para Abrantes (ex: Auto, Agro, Floresta, Energias Renováveis, ...)				✓			
APOIAR A DIVERSIFICAÇÃO DA BASE PRODUTIVA LOCAL	Atrair iniciativas empresariais associadas a domínios que contribuam para materializar a ideia de cidade de bem-estar (ex: turismo e animação, desporto, serviços de saúde, indústrias ambientais, energias renováveis, comércio especializado)	✓						
	Desenvolver e dinamizar um instrumento como o actual PRIME, mas específico para o apoio às micro empresas de base tecnológica, com o envolvimento activo do Tecnopólo		✓					

Fonte: Câmara Municipal de Abrantes. Plano Estratégico da Cidade de Abrantes, 2006

O Plano de Acção deve contemplar, como produto final, os seguintes aspectos:

- Hierarquização dos programas e projectos, de acordo com o seu calendário de execução (curto, médio e longo prazo);
- Selecção dos projectos de lançamento imediato;
- Identificação de projectos âncora;
- Estimativa orçamental para a totalidade dos projectos propostos;

Por seu lado, os projectos devem descrever as acções necessárias para a concretização da estratégia, sendo que para cada projecto se deve responder ao seguinte conjunto de questões:

- quais os objectivos definidos para o mesmo;
- quem é o responsável pela sua execução;
- como deve ser implementado tecnicamente o projecto;
- quanto custará;
- como vai ser financiado;
- que tempo levará a ser realizado.

O quadro seguinte apresenta um exemplo de organização-tipo de uma ficha de projecto, a qual inclui os elementos estruturantes mais relevantes, embora possa haver outros que se revele importante acrescentar, atendendo a particularidades inerentes a cada projecto (ex: uma especial exigência organizativa, que envolva uma parceria mais complexa, a descrever de forma mais detalhada, através da discriminação de responsabilidades funcionais específicas; um cronograma mais detalhado, de forma a fazer-se uma monitorização mais próxima; uma definição mais fina dos diversos indicadores associados ao projecto, etc).

Quadro 9 - Exemplo de Ficha de Projecto

DESIGNAÇÃO DO PROJECTO	FORMAÇÃO DE ACOLHIMENTO NO CENTRO HISTÓRICO
ÁREA DE INTERVENÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Transformar os empresários instalados no Centro Histórico em agentes activos na promoção deste espaço; Diferenciar o Centro Histórico através da qualificação do atendimento prestado;
DESCRIÇÃO DO PROJECTO	<ul style="list-style-type: none"> A formação proposta desenrola-se ao longo de um atelier de trabalho com duração de dois dias, baseado em métodos pedagógicos vivos e interactivos, em que cada participante recebe formação na utilização de instrumentos multilingues, é sensibilizado par as especificidades culturais de diferentes países e é informado sobre as características e elementos importantes do Centro Histórico da cidade. O conteúdo, o formato e a matéria dos instrumentos e dos suportes pedagógicos são adaptados aos diferentes sectores de actividade assim como às funções e situações de acolhimento. Deverão ser realizadas, pelo menos, 3 acções de formação.
IMPACTOS ESPERADOS E INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> Permitir aos empresários utilizar palavras e expressões nas línguas mais utilizadas, para informar os visitantes estrangeiros; Propiciar a estes empresários um maior conhecimento sobre o Centro Histórico da cidade e aumentar a sua capacidade para poder dar informações sobre o mesmo; Responder melhor às necessidades e às expectativas dos clientes/visitantes; <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nº de sessões de formação realizadas; Nº de participantes; Grau de satisfação dos clientes/visitantes do Centro Histórico; Evolução do nº de visitantes no Centro Histórico;
LIGAÇÃO COM OUTROS PROJECTOS	URBCOM; Reabilitação do Centro Histórico;
AGENTES A ENVOLVER	Câmara Municipal; Associação Empresarial; Associação de Desenvolvimento Local;
CRONOGRAMA	Início: Janeiro 2003 Conclusão: Setembro 2003 Realização de uma acção de formação por trimestre;
CUSTOS	15.000 € (estimativa)
FONTES DE FINANCIAMENTO	Medida 2.5 das AIBT (Prog. Operacional Norte) LEADER

Fonte: Quaternaire Portugal, 2004

1.2.5. A Implementação e Monitorização do Plano

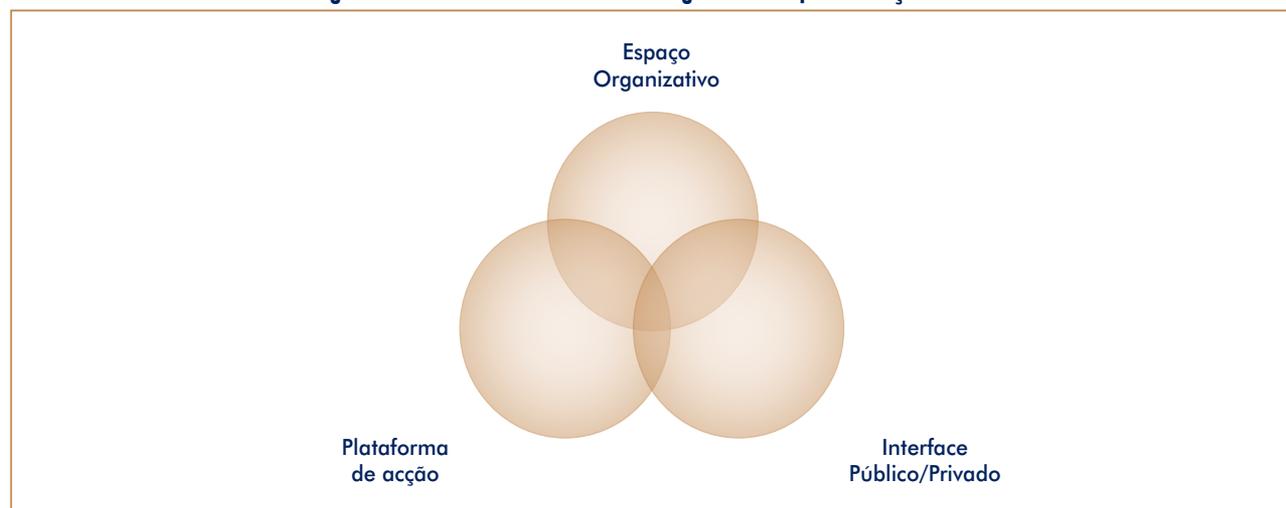
Uma vez desenvolvido o Plano de Acção, pode considerar-se terminada a elaboração do Plano Estratégico, começando então a fase de execução do mesmo. Para evitar que o Plano se converta num mero esforço pontual de reflexão, e se transforme efectivamente num verdadeiro processo de transformação estratégica do território, é necessário abordar as tarefas de implementação e avaliação do mesmo (Guell, 1997, p.219).

É contudo importante ter desde logo presente a existência de factores que condicionam a implementação dos Planos Estratégicos, sendo importante realçar, entre outros, o facto de por um lado se tratarem de documentos que têm um carácter mais indicativo do que vinculativo e, por outro lado, de que a sua concretização depende, em grande medida, da capacidade de mobilização dos agentes locais.

No que respeita ao processo de implementação dos Planos Estratégicos, regista-se a existência de diversos modelos analíticos explicativos, bem como diferentes formatos de unidades gestoras destes processos. No entanto, o que se tem vindo a verificar na prática, é que não há modelos perfeitos ou ideais, sendo que todos possuem vantagens e desvantagens, mostrando-se uns mais adequados do que outros, dependendo de inúmeros factores, desde os aspectos relacionados com a liderança, os contribuintes financeiros, a rede de agentes envolvidos, etc.

Desta forma, o que se revela importante, mais do que os formatos a adoptar, são sim os domínios centrais de acção, bem como as funções que quem tem a responsabilidade pela implementação do Plano Estratégico pode ou deve

Figura 19 - Domínios Centrais a Assegurar na Implementação dos PE.



Fonte: Elaboração Própria

executar. Neste sentido, a figura 19 apresenta os domínios centrais a assegurar no âmbito de quem gere a implementação destes Planos.

Assim, cada um dos domínios centrais enunciados traduz-se no seguinte:

- Espaço Organizativo, que permite conciliar e congregar interesses, forças e recursos dos principais agentes do território;
- Interface Público e Privado, no planeamento e governança do território;
- Plataforma de Acção, para assegurar a execução do plano e a continuidade da dinâmica de planeamento estratégico do território;

Do ponto de vista funcional, apresenta-se seguidamente o quadro referencial a assegurar pelas organizações responsáveis pela implementação do plano.

Figura 20 - Funções a Assegurar na Implementação dos P.E.



Fonte: Elaboração Própria

A caracterização das tarefas incluídas em cada uma das funções acima identificadas encontra-se na seguinte tabela. Deve contudo referir-se que a mesma não é exaustiva, tendo apenas havido a preocupação de destacar as mais relevantes, ou seja, as que é fundamental assegurar.

Quadro 10 - Funções e Tarefas a Assegurar na Implementação do P.E.

FUNÇÕES	TAREFAS
INFORMAÇÃO / BENCHMARKING	<ul style="list-style-type: none"> • Recolha, sistematização e difusão de informação relevante; • Análises de Benchmarking (Competitivo e de Processo); • Vigilância económico-social sobre evolução da envolvente;
CONCERTAÇÃO E NEGOCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Concertação e estabelecimento de plataformas de entendimento entre agentes; • Partilha de responsabilidades;
COORDENAÇÃO / MONITORIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a coordenação das acções e a coerência das intervenções dos diferentes agentes; • Monitorizar a acção e as necessidades de reformulação do plano; • Medir o progresso na obtenção de resultados e de objectivos; • Criar, alimentar e implementar um sistema de acompanhamento e de indicadores de alerta;
EXECUÇÃO E GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar directamente acções definidas no plano; • Assegurar a gestão corrente associada à sua implementação; • Gerir a participação dos diversos agentes envolvidos (timings, recursos, esforços, etc) • Melhorar a eficiência do processo de implementação do plano.
COMUNICAÇÃO E REPRESENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Conceber, coordenar e implementar estratégias de promoção e divulgação do território; • Animar e comunicar o processo de planeamento estratégico; • Representar o território no exterior; • Negociar com agentes externos.

Fonte: Elaboração Própria (2006)

Por fim, e para encerrar a abordagem metodológica ao Planeamento Estratégico, deve ainda caracterizar-se o processo de monitorização do plano. Esta componente é fundamental para uma boa materialização do mesmo, sendo para tal necessário montar uma bateria de indicadores que permitam acompanhar o desenvolvimento do plano, no sentido de monitorizar as suas acções, analisar a realidade e comparar a evolução face à situação de partida e aos objectivos traçados (CCDR LVT, 2002, p. 8).

O quadro a definir deverá incluir, entre outras, as seguintes tipologias de indicadores:

- Indicadores de Realização: dizem respeito às actividades realizadas com a implementação do plano. Expressam os outputs de uma intervenção;
- Indicadores de Resultados: referem-se ao efeito directo e imediato causado por uma acção. Medem os efeitos a curto prazo;
- Indicadores de Impacto: referem-se às conseqüências de uma intervenção ou de um projecto para além dos seus efeitos imediatos sobre os seus beneficiários directos. Têm como horizonte temporal o médio/ longo prazo.

A figura 21 apresenta, a título de exemplo e para as três tipologias referidas, um conjunto de indicadores normalmente utilizados para monitorizar intervenções de revitalização de áreas urbanas.

Figura 21 - Indicadores de Realização, de Resultados e de Acompanhamento

	Indicadores de Realização	Indicadores Resultados	Indicadores de Acompanhamento
REABILITAÇÃO DE ZONAS URBANAS	<ul style="list-style-type: none"> • Nº projectos de renovação apoiados; • Nº de edifícios renovados; • M² de pavimento instalado; • Há de área verde criada; • (...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº empresas que se instalaram nas zonas reabilitadas; • Nº de novos residentes localizados na vizinhança da área renovada; • (...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução do investimento municipal destinado à melhoria do espaço público; • Evolução da % de população a residir em zonas reabilitadas; • Evolução da área verde urbana por residente; • (...)
APOIO A PME'S INSTALADAS NO CH	<ul style="list-style-type: none"> • Nº sessões de formação realizadas; • Nº empresários que frequentam acções de formação; • (...) 	<ul style="list-style-type: none"> • % empresas que registaram aumento no volume de vendas; • Taxa de satisfação dos empresários que participaram na formação; • (...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Demografia de empresas no CH; • Evolução do estacionamento no CH; • (...)
PROMOÇÃO DA CIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de acções de promoção realizadas; • Temas tratados; • Nº de DVD's produzidos; • (...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de novos contactos conseguidos; • Nº de artigos/reportagens conseguidas; • (...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de visibilidade e imagem externa da cidade; • Análise de conteúdo sobre a cobertura da cidade pelos media; • (...)

Fonte: Elaboração Própria (2006)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexandre, J., 2003. O Planeamento estratégico como instrumento de desenvolvimento de cidades de média dimensão, Departamento de Ambiente e Ordenamento - Universidade de Aveiro. Disponível em: <http://br.monografias.com/trabalhos/planeamento-cidades/planeamento-cidades.shtml> (acedido em 2 de Fevereiro de 2007)

Asociación del Plan Estratégico de Barcelona, 2002. Reflexiones generales sobre el proceso de planificación estratégica en Barcelona. Disponível em: www.bcn2000.es (acedido em 25 de Fevereiro de 2007)

Asociación del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona, 2006, I Plan Estratégico de Barcelona. Disponível em: www.bcn2000.es (acedido a 13 de janeiro de 2007)

Associação de Municípios do Vale do Lima, 2000. Definição de uma Estratégia de Diferenciação dos Centros Históricos do Vale do Lima - Relatório Final, VALIMA

Ayuntamiento de Cordoba, 2003. Cordoba Tercer Milenio: La Estrategia Integrada Cordoba 2010. Disponível em: www.cordobatercermilenio.com/documentacion/DocCentralPEC.pdf (acedido em 25 de Fevereiro de 2007)

Benko, G., 2000. Estratégias de Comunicación y Marketing Urbano. EURE - Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales, Vol. 26, nº 79, pág. 67-76.

Câmara Municipal de Abrantes, 2006. Plano Estratégico de Desenvolvimento da Cidade de Abrantes. Disponível em: <http://www.cm-abrantes.pt> (acedido em 25 de Fevereiro de 2007)

Centro de Estratégias e Desarrollo de València (CEyD), 2006. Estrategia de Valencia 2007-2015. Disponível em: www.valencia2015.org/ambitos/estrategia/nueva/nev.pdf (acedido a 17 de Janeiro de 2007)

Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo, 2002. Guia para a Gestão Estratégica, Lisboa, CCDR LVT

DGOTDU, 1996. Guia para a elaboração de Planos Estratégicos de Cidades Médias. Lisboa: Direcção-Geral do

Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano

Esteve, J. (coord.), 1999. Los Planes Estratégicos como instrumento: Métodos, técnicas y buenas prácticas, Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano

Forn, M., 2006. Renovar y Actualizar el Pensamiento Estratégico, Centro Iberoamericano de Desarrollo Urbano

Gibelli, M., 2003. Flessibilità e regole nella pianificazione strategica. In: Spaziante, A.; Pugliese, T. Pianificazione Strategica per le Città: riflessioni dalle pratiche. Milano: FrancoAngeli

Guell, J., 1997. Planificación Estratégica de Ciudades, Editorial Gustavo Gili, Barcelona

Hamel, G. e Prahalad, C.K., 1990. The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol. 68, nº3, May-Jun, p. 79-93

HM Customs, 2006. Public Sector Benchmarking Service: What Is Benchmarking. Disponível em: www.benchmarking.gov.uk (acedido a 20 de Janeiro de 2006)

Lawson, C., 1999. Towards a Competence Theory of the Region, Cambridge Journal of Economics, Vol. 23, nº2, March, p. 151-166

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., 2005. Strategy Bites Back, Great Britain: FT Prentice Hall

Quatenaire Portugal SA, 2004. S/T. Porto: Quatenaire Portugal

S/A, 2006, Estratégia Nacional para o desenvolvimento Sustentável. Disponível em: www.portugal.gov.pt/nr/rdonlyres/2D23430D-3202-4CC8-8DAC-30E508633158/0/ENDS_2004.pdf (acedido a 12 de Janeiro de 2006)

Tanese, A., Di Filippo, E., Rennie, R., 2006. La Pianificazione Strategica per lo Sviluppo dei Territori: Analisi e Strumenti per L'innovazione, Rubbettino Editore, Roma

Torino Internazionale, 2000. The Strategic Plan of Torino 2000-2010. Disponível em: [http:// images.torino-internazionale/pubblicazioni/SP/SP.pdf](http://images.torino-internazionale/pubblicazioni/SP/SP.pdf) (acedido a 13 de Janeiro de 2006);

2. O MARKETING DE CIDADES: RELEVÂNCIA, CONCEITO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

2.1. O MARKETING NO QUADRO DA GESTÃO URBANA ACTUAL

De acordo com Esteve (1999, p.167), e tal como referido ao longo do Capítulo anterior, o processo de Planeamento Estratégico permite às cidades dispor de um projecto integrado e participado, com uma visão do futuro desejável e possível e um conjunto de objectivos concretos, mobilizadores dos seus cidadãos. E é na dinâmica de relacionamento e colaboração entre os actores urbanos que cada vez mais assenta o êxito dos planos estratégicos, pois é com base nessa dinâmica que se consegue actualmente liderar a gestão global das cidades. Desta forma, e tal como se expressa na figura seguinte, a cooperação entre os actores urbanos e a participação dos cidadãos é hoje uma condição necessária para se fazer uma gestão estratégica dos territórios.

Figura 22 - Componentes da Gestão Estratégica Territorial



Fonte: Esteve (2001)

Subjacente a esta abordagem, está um novo modelo de desenvolvimento e de governança que implica o conjunto da cidade, que se rege por critérios de sustentabilidade, e em que a criatividade e a capacidade de inovação das pessoas, empresas e instituições será, cada vez mais, uma fonte importante de geração de valor acrescentado urbano e, portanto, de atractividade.

Neste sentido, o poder de uma cidade para atrair pessoas e actividades determina a sua capacidade competitiva (OECD, 2005), pelo que as cidades necessitam de desenvolver uma gestão eficaz que lhes permita atrair novas empresas e reter as já existentes, atrair novos residentes, activar o turismo, realizar eventos com relevância em escalas mais alargadas, envolver os seus próprios residentes no desenvolvimento da cidade e exercer influência no cenário regional, nacional e internacional (Friedmann, 2003, p.5).

De acordo com Van den Berg e Braun (1999), a gestão urbana tem então de assentar em princípios mais eficientes e de natureza empresarial, pelo que mais do que no passado, necessita de ser estratégica e orientada para o mercado. Esta nova abordagem à gestão urbana revela-se decisiva para que as cidades possam, por um lado, responder às necessidades dos seus diferentes utilizadores (residentes, investidores, trabalhadores, estudantes, turistas e visitantes, ...) e, por outro lado, melhorar a sua qualidade global e a respectiva posição competitiva (Elizagarate, 2003, p.43).

Neste contexto, a função de Marketing surge como essencial para que as cidades disponham de um guia que as oriente na criação de valor bem como no respectivo ajustamento às necessidades dos seus diversos públicos, lhes forneça as chaves para identificar as oportunidades mais interessantes e adequadas aos seus recursos, capacidades e competências, e lhes permita desenvolver estratégias oportunas para aproveitar essas oportunidades (Idem, p. 47).

A figura 23 dá conta do relacionamento entre o Marketing e o Planeamento Estratégico das cidades.

Figura 23 - Marketing e Planeamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Elizagarate (2003)



A partir da figura anterior pode também perceber-se que a abordagem de marketing deve situar-se no início do processo de planeamento estratégico das cidades, uma vez que vai permitir:

- a escolha da proposta de valor a oferecer aos diferentes públicos objectivo;
- a criação de valor na cidade, o que supõe o desenvolvimento de distintas configurações das suas características (o que a cidade é - perspectiva estática; o que a cidade quer ser - perspectiva dinâmica);
- a comunicação do valor oferecido pela cidade, tanto a nível interno como a nível externo.

Por outro lado, torna-se também evidente que a função de Marketing fornece a informação para competir, uma vez que a definição de uma orientação estratégica, sem uma forte componente de marketing, pode vir a traduzir-se em capacidades mal adaptadas à satisfação das necessidades dos utilizadores da cidade fazendo, portanto, com que esta perca competitividade.

De acordo com todos os aspectos referidos anteriormente, pode então concluir-se, como refere Elizagarate (2003, p. 49), que o Marketing proporciona uma melhor aproximação ao planeamento das cidades, e fornece uma visão estratégica à gestão urbana, estimulando a comunicação entre os agentes locais e a sua macro-envolvente externa, utilizando as ferramentas que, como a pesquisa de mercados e a investigação comercial, facilitam a tomada de decisões no âmbito da gestão das cidades.

Desta forma, contribui para:

- oferecer uma visão global e intersectorial do sistema urbano a médio/longo prazo;
- permitir identificar tendências e antecipar oportunidades;
- formular objectivos prioritários e concentrar recursos limitados na prossecução dos mesmos;
- formular e desenvolver o posicionamento competitivo da cidade.

2.2. O MARKETING DE CIDADES: RELEVÂNCIA E CONCEITO

Como ficou demonstrado no ponto 2.1, a aplicação do Marketing ao processo de planeamento estratégico das



Cidades proporciona um conjunto de instrumentos que permitem quantificar e avaliar os seus recursos, bem como identificar as orientações que devem adoptar para satisfazer as necessidades dos seus diversos utilizadores.

Esta abordagem revela-se de vital importância para que as cidades se possam afirmar no actual contexto de hiper-concorrência com que se deparam (Castellet e D'Acunto, 2006, p.15). Com efeito, como afirma Olins (1999, p.5), a globalização tem tornado o mundo mais pequeno e mais competitivo e, entre outras, três áreas tem-se mostrado particularmente dinâmicas em termos de concorrência entre territórios, concretamente: a atracção de investimentos, o turismo e a exportação de bens e serviços. Nestas áreas, a reputação, a imagem, a identidade e, portanto, o Marketing e o Branding constituem domínios centrais de competitividade.

A aplicação do Marketing às Cidades (e aos territórios em geral), encontra-se então claramente marcada por um conjunto alargado de factores, sendo os mais relevantes os seguintes:

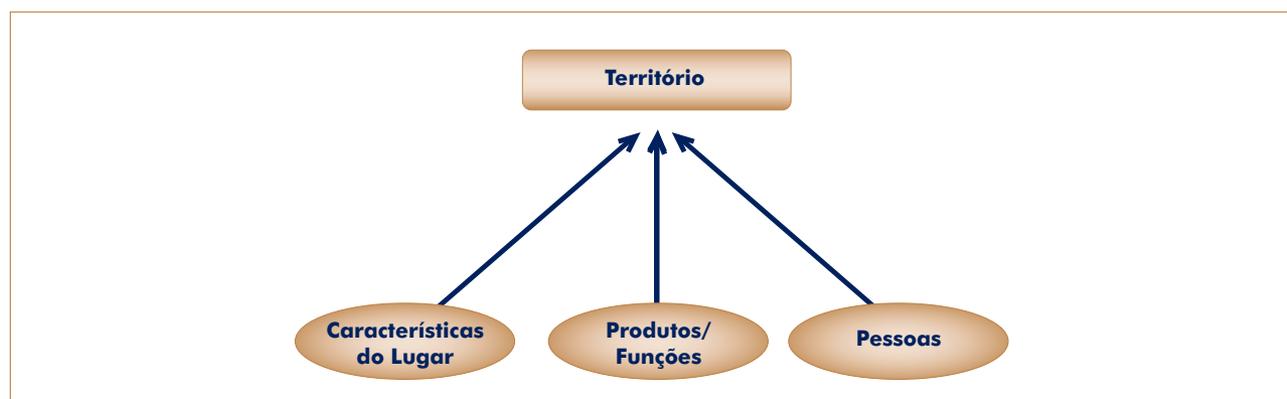
- ▶ As Cidades operam cada vez mais num Contexto de Mercado, pelo que têm de conhecer e compreender as características e expectativas das diferentes tipologias da sua Procura, e orientar as componentes da sua Oferta para a satisfação dos desejos dessas tipologias;
- ▶ Verifica-se uma exigência crescente para uma abordagem estratégica à gestão urbana e para uma clara orientação para os utilizadores da cidade (residentes, turistas e visitantes, investidores, trabalhadores, estudantes, ...), o que significa que as Cidades devem atrair os agentes e actividades que favoreçam o seu desenvolvimento, e têm de colocar os seus utilizadores no centro da sua estratégia competitiva, para poder oferecer-lhes maior valor acrescentado;
- ▶ Assiste-se à passagem de uma identidade clássica para uma identidade ligada ao potencial do lugar, isto é, as cidades são cada vez mais conhecidas e avaliadas pelas capacidades que afirmam possuir e pelas representações que fazem de si. Daí a importância da Gestão da Imagem, através da qual as cidades revelam as oportunidades que podem oferecer, sobretudo no contexto da cidade pós-moderna, onde a imagem constitui o centro da sua atractividade (Jayne, 2006, p.58);
- ▶ As cidades têm de conseguir contextos favoráveis à competitividade e de promover a sua oferta territorial, ou seja, têm de melhorar as condições de fruição urbana por parte dos utilizadores actuais e potenciais, assim como comunicar os seus elementos de atractividade a esses utilizadores.

Constata-se assim a necessidade de pensar e realizar a gestão urbana de modo diverso, mais respeitador da identidade e da vocação dos sistemas locais, e mais atento à valorização das suas potencialidades.

Como afirma Moutinho (2007), apesar da relevância dos processos de globalização e da crescente “comoditização” dos espaços urbanos, as micro tendências locais estão a ter uma preponderância enorme. No caso do retalho, começa a haver um ponto de saturação, de certo aborrecimento, em que tanto faz estar a fazer compras num país ou numa cidade como noutra, porque as lojas e os produtos são iguais. E com base no sistema de crenças individuais, locais, começa a haver uma tendência de aversão a isso. Cada vez mais queremos ser diferentes, e as cidades têm de responder a esta necessidade.

Desta forma, é fundamental que cada cidade encontre os seus elementos de distinção e o “espírito do lugar”, pois será a partir deles que se poderá diferenciar e obter uma vantagem competitiva sustentável (que é única, inimitável e reconhecida pelo mercado). Ou seja, terá de saber potenciar o seu “ADN” territorial, o qual, como a figura seguinte descreve, pode ser encontrado nas características do Lugar, nos seus Produtos/Funções e nas Pessoas.

Figura 24 - O “ADN” Territorial



Fonte: Adaptado de Yellow Road (2007)

Perante este conjunto de considerações, como podemos então definir o conceito de Marketing de Cidades³?

³ Considera-se que o Marketing de Cidades é um caso particular do Marketing Territorial. Do ponto de vista conceptual, a escala administrativa/territorial não é uma variável relevante, pelo que a literatura referente a esta temática apresenta indistintamente o mesmo conceito aplicado a diferentes escalas territoriais. Assim, neste documento optou-se por adoptar o mesmo princípio, pelo que se usa indistintamente Marketing Territorial e Marketing de Cidades.

De acordo com Cidrais (1998, p.8), o marketing territorial é ainda um conceito com uma certa fluidez, recolhendo conhecimentos do marketing de serviços públicos, do marketing social, do marketing internacional, do marketing político e do marketing inter-organizacional, entre outros, herdando as metodologias de análise do vasto campo da teoria de marketing.

A fluidez e complexidade conceptual do Marketing Territorial encontra-se bem expressa nas diversas definições que podemos encontrar sobre este conceito, pelo que se apresentam seguidamente algumas das mais contrastantes, que o permitem balizar e destacar os respectivos elementos-chave, que claramente marcam as suas principais características.

Quadro 11 - Definições de Marketing Territorial / Marketing de Cidades

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO
Ashworth e Voodg (1988)	O Marketing de Cidades descreve diversas formas através dasquais as cidades podem melhorar a sua posição competitiva no mercado (...) O Marketing de Cidades pode então ser descrito como um processo através do qual as actividades urbanas se relacionam com as procuras de consumidores-alvo, de forma a maximizar o funcionamento económico e social eficiente do território em causa, de acordo com os seus objectivos.
Kotler e Outros (1993)	O Marketing Territorial terá sucesso quando os stakeholders, como os cidadãos, trabalhadores e empresas, encontram satisfação na sua comunidade, e quando os visitantes, novos negócios e investidores conseguem satisfazer as suas expectativas. O Marketing Territorial significa conceber o território de forma a satisfazer as necessidades dos seus mercados-alvo.
Gold e Ward (1994)	A Promoção Territorial é a utilização consciente da publicidade e do marketing para comunicar imagens selectivas de áreas geográficas específicas a audiências-alvo.

AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO
Van den Berg e Outros (1999)	O Marketing Urbano consiste no conjunto de actividades destinadas a otimizar o ajustamento da oferta de funções urbanas à sua procura por parte dos residentes, empresas, turistas e visitantes. Desta forma, o Marketing Urbano é simultaneamente um princípio de gestão bem como um conjunto de ferramentas.
Caroli (1999)	O Marketing do Território é uma função que contribui para o desenvolvimento equilibrado do território, através da concepção e implementação de uma interpretação das características da oferta que satisfaça segmentos da procura actual e potencial. Esta satisfação realiza-se através da criação de um valor líquido positivo.
Valdani e Ancarani (2000)	A análise dos objectivos dos stakeholders e dos mercados dirigida a construir, manter e reforçar trocas vantajosas entre os diferentes agentes (marketing territorial interno) e com os públicos externos de referência (marketing territorial externo), com o fim último de aumentar o valor do território e a sua atractividade, activando um círculo virtuoso de satisfação / atractividade / valor.
Cidrais (2001)	Análise, planificação, execução e controlo de processos concebidos pelos actores de um território, de modo mais ou menos concentrado e institucionalizado, que visa, por um lado, responder às necessidades e expectativas das pessoas e das entidades e, por outro, melhorar a qualidade e a competitividade global de uma cidade (e o território adjacente) no seu ambiente concorrencial.
Latusi (2002)	O Marketing Territorial baseia-se na aplicação dos conceitos e dos instrumentos operacionais de uma função empresarial a um contexto particular, constituído por uma área geográfica.

Fonte: Adaptado de Gilodi (2004)

A partir deste conjunto de definições, é possível desde logo destacar duas importantes dimensões que integram o conceito de Marketing Territorial, e que a figura 25 detalha.

Figura 25 - Dimensões do Conceito de Marketing Territorial



Fonte: Adaptado de Ancarani (1996)

Por outro lado, fica também claro que o Marketing Territorial apresenta uma componente estratégica e uma componente operacional, e que as seguintes duas abordagens são geralmente privilegiadas:

- uma abordagem de Desenvolvimento (pensar e planear o território), centrada nas condições de desenvolvimento do território, procura qualificar a oferta territorial, por forma a satisfazer os vários segmentos da procura e a gerar valor;
- uma abordagem de Comunicação (vender o território), centrada no trabalho com a construção e difusão de imagens bem como com a gestão da informação;

Desta forma, e com base na abordagem de Caroli (1999, p.102), podemos definir o Marketing de Cidades como sendo:

Um conjunto de competências através das quais se torna possível:

- compreender a oportunidade competitiva de uma Cidade;
- definir uma estratégia competitiva eficaz em função dessa oportunidade e dos interesses dos diversos Stakeholders envolvidos;
- estimular a actuação e, em certa medida, realizar as intervenções necessárias para implementar as orientações estratégicas definidas;
- comunicar com os utilizadores actuais e potenciais da Cidade;



2.3. DIFERENÇAS ENTRE O MARKETING DE CIDADES E O MARKETING EMPRESARIAL

Apesar do Marketing de Cidades se basear na aplicação dos conceitos de Marketing a um produto que, neste caso, consiste numa área geográfica, não é correcto fazer-se uma transposição directa e uma aplicação imediata dos princípios e abordagens do Marketing Empresarial aos territórios, pois estes são muito diferentes das empresas. Castellet e D'Acunto (2006, p.24) falam mesmo nos limites da metáfora do território como empresa, referindo que o próprio objectivo central do marketing empresarial, relativo à satisfação da procura, encontra limites e dificuldades de realização em matéria de território.

No mesmo sentido, Caroli (1999, p.95) refere que algumas das principais componentes nas quais o Marketing se baseia assumem uma relevante diferenciação quando esta disciplina incide numa área geográfica. Tal diferenciação ocorre, em particular, nos seguintes âmbitos:

- i) nas tipologias dos utilizadores que constituem a procura dos territórios, pois trata-se de categorias que podem facilmente coexistir num território, mesmo apresentando características e objectivos radicalmente distintos;
- ii) nas componentes que constituem o território e que dão consistência à sua oferta (as infraestruturas, os serviços públicos, a estrutura urbanística, etc), uma vez que tais componentes são numerosas e, em muitos casos, heterogéneas;
- iii) nos actores que gerem os factores materiais e imateriais que caracterizam esse território, os quais são numerosos e têm normalmente objectivos que em muitos casos são contrastantes.

Tendo em atenção esta contextualização, pode afirmar-se que, entre outras de menor importância, as principais diferenças entre o Marketing das Empresas e o Marketing das Cidades se centram fundamentalmente nos seguintes aspectos:

- **no caso de uma Cidade, a capacidade de reacção da sua oferta às exigências da procura é só parcial e geralmente lenta**, pois as suas características históricas e estruturais assim como a sua vocação definem, de forma bastante rígida, o âmbito e o grau em que a sua procura pode ser satisfeita. Por exemplo, as condições morfológicas e climáticas de uma cidade constituem um factor que está na base da sua oferta turística, e determinadas exigências da procura não poderão ser satisfeitas de nenhuma forma.



Tem assim que se ter em atenção que o produto, no Marketing de Cidades, não pode ser entendido exactamente da mesma forma que no Marketing Empresarial, uma vez que não possui a flexibilidade nem a simplicidade de um produto normal;

- **a oferta da Cidade dirigida a um segmento de mercado influencia a oferta apresentada a outros segmentos**, pois o conteúdo que se dirige a um determinado tipo de procura influencia, em muitos casos de forma relevante, as características da oferta que é possível apresentar a um outro segmento.

Assim, enquanto que as empresas conseguem que a oferta que especificamente dirigem a um segmento de mercado não incida na satisfação que um outro segmento obterá da oferta a si direccionada, já nas Cidades as ofertas destinadas a satisfazer uma determinada componente da sua procura podem produzir externalidades (positivas ou negativas) para outros segmentos dessa mesma procura.

Este problema percebe-se de forma muito clara no caso do Turismo. De facto, a acção de marketing orientada para atrair a uma determinada cidade uma elevada afluência de novos turistas encontra-se em contraste com a política de marketing destinada a satisfazer o bem estar dos residentes dessa cidade.

- nas Cidades, é mais difícil estabelecer uma clara hierarquia entre objectivos, já que estão envolvidos diferentes Stakeholders. Com efeito, é grande a heterogeneidade dos agentes que controlam as diversas componentes da oferta urbana, bem como dos respectivos objectivos (ex: Autarquias, Associações Empresariais, Clubes Desportivos, Organizações Culturais, Instituições de Ensino, etc).

Portanto, enquanto que nas empresas existe uma administração que estabelece os objectivos a cumprir, e todos têm de contribuir para a sua materialização, numa Cidade, verifica-se normalmente a existência de diversos objectivos diferentes, muitas vezes até opostos, sem uma clara hierarquia, o que dificulta a abordagem do marketing, pois é mais difícil saber quais as prioridades a considerar, exigindo adicionalmente um maior esforço de coordenação destinado a articular os objectivos, projectos e actividades da responsabilidade desses Stakeholders.

Em síntese, embora o objectivo de maximizar a satisfação da procura se mantenha quer para o Marketing das Empresas quer para o Marketing de Cidades, muda a forma de realizá-lo. Assim, nas Empresas projecta-se a oferta a partir das exigências colocadas pela procura. Nas Cidades, desenvolve-se a oferta com base no aumento, para os seus utilizadores, do valor que eles obtêm com a sua presença na área urbana.

2.4. A ABORDAGEM METODOLÓGICA AO MARKETING DE CIDADES

As acções de Marketing devem ser coerentes e funcionais relativamente ao sistema em que se inserem. Neste sentido, os objectivos no Marketing de Cidades não podem ser estabelecidos de per si, sem terem em consideração o respectivo contexto urbano, a sua macro-envolvente territorial e o respectivo processo de desenvolvimento sócio-económico.

Do ponto de vista metodológico, significa isto que a estratégia de Marketing de uma Cidade deve estar subordinada aos objectivos de desenvolvimento sustentável assumidos pelas entidades responsáveis pela respectiva gestão territorial.

A figura 26 traduz a articulação que deverá existir entre o Marketing e a Estratégia de Desenvolvimento de uma Cidade.

Figura 26 - Articulação entre Marketing e Estratégia de Desenvolvimento



Fonte: Elaboração Própria

Assim, os objectivos de Marketing decorrem dos objectivos de desenvolvimento fixados, os quais derivam, em linhas gerais, de uma Visão de futuro estabelecida para a mesma.

A sua estratégia de Marketing deve então ter como referência a Visão assumida para o seu processo de Desenvolvimento, devendo para isso traduzi-la de maneira a transformá-la na base para a percepção que o mercado tem dessa oferta e para a agregação dos agentes internos em torno de um projecto de Desenvolvimento unitário e partilhado. Nestes termos, a Visão constitui a referência de fundo para toda a estratégia de Marketing, da escolha de segmentos de mercado ao posicionamento, ao planeamento das intervenções operacionais e à realização de projectos específicos (Caroli, 1999, p.83).

A finalidade estratégica do Marketing de Cidades é, portanto, a de seleccionar e atrair o melhor tipo de procura para potenciar a dinâmica evolutiva da Cidade e, ao mesmo tempo, de estimular intervenções que permitam à oferta urbana ser o mais possível coerente com os desejos da procura a que explicitamente se dirige (Idem, p.89).

Ao perseguir esta dupla finalidade, o Marketing de Cidades contribui para a competitividade e atractividade das áreas urbanas, pois favorece as condições que lhes permitem extrair os recursos mais adequados para o seu próprio processo de desenvolvimento. Através da seguinte figura procura-se concretizar a abordagem estratégica do Marketing de Cidades.

Figura 27 - A Abordagem Estratégica do Marketing de Cidades



Fonte: Elaboração Própria

Nestes termos, o objectivo estratégico do Marketing de Cidades consiste em criar as condições para a melhor relação entre a oferta urbana e os diversos segmentos da sua procura. Para realizar esta finalidade geral, tornam-se fundamentais duas tarefas, concretamente:

- desenvolver uma chave de leitura da Cidade, em função da satisfação das exigências da sua procura actual e potencial;

- caracterizar e atrair as componentes da procura que são portadoras de recursos adaptados/ajustados ao processo de desenvolvimento sustentado da Cidade.

No que respeita ao plano operacional, o Marketing de Cidades centra-se no desenvolvimento das condições necessárias para materializar as componentes estratégicas. Assim, a abordagem que é privilegiada é a seguinte:

Figura 28 - A Abordagem Operacional do Marketing de Cidades



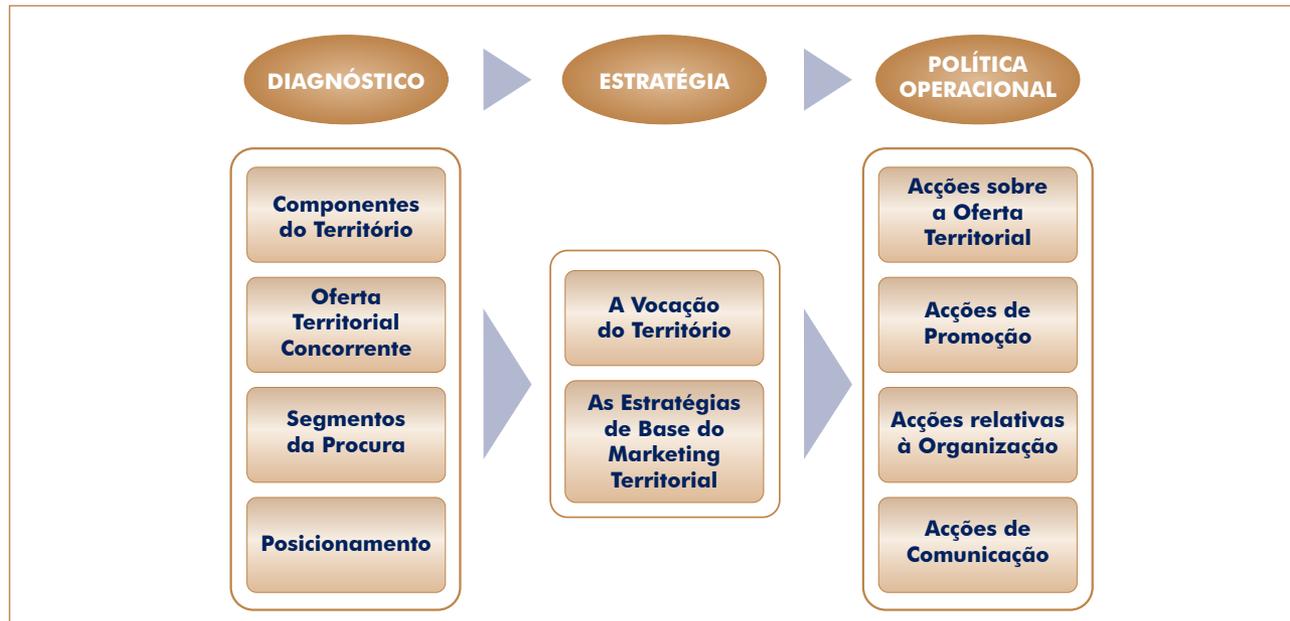
Fonte: Elaboração Própria

A criação das melhores condições de utilização da Cidade compreende, por um lado, a definição e realização de intervenções sobre o produto Território, ou seja, sobre a configuração do produto Cidade (embora apenas parcialmente sob o controlo directo do Marketing) e, por outro lado, a assistência aos utilizadores da Cidade durante as fases de tomada de decisão de localização e na posterior instalação na Cidade (esta função é essencialmente direccionada para organizações - empresas e outras).

Quanto à comunicação dos factores de atractividade da Cidade, ela articula-se em duas funções distintas, sendo que uma delas consiste em dar a conhecer aos utilizadores (actuais e potenciais) da Cidade as suas características e, em particular, os seus pontos fortes, focalizando-se na difusão do posicionamento estratégico pretendido, e a outra diz respeito à realização de acções direccionadas para ilustrar, de forma muito concreta, a oportunidade que a Cidade representa.

Com base nas duas abordagens anteriormente caracterizadas, apresenta-se de seguida a especificação do roteiro metodológico que deve ser adoptado para se proceder à definição de uma estratégia de Marketing para as Cidades e para a respectiva operacionalização.

Figura 29 - O Percurso Metodológico do Marketing de Cidades



Fonte: Adaptado de Caroli (1999)

Nos capítulos seguintes proceder-se-á à caracterização detalhada de todas estas componentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ancarani, F., 1996. Il Marketing Territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio. *Working Paper SDA Boconi*. Milano

Caroli, M., 1999. *Il Marketing Territoriale*. Milano: FrancoAngeli

Castellet, M. e D'Acunto, M., 2006. *Marketing per il Territorio: Strategie e Politiche per lo sviluppo locale nell'economia globalizzata*. Milano: FrancoAngeli



GESTOR DE CENTRO URBANO

Cidrais, A., 1998. O Marketing Territorial aplicado às Cidades Médias Portuguesas: Os casos de Évora e Portalegre. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa

Elizagarate, V., 2003. Marketing de Ciudades, Madrid: Ediciones Pirámide

Esteve, J., 2001. De la Planificación a la Gestión Estratégica de las Ciudades, Diputación de Barcelona - Oficina de la Xarxa Barcelona Municipis de Qualitat, Barcelona

Friedmann, R., 2003. Marketing Estratégico y Participativo de Ciudades. In: Primera Reunión de la Rede de Marketing y Desarrollo Urbano, Obregón, México: ITESCA

Gilodi, C., 2004. Territorio e Marketing, Tra Letteratura e Nuovi Percorsi di Ricerca. Liuc Papers, n° 149, Serie Economia e Istituzioni 13

Jayne, M., 2006. Cities and Consumption. Milton Park: Routledge

Moutinho, L., 2007. O Fim do Marketing Convencional e Paternalista. Jornal Público, 23 de Março, Caderno de Economia, p.20

OECD, 2005. Strategies for Enhancing Attractiveness. In: International Symposium Enhancing City Attractiveness for the Future, 2-3 June 2005, Nagoya, Japan

Olins, W., 1999. Trading Identities: Why Countries and Companies are taking on each others' roles. London: The Foreign Policy Centre

Van den Berg, L e Braun, E., 1999. Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity. Urban Studies, Vol. 36, N. 5-6, p. 987-999

Yellow Road, 2007. Sustainable Promotion of Atlantic Areas - Place Making Toolkit. Edinburgh: SPAA Project, Draft 1



3. O DIAGNÓSTICO E A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA NO MARKETING DE CIDADES

3.1. O DIAGNÓSTICO TERRITORIAL

O Diagnóstico Territorial constitui a primeira fase do processo de formulação da estratégia no Marketing de Cidades. Com efeito, e tal como acontece no processo de Planeamento Estratégico (c.f. Capítulo 1), devemos começar por conhecer de forma detalhada o território objecto de trabalho, para a partir daí podermos definir linhas de orientação estratégica que, no caso do Marketing, contribuam para o tornar mais atractivo e competitivo.

As componentes sobre as quais incide o diagnóstico a realizar são as que a figura 30 detalha.

Figura 30 - As Componentes do Diagnóstico no Marketing de Cidades



Fonte: Adaptado de Caroli (1999)

Os aspectos mais relevantes a ser analisados em cada uma das componentes referidas são os seguintes:

- Componentes do Território: diz respeito à análise dos elementos materiais e imateriais que caracterizam uma Cidade, com especial atenção para a sua Vocação;
- Oferta Territorial Concorrente: incide na identificação dos concorrentes e dos espaços de mercado ainda não ocupados;
- Segmentos da Procura: consiste no conhecimento detalhado das características das diferentes tipologias da procura da Cidade (perfis psicográficos, tipos de utilização dos espaços da Cidade, actividades realizadas, etc);
- Posicionamento: procura-se conhecer as percepções que os diferentes públicos têm da Cidade bem como identificar com é que ela quer ser percebida.

Apresenta-se seguidamente uma caracterização detalhada de cada uma destas componentes, e destacam-se algumas tarefas e orientações consideradas relevantes para a realização do diagnóstico.



3.1.1. As Componentes do Território

A oferta da Cidade é o objecto da análise a efectuar nesta componente. Os principais objectivos a atingir centram-se, por um lado, na compreensão da sua Identidade e, por outro lado, na identificação dos seus elementos de Diferenciação.

A Identidade é determinada pela vocação da Cidade, a qual deriva do conjunto das condições ambientais, históricas, culturais, sociais e económicas que a caracteriza, e do modo como evoluíram ao longo do tempo.

Os seus elementos de Diferenciação devem ser encontrados a partir dos respectivos pontos fortes, pontos fracos e competências centrais, identificando-se assim o que numa Cidade é único, inimitável e reconhecido como tal, ou seja, aquilo que ela faz particularmente bem. A partir destes elementos é possível perspectivar como poderá construir e sustentar as suas vantagens competitivas.

Segundo Castellet e D'Acunto (2006, p.50), um aspecto que se revela determinante para perspectivar a análise a realizar diz respeito a duas características do produto território que devemos ter continuamente presente, uma vez que elas condicionam e marcam o tipo de abordagem a realizar em termos de diagnóstico.

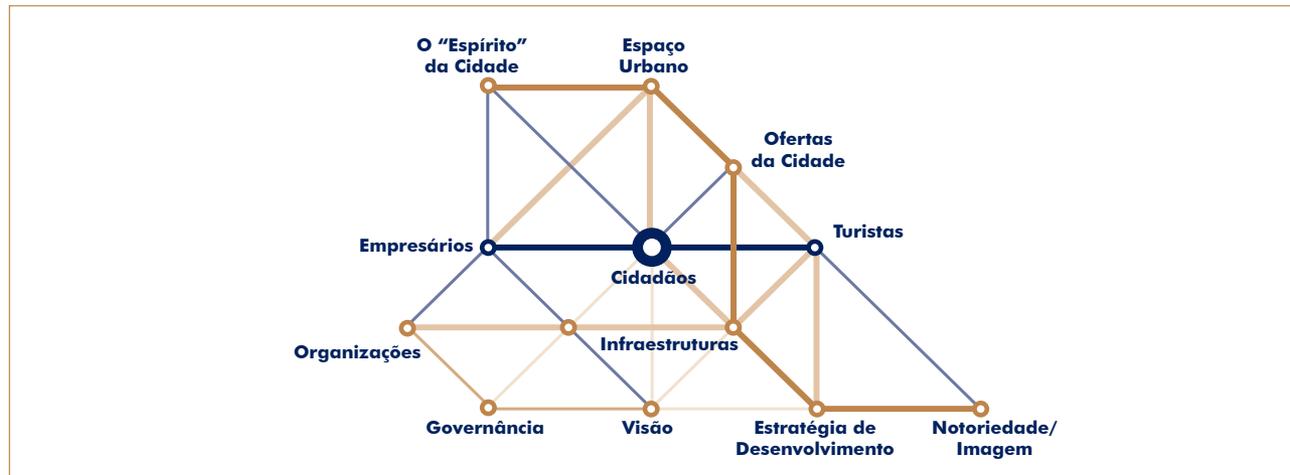
Assim, torna-se necessário considerar, por um lado, que a oferta urbana tem um grau de rigidez elevado, no sentido em que é impossível criar de novo e de raiz uma Cidade muito diferente, pois as suas características estruturais são em boa parte determinadas pela sua posição geográfica, aspectos morfológicos, históricos, culturais, do contexto político-institucional, etc.

Por outro lado, os territórios revelam-se realidades muito complexas, uma vez que são constituídos por uma multiplicidade de factores, e são definidos não através de um mero somatório da respectiva dotação mas, sobretudo, através das formas como esses factores tangíveis e intangíveis se combinam.

A figura 31 transmite a carga de complexidade que as Cidades possuem, o que expressa a necessidade de se ter em consideração uma ampla gama de dimensões relevantes, no âmbito da realização do diagnóstico a estes territórios.



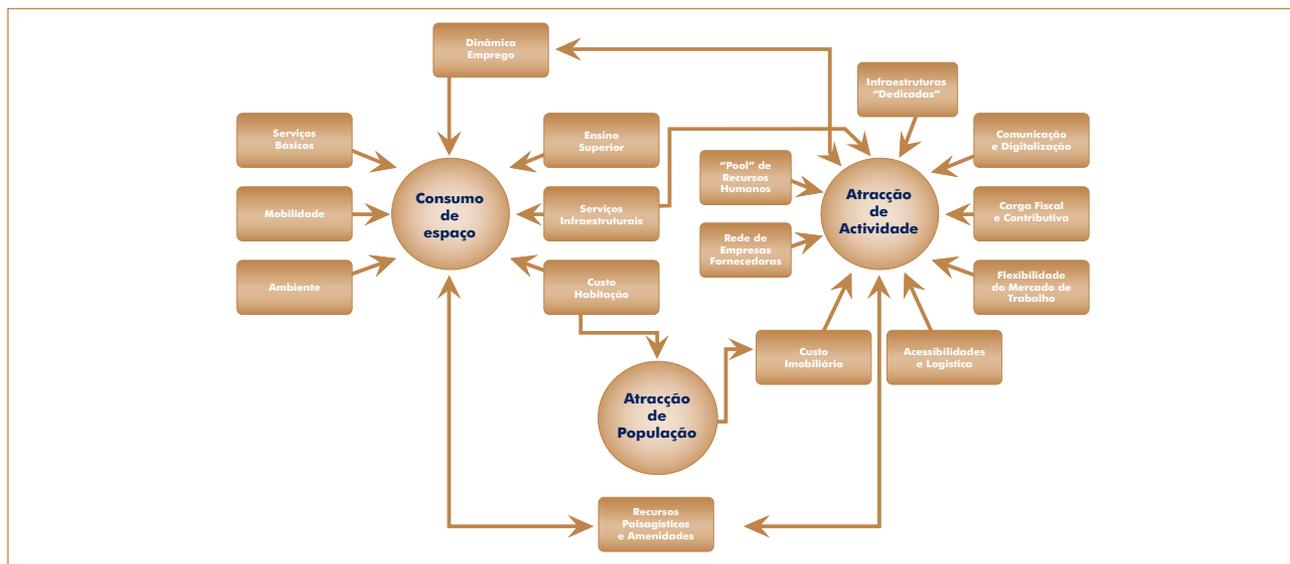
Figura 31 - As Dimensões Centrais das Cidades



Fonte: Adaptado de Gulmann (2006)

Uma vez que o diagnóstico de marketing se deve sobretudo centrar nos aspectos associados à atractividade dos territórios, será também importante ter como referência o que actualmente é considerado como determinante a esse nível. A figura seguinte destaca alguns dos elementos-chave mais relevantes.

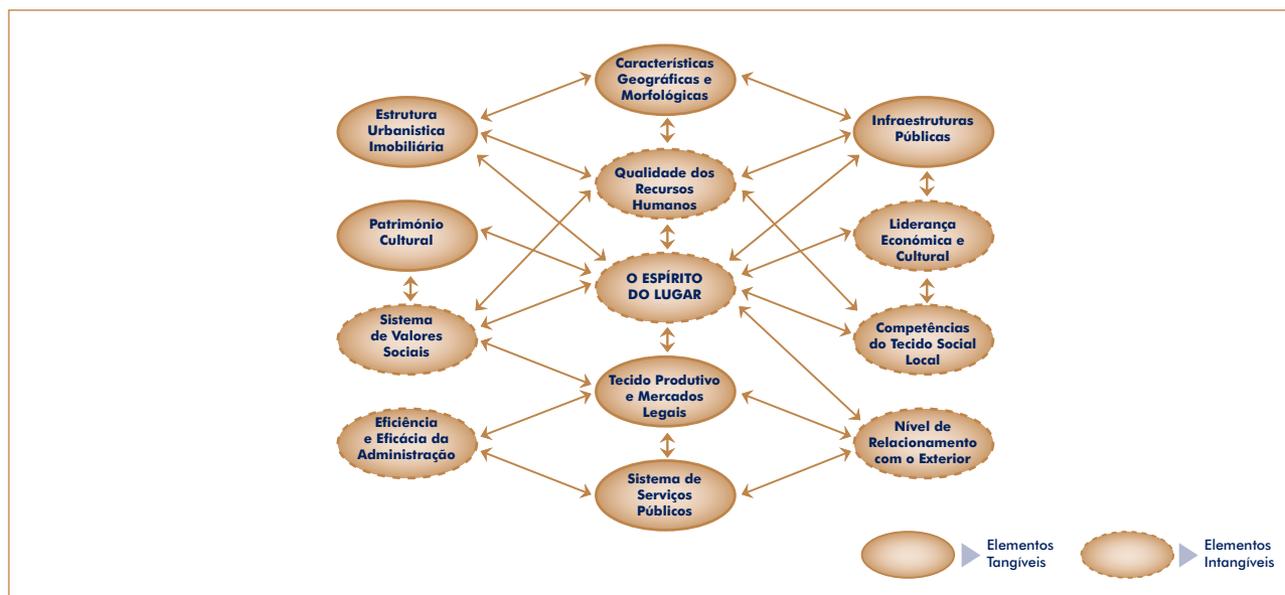
Figura 32 - Elementos de Atractão dos Territórios



Fonte: Departamento de Prospectiva e Planeamento (2005)

A partir desta contextualização, o diagnóstico a realizar à oferta da Cidade deverá incidir sobre o conjunto de elementos materiais e imateriais que a caracterizam, e que a figura 33 identifica.

Figura 33 - Elementos Tangíveis e Intangíveis dos Territórios



Fonte: Adaptado de Caroli (1999)

De acordo com Caroli (1999, p.140), os elementos tangíveis compreendem os aspectos físicos que existem numa Cidade, e que a caracterizam do ponto de vista do seu hardware (as características geográficas, a estrutura urbanística, as infraestruturas públicas, etc). Por seu lado, os elementos intangíveis consistem nas componentes soft que favorecem a valorização dos recursos tangíveis existentes (o sistema de valores, as lideranças, as competências do tecido social, as redes de actores locais, ...).

Os elementos intangíveis devem merecer uma especial atenção, uma vez que se caracterizam por serem fortemente específicos de uma determinada Cidade, e portanto dificilmente replicáveis noutros contextos espaciais. O mais relevante destes elementos é o “Espírito do Lugar”.

O **Espírito do Lugar** está intimamente ligado à Identidade de uma Cidade. A identidade incorpora portanto os aspectos que definem o que a Cidade é para os seus cidadãos, ou seja, a sua personalidade. Mas também se refere ao que ela representa como aspiração, isto é, o que será e fará no futuro.

O Espírito do Lugar é a expressão ideal da tradição e da vocação de uma Cidade. Representa um atributo imaterial que caracteriza, de forma distintiva, as componentes tangíveis desse território. Reforça o posicionamento competitivo percebido pelos utilizadores actuais e potenciais da Cidade.

A identidade de uma Cidade assenta fundamentalmente na sua Cultura e nos seus Valores, sendo que a Cultura permite compreender como é que a Cidade se relaciona com a sua envolvente e como se vinculam com o passado, o presente e o futuro os seus cidadãos. Os Valores de uma Cidade consistem nas crenças permanentes sobre formas de conduta, como por exemplo a tolerância, a solidariedade, a capacidade empreendedora, a honradez, etc (Elizagarate, 2003, p.55).

A importância da Identidade no âmbito do diagnóstico de marketing relaciona-se, entre outros aspectos já anteriormente citados, com o facto da aplicação do marketing à gestão urbana ajudar a compreender a importância de conceitos diferentes que têm uma grande transcendência no quadro do marketing territorial, como a auto-imagem da Cidade, normalmente não diferenciada do conceito de identidade (Idem, p.59).

A auto-imagem não é a identidade da Cidade, mas sim a imagem que se gera nos diferentes utilizadores da cidade, como resultado das suas percepções relativamente à personalidade da mesma.

O que a Cidade é para os seus cidadãos e como gostariam que fosse é que deve estar presente na análise de marketing da Cidade. E isto constitui um elemento muito importante para quem planeia e gere uma área urbana, uma vez que permite estabelecer um guia de intervenção em função daquelas necessidades ainda não satisfeitas para os seus cidadãos.



3.1.2. A Análise da Oferta Concorrente

A análise da concorrência constitui uma etapa fundamental no processo de elaboração da estratégia de marketing de uma Cidade. Todavia, no caso dos territórios, esta análise tem um significado e uma finalidade em parte diferente da que é realizada no contexto empresarial (Castellett e D'Acunto, 2006, p.48).

Com efeito, atendendo à rigidez inerente à oferta urbana, a possibilidade de uma cidade diferenciar a sua oferta em função da análise da oferta concorrente é bastante mais limitada, pelo que apenas em casos extremos a análise da concorrência determinará uma radical modificação da sua oferta.

Neste contexto, a estratégia de marketing das Cidades é, relativamente à do marketing das empresas, muito mais condicionada pela relevância dos seus factores internos do que pelos factores externos.

Apesar destas limitações, é importante proceder-se a uma análise dos concorrentes, sobretudo devido a que da mesma resultarão indicações muito relevantes a dois níveis distintos, designadamente:

- para a realização de acções de benchmarking territorial: o benchmarking, como avaliação competitiva, resulta de grande valor para as Cidades, já que permite conhecer os indicadores de desempenho mais importantes dos seus concorrentes, os quais poderão ajudar a melhorar a gestão urbana no que respeita aos domínios mais importantes, bem como compreender os elementos de força e as melhores práticas de outros territórios;
- para identificar oportunidades de posicionamento: já que possibilitará identificar quais os segmentos de mercado onde a oferta da Cidade pode ter maior eficácia, e aqueles onde será mais difícil devido à presença de uma oferta concorrente melhor e mais consolidada.

Alguns dos critérios normalmente considerados na análise da concorrência encontram-se definidos no quadro seguinte.



Quadro 12 - Critérios de Análise da Oferta Concorrente

CUSTO/BENEFÍCIO DE UTILIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de Rendas Imobiliárias; • Custo dos Imóveis; • Custo dos Serviços; • Existência de Incentivos financeiros; • Existência de benefícios fiscais; • (...)
CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de Eficiência das componentes da Oferta da cidade (ex: Equipamentos Culturais / Acolhimento Empresarial, Parques e Jardins, ...); • (...)
RAPIDEZ DE FRUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Condições e tempo de acesso físico; • Procedimentos administrativos e burocráticos; • (...)
CONTEXTO AMBIENTAL E FÍSICO	<ul style="list-style-type: none"> • Beleza natural da cidade; • Níveis de Saneamento e Abastecimento de Água; • Tratamento de resíduos; • (...)
CONDIÇÕES DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> • Níveis de Segurança; • Oferta e Qualidade de Ensino; • Níveis Culturais; • Oferta de Desporto e Lazer; • (...)

Fonte: Adaptado de Caroli (1999)

3.1.3. A Segmentação da Procura

Segmentar significa dividir o mercado em sub-grupos homogéneos e relevantes. E uma vez que uma Cidade não pode satisfazer as necessidades e desejos de todos os seus utilizadores, ela deve procurar concentrar os seus esforços de marketing em determinados alvos que entende como favoráveis para serem explorados.

Cada segmento deverá então ser constituído por grupos de utilizadores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adoptadas, e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos.

A lógica da segmentação seguida no Marketing de Cidades consiste em identificar quais são os públicos-alvo que, através da sua presença e do seu desempenho, concorrerão de forma directa para propiciar a materialização da

Visão de desenvolvimento da Cidade. Os segmentos de público deverão então ser definidos com base nos seguintes aspectos:

- os efeitos gerados com a sua presença na Cidade;
- as vantagens que a Cidade possui e que se adequam à atracção de determinado segmento;
- a disponibilidade local de recursos necessários para motivar a sua atracção/retenção.

O faseamento a seguir no processo de segmentação integra os seguintes momentos: identificar os critérios de segmentação a utilizar; conhecer e analisar as características de cada um dos segmentos; escolher os segmentos mais interessantes.

Assim, uma primeira proposta de possíveis critérios de segmentação (de especificação ainda muito básica) consiste em subdividir o mercado em função da natureza do utilizador e da presença (ou não) no território. Desta forma, teríamos a seguinte segmentação:

- Natureza do Utilizador da Cidade: empresas / organizações e indivíduos;
- Presença na Cidade: procura interna e procura externa.

A figura 34 procura clarificar esta proposta de segmentação, identificando a composição de cada um dos segmentos considerados.

Qualquer um destes grupos deve ser posteriormente segmentado, visto estas tipologias serem ainda muito genéricas e heterogéneas (ex: as empresas instaladas na Cidade podem ser divididas em PME's e em Grandes Empresas, ou em Empresas Exportadoras e Empresas não Exportadoras; os Turistas podem ser Turistas de Negócios ou Turistas de Lazer, etc).

Figura 34 - Exemplo de Segmentação

		NATUREZA DO UTILIZADOR DA CIDADE	
		Organizações	Indivíduos
PRESENÇA NA CIDADE	Procura Interna	*Empresas instaladas na Cidade; *Instituições Locais; *(...)	*Residentes; *Trabalhadores; *Estudantes; *(...)
	Procura Externa	*Empresas Externas; *Investidores; *Organizações; *(...)	*Turistas; *Visitantes; *Novos Residentes; *(...)

Fonte: Adaptado de Caroli (1999)

Segundo Caroli (1999, p.126-130), uma distinção relevante ao nível da segmentação, pelas implicações posteriores nas decisões de marketing, diz respeito à diferenciação entre procura interna e externa.

Assim, considera-se que a procura interna é constituída pelos agentes económicos e institucionais e pelos indivíduos que se localizam/residem/utilizam regularmente na Cidade. Integra grupos com objectivos e exigências de utilização da Cidade muito diversas, pelo que não é homogénea. Estes grupos podem concorrer entre si não só no que respeita à utilização do espaço e de serviços, mas também na determinação das escolhas respeitantes ao modelo de desenvolvimento a seguir pela Cidade.

Uma característica relevante dos agentes e indivíduos que constituem a procura interna, consiste no facto deles serem simultaneamente um mercado e um recurso para a Cidade, pelo que devem merecer uma especial atenção na sua satisfação, já que são determinantes para a competitividade da mesma.

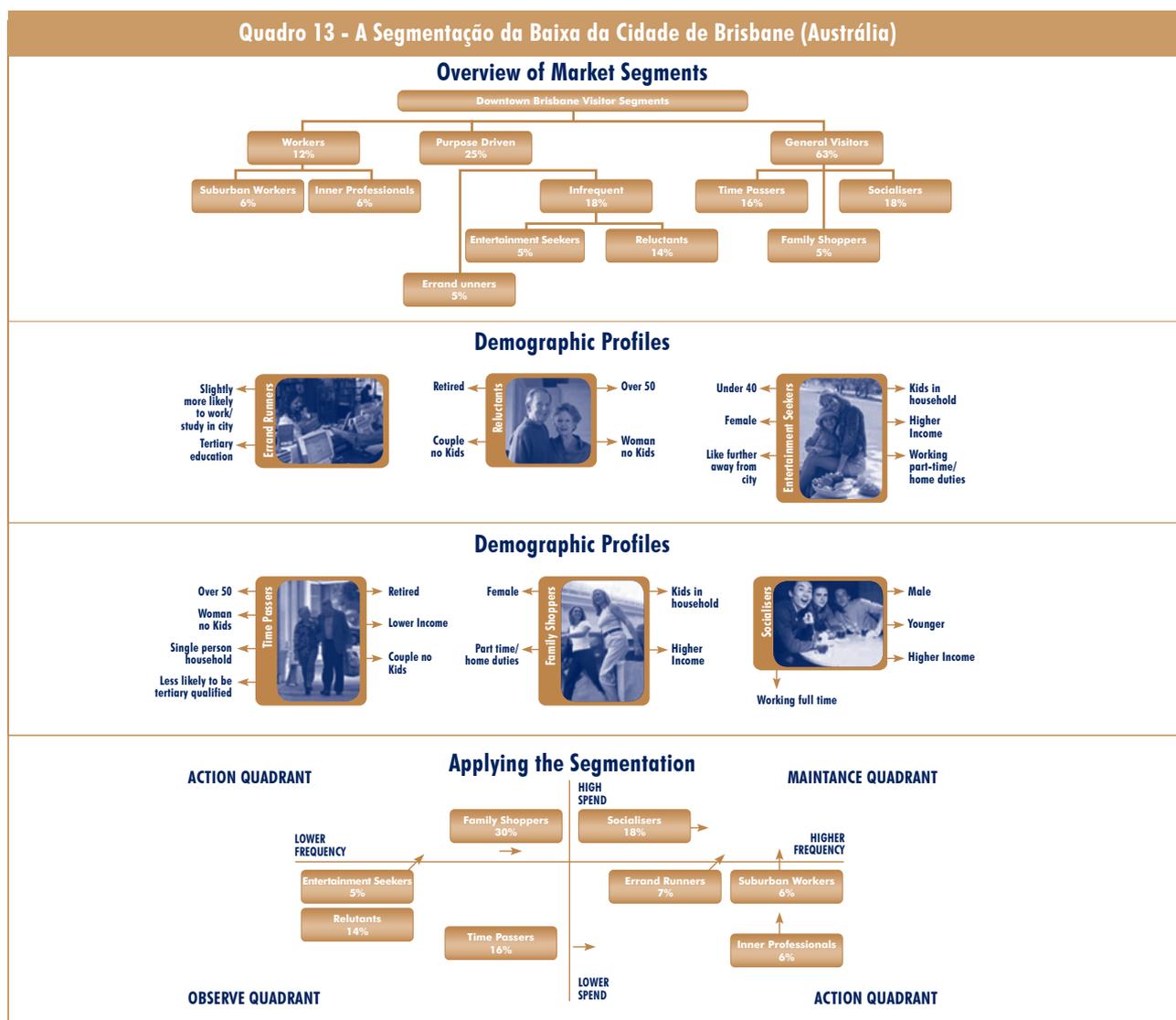
A procura externa é constituída pelas empresas e instituições que procuram uma oportunidade de localização para a sua actividade produtiva, e pelos indivíduos que procuram (de forma temporária ou permanente) um novo local de residência, de trabalho ou de lazer. Relativamente a esta tipologia da procura, verifica-se um certo grau de auto-selecção dos segmentos da procura devido à vocação, natureza e características da própria oferta da cidade.

As duas componentes da procura referidas anteriormente estão inter-relacionadas e influenciam-se reciprocamente. Por exemplo:

- a satisfação dos residentes tem efeitos directos ou indirectos sobre as condições de atractividade da área para os investidores externos;
- a oportunidade para atrair agentes externos pode melhorar o bem-estar dos agentes e indivíduos locais;

Assim, não é possível direccionar as escolhas de marketing para uma componente da procura sem considerar os efeitos que se exercem sobre a outra.

O interesse das categorias que constituem a procura interna são, em termos gerais, prioritários e vinculam a estratégia dirigida a captar a procura externa. Todavia, o relevo que esta última assume pode modificar, em determinado âmbito, tal tipo de prioridade.



Após esta tarefa de identificação dos segmentos da procura, deve proceder-se à caracterização e análise dos elementos mais relevantes desses segmentos. Através de diversas técnicas e instrumentos de investigação e de recolha de informação (ex: inquéritos, entrevistas, focus-group, técnicas de observação, etc), deverá obter-se informação que permita um conhecimento aprofundado sobre as características de cada segmento, para assim se poder tomar determinadas decisões de marketing.

Procurar-se-á então conhecer, entre outros, que necessidades manifestam os cidadãos, quais são as características valorizadas pelas empresas e pelos investidores, ou que aspectos de deve ter em conta para a atracção de turistas e visitantes.

O quadro 13 apresenta, como exemplo, extractos do estudo de segmentação dos visitantes da Baixa da Cidade de Brisbane (Austrália), através do qual se identificam os segmentos dos frequentadores dessa área da Cidade, o respectivo perfil demográfico bem como os critérios de segmentação utilizados (Brisbane Marketing, 2004).

Uma vez conhecidas as características de cada um dos segmentos considerados, passa-se então à fase da selecção dos segmentos prioritários. Esta selecção é muito importante pois permite, por um lado, orientar a “venda” para os segmentos que melhor possam ser satisfeitos pela oferta da cidade e, por outro lado, potenciar as condições de atracção à cidade dos segmentos que têm um impacto positivo/estratégico no seu desenvolvimento.

3.1.4. O Posicionamento no Marketing de Cidades

O posicionamento consiste num complexo conjunto de percepções, impressões e sentimentos que um produto suscita na mente dos consumidores (Rizzi e Scaccheri, 2006, p.44). O posicionamento de um território consiste então no modo em que este é percebido, como conjunto de características tangíveis e intangíveis, pela procura actual e potencial.

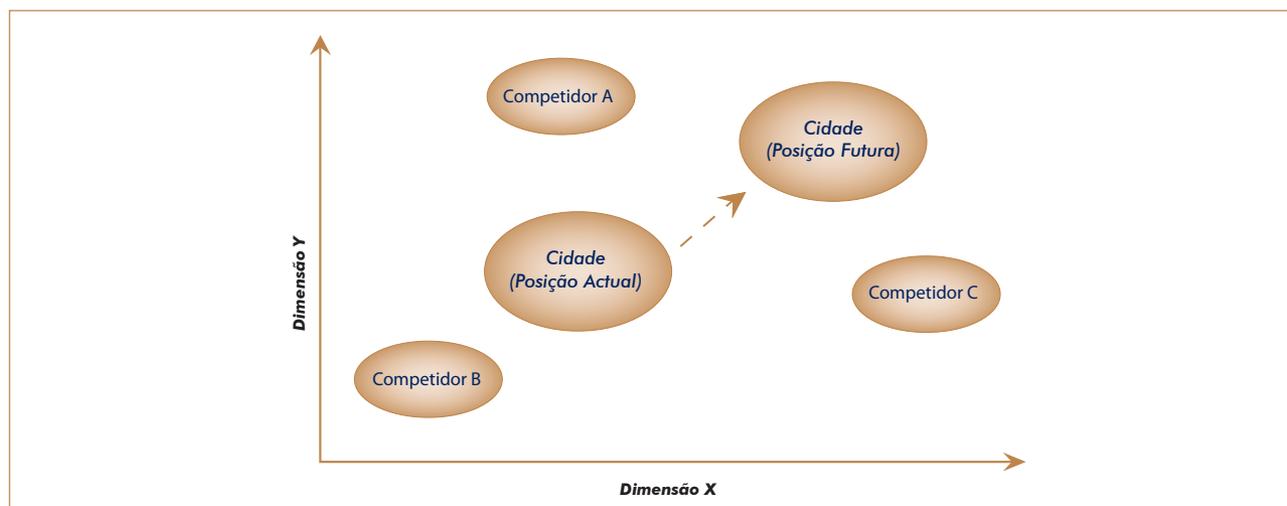
O posicionamento é um elemento muito importante na estratégia de marketing territorial, uma vez que indica implicitamente o target de mercado que o território considera relevante para a própria estratégia competitiva, e o modo como a oferta territorial se apresenta à respectiva procura.

Posicionar uma Cidade significa portanto definir como é que ela pretende ser percebida pelos segmentos-alvo relativamente aos seus concorrentes. Ou seja, consiste em definir/escolher um espaço para ocupar no mercado e na mente dos seus diferentes públicos-alvo.

A definição da estratégia de posicionamento de uma Cidade deverá procurar que esta seja percebida como sendo mais atractiva que as restantes Cidades concorrentes num determinado segmento ou segmentos, a nível local, regional, nacional ou internacional. Isto implica, então, a identificação das suas possíveis vantagens competitivas sobre as quais vai configurar a respectiva posição no mercado (Elizagarate, 2003, p.146).

Segundo Caroli (1999, p.155), a definição do posicionamento de uma Cidade deve ter como referência quer uma dimensão estática (como é geralmente percebida) quer uma dimensão dinâmica (como deseja ser percebida). A figura 35 contextualiza as duas dimensões referidas.

Figura 35 - O Mapa de Posicionamento

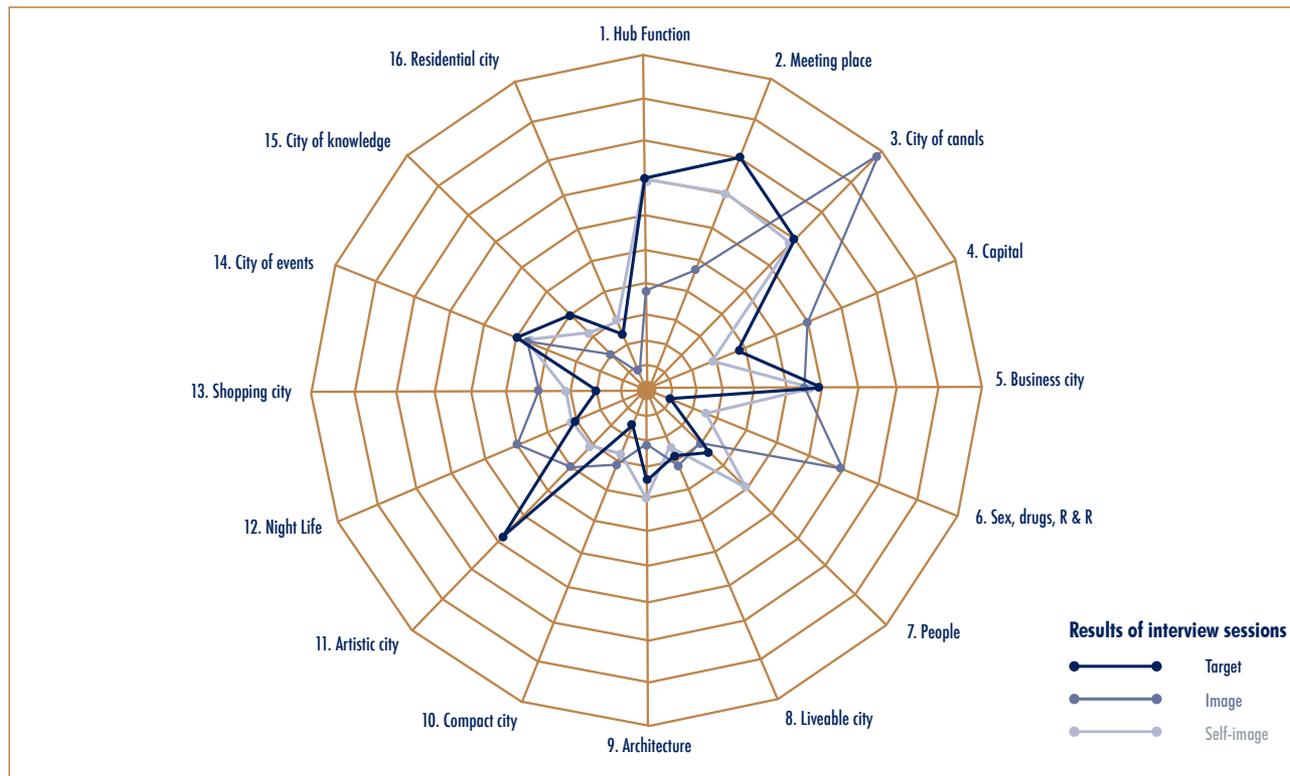


Fonte: Adaptado de Castellet e D'Acunto (2006)

Podemos assim considerar a existência de um posicionamento competitivo actual, e um posicionamento estratégico futuro. O primeiro diz respeito à posição onde se encontra a Cidade, de acordo com a forma como a sua oferta é percebida no momento de realização da análise (momento actual). O posicionamento estratégico futuro representa onde a Cidade aspira a colocar-se num momento seguinte (Castellet e D'Acunto (2006, p. 54).

A figura 36 apresenta, para a Cidade de Amsterdão, estas duas componentes do seu posicionamento (actual e pretendido), face a um conjunto de dimensões relevantes.

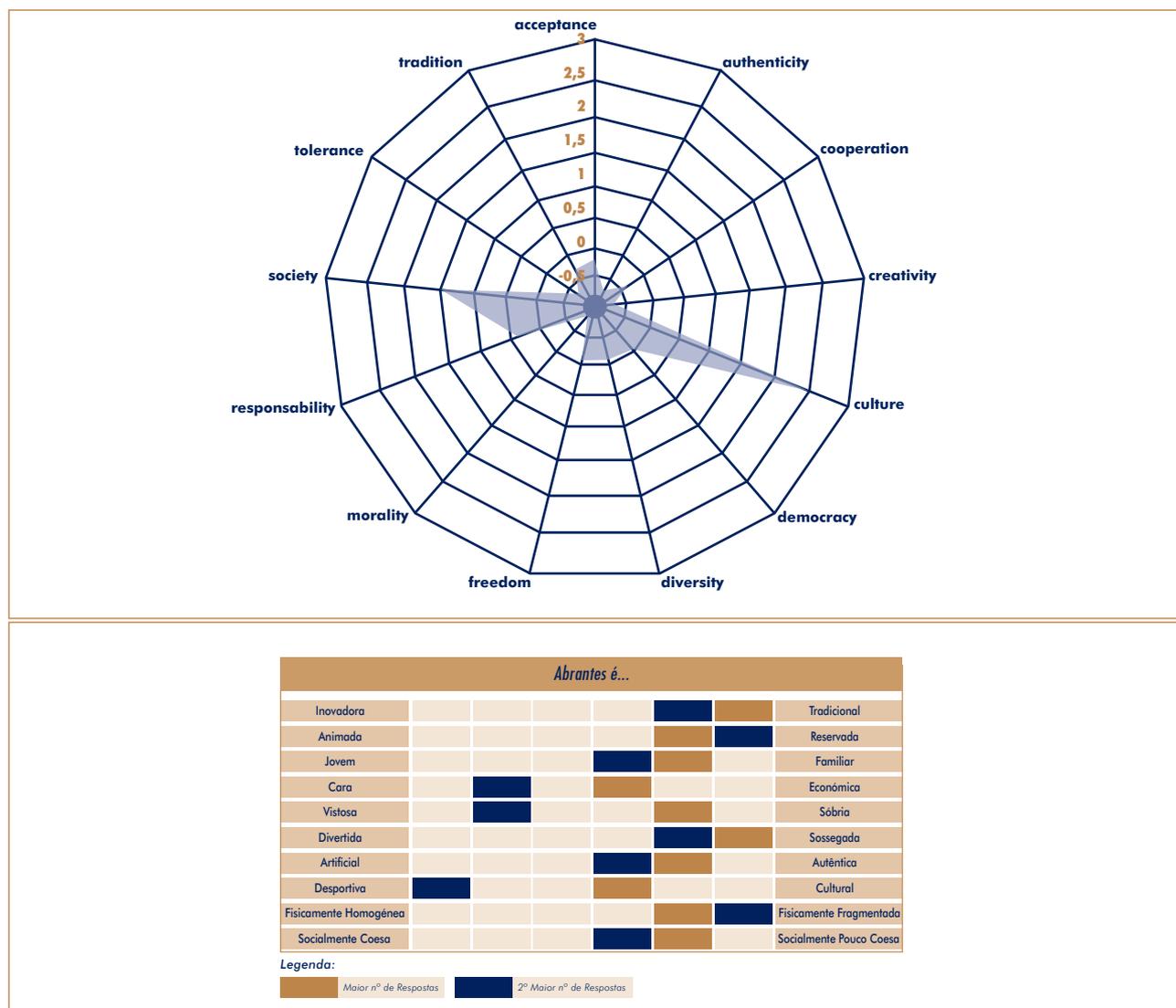
Figura 36 - O Mapa Perceptual de Amsterdão



Fonte: "Choosing Amsterdam" (2003)

Seguidamente, apresentam-se duas outras abordagens gráficas aos mapas perceptuais das cidades de Adelaide (Austrália) e de Abrantes, que apenas expressam o respectivo posicionamento actual, mas que permitem clarificar como cada uma delas é percebida pelos seus públicos-alvo, relativamente a um conjunto de atributos-chave.

Figura 37 - Os Mapas Perceptuais de Adelaide e Abrantes

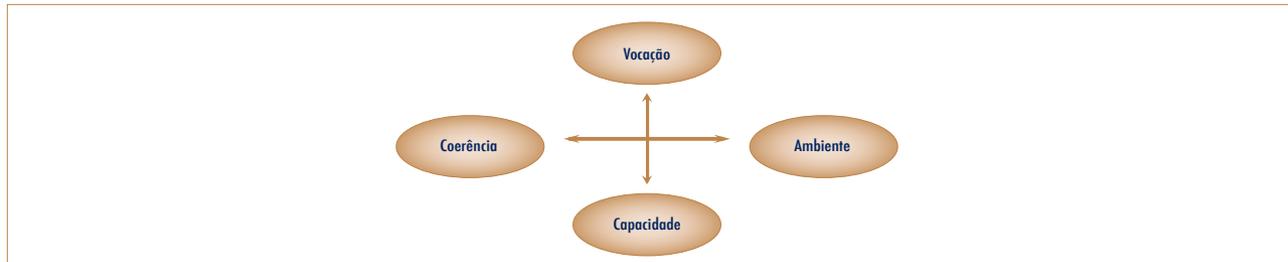


Fonte: Adelaide City Council (2005)
 Câmara Municipal de Abrantes

O posicionamento, ilustrando então a forma como uma Cidade quer ser percebida, exprime as directrizes estratégicas do seu desenvolvimento que serão sucessivamente implementadas através do marketing operacional (marketing-mix).

A escolha de posicionamento de uma Cidade deve ser, segundo Caroli (1999, p.157), sustentada num conjunto de elementos de referência que a figura seguinte expressa.

Figura 38 - Elementos Determinantes do Posicionamento



Fonte: Adaptado de Castellet e D'Acunto (2006)

Estes elementos traduzem-se no seguinte:

- **Vocação da Cidade:** define a identidade do território, pelo que constitui a referência primária na definição do seu posicionamento. Sendo determinada pelas características tangíveis e intangíveis que caracterizam a Cidade, manifesta-se numa natural predisposição para atrair um determinado tipo de procura e para satisfazer, de maneira particularmente eficaz e eficiente, expectativas específicas;
- **Ambiente:** é descrito pelo conjunto das componentes físicas da Cidade, as quais incidem, de forma geralmente directa e relevante, sobre o modo em que os utilizadores percebem a Cidade (ex: a importância que as características urbanísticas e arquitectónicas de um centro histórico de uma Cidade têm na imagem que esta pode assumir no mercado turístico);
- **Capacidade:** consiste nas componentes materiais e imateriais existentes numa Cidade, as quais determinam o valor da sua oferta. Trata-se das condições que permitem manter a promessa implícita na proposta de posicionamento;
- **Coerência:** diz respeito à necessidade de articulação entre a percepção da procura relativamente à Cidade na sua globalidade, e a percepção relativamente às suas componentes principais tomadas individualmente.



Por fim, a definição do posicionamento deve ainda ser validada (verificação de que o espaço que se pretende ocupar é conveniente em termos estratégicos) e analisada a sua exequibilidade (aplicabilidade desse posicionamento em função dos recursos disponíveis e da vocação do próprio território).

3.2. A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Uma vez concluído o diagnóstico, através do qual foi possível identificar e caracterizar os elementos que determinam a identidade física, social e cultural da cidade, a sua imagem percebida, o respectivo grau de notoriedade e o seu papel relativamente ao contexto de mercado em que se insere, estão reunidas todas as condições para se passar à fase da definição da estratégia de marketing.

A referência de base para a estratégia de marketing de uma Cidade é, portanto, constituída pelo conjunto de elementos fortemente transversais e caracterizadores que exprimem da forma mais completa a sua configuração tangível e intangível, ou seja, que exprimem a sua vocação.

Neste sentido, a estratégia de marketing pode direccionar-se para duas hipóteses diferentes, concretamente:

- desenvolver um projecto de oferta urbana coerente com a vocação da Cidade, com base na valorização das oportunidades existentes no seu interior;
- desenvolver um projecto de oferta baseado numa inovação radical das suas condições actuais, e na superação dos elementos tangíveis e intangíveis existentes.

De uma forma geral, a primeira hipótese resulta a mais praticável, a que apresenta maiores possibilidades de sucesso e a que envolve menores custos. A segunda corresponde quase sempre ao que pode ser considerado como “um salto no escuro”, apresentando maiores riscos e estando geralmente associada à realização de elevados investimentos.

Todavia, podem existir algumas situações em que basear a estratégia de marketing nas condições actuais que a Cidade apresenta poderá ser pouco adequado, pelo que em tais situações se torna necessário adoptar a segunda hipótese.

Segundo Caroli (1999, p.160), os casos mais relevantes em que tal se pode verificar são geralmente os seguintes:

- quando se verifica um declínio estrutural da actividade económica mais desenvolvida nessa área;



- na inexistência na Cidade de uma vocação bem definida e de uma posição de excelência em determinada actividade;
- na excessiva competição na vocação da Cidade, proveniente de Cidades que possuem uma consolidação superior nesse domínio.

Em função da opção tomada relativamente à vocação da Cidade, será depois necessário traduzir essa opção em orientações estratégicas. De acordo com Caroli (1999, p.162), as possibilidades a explorar poderão ser uma das seguintes:

- A Integração e a potenciação das componentes actuais da Cidade: esta estratégia destina-se a valorizar os elementos positivos da sua vocação, através de medidas de integração das componentes (tangíveis e intangíveis) locais. Contudo, o reforço da vocação local não significa uma orientação da Cidade para o seu interior mas, sobretudo, o aumento da sua capacidade para se inserir, de forma coerente com os seus recursos e tradições, no quadro da globalização crescente. Para o sucesso desta estratégia, é importante a função de coordenação das diversas iniciativas orientadas para o reforço dos respectivos factores de competitividade;
- Desenvolvimento de oportunidades de transformação da Cidade: esta estratégia é igualmente focada nas suas características actuais, mas com o objectivo de activar um processo evolutivo, de upgrade, que leve à modificação de determinados aspectos da sua vocação original;
- Desenvolvimento de Projectos Inovadores: esta estratégia é baseada na mudança e mesmo na ruptura. Os projectos inovadores são constituídos por intervenções na Cidade, geralmente caracterizadas pelo facto de serem:
 - Muito relevantes, do ponto de vista estrutural, económico e de imagem;
 - Muito avançadas, do ponto de vista da tecnologia utilizada;
 - Fortemente inovadoras, relativamente às actividades pré-existentes.

A determinação dos possíveis conteúdos de quaisquer das orientações estratégicas referidas pode envolver diversas áreas de intervenção, de natureza operacional, sendo contudo importante realçar que algumas das intervenções não são determinadas exclusivamente pela estratégia de marketing, já que se integram em políticas mais vastas de desenvolvimento de cada Cidade. Isto prende-se com o que já tinha sido referido no capítulo anterior, de que os objectivos de marketing deverão estar subjugados aos objectivos de desenvolvimento, os quais por sua vez decorrem da Visão estabelecida para esse território.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brisbane Marketing, 2004. *Downtown Brisbane Market Segmentation Study*. Disponível em: www.brisbanemarketing.com.au/UserFiles/Media/BM_DowntownSegmentation_Dec04_Extract.pdf (acedido a 18 de Junho de 2006)

Câmara Municipal de Abrantes, 2006. *Plano Estratégico de Desenvolvimento da Cidade de Abrantes*. Abrantes: C.M. Abrantes

Caroli, M., 1999. *Il Marketing Territoriale*. Milano: FrancoAngeli

Castellet, M. e D'Acunto, M., 2006. *Marketing per il Territorio: Strategie e Politiche per lo sviluppo locale nell'economia globalizzata*. Milano: FrancoAngeli

City of Amsterdam, 2003. *Choosing Amsterdam: Brand, Concept and Organisation of the City Marketing*. Disponível em: www.ez.amsterdam.nl/docs/uploads/Choosing%20Amsterdam.pdf?PHPSESSID=8cef904621d50b547ea2d6640a65449c (acedido a 20 de Junho de 2006)

Departamento de Planeamento e Prospectiva, 2005. Série "Prospectiva – Métodos e Aplicações", Nº 7, Fevereiro, Lisboa

Elizagarate, V., 2003. *Marketing de Ciudades*, Madrid: Ediciones Pirámide

Gulmann, S., 2006. *CityDesign: City Development for the Citizen*. Disponível em: www.cbs.dk/content/download/38357/576666/file/citydesignuvsynops.pdf (acedido a 14 de Dezembro de 2006)

Rizzi, P. e Scaccheri, A. (coord.), 2006. *Promuovere il Territorio: Guida al marketing territoriale e strategie di sviluppo locale*. Milano: FrancoAngeli

4. A POLÍTICA OPERACIONAL DO MARKETING DE CIDADES

As ferramentas que permitem diferenciar a oferta de uma Cidade centram-se no marketing operacional. O objectivo da diferenciação foca-se na possibilidade da Cidade oferecer maior valor aos cidadãos, investidores, empresas, turistas e visitantes ou novos residentes, dos quais já conhece as suas características e preferências através do diagnóstico realizado anteriormente. O marketing operacional constitui também o suporte e materialização das decisões de segmentação, posicionamento e de estratégia face à vocação da Cidade (Elizagarate, 2003, p.161).

Apresentam-se seguidamente, de forma detalhada, os instrumentos normalmente utilizados para materializar a estratégia do Marketing de Cidades.

4.1. O MARKETING-MIX TERRITORIAL

A operacionalização da estratégia de marketing desenvolve-se a partir das indicações do plano de marketing-mix. Contudo, no caso concreto de um território, a utilização dos instrumentos normalmente usados no marketing empresarial (os 4 P's - Preço, Promoção, Distribuição e Comunicação - ou o Retailing Mix - Localização, Sortido, Marcas, Preço, Serviço, Comunicação, Estabelecimento) deve ser conduzida com muita atenção, já que o território, enquanto objecto de política de marketing-mix, apresenta peculiaridades só parcialmente similares aos produtos e serviços existentes no mercado (Caroli, 1999, p.168).

As especificidades do território, assim como os conteúdos da estratégia de marketing de Cidades determinam, desde logo, duas importantes consequências: em primeiro lugar, o facto das componentes do marketing-mix serem em parte diferentes; em segundo lugar, o facto de quaisquer destas componentes ter características só em parte análogas com as que se encontram nas políticas de marketing-mix empresarial (Idem, p.169).

As acções operacionais contidas no programa de acção da estratégia de marketing de Cidades podem visar quatro tipo de objectivos, concretamente:

- **Objectivos de Desenvolvimento:** manifestam-se no estímulo ou na realização de acções de reforço ou de inovação das componentes da oferta urbana;
- **Objectivos de Suporte:** consistem no desenvolvimento de medidas operacionais dirigidas a facilitar a criação e o desenvolvimento das relações entre os diversos sujeitos que constituem uma procura potencial e as componentes da oferta da Cidade;
- **Objectivos Organizativos:** traduzem-se na coordenação dos diversos agentes que, de alguma forma, controlam/governam as componentes da oferta urbana que podem estar envolvidas na estratégia de marketing da Cidade;
- **Objectivos de Comunicação:** manifestam-se no fornecimento aos diferentes sujeitos que constituem a procura, de informações de diversa natureza acerca da Cidade, das suas potencialidades e das suas vantagens.

Estes objectivos são concretizados através de quatro áreas de intervenção (políticas de marketing-mix territorial), onde são estabelecidas as decisões operacionais destinadas a implementar as orientações estratégicas. A figura seguinte apresenta essas áreas.

Figura 39 - As Componentes do Marketing-Mix Territorial



Fonte: Adaptado de Caroli (1999)

De forma detalhada, são caracterizados de seguida os referidos elementos, que constituem os instrumentos operacionais da política de marketing.

4.1.1. As Intervenções sobre o Produto Território

Em linhas gerais, a política do produto-território compreende as acções dirigidas a adequar, modificar ou a inovar a oferta da Cidade. Estas acções constituem um aspecto fundamental da política operacional de marketing, por um lado porque dizem respeito a intervenções geralmente complexas e que tem um impacto estrutural sobre a Cidade e, por outro lado, porque constituem o ponto de referência para as outras intervenções do marketing-mix, em particular para a Comunicação e para a Promoção.

A política de produto, no marketing de cidades, incide fundamentalmente em dois domínios, designadamente:

- no desenvolvimento de Projectos Inovadores;
- na realização de grandes eventos.

As características mais relevantes de cada um são descritas de forma detalhada nos pontos seguintes.

(A) Os Projectos Inovadores

A realização destes projectos consiste no desenvolvimento de iniciativas de relevante dimensão estrutural, geralmente inovadoras a respeito das actividades pré-existentes na Cidade.

O objectivo fundamental de um projecto inovador é o de iniciar um amplo processo de desenvolvimento na área da Cidade onde se vai realizar, através da atracção de posteriores investimentos e da alteração das percepções que os utilizadores têm dessa área e da Cidade na sua globalidade.

Estes projectos podem, em particular, gerar os seguintes tipos de externalidades positivas:

- indução de posteriores investimentos que o projecto em questão pode, directa ou indirectamente, activar na Cidade (relativos a infraestruturas, actividades produtivas relacionadas, oferta de serviços, etc);
- geração de um efeito positivo que o projecto tem sobre a imagem da Cidade e da área onde será implementado;
- melhoria das condições gerais da Cidade e do seu grau de atractividade, pelo menos para determinados segmentos da procura.



A dimensão territorial destes projectos pode ser diferente. Pode tratar-se de iniciativas de grande escala, em termos de activar um processo de desenvolvimento económico de uma área metropolitana. Noutros casos, o projecto poderá ter uma dimensão mais reduzida e destinar-se a promover a melhoria económica e social de zonas específicas de uma Cidade. As consequências indirectas destes projectos poderão, todavia, manifestar-se numa área mais ampla do que aquela directamente envolvida pelo projecto.

Apresentam-se de seguida dois Estudos de Caso que expressam iniciativas de intervenção sobre o produto Cidade, com base no desenvolvimento de projectos inovadores.

Quadro 14 - Estudo de Caso "Museu Guggenheim Bilbao"

Enquadramento

O Museu Guggenheim de Bilbao (Espanha) é um exemplo de um projecto cultural que funcionou como catalisador da regeneração e do marketing da Cidade.

Bilbao, principal cidade do País Basco, foi historicamente um dos portos mais importantes do país. Durante os anos oitenta, contudo, a cidade vivia uma grande recessão, e as autoridades Bascas, percebendo que uma mudança radical era necessária, decidiram avançar com a implementação de uma nova estratégia de desenvolvimento para a cidade e respectiva área metropolitana.

Neste contexto, a criação do Museu Guggenheim assumiu um papel central na regeneração deste território. O projecto resultou de um exemplar processo de colaboração entre as autoridades Bascas e a Fundação Guggenheim, em que os primeiros disponibilizaram financiamento assim como apoio político e cultural, enquanto os segundos contribuíram com as suas colecções de arte moderna e contemporânea. Para além disso, a Fundação disponibilizou a sua experiência internacional na gestão de museus, bem como na programação de exposições a realizar em Bilbao. Esta parceria constituiu uma componente crucial do desenvolvimento do projecto.

As propostas para o projecto iniciaram-se em 1991, tendo sido escolhido o local para a implantação do museu e seleccionado o arquitecto Frank Gehry para conceber um projecto que constituísse um ícone para a cidade.

No ano seguinte, o Governo Basco criou o Consórcio para o Projecto do Museu Guggenheim, entidade que supervisionou todo o processo de planeamento e construção do mesmo, que decorreu entre 1993 e 1997.





Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Museu_Guggenheim_Bilbao



Fonte: <http://pinker.wjh.harvard.edu/photos/spain/pages/Guggenheim%20Bilbao%203.htm>

O museu foi implantado numa área de 32.500 m² no centro de Bilbao, e a sua estrutura inclui uma combinação de formas inter-relacionadas, combinando vidro, pedra e placas de titânio. A sua forma pouco usual cria uma forte presença visual, que contrasta com o centro da cidade.

O Museu custou cerca de 100 milhões de euros, e constituiu um marco no quadro do processo de regeneração urbana, a qual incluiu também investimentos significativos ao nível dos transportes e de outras infraestruturas.

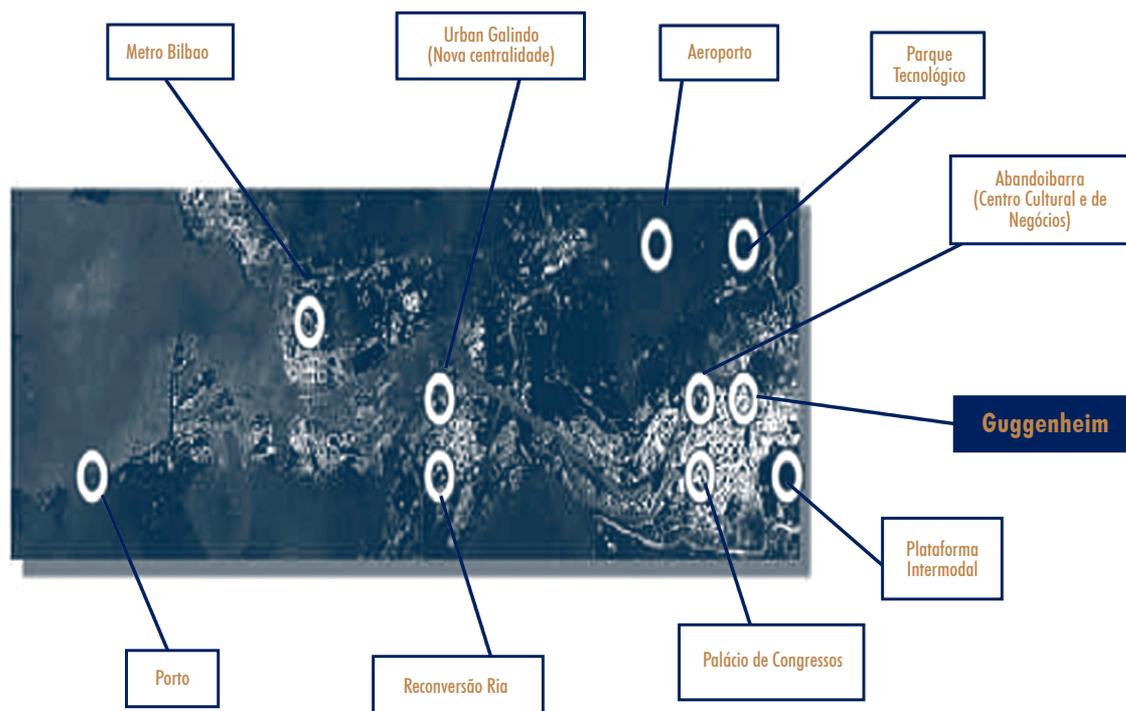
Principais Impactos

Durante o primeiro ano de funcionamento (1998), o museu Guggenheim recebeu mais de 1.3 milhões de visitantes. No final de 2001, o museu tinha atraído cerca de 4 milhões de pessoas e estabeleceu-se como uma das maiores atracções turísticas. Em 2000, 46% dos visitantes do museu eram originários de fora de Espanha, 36% eram Espanhóis e 18% eram do País Basco. Cerca de 80% dos visitantes inquiridos afirmaram que o museu tinha sido o motivo para a visita à cidade ou tinha contribuído para que permanecessem mais tempo do que o inicialmente planeado.

Quatro anos após o início do seu funcionamento, estimou-se que o museu contribuiu directamente com cerca de 450 milhões de euros de benefícios económicos para Bilbao (mais de 6 vezes o seu montante de investimento inicial).

Os visitantes gastaram no museu perto de 8,5 milhões de euros, 47 milhões de euros em alojamento, 37 milhões de euros em alimentação, 14 milhões de euros em compras, 10.3 milhões de euros em transportes e 7 milhões de euros em actividades de lazer.

Para além de atrair turistas e visitantes, o museu activou o sector de serviços da cidade e produziu um significativo impacto positivo em termos económicos e de desenvolvimento da área metropolitana, apresentando uma ligação directa e/ou indirecta com um vasto conjunto de investimentos que transformaram Bilbao. A figura seguinte apresenta alguns dos investimentos que entretanto foram ou estão a ser realizados na zona.



Para além dos seus programas de exposições e eventos, o museu também atraiu uma vasta gama de outros acontecimentos, incluindo cerimónias de entrega de prémios, espectáculos de moda, conferências e congressos, jantares e convenções. A reputação internacional que foi construída em torno do museu Guggenheim forneceu à cidade um forte perfil identitário, contribuiu para a sua internacionalização, gerou elevada notoriedade e, acima de tudo, fez com que os cidadãos de Bilbao voltassem a acreditar nas suas capacidades e num novo futuro para a sua cidade.

Fonte: Adaptado de Birmingham City Council, S/D

Quadro 15 - Estudo de Caso "Puerto Madero"**Enquadramento**

No final dos anos noventa, na cidade de Buenos Aires (Argentina), uma empresa precisava de promover um novo complexo imobiliário localizado na antiga zona portuária da cidade, conhecida como Puerto Madero. Tratava-se de uma intervenção urbanística de grande dimensão, envolvendo sete quarteirões, que incluía um hotel, um centro de convenções, um edifício de apartamentos, três edifícios de escritórios, um centro comercial, um complexo de cinemas, um museu do Mar, áreas de lazer e cerca de 700 metros de frente ribeirinha como área pedonal e espaço para a realização de eventos. Era muito mais do que um novo bairro, era uma cidade dentro da cidade.

A zona de Puerto Madero, apesar de se tratar de uma área apetecível e em expansão, apresentava um grande handicap, que consistia no facto de ser de difícil acessibilidade no contexto da cidade, pelo que o complexo imobiliário se encontrava numa área com pouco movimento.

A empresa contratou uma agência de comunicação para a concepção de uma estratégia de marketing, tendo definido como objectivo central a geração de notoriedade para o complexo e a indução de visitas a esta zona da cidade. O orçamento disponível para o marketing era de 4 milhões de dólares.

A Solução Desenvolvida

A agência de comunicação começou a trabalhar na imagem de marca e na identidade para o complexo, e rapidamente foi desenvolvida a marca "Madero Este". Existiam, contudo, bastantes dúvidas quanto à forma de gerar a notoriedade desejada. A recomendação típica consistiria na realização de uma campanha de publicidade, usando meios de comunicação de massa (imprensa, televisão e rádio) para dizer: "Venha a Madero Este, onde encontrará tudo num só lugar".

A equipa responsável pelo trabalho pensava, no entanto, que gastar 4 milhões de dólares numa campanha de publicidade poderia ser um erro. "Se é necessário chegar a 10.000 ou 20.000 pessoas, será necessário produzir publicidade ou spots de tv?" discutiam entre eles. Tendo em atenção a localização do complexo, estavam convencidos que nenhuma campanha seria capaz de gerar o nível de tráfego que o complexo necessitava. Assim, decidiram que promover o complexo utilizando comunicação de massas não seria boa ideia, pelo que abandonaram esta hipótese.



Começaram então a procurar outras formas de comunicar a existência de “Madero Este”, pelo que iniciaram um novo estudo de mercado, no sentido de perceber de onde poderiam vir os fluxos de pessoas que precisavam gerar e de como é que as pessoas chegariam até aí. Foi precisamente quando ponderavam estas questões que perceberam que em vez de desenvolverem uma campanha de publicidade deveriam desenvolver algo que literalmente facilitasse ou levasse as pessoas para o complexo. E por que não uma Ponte? Uma ponte pedestre forneceria um fácil acesso e geraria tráfego, pelo que seria exactamente o que o complexo necessitava.

Decidiram então levar a ideia um pouco mais além, e como tinham constatado que ao contrário de muitas outras grandes cidades, Buenos Aires não possuía ícones de referência, pensaram então o seguinte: “em vez de construir apenas uma ponte utilitária, que trouxesse as pessoas de uma das margens para a outra, por que não fazer da ponte uma atracção? Uma estrutura arquitectónica marcante, desenhada por um nome arquitecto de renome internacional?”. Estava encontrada a solução.

Depois de apresentarem a ideia ao cliente (não resultou fácil convencê-lo, pois estava à espera de uma campanha de publicidade, e recebeu como proposta de marketing a construção de uma ponte ...), e de terem luz verde para avançar, mesmo que tal tenha significado um aumento orçamental de 50% nas verbas a disponibilizar para o marketing, contrataram o arquitecto Santiago Calatrava, a quem pediram para projectar uma ponte que fosse simultaneamente um novo ícone para simbolizar uma nova Buenos Aires, algo que simbolizasse o potencial de futuro da cidade.

O resultado foi o que seguidamente se apresenta.



Fonte: <http://www.gosculptura.com/argTourism.php>



Fonte: [http://es.wikipedia.org/wiki/Puerto_Madero_\(Buenos_Aires\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Puerto_Madero_(Buenos_Aires))



Principais Impactos

A ponte, a que foi dada a designação “Puente de la Mujer” (pretendendo homenagear o papel da Mulher na sociedade) foi inaugurada em 2001, e foi doada à cidade pelo dono da empresa proprietária do complexo imobiliário.

Desde a sua inauguração que se converteu num novo ícone de Buenos Aires e numa atracção da cidade, gerando um significativo volume de visitas à área. Foi declarada de interesse turístico nacional pelo governo.

A estratégia de marketing adoptada permitiu assim gerar um conjunto de efeitos positivos muito superiores aos que aconteceriam se tivessem optado pela realização de uma campanha de publicidade para promover o complexo. Para além das questões de notoriedade, o facto de ter sido possível intervir sobre a própria oferta da cidade e de se criar um relacionamento mais forte com os cidadãos, que entenderam a Ponte como sendo não apenas para eles mas como sendo deles (já que passou a ser um seu elemento de identidade), constituiu um resultado fundamental para o sucesso da estratégia de marketing implementada.

Fonte: Adaptado de “LEAP: A Revolution in Creative Business Strategy”, (2003)

Estes dois estudos de caso mostram como é possível o marketing originar intervenções sobre o produto Cidade, aumentando a sua atractividade e competitividade.

Uma classificação possível para estes projectos inovadores pode basear-se na função que assumem no desenvolvimento do território (Caroli, 1999, p.199). Assim, podem contribuir para:

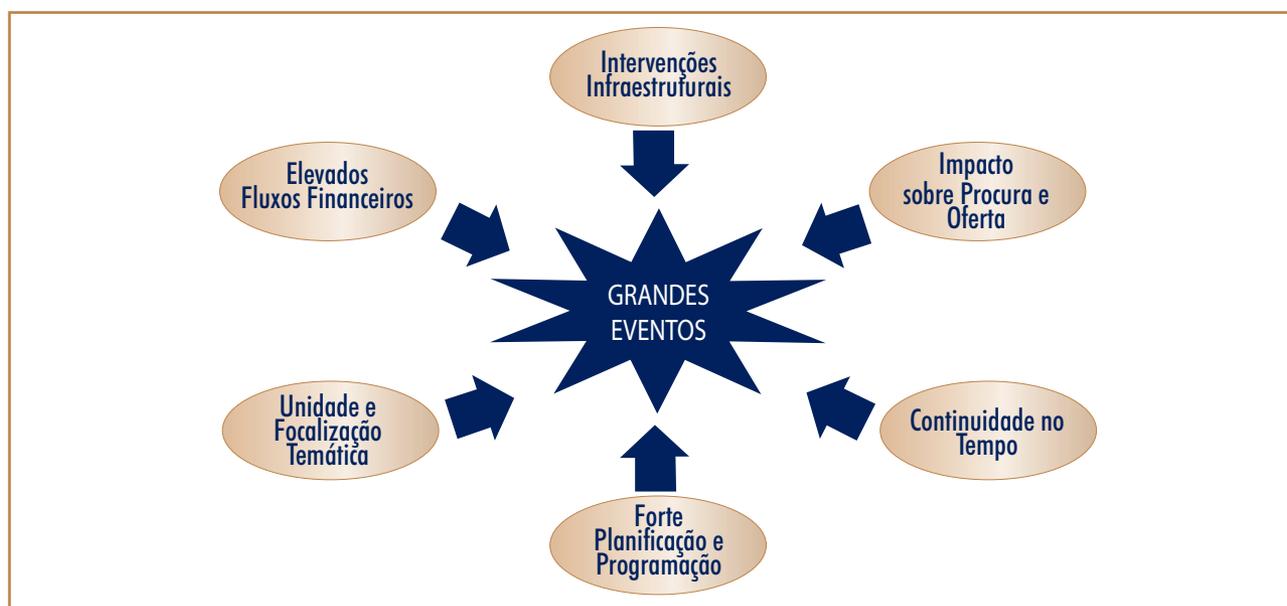
- **desenvolver uma vantagem competitiva na produção de bens e serviços** (ex: melhorar a capacidade do território para atrair investimentos produtivos. A criação de um Parque Tecnológico poderá constituir um exemplo de uma iniciativa deste tipo);
- **desenvolver uma vantagem competitiva como lugar de consumo** (ex: criar estruturas receptoras no território, como sejam infraestruturas para a realização de actividades desportivas e culturais. A construção de um complexo desportivo de alta competição será um exemplo);
- **adquirir e desenvolver funções direccionais** (ex: criar condições para a atracção de sedes de instituições governamentais, financeiras, etc);

(B) Os Grandes Eventos

Os grandes eventos (manifestações culturais ou desportivas, feiras e exposições, congressos científicos, etc) podem ser considerados uma forma de projecto inovador. Segundo Caroli (1999, p.200), pela sua importância e impacto, este tipo de manifestação permite mobilizar e potenciar o desenvolvimento de uma Cidade, reforçar a sua imagem e identidade e favorecer a sua renovação infraestrutural (ex: jogos olímpicos; campeonato europeu de futebol, ...).

As principais características que geralmente os grandes eventos apresentam, enquanto projectos inovadores, são as seguintes (embora não tenham de se verificar todas em cada evento):

Figura 40 - Principais Características dos Grandes Eventos



Fonte: Adaptado de Caroli (1999)

O conjunto de características destacadas traduzem-se nas seguintes observações:

- **Intervenções infraestruturais:** cada vez mais, e apesar do seu carácter eminentemente imaterial, os grandes eventos estão associados a intervenções de natureza infraestrutural como suporte à sua realização, envolvendo a criação de equipamentos ou outros investimentos com incidência sobre diversas

componentes da oferta da Cidade (ex: eventos desportivos como os jogos olímpicos ou os campeonatos mundiais e europeus de diversos desportos; eventos culturais como a Capital Europeia da Cultura, etc). Significa isto que se trata de acções com um relevante impacto sobre o produto Cidade;

- **Impacto sobre a Procura e sobre a Oferta:** esta é uma característica importante, pois demonstra a ampla abrangência que os grandes eventos podem ter sobre a atractividade de uma Cidade. De facto, tal como referido anteriormente, atendendo a que crescentemente envolvem intervenções infraestruturais e diversificam as iniciativas que têm lugar numa Cidade, contribuem para a qualificação da oferta urbana. Por outro lado, como são geradores de maior notoriedade e de afirmação da Identidade da Cidade, são um veículo privilegiado de comunicação, actuando junto da procura através da influência das suas percepções;
- **Continuidade no Tempo:** a frequência no tempo mostra-se relevante no sentido em que se o evento for recorrente, ele conseguirá uma exposição mediática mais frequente, e a transferência da imagem do evento para a Cidade será mais fácil de conseguir. Esta característica implica, por outro lado, a necessidade de proceder à sua renovação, com o objectivo de apresentar regularmente novos factores de atracção. Todavia, é oportuno que os elementos de base, que qualificam a manifestação e que representam a sua identidade, permaneçam inalterados no tempo;
- **Forte Planificação e Programação:** atendendo à crescente complexidade da sua organização, envolvendo a mobilização de vários recursos e de diversos actores, exigem equipas técnicas muito alargadas, e períodos longos de preparação. Para isto contribui também o facto da sua realização implicar o desenvolvimento de um conjunto de relações entre as componentes materiais e imateriais da oferta da Cidade;
- **Unidade e Focalização Temática:** a focalização temática dos grandes eventos deve estar de acordo com a vocação da Cidade, uma vez que devem ser eles próprios uma expressão do produto Cidade. Quanto maior for a articulação entre as características e a temática do evento e a vocação e identidade da Cidade, maiores são efeitos ao nível do reforço mútuo da imagem;
- **Elevados Fluxos Financeiros:** atendendo às considerações feitas anteriormente, as quais destacam a grande dimensão e complexidade associada a estas manifestações, constata-se que as necessidades de elevados recursos financeiros são actualmente uma condição essencial para a sua materialização.

Figura 41 - Exemplos de Grandes Eventos (Portugal)

Fonte: http://en.wikipedia.org/wiki/2004_European_Football_Championship
www.porto2001.pt
www.parquedasnacoes.pt
<http://rockinrio-lisboa.sapo.pt>

Atendendo a este conjunto de características que, de forma geral, marcam este tipo de iniciativas, elas favorecem o posicionamento exterior das Cidades, e são uma oportunidade única para dar a conhecer as suas singularidades, especializações, potencialidades, atracções, património e cultura, sobretudo porque beneficiam de uma grande cobertura mediática, o que permite gerar elevada notoriedade (Ebrópolis, 2007, p.1)

A figura 41 apresenta alguns exemplos de grandes eventos realizados em Portugal nos últimos anos.

Duas referências relevantes, que deverão merecer especial atenção no que respeita à consideração

dos grandes eventos no Marketing de Cidades, são as seguintes (Caroli, 1999, p.203):

- a nível estratégico, a ligação quase natural entre os eventos e determinados aspectos da vocação da Cidade deve ser explicitada e valorizada através de uma precisa escolha de posicionamento da oferta, com referência a determinados segmentos da procura;

- a nível operacional, os grandes eventos devem ser antecipados e acompanhados de uma adequada companhia de Comunicação. As intervenções de comunicação devem, em particular, enfatizar as sinergias favoráveis existentes entre a Cidade e o evento. Será também importante tornar evidentes as vantagens que o território oferece ao evento e vice-versa, e gerar ilusão e cumplicidade com os cidadãos.

Relativamente à componente de Comunicação, que assume muita importância nos eventos, ela será tratada de forma detalhada mais à frente quando se abordar especificamente esta componente do marketing-mix, pois para além de poderem ser projectos inovadores (e, portanto, uma forma de intervir sobre o produto Cidade), são também um instrumento de Comunicação.

Uma outra característica que os eventos possuem diz respeito ao facto de permitirem uma segmentação e uma focalização muito específica em determinados públicos-alvo. Sobretudo através das temáticas tratadas, mas também no que respeita às suas componentes organizativas e de contextualização física, os eventos (agora já não necessariamente de grande escala ou dimensão), permitem às cidades direccionarem-se a segmentos específicos bem como comunicar determinados atributos da sua oferta, afirmando as respectivas especializações.

Neste sentido, apresentam-se seguidamente dois Estudos de Caso, que expressam a aposta dos territórios na realização de eventos, como forma de ganharem notoriedade em domínios específicos, relacionados com elementos das suas vocações, e de se afirmarem em contextos sectoriais e em contextos territoriais de maior escala.

O primeiro Estudo de Caso diz respeito à cidade de Wexford (Irlanda), que a partir de um Festival de Ópera se tem vindo a afirmar a nível europeu como cidade cultural, e o segundo refere-se à Vila de Óbidos, que através de uma política de realização de eventos, tem vindo a ganhar notoriedade no contexto nacional e a afirmar a sua identidade e vocação.



Quadro 16 - Estudo de Caso “Festival de Ópera de Wexford”

Enquadramento

A cidade de Wexford (Irlanda), com cerca de 16.000 habitantes, é a capital do Condado de Wexford (130.000 habitantes), e trata-se de uma pequena cidade portuária, famosa pelo facto da família Kennedy (presidente dos EUA entre 1961 e 1963) ser originária da região.

A cidade estrutura-se em torno do rio e do cais do porto, e a sua base económica assenta nos sectores da pesca, metalomecânica, alimentar e têxteis. Registou um desenvolvimento significativo ao longo da última década, afirmando-se como a principal zona comercial do Condado e também como zona residencial. Apesar deste crescimento, a cidade tem sabido manter a sua harmonia arquitectónica, o que aliado à elevada qualidade ambiental e patrimonial da área onde se insere, lhe permite oferecer uma boa qualidade de vida.

A cidade tem vindo a ganhar notoriedade internacional devido à organização de um Festival de Ópera, que se realiza há cerca de 50 anos, e que é considerado como um dos principais acontecimentos de Ópera na Europa.



Fonte: www.irlandonline.com/foto/regioni/wexford

Fonte: www.irlandonline.com/foto/regioni/wexford

Fonte: www.wexfordopera.com/wexford.php

O Evento

Em 1951, um grupo de amantes de ópera de Wexford avançou para a realização de um evento dedicado a este género musical. Ao longo das suas primeiras edições, o festival centrou-se na apresentação de óperas pouco conhecidas, diferenciando-se claramente de outros eventos do género, o que lhe permitiu ganhar um espaço de afirmação no mundo florescente deste tipo de festivais, para o qual muito contribuíram as críticas favoráveis nos principais jornais ingleses.

Desde essa altura até à actualidade, o festival foi crescendo em relevância temática e alargando a sua ligação a outras



atividades e ofertas da cidade, de tal maneira que apesar da sua duração anual se concentrar durante 3 semanas, as atividades a ele ligadas fazem com que o seu impacto na cidade não se confina a esse período, e se alargue por outros períodos ao longo do ano.



Fonte: www.wexfordopera.com/wexford.php

Fonte: www.iccaworld.com/dbs/UK-Ireland/dyncat.

cfm?catid=1002 Fonte: www.wexfordcib.ie/Market/downloads/New%20Theatre%20Royal,%20Wexford.pdf

Principais Impactos

A realização do Festival trouxe uma nova dinâmica à cidade, gerando fluxos de turistas e visitantes de elevado perfil, não apenas durante o evento mas também durante outras alturas do ano, uma vez que são programados anualmente cerca de 20 eventos ligados à temática da ópera (eventos de Drama, Música Coral, Literatura, Piano, escolas de Verão, etc). Nos últimos anos, através de algumas inovações destinadas a envolver outros públicos, sobretudo os mais jovens, organizaram-se performances de ópera nos principais espaços públicos da cidade bem como em pubs e cafés.

Esta focagem temática que a cidade encontrou tem também vindo a ser consolidada através da construção de novos equipamentos, como seja um Centro de Artes e um novo teatro.

O Festival de Ópera de Wexford contribuiu assim para gerar notoriedade para a Cidade, para qualificar a sua oferta, para estimular a sua economia e ainda para reforçar o sentimento de pertença e a sua identidade.

Fonte: **Elaboração Própria (2007)**



Quadro 17 - Estudo de Caso “Eventos Óbidos”

Enquadramento

A Vila de Óbidos guarda séculos de história entre as suas muralhas. Com um vasto património de arquitectura religiosa e vestígios histórico-monumentais, a vila mantém uma estrutura urbana preservada. O seu interior é recortado por antigas ruas e vielas, que conjuntamente com o Castelo e outros Monumentos, tornam a Vila de Óbidos única e invulgar.

Nas suas casas caiadas de branco com cunhais pintados de azul ou amarelo são bem patentes traços medievais, tais como portas e postigos, e a cada passo surgem pitorescos recantos de sabor antigo. Por todo o lado, igrejas, sóbrias fachadas, janelas manuelinas e vestígios histórico-monumentais são complementados pela policromia das flores e trepadeiras caracterizam esta vila (Fonte: <http://oficial.cm-obidos.pt>).



Fonte: <http://oficial.cm-obidos.pt>

Localizada no distrito de Leiria e fazendo parte da sub-região do Oeste, Óbidos situa-se a cerca de 75 kms de Lisboa, e tem vindo a registar uma interessante dinâmica de desenvolvimento, para a qual tem contribuído, entre outros aspectos, a significativa melhoria das acessibilidades (especialmente através da A8, A15 e A1), o desenvolvimento da sua oferta turística (dispõe, ou disporá a curto prazo, de resorts de referência, e está cada vez mais integrada na oferta do destino Lisboa) e uma clara aposta municipal na realização de eventos, como forma de gerar notoriedade e maiores fluxos de turistas e visitantes.

Os eventos têm vindo a constituir um domínio no qual a Vila se tem afirmado a nível regional, nacional e internacional, e mais do que uma simples oferta de acontecimentos e produções, eles constituem cada vez mais um factor estratégico de competitividade, atendendo ao facto de reforçarem os seus elementos de identidade e diferenciação, e de contribuírem para valorizar a principal vantagem competitiva de Óbidos: o seu ambiente muito especial e único, baseado na sua história e património.



A Política de Eventos

Os elementos mais relevantes que caracterizam a política municipal de eventos são os seguintes:

- A existência de uma empresa municipal (Óbidos Patrimonium) responsável pelos eventos (planeamento, programação, gestão e realização da agenda de eventos). No âmbito da sua actividade, é conferida uma particular atenção à monitorização e avaliação dos eventos bem como a um trabalho de envolvimento e estabelecimento de parcerias com agentes relacionados com as diversas temáticas em causa (turismo, música, teatro, dança, património, etc). A empresa faz também um acompanhamento aos estabelecimentos comerciais, hoteleiros e de restauração, no sentido de os sensibilizar para a criação de ofertas específicas, como sejam pacotes de estadia, ementas especiais, etc.
- Um programa de eventos diversificado, claramente orientado para temáticas relacionadas com os factores de identidade e diferenciação de Óbidos, com base numa programação distribuída ao longo de todo o ano, para combater a sazonalidade turística e gerar novos motivos de visita. Os eventos mais relevantes são os seguintes:
 - Festival Internacional de Chocolate (Fevereiro)
 - Semana Santa (Março/Abril)
 - Temporada de Música Clássica “José Joaquim dos Santos” - Maio Barroco (Maio)
 - Mercado Medieval (Julho)
 - Festa da Lagoa (Julho)
 - SIPO - Semana Internacional de Piano (Agosto)
 - Festival de Ópera (Agosto)
 - Festival de Teatro (Setembro)
 - Temporada de Cravo (Outubro)
 - Óbidos Vila Natal (Dezembro/Janeiro)

Óbidos Patrimonium - Empresa Municipal

ÓBIDOS
PATRIMONIUMTM



Fonte: <http://oficial.cm-obidos.pt>

- Uma estratégia sólida, estruturada a partir de um conjunto de factores organizativos relevantes, que se tem mostrado determinantes para o sucesso da programação. Neste sentido, destacam-se os seguintes:

☑ A política de Públicos, que vai desde os públicos mais genéricos (Mercado Medieval, Festival do Chocolate e Óbidos Vila Natal) a públicos mais específicos (Festival de Ópera, Temporada de Música Clássica, Temporada de Cravo).

☑ A utilização dos espaços públicos da Vila e dos monumentos como palco e cenário privilegiado para a realização dos eventos.

Sendo a riqueza patrimonial um dos factores de diferenciação de Óbidos, faz todo o sentido que ela seja valorizada enquanto elemento relevante dos eventos realizados, já que desta forma se está a tirar partido do cenário envolvente, que é único (o que confere desde logo um ambiente inimitável), proporcionando ainda aos participantes uma experiência completamente diferente.

Há ainda a preocupação em distribuir os eventos por toda a Vila.

☑ A existência de uma política activa de Parcerias, quer a montante dos eventos (ou seja, na sua criação e montagem) quer a jusante (isto é, na promoção e divulgação dos mesmos). No primeiro caso, materializadas no trabalho em conjunto com organizações sectoriais ligadas às diferentes temáticas. No segundo, através da articulação com operadores turísticos, permitindo-lhes integrar a programação de eventos nas suas ofertas.

☑ A realização de uma forte campanha de promoção específica para cada evento, factor considerado como condição indispensável para a projecção e notoriedade do mesmo junto dos diferentes públicos-alvo.



Fonte: <http://oficial.cm-obidos.pt>



Fonte: <http://oficial.cm-obidos.pt>

Principais Impactos

O programa de eventos tem desencadeado impactos (directos e indirectos) em diversos domínios, mas os seguintes são aqueles que se mostram mais relevantes:

- O aumento significativo no número de Turistas e Visitantes:** em 2006, apenas dois eventos trouxeram até Óbidos cerca de 355.000 pessoas (o Festival do Chocolate com 200.000 visitantes e a Vila Natal com cerca de 155.000). Estes números eram impensáveis há algum tempo atrás, e revelam a dinâmica induzida por estas actividades;
- A diminuição da Sazonalidade:** num concelho com vocação e apetência para o Turismo, a realização do programa de eventos tem permitido atrair turistas e visitantes não só durante os meses de Verão, mas também ao longo de todo o ano. Por exemplo, o evento Vila Natal fez com que Dezembro, que sempre foi considerado como época baixa, se tenha transformado, no último ano, numa das melhores épocas para a economia local;
- O desenvolvimento do sector do Turismo:** a aposta nos eventos é assumida como muito positiva, considerando o facto de estarem a contribuir simultaneamente para a diversificação e qualificação da oferta de Óbidos como destino, e para a sua afirmação no quadro de ofertas turísticas mais abrangentes (ex: Lisboa);
- O Impacto Mediático e o aumento de Visibilidade de Óbidos:** em termos de notoriedade, o programa de eventos tem permitido a Óbidos alcançar uma projecção mediática espontânea, quer a nível da imprensa escrita quer em emissões televisivas. A título de exemplo, durante o evento “Vila Natal”, foram acreditados 165 jornalistas, foram publicadas mais de uma centena de notícias em meios regionais e nacionais, e a cobertura televisiva foi de cerca de 400 horas de emissão.

Em termos qualitativos, a imagem de Óbidos tem registado um upgrade via associação ao programa de eventos realizado, assistindo-se também a um efeito em sentido inverso, ou seja, de qualificação dos eventos via associação à Vila de Óbidos e aos seus elementos distintivos.

Fonte: Elaboração Própria (2007)

Material utilizado:

Boletins Municipais da Câmara Municipal de Óbidos (RIO)

Questionário realizado a Óbidos Patrimonium EM

Informação do website da Câmara Municipal de Óbidos (<http://oficial.cm-obidos.pt>)



Fonte: <http://oficial.cm-obidos.pt>



4.1.2. A Promoção

No Marketing de Cidades, a Promoção centra-se fundamentalmente na atracção de investimentos, de organizações e de pessoas, através da realização das seguintes funções:

- Criação e Gestão de contactos com a Procura Potencial;
- Assistência Técnica à Tomada de Decisões.

De acordo com Caroli (1999, p.205), a Promoção não produz nenhuma intervenção sobre o produto Cidade, tomando antes como um dado a oferta urbana que procura promover. O seu principal objectivo consiste em facilitar o acesso dos utilizadores potenciais às componentes da oferta urbana em que estão mais interessados (às actividades económicas, à oferta turística, à estrutura de I&D, etc).

Os elementos que melhor caracterizam esta componente do marketing-mix são os seguintes:

- focaliza-se na procura e não na oferta, consistindo num instrumento operativo à disposição da procura, na gestão da sua relação com a oferta existente das Cidades;
- pressupõe uma relevante capacidade de acesso e, para certos aspectos, de intervenção junto dos agentes da Cidade que controlam as suas componentes. Esta característica decorre do facto da Promoção incluir funções de interface entre a procura e a oferta, sendo portanto fundamental que existam contactos privilegiados e capacidade de articulação com os agentes responsáveis por determinadas ofertas urbanas, pois só assim se conseguirá facilitar o acesso ao território;
- baseia-se num relacionamento directo e contínuo <<one to one>> com os utilizadores potenciais da Cidade. Isto corresponde, no mundo empresarial, à função de gestor de cliente, em que se estabelece uma ligação directa baseada sempre no mesmo interlocutor;
- intervém junto dos potenciais utilizadores que já revelam um interesse relativamente à Cidade.

Como se pode então constatar, as actividades de Promoção propõem-se criar na Cidade uma fonte eficiente de apoio operacional, constituindo assim um elemento que aumenta o valor da oferta urbana.



O quadro seguinte resume as diversas tipologias de acções de promoção realizadas no âmbito do Marketing de Cidades.

Quadro 18 - As Acções de Promoção

CRIAÇÃO E GESTÃO DE CONTACTOS	ASSISTÊNCIA TÉCNICA
<p>▶ Organização de Momentos de Encontro com os Utilizadores da Cidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminários e Conferências; • Missões de Negócios; • Feiras e Exposições; • Visitas; • (...) <p>▶ Fornecimento de Informações Específicas e detalhadas, de acordo com as solicitações efectuadas pelos Utilizadores da Cidade.</p>	<p>▶ Assistência técnica especializada na caracterização e avaliação de diversas opções de utilização da Cidade em análise;</p> <p>▶ Assistência na solução de dificuldades processuais (legais, administrativas, logísticas, ...) e no apoio à implantação dos projectos;</p> <p>▶ Acções de After-Care, destinadas ao apoio dos utilizadores já instalados na Cidade;</p>

Fonte: Elaboração Própria (2006)

Os exemplos apresentados seguidamente correspondem a organizações responsáveis por realizar as tarefas de Promoção a nível de algumas Cidades.

Quadro 19 - Exemplos de Funções e Entidades Responsáveis pela Promoção

FUNÇÃO	ENTIDADE
Promoção Turística e Atracção de Eventos	 <p>Fonte: www.portocvb.com</p>
Atracção de Investimentos	 <p>Fonte: www.locatebirmingham.com</p>
Dinamização Económica	 <p>Fonte: www.barcelonactiva.cat</p>



4.1.3. A Organização

A Organização consiste na coordenação dos diversos actores que, de alguma forma, controlam componentes da oferta da Cidade que podem estar envolvidas na sua estratégia de marketing. É uma componentes específica do Marketing-Mix territorial, e assume aqui um papel fundamental, sendo uma das mais relevantes no quadro da operacionalização do marketing de Cidades.

Tal como afirmam Van den Berg e Braun (1999, p.995), o marketing de Cidades é muito exigente ao nível da capacidade organizativa, já que esta é uma componente decisiva para traduzir a abordagem do marketing na prática da gestão urbana.

Neste contexto, a sua importância decorre então do facto do produto Cidade ser um produto composto, integrando diversas oferta específicas, as quais são criadas e geridas por diferentes agentes. Ora para se poder definir e operacionalizar uma estratégia de marketing numa Cidade, resulta fundamental que todos esses agentes estejam sintonizados e articulados quanto aos objectivos a atingir e, sobretudo, que as suas ofertas contribuam para um produto Cidade coerente, competitivo e atractivo.

De facto, é necessário ter em atenção que a oferta de uma Cidade depende da Autarquia enquanto entidade administrativa e com legitimação política, mas depende também da Associação Empresarial, do Grupo Cultural, do Clube Desportivo, de Associações de Cidadãos, de Instituições de Apoio Social, enfim, de todos os cidadãos que fazem a Cidade todos os dias. Logo, se não se articularem todos os agentes, não se conseguirá implementar uma estratégia de marketing territorial ou, provavelmente, não se terá sucesso na concretização da mesma.

Neste sentido, o marketing de Cidades é um desafio em termos de criatividade (pois é necessário inovador na criação de combinações únicas a partir das diversas ofertas existentes na Cidade) mas, ao mesmo tempo, é também um desafio organizacional, já que implica a coordenação dos agentes responsáveis por essas ofertas (Van den Berg e Braun, 1999, p.998).

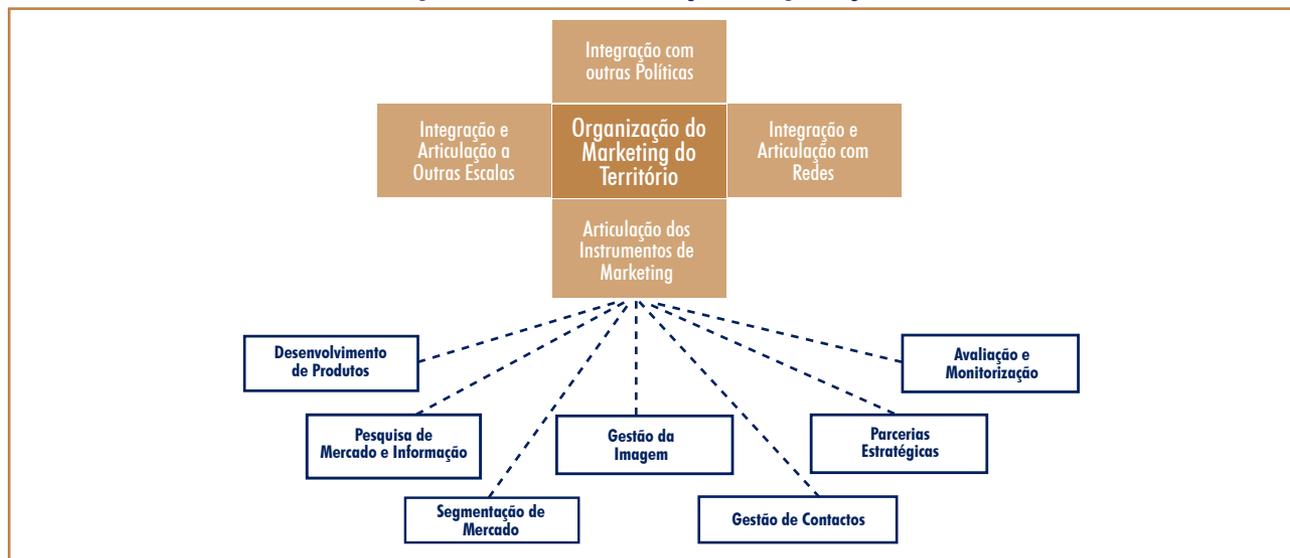


A Organização apresenta portanto duas componentes essenciais, a saber:

- Organização Interna: diz respeito à monitorização da gestão do marketing da Cidade, e a sua principal função consiste exactamente em envolver e articular os diferentes agentes no desenvolvimento da oferta urbana. Engloba então as seguintes tarefas:
 - coordenar actores internos que controlam componentes da oferta territorial;
 - verificar a coerência com as orientações estratégicas e com a Visão definida para a Cidade.
- Organização Externa: centra a sua actividade no funcionamento da unidade operativa responsável pela implementação da estratégia de marketing da Cidade, designadamente no que se refere a:
 - gerir relações com o mercado;
 - implementar o Plano Operacional de Marketing.

No que respeita à operacionalização da Organização, a figura seguinte apresenta os elementos mais relevantes, sendo de destacar o carácter integrador que está subjacente à mesma.

Figura 42 - A Operacionalização da Organização



Fonte: Elaboração Própria (2006)



A função de integração implica relacionar o marketing com outras dimensões da política da Cidade, e traduz-se no seguinte:

- Integração com outras Políticas: procurando incorporar as políticas desenvolvidas por outros agentes na política de marketing da Cidade;
- Integração e Articulação a outras Escalas: relacionando o marketing da Cidade com o de territórios de escala superior (supramunicipal, regional, nacional, ...) que com ela tem ligações;
- Integração e Articulação com redes: difere da anterior um vez que aqui a acção centra-se na gestão do relacionamento da Cidade no quadro de redes de parceiros urbanos, não tendo qualquer preocupação territorial mas sim temática e funcional.

Por fim, no âmbito da Organização, haverá também lugar à realização de uma função fundamental relativa à monitorização da política operacional de marketing, através da articulação de um conjunto de instrumentos que permitem acompanhar e ajustar a performance da mesma.

No quadro seguinte apresenta-se, como exemplo, a operacionalização da componente Organização desenvolvida pela Cidade de Amsterdão na implementação da sua estratégia de marketing.

Quadro 20 - A Organização no City Marketing de Amsterdão

A Cidade de Amsterdão tem vindo a desenvolver uma estratégia de marketing orientada para se posicionar de forma competitiva no contexto internacional. Neste sentido, Amsterdão e a sua Região procuram demonstrar as suas qualidades empreendedoras, inovadoras e criativas, elementos que desde sempre tornaram a Cidade atractiva a nível internacional.

No âmbito dessa estratégia, foi criada a marca "I amsterdam", que funciona como conceito de base para o desenvolvimento de todas as iniciativas de marketing da Cidade.

I amsterdam.

Fonte: www.iamsterdam.com

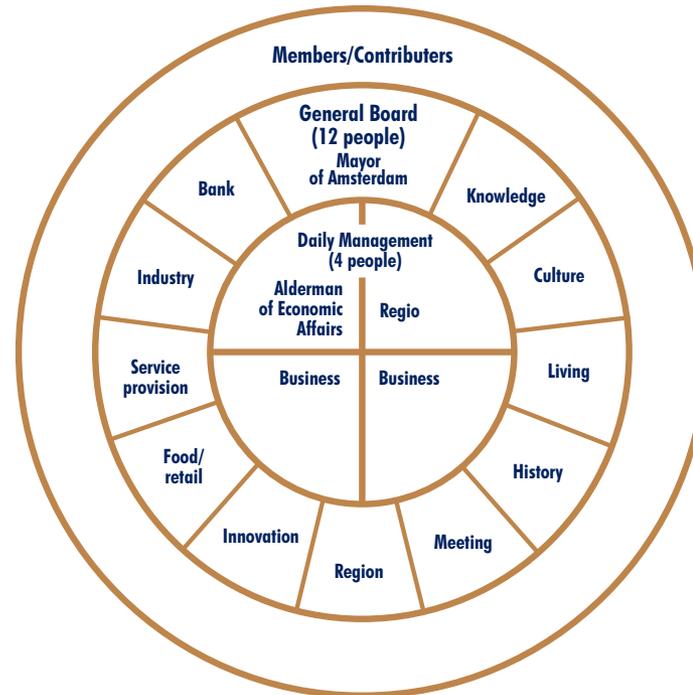
Para implementar o Plano de Marketing da Cidade foi criada uma plataforma organizativa público-privada (Amsterdam Partners), envolvendo a Administração Local, empresas e outras organizações, cuja missão consiste em promover e potenciar a imagem da Cidade e da sua envolvente junto de grupos-alvo relevantes, na Holanda e no exterior.



Tal como se pode observar no figura ao lado, a organização possui um órgão de supervisão, um outro órgão de aconselhamento e um grupo alargado de parceiros. O órgão de supervisão é presidido pelo Presidente da Câmara Municipal de Amsterdão e inclui ainda representantes de vários sectores empresariais da Cidade. A unidade de gestão é constituído por um gestor de marketing, um gestor de eventos, um gestor de parcerias e uma equipa de técnicos.

As funções desempenhadas pela unidade de gestão são as seguintes:

- Branding e Posicionamento
- Atracção de Negócios
- Eventos
- Turismo e Hospitalidade
- Gestão do Portal www.iamsterdam.com
- Relações com a Imprensa Internacional
- Merchandising
- Pesquisa e Monitorização
- Missões Empresariais



Fonte: "Choosing Amsterdam" (2003)

Fonte: www.iamsterdam.com "Choosing Amsterdam" (2003)



4.1.4. A Comunicação

Na definição do conteúdo operacional do marketing de Cidades, a Comunicação serve para transmitir aos diferentes públicos-alvo o posicionamento estabelecido para a Cidade, e a destacar as suas principais vantagens competitivas. Desta forma, a política de Comunicação deve ser entendida como o suporte necessário das estratégias que permitem alcançar os objectivos de marketing fixados (Elizagarate, 2003, p.173-178).

O desenvolvimento da política de Comunicação deverá ter em consideração os seguintes aspectos:

- o conhecimento prévio da Cidade e do seu possível desenvolvimento, para o que será necessário realizar um diagnóstico sobre a sua imagem, procurando recolher informação sobre “o que a Cidade é” e “o que a Cidade faz”;
- a análise de como a Cidade é percebida pelos seus diferentes públicos-alvo, quer internos quer externos, devendo contudo ser dada ênfase à análise da auto-imagem que os públicos internos têm da Cidade, pois estes serão fundamentais para o sucesso da Comunicação a desenvolver, já que terão aí um papel relevante;
- a análise de como tem sido difundida a imagem da Cidade nos diferentes meios e suportes de Comunicação.

Neste quadro, a política de Comunicação da Cidade deverá actuar sobre os seus atributos, tendo em conta os seguintes factores:

- Atributos a manter: estes incidem sobre os pontos fortes da Cidade que são percebidos pelos públicos-alvo e que a diferenciam dos seus concorrentes;
- Atributos a eliminar: consistem nos pontos fracos da Cidade que podem vir a constituir uma ameaça para o seu desenvolvimento futuro;
- Atributos a melhorar: são aqueles que são valorizados positivamente pelos diferentes públicos-alvo, mas que contudo não são associados à Cidade;
- Atributos a potenciar: dizem respeito aos pontos fortes da Cidade que não são percebidos de forma suficiente, pelo que será necessário um maior esforço de Comunicação.



Um outro aspecto a ter em conta no que se refere à Comunicação, consiste na preocupação relativa às fontes de Comunicação existentes na Cidade. A figura 43 destaca esta questão.

Figura 43 - As Fontes de Comunicação no Marketing de Cidades



Fonte: Adaptado de Caroli (1999)

De facto, como uma Cidade não possui apenas uma imagem, é crucial que se articule e potencie a Comunicação realizada quer pelas entidades oficiais responsáveis pela gestão urbana quer pelos agentes responsáveis pelas ofertas específicas, pois só assim será possível transmitir uma imagem forte e coerente da Cidade e de como quer ser percebida. Este constitui mesmo um factor decisivo para o sucesso da Comunicação, pois a falha nesta coerência resulta na determinação, junto dos públicos-alvo, de uma percepção incerta ou, pior, contraditória da Cidade.

Com base nas considerações anteriores, é então possível estabelecer as orientações de base para a Comunicação, quer no que respeita aos diversos tipos de públicos, quer relativamente aos instrumentos de Comunicação utilizados. Os objectivos operacionais da Comunicação da Cidade estão evidentemente relacionados com o tipo de público a que se dirigem, pois a finalidade da Comunicação varia, de facto, em relação às diferentes categorias de públicos consideradas.

(I) A Comunicação Interna

A Comunicação dirigida aos públicos internos (residentes, empresas locais, trabalhadores, estudantes, investidores locais, organizações, líderes de opinião, etc) tem como principal finalidade reforçar a auto-imagem da Cidade, ou seja, reforçar a imagem que esses públicos têm da Cidade (Elizagarate, 2003, p.174).

A figura 44 apresenta os principais objectivos da Comunicação para estes públicos

Figura 44 - Objectivos Operacionais da Comunicação Interna



Fonte: Adaptado de Caroli (1999)

A Comunicação dirigida aos públicos internos propõe-se estabelecer uma relação de confiança existente entre esses públicos e a Cidade, bem como facilitar a integração entre posições eventualmente divergentes que possam manifestar-se. Nesta perspectiva, a Comunicação tem também uma função relevante sobre a competitividade da Cidade, pois o sentimento de confiança expresso no seu interior e a coesão constituem, de facto, dois factores que influenciam de forma relevante o sucesso das iniciativas de desenvolvimento da oferta urbana (Caroli, 1999, p.231)

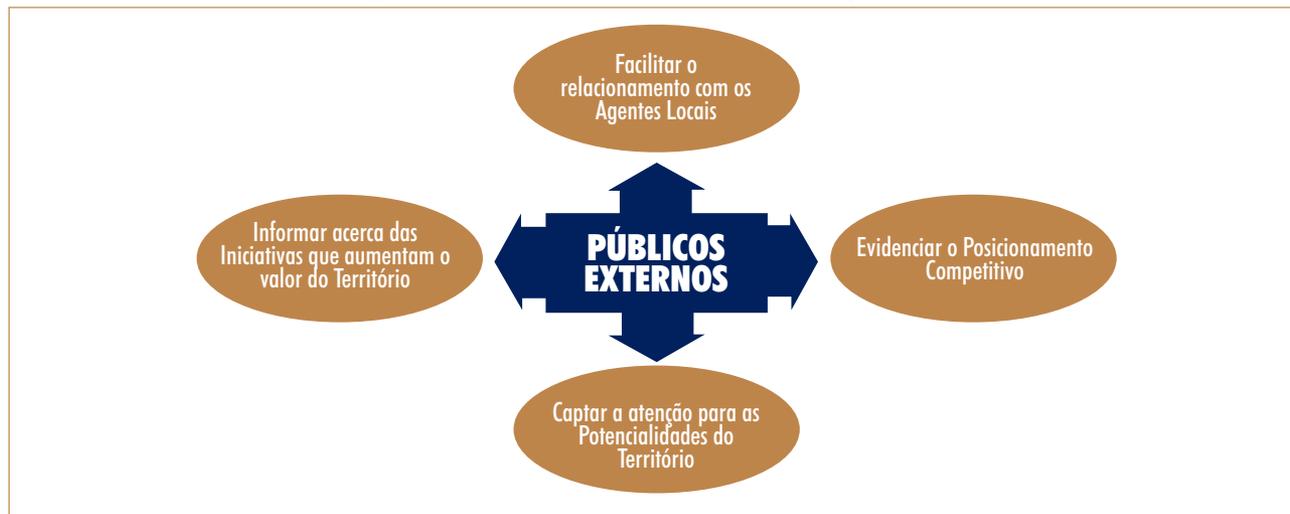
Neste sentido, o reforço do sentimento de pertença é de particular importância, pois constitui uma condição de base para uma eficaz Comunicação dos factores de atracção da Cidade, por parte dos públicos internos aos públicos externos.

(II) A Comunicação Externa

A Comunicação dirigida aos públicos externos (turistas e visitantes, empresas externas, investidores externos, líderes de opinião, organizações externas, etc) tem fundamentalmente dois grandes objectivos: por um lado, capturar a atenção desses públicos para a Cidade e, em particular, para os seus elementos de atractividade; por outro lado, reforçar o posicionamento competitivo.

A figura 45 destaca os objectivos de Comunicação para os públicos externos.

Figura 45 - Objectivos Operacionais da Comunicação Externa



Fonte: Adaptado de Caroli (1999)

A Comunicação externa deverá então conseguir uma elevada notoriedade para a Cidade, assim como obter a confiança do mercado, baseando-se não só na notoriedade mas também na credibilidade da oferta urbana e de quem é responsável por ela.

(III) Os Principais Instrumentos de Comunicação da Cidade

De forma análoga ao que acontece para as empresas, a Comunicação da Cidade desenvolve-se através de uma série de instrumentos, podendo-se então falar de um mix de Comunicação (Caroli, 1999, p.233).



O mix comunicacional de uma Cidade é composto essencialmente pelos seguintes quatro instrumentos:

- i) Publicidade;**
- ii) Marketing Directo;**
- iii) Relações Públicas**
- iv) Grandes Eventos.**

As suas principais características são detalhadas seguidamente (Caroli, 1999, p.230-244):

i) A Publicidade

A publicidade caracteriza-se pelo facto de ser generalizada, pública e impessoal, o que permite comunicar de maneira particular a própria mensagem. No âmbito da publicidade, é crescente a utilização de instrumentos como: panfletos, fact packs, vídeos, filmes publicitários, etc. Estes meios têm geralmente um conteúdo técnico muito elevado, um grande impacto visual mas também custos de produção muito elevados e não está clara a sua eficiência.

A partir dos anos 90 verificou-se uma grande proliferação de websites de cidades e de áreas urbanas, utilizadas pelas autoridades locais para fornecer informações e evidenciar os elementos de atractividade do próprio território. Trata-se de um instrumento eficiente para estabelecer um contacto com um número muito amplo de potenciais utentes (o seu sucesso definitivo depende da possibilidade de superar a dependência da procura de informação por parte dos utentes). Hoje em dia fala-se já, também no marketing de Cidades, no cybermarketing, que ganha cada vez maior relevância como instrumento de comunicação.

Tal como para as empresas, também no marketing de Cidades a publicidade tem um conteúdo que pode ser, em alternativa, de informação ou de diferenciação, em função do posicionamento escolhido.



ii) Marketing Directo

O marketing directo compreende as formas de comunicação de uma oferta orientada especificamente para um potencial adquirente. Em linhas gerais, o marketing directo caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- permite uma exacta medida dos resultados da acção de comunicação sobre o target;
- permite uma acção de comunicação muito selectiva, orientada só para os públicos que constituem o mercado objectivo;
- favorece a máxima adaptação dos conteúdos e da forma da mensagem relativamente às características do target e aos seus desejos;
- permite a máxima oportunidade de interacção imediata entre o sujeito que comunica e o receptor;
- permite ao sujeito que comunica a obtenção de informação directa sobre as características do receptor e sobre as suas expectativas;
- favorece o desenvolvimento de uma relação estável e cooperativa entre a oferta e a procura;

Estas características tornam o marketing directo um instrumento potencialmente muito eficaz e eficiente também na comunicação da Cidade e da sua oferta. A oportunidade de estabelecer uma interdependência com o potencial utilizador, e de adaptar a mensagem às suas exigências de informação é decisiva na promoção de um produto complexo como a Cidade.

iii) As Relações Públicas

Nos últimos vinte anos, o instrumento relações públicas tem vindo a registar uma relevância crescente no mix comunicacional, sobretudo no que respeita às intervenções dirigidas aos media. Este tipo de acções destina-se, em primeiro lugar, aos órgãos de comunicação de massas, que garantem um público alargado. Inclui também meios relativamente menos difusos, mas que, pelo seu prestígio, possibilitam a criação de opinião.

Para realizar este tipo de actividade é útil a criação de um gabinete permanente, que se ocupe de fornecer aos meios de comunicação locais e, sobretudo externos, toda a informação relativa à Cidade, evidenciando o seu



posicionamento competitivo e os elementos de atractividade. Também o simples mas contínuo e massificado fornecimento de informação contribui a dar ao exterior uma sensação de vitalidade e de dinâmica da Cidade. As relações públicas podem também ser dirigidas a um target mais amplo, à opinião pública em geral ou aqueles que são considerados como líderes de opinião com capacidade para influenciar as orientações gerais das pessoas. As intervenções relativamente a este tipo de públicos podem ser muito diversas. Em geral, a organização de manifestações, encontros, seminários, etc, constituem ocasiões muito eficazes.

Uma função análoga é orientada para as missões ao estrangeiro e para a participação em feiras internacionais. Estas medidas podem ser muito eficazes, seja em termos de reforço da imagem, seja de criação de relações úteis com potenciais investidores. É então necessária uma grande preparação organizativa e uma atenta gestão das fases operativas.

As relações públicas podem ter finalidades muito diversas. As principais e mais frequentes são as seguintes:

- posicionamento ou reposicionamento da Cidade ou de um determinado produto integrado na sua oferta;
- relançamento da imagem da Cidade na sequência de qualquer grave evento negativo;
- desenvolvimento de uma imagem positiva da Cidade, para sustentar os produtos realizados no seu interior (desenvolvimento do efeito “made in”);
- influência directa sobre um determinado alvo de mercado para atraí-lo para a Cidade;
- apoio ao potencial de atracção da Cidade para favorecer o lançamento de um novo produto ou serviço;
- apoio a determinadas actividades produtivas que têm um peso relevante na economia e no potencial de atracção urbana;

iv) Os Grandes Eventos

Um grande evento não constitui apenas uma manifestação do produto Cidade, já que possui também um conteúdo



intrínseco de comunicação do lugar. Devido ao seu forte impacto, os grandes eventos (sobretudo os que se repetem no tempo) transferem a própria imagem percebida sobre o lugar onde se realizam, contribuindo, portanto, para estabelecer na procura a percepção de um certo posicionamento competitivo da Cidade (Ferrari e Adamo, S/D, p.15).

Os grandes eventos actuam também como veículo de difusão de informação. Com efeito, todas as pessoas que do exterior participam num grande evento recebem informação sobre as características da Cidade ou da área onde se realizam, e sobre outros conteúdos da sua oferta urbana.

Os grandes eventos representam ainda uma ocasião para justificar uma maior atenção sobre a Cidade por parte dos meios de comunicação e para atrair turistas e visitantes. Mais recentemente, a promoção da cultura tem-se tornado um tema central destes eventos, e um veículo cada vez mais importante para comunicar uma Cidade. A experiência de sucesso de Glasgow como Capital Europeia da Cultura representa um exemplo significativo, servindo também para sublinhar o facto de que estas grandes iniciativas produzem, ao mesmo tempo, uma intervenção sobre o produto território e efeitos de comunicação. Com efeito, os grandes eventos culturais constroem-se através de um oportuno mix de acções sobre as infraestruturas da Cidade (museus, espaços culturais, galerias, teatros, bibliotecas, etc), sobre os serviços oferecidos e sobre a comunicação da iniciativa e da Cidade como sua sede.

Estes quatro instrumentos de Comunicação constituem então o mix comunicacional de que a Cidade dispõe. A sua política de comunicação deverá, portanto, ser articulada a partir da definição do público a quem se dirige e dos objectivos que se pretendem alcançar. Com base nesta indicação, são pois escolhidos os instrumentos que, em linha geral, são mais eficazes.

A figura 46 sintetiza a relevância que cada instrumento de comunicação possui relativamente aos diversos alvos.

Figura 46 - A Articulação do Mix Comunicacional

	Publicidade	Identidade Visual*	Relações Públicas	Marketing Directo	Grandes Eventos
Comunicação Interna					
Informação	Importância Primária	Importância Média	Importância Média	Importância Primária	Importância Média
Sentimento de Pertença	Importância Média	Importância Média	Importância Média	Importância Média	Importância Média
Participação	Importância Média	Importância Média	Importância Primária	Importância Média	Importância Média
Conciliação de Interesses	Importância Média	Importância Média	Importância Média	Importância Média	Importância Média
Comunicação Externa					
Chamar a atenção	Importância Primária	Importância Média	Importância Média	Importância Média	Importância Média
Informação	Importância Primária	Importância Média	Importância Média	Importância Primária	Importância Média
Posicionamento Competitivo	Importância Primária	Importância Média	Importância Média	Importância Média	Importância Média
Facilitação de Acesso	Importância Média	Importância Média	Importância Primária	Importância Primária	Importância Média

* - meio de acção de marketing com forte conteúdo de comunicação

Importância Primária
 Importância Média
 Importância Secundária

Fonte: Caroli (1999)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Birmingham City Council, S/D. *Appendix J - Case Studies*. Disponível em: http://www.birmingham.gov.uk/Media/Appendix%20J%20-%20Case%20Studies.pdf?MEDIA_ID=160158&FILENAME=Appendix%20J%20-%20Case%20Studies.pdf (acedido a 16 de Novembro de 2006)

Caroli, M., 1999. *Il Marketing Territoriale*. Milano: FrancoAngeli

City of Amsterdam, 2003. *Choosing Amsterdam: Brand, Concept and Organisation of the City Marketing*. Disponível em: www.ez.amsterdam.nl/docs/uploads/Choosing%20Amsterdam.pdf?PHPSESSID=8cef904621d50b547ea2d6640a65449c (acedido a 20 de Junho de 2006)

Ebrópolis, 2007. *La Influencia de los Eventos Internacionales en las Ciudades*. In *Conclusiones del XI Encuentro Ibérico de Directores de Planes Estratégicos Urbanos y Territoriales*. 5 e 6 de Fevereiro. Saragoça

Elizagarate, V., 2003. *Marketing de Ciudades*, Madrid: Ediciones Pirámide

Ferrari, S., Adamo, G., S/D. *Eventi, Marketing Territoriale ed Immagine delle Città*. Università della Calabria

Schmetterer, B., 2003. *LEAP: A Revolution in Creative Business Strategy*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

Van den Berg, L e Braun, E., 1999. *Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity*. *Urban Studies*, Vol. 36, N. 5-6, p. 987-999



5. AS NOVAS TENDÊNCIAS NO MARKETING DE CIDADES

A utilização do Marketing no contexto das Cidades, de forma intencional e como instrumento de gestão, embora se trate de uma prática relativamente recente na Europa (nos EUA é já bastante comum e encontra-se mais consolidada ao nível da gestão urbana), tem vindo a adoptar algumas das novas tendências desta disciplina nas suas abordagens.

De facto, os novos conceitos e ideias que o Marketing tem vindo a desenvolver como forma de satisfazer e de chegar até aos consumidores, no quadro das significativas transformações sociais a que se tem assistido ao longo da última década, tem muitas vezes subjacente uma abordagem que faz todo o sentido quando contextualizada no âmbito da sua aplicação à gestão urbana actual. É que as referidas transformações sociais não se reflectem apenas no mercado das empresas e dos negócios, mas acontecem também no mercado das Cidades.

Por outro lado, e fruto dessas transformações, a sociedade actual rege-se por valores diferentes, tem vindo a adoptar novos estilos de vida, desenvolveu novas perspectivas sobre o papel das Cidades e valoriza de forma também diferente as funções que estas oferecem. Portanto, as Cidades têm de estar atentas, e sobretudo preparadas, para responder a estas novas tendências, procurando tirar delas mais valias para o seu desenvolvimento e gerando maior valor para os seus utilizadores.

Desta forma, e no quadro da gestão de centros urbanos em Portugal, que novas tendências podem ser trabalhadas e adoptadas pelo Marketing de Cidades?

As que se mostram como as mais relevantes, ou seja, as que poderão ter um melhor aproveitamento e uma mais adequada integração na gestão urbana e nos desafios com que actualmente se deparam os responsáveis por esta actividade, são as seguintes:

- Marketing de Experiências;
- A Cultura e o Desporto como instrumentos do Marketing de Cidades;
- As Cidades como Marcas;

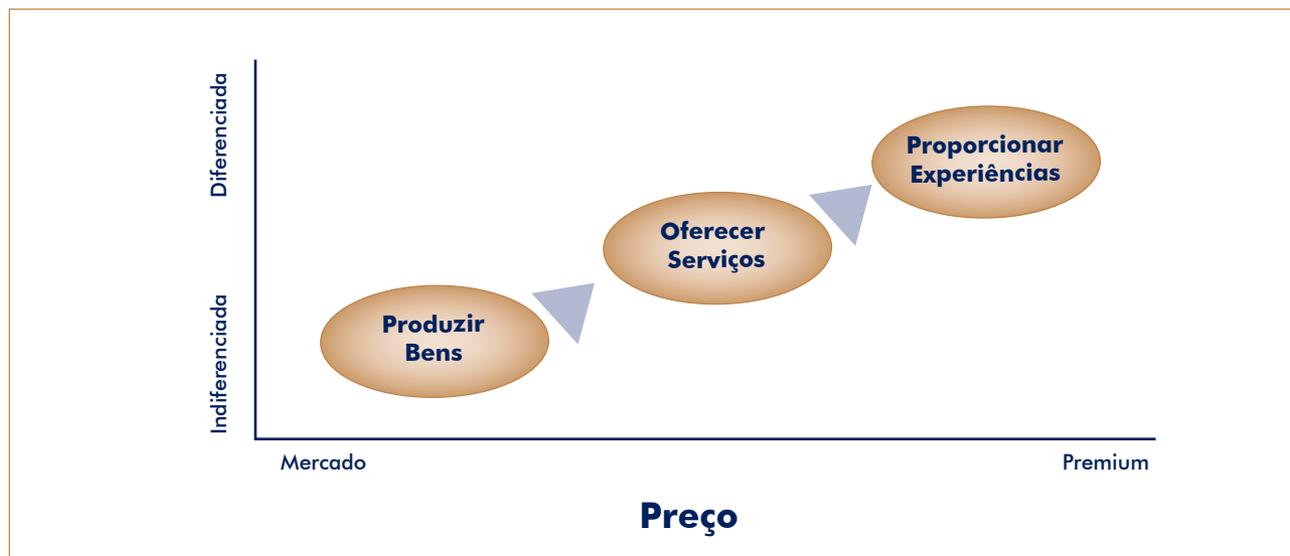


Atendendo à relativa novidade com que algumas destas tendências têm vindo a ser trabalhadas no âmbito do Marketing de Cidades (a sua abordagem conceptual e aplicação está ainda muito centrada na área empresarial ou apenas desenvolvida do ponto de vista académico), e também porque não constituem um objectivo central deste documento, serão abordadas seguidamente numa lógica de caracterização de conceitos chave e de indicação de pistas e orientações de acção, a merecerem um aprofundamento posterior.

5.1. O MARKETING DE EXPERIÊNCIAS

Em 1998, num artigo publicado pela revista Harvard Business Review (HBR, 1998, p.97-105), os professores Pine e Gilmore argumentavam que à medida que os produtos e serviços se vão transformando em commodities, são as experiências proporcionadas aos consumidores que passam a ser decisivas. Ou seja, destacavam o facto das experiências estarem a emergir como o próximo passo naquilo que se designa por progressão do valor económico. A figura 47 expressa a evolução registada a este nível.

Figura 47 - A Progressão do Valor Económico



Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1998)



GESTOR DE CENTRO URBANO

Significa isto que é através das experiências proporcionadas, e já não do produto em si ou do serviço associado, que as empresas podem cobrar um preço premium. A questão, referiam, não se põe em termos de saber se, mas sim de saber quando e como, entrar na emergente economia das experiências.

De acordo com os mesmos autores, uma experiência ocorre quando uma empresa ou organização utiliza intencionalmente os seus serviços como palco e os produtos como suportes, de forma a envolver os clientes num acontecimento memorável (a qual não se refere apenas a entretenimento).

No cerne desta ideia está o facto dos produtos e serviços serem sobretudo externos ao consumidor, ao passo que na economia da experiências o consumidor faz parte da própria experiência de consumo.

Num outro artigo, alguns anos mais tarde (Pine e Gilmore, 2002), mencionavam já que a experiência era o próprio marketing (“the experience is the marketing”), isto é, destacavam uma mudança fundamental na forma de atrair e reter os clientes, através da oferta de experiências pelas quais as empresas passam a ser pagas (empresas como a Nike, a Starbucks ou os Hard Rock Café são exemplos de marcas que já adoptaram este princípio).

Neste novo contexto, os produtos deixam de ser conjuntos de características funcionais e passam a ser os meios para fornecer e potenciar experiências aos consumidores. É a partir desta abordagem que Schmitt (1999) desenvolve o conceito de marketing de experiências, que servirá de base aos elementos que seguidamente se apresentam sobre este tema.

A mudança de paradigma na qual assenta o marketing de experiências sustenta-se então no facto de considerar que o marketing tradicional foi desenvolvido em resposta à sociedade industrial, e que no contexto actual da sociedade da informação, das marcas e da revolução das comunicações, ele não se mostra adequado para responder às necessidades e desejos dos consumidores (Schmitt, 1999, p.12).

De facto, o que se observa actualmente é que os consumidores consideram como um dado adquirido as características e benefícios, a qualidade e a imagem de marca associadas aos produtos. Assim, aquilo que procuram e valorizam



cada vez mais, são os produtos com os quais se consigam relacionar e incorporar no seu estilo de vida, ou seja, que forneçam experiências (Idem, p.22).

Perante este contexto de mercado, o marketing de experiências surge como uma abordagem que se centra na criação de novas relações entre os consumidores e as marcas, através do desenvolvimento de experiências que são:

- pessoalmente relevantes;
- memoráveis;
- interactivas;
- emocionais;

A figura 48 apresenta o contraste entre a abordagem do marketing tradicional e a que é proposta para o marketing de experiências, ajudando a perceber as diferenças mais significativas entre as duas

Figura 48 - As Abordagens do Marketing Tradicional e do Marketing de Experiências



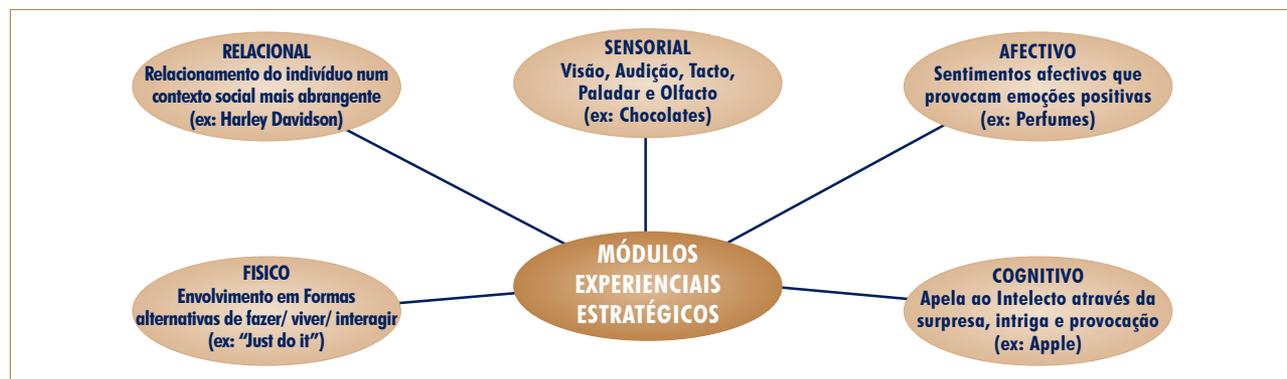
Fonte: Adaptado de Schmitt (1999)

Como se pode constatar, os elementos que mais claramente diferenciam a abordagem do marketing de experiências relativamente ao marketing tradicional são os seguintes:

- marketing de experiências foca-se nas vivências dos consumidores, substituindo os valores funcionais pelos valores de natureza sensorial, emocional, cognitiva, relacional e comportamental;
- em vez de se centrar em definições estreitas das categorias de produtos e da concorrência, considera as situações de consumo e como os produtos nela se enquadram, pelo que produtos/serviços que proporcionem experiências similares são concorrentes directos, mesmo que se tratem de produtos/serviços muito diferentes;
- assume que os consumidores, para além de racionais, também são motivados por aspectos emocionais, uma vez que as experiências de consumo são muitas vezes dirigidas por fantasias, impulsos, sentimentos e divertimento;
- confere muito maior importância à utilização de métodos e instrumentos de pesquisa diversificados, dando menos importância às questões relativas à validade, confiança e sofisticação metodológica, em prol da exploração e da recolha de informação qualitativa.

A operacionalização desta abordagem passa então por criar experiências (designados por Módulos Experienciais Estratégicos), em torno da activação de um conjunto de sentidos, a partir dos quais se torna possível criar experiências diferenciadoras, baseadas em novas formas de relacionamento com os consumidores (Schmitt, 2003, p.25). A figura 49 destaca os recursos que são normalmente utilizados para a produção de experiências holísticas.

Figura 49 - Os Módulos Experienciais Estratégicos



Fonte: Adaptado de Schmitt (1999)

Tendo como enquadramento esta base conceptual, a pergunta que se deve fazer é a seguinte:

E as Cidades? Não poderão ser elas próprias plataformas de experiências únicas e inimitáveis, onde os sentidos ganham uma nova contextualização, operacionalidade e relevância?

Esta questão implica olhar para as Cidades, e sobretudo para o centro das Cidades, a partir de um ponto de vista diferente daquele a que usualmente estamos acostumados. Implica mudar o “guião” mental que habitualmente temos pré-concebido relativamente ao centro da Cidade.

De que forma poderão então as Cidades perspectivar a sua abordagem a esta nova lógica, a partir das experiências que podem oferecer?

Segundo Landry (2006, p.2), para perceber as Cidades e capturar todo o seu potencial, é necessário perspectivá-las de forma diferente, procurando relacionamentos entre as suas componentes, de forma a:

- percebê-las como experiências sensoriais detalhadas, procurando conhecer os seus efeitos nas pessoas;
- senti-las enquanto experiência emocional;
- entendê-las do ponto de vista cultural, já que este constitui um domínio central para melhor perceber as dinâmicas urbanas;
- reconhecer a componente artística existente nas Cidades, a qual pode originar um nível de experiência diferente.

As Cidades são efectivamente uma paisagem de sentidos. Mas as pessoas não estão acostumadas a articular as coisas desta forma: os cheiros, os sons, as vistas, o toque e até o sabor das Cidades não são experimentados, pois estamos pouco atentos a estes aspectos e pouco conscientes da sua presença e de como são diferentes de Cidade para Cidade. Contudo, muitas vezes adoramos ou detestamos uma Cidade a partir de pistas sensoriais (Idem, p.38-46).



Assim, de acordo com Mikunda (2004, p.13), os centros das Cidades deverão desenhar as experiências que pretendem oferecer (à semelhança do que fazem os centros comerciais), para o que terão de adoptar o seguinte conjunto de orientações:

- conferir a estes espaços uma grande visibilidade, tornando-os um Marco no respectivo panorama urbano, um espaço que as pessoas querem usar, e que transmite a identidade da Cidade;
- levar as pessoas a circularem por toda a área e a explorarem as suas diversas ofertas;
- criar uma história, uma narrativa que articule toda a área, que a leve a ser percebida como única e como um todo com sentido;
- finalmente, gerar curiosidade, criando factores de atracção que levem as pessoas a valorizar os centros das Cidades como algo que não pode deixar de ser visto, visitado e usado.

Como se demonstrou anteriormente, fica claro que as Cidades poderão explorar as experiências, de forma a rentabilizarem um potencial que possuem mas que não tem sido devidamente aproveitado. Do ponto de vista do marketing de Cidades, trata-se de um campo ainda recente, mas com enorme potencial, sobretudo porque se revela importante para gerar atractividade e diferenciação, já que as experiências são difíceis de replicar, são memoráveis e geram repetição de visita/consumo.

Seguidamente, apresentam-se dois exemplos de Cidades que já utilizam esta abordagem nas suas estratégias de marketing.

Quadro 21 - O Marketing Experiencial da Cidade de Brisbane

A Cidade de Brisbane (Austrália) tem vindo a desenvolver uma estratégia de marketing bastante inovadora, procurando formatar, para cada uma das suas ofertas urbanas, experiências diferenciadas. A Marca criada para a Cidade é esclarecedora:

“Experience Brisbane: it’s happening”.



experienceBrisbane
it's happening

Home
About Us
Media Desk
Membership
Brand Campaigns
What's coming up!
Downtown Brisbane
Experience Brisbane
Meet in Brisbane
Travel, Tourism & Events

experience Brisbane

Purpose of the Brand

Step outside of our cosmopolitan centre and rush full-on into the Brisbane experience - the villages, cities and places within 60 or so minutes of Brisbane's downtown. North, south, east and west. Every compass point offers world unique adventures, precious memories, exciting challenges.

Representing the fantastic leisure product of the region, the initial goal of the experience Brisbane brand is to change perceptions - to educate and raise awareness of the amount of quality product available within an hour or so of downtown. New products will evolve by linking 'like' products for specific campaigns.

The messages will reach consumers initially by mass communication and more direct marketing methods as databases grow.

Use our Venue Search facility

EXPERIENCE BRISBANE *Where feeling alive comes naturally....*

ROMANCE
BRISBANE STYLE
RELAXATION
INDULGENCE
ADVENTURE
FUN
DRIVE

Fonte: www.brisbanemarketing.com.au

5.2. A CULTURA E O DESPORTO COMO INSTRUMENTOS DO MARKETING DE CIDADES

Num mundo cada vez mais globalizado, o impacto da Cultura e do Desporto na sociedade tem vindo a crescer significativamente. Tratam-se de dois domínios muito associados a novos estilos de vida, que encontram nas Cidades o local ideal para o seu desenvolvimento.

Como consequência, as Cidades estão mais conscientes do potencial benefício que podem retirar de os incluírem na sua oferta e de lhes conferirem maior relevância. Hoje, quando se fala em oferta de qualidade de vida, a Cultura e o Desporto são consideradas como funções urbanas de nível superior, e uma Cidade que não possua boas condições a este nível é penalizada em termos da forma como é percebida a sua atractividade e competitividade.

O facto das Cidades terem deixado de ser locais de produção para, cada vez mais, se transformarem em espaços de consumo e de lazer, confere a estas actividades uma relevância significativa no seio da gestão urbana, pelo que o Marketing deve incorporá-las nas suas abordagens.

No sentido de perceber como é que a Cultura e o Desporto podem constituir instrumentos do marketing de Cidades, apresenta-se de seguida um conjunto de argumentos que relacionam estes domínios com o actual contexto urbano, destacando a sua relevância enquanto factores de atractividade e competitividade.

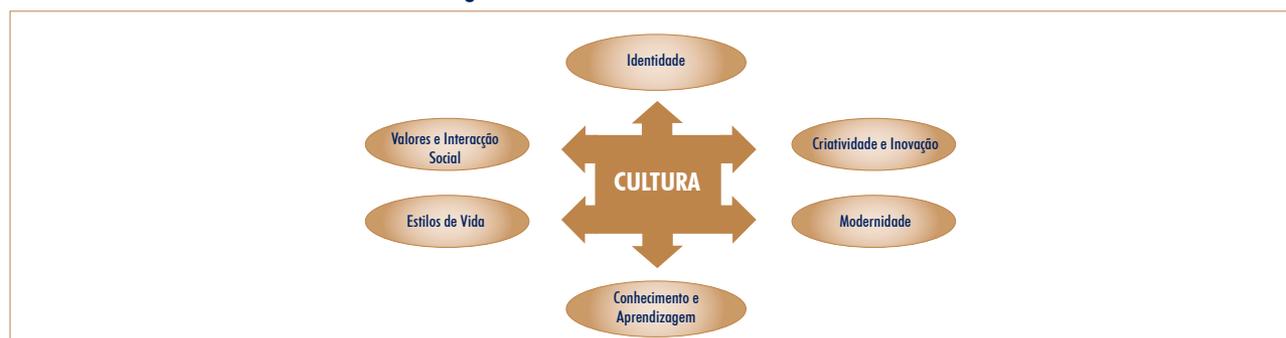
Assim, para compreender a relevância que a Cultura tem no âmbito das estratégias do marketing de Cidades, é necessário destacar os valores que lhe são actualmente associados.

Conforme se apresenta na figura seguinte, a Cultura tem ganho maior relevância no âmbito da economia simbólica em que vivemos, já que encerra em si um conjunto de dimensões positivamente percebidas e valorizadas pelas pessoas.

A sua associação à criatividade e inovação, à modernidade, ao conhecimento e aprendizagem, entre outros, faz com que as cidades, ao apostarem no desenvolvimento de actividades culturais, procurem transferir estas dimensões

para a sua identidade. Uma das formas que as Cidades utilizam para efectuar esta transferência consiste na realização de eventos, cuja organização é cada vez mais cobiçada, mesmo envolvendo recursos financeiros consideráveis (veja-se o caso das Capitais Europeias da Cultura).

Figura 50 - Os Valores Associados à Cultura



Fonte: Elaboração Própria (2005)

Os domínios onde o relacionamento entre a Cultura e as Cidades se mostra mais relevante e estratégico, do ponto de vista do marketing, são fundamentalmente os seguintes:

- A Cultura como processo de criação de valor, uma vez que a junção entre cultura e economia acontece nas Cidades, e a Cultura constitui actualmente um sector de actividade com elevada importância na economia urbana (veja-se o caso das indústrias criativas);
- As Cidades como local privilegiado para a produção cultural, pois é nas Cidades onde se verifica uma concentração de recursos e de massa crítica que permite a escala necessária a essa produção;
- A Cultura como função urbana de nível superior, associada às dimensões qualidade de vida, competitividade e atractividade.
- A Cultura como elemento comunicador do verdadeiro espírito e essência das Cidades, fundamental para qualificar e diferenciar as Marcas de Cidade.

Esta última dimensão mostra-se particularmente relevante, uma vez que os aspectos culturais da imagem das Cidades são insubstituíveis e inimitáveis, atendendo ao facto de a elas estarem ligados de forma única (Anholt, 2002).

Centrando agora a atenção no caso do Desporto, verifica-se que tem assumido cada vez maior relevância nas políticas urbanas pós-industriais, funcionando como instrumento nos processos de mudança da imagem das Cidades, bem como factor que contribui para a dinamização económica e revitalização urbana (Van den Berg et al, 2000).

Os factores que marcam a relação entre as Cidades e o Desporto encontram-se detalhados na figura 51.

Figura 51 - As Relações Cidades/Desporto



Fonte: Elaboração Própria (2005)

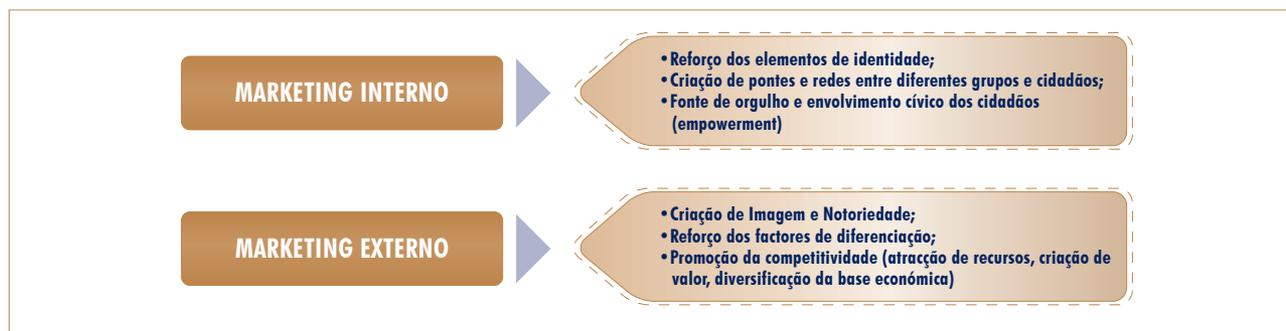
Como se pode constatar, existe então uma articulação muito forte entre as Cidades e o Desporto, que deverá ser trabalhada a partir do marketing.

Tal como antes foi referido para o caso da Cultura, também a realização de eventos desportivos tem vindo a ser utilizada pelas Cidades como forma de mudar a sua imagem bem como para realizar intervenções de reabilitação urbana (Emery, 2001, p.90). Veja-se, a este propósito, o que tem acontecido com a organização dos Jogos Olímpicos e de outros eventos de relevante escala internacional, que são utilizados como justificação para grandes operações de renovação de vastas áreas urbanas (o caso de Barcelona é, a este respeito, exemplar, e tem vindo a ser replicado por todas as Cidades que se lhe seguiram na organização deste evento).

Os eventos desportivos internacionais são então percebidos como o meio através do qual as Cidades podem simultaneamente desenvolver o seu perfil nacional e internacional, o que por sua vez dará origem ao seu desenvolvimento via crescimento económico, atracção de investimentos e estímulo ao turismo (Idem, p.99).

Em suma, o contributo da Cultura e do Desporto para as estratégias do marketing de Cidades centram-se então nos elementos a seguir apresentados.

Figura 52 - Contributos da Cultura e do Desporto para o Marketing de Cidades



Fonte: Elaboração Própria (2005)

O quadro 23 apresenta alguns exemplos de Cidades que tem utilizado a Cultura e o Desporto como instrumentos no âmbito das suas políticas de gestão urbana, como forma de materializarem objectivos específicos.

Quadro 23 - A Cultura e o Desporto no Marketing de Cidades (Exemplos)

	CIDADE	ORIENTAÇÃO / MOTIVAÇÃO
CULTURA	GLASGOW / ROTERDÃO	Renascer do declínio industrial e afirmar-se como Cidades de Cultura
	FRANKFURT	Aproximar o patamar cultural do status económico que possui
	MONTPELLIER	Atrair recursos humanos qualificados para o seu projecto de desenvolvimento de centros tecnológicos
DESPORTO	CORNELLÁ DE LIORBREGAT (BARCELONA)	A qualificação urbana e a diversificação funcional metropolitana via aposta na oferta de equipamentos desportivos
	TURIM	Revitalizar a oferta urbana, a partir da realização de um evento (Jogos Olímpicos de Inverno 2006)
	VALÈNCIA	Realização de evento desportivo (America's Cup) como forma de regenerar uma área da cidade

5.3. AS CIDADES COMO MARCAS

No actual contexto de mercado em que as Cidades se encontram, as marcas tem vindo a afirmar-se como uma poderosa ferramenta que as ajuda a potenciar a sua oferta, a atrair investimentos e a aumentar a sua presença cultural e política (Seisedodos, 2006, p.76).

Assim, interessa em primeiro lugar perceber o que significam as marcas de Cidade. Isto revela-se desde logo muito importante, uma vez que se tem verificado algumas interpretações pouco correctas deste conceito. De facto, associa-se muitas vezes o conceito de marca de Cidade apenas aos seus sinais externos, ou seja, slogans e logotipos. Estes elementos são importantes, mas não se podem confundir com aquilo que uma marca é.

Uma marca é uma realidade multidimensional, que integra um conjunto de atributos físicos e sócio-psicológicos assim como opiniões, que são associados a um produto/serviço. Ou seja, é um produto/serviço que se distingue através do seu posicionamento e da sua personalidade, a qual incorpora uma combinação única de atributos funcionais e valores simbólicos (Kavaratzis e Ashworth, 2005, p.508).

Uma marca de Cidade centra-se então nas percepções e imagens que as pessoas têm da Cidade, e coloca-as no centro de um conjunto coordenado de actividades, desenhadas para formatar a Cidade e o seu futuro. Gerir a marca de uma Cidade consiste então no processo através do qual se influenciam esses mapas mentais, de forma a favorecê-la no seu contexto actual e futuro (Idem, p.507).

Portanto, uma marca de Cidade pode ser entendida como :

- a personalidade da Cidade, que activa uma resposta na mente do consumidor;
- uma Visão (emocional e partilhada) de Longo Prazo para a Cidade, que é relevante e mobilizadora para os seus diferentes públicos-alvo;
- um Instrumento para as Cidades se definirem e para gerarem notoriedade;

Mas a marca tem diversas dimensões. Assim, para os seus detentores, a marca consiste nas características e benefícios que ela incorpora. Para os consumidores, o mais importante são as percepções de qualidade e de valor, bem como as associações que a marca encerra. Desta forma, resulta fundamental que todas estas dimensões estejam alinhadas para reforçar a marca e o seu significado. A figura seguinte expressa essas dimensões e o respectivo conteúdo.

Figura 53 - As Dimensões da Marca de Cidade



Fonte: Rainisto (2003)

Fazer a gestão da marca da Cidade implica portanto ter presente estas três dimensões, e actuar de forma a articulá-las consistentemente, pois só desta forma será possível aumentar o valor da marca.

De acordo com Seisdedos (2006, p.76), os aspectos que se mostram mais relevantes na construção da marca de Cidade são os seguintes:

- estar relacionada com as estratégias de desenvolvimento da Cidade e com a sua Visão;
- existir suficiente vontade política para se desenvolver a marca e para a sustentar no longo prazo;

- realizar-se um investimento suficiente em meios para superar o limiar de notoriedade requerido numa sociedade saturada de estímulos comunicativos;
- haver uma clara consciência sobre os públicos-alvo a que se dirige;
- existir um conhecimento sobre a percepção da imagem da cidade que serve de referencial aos públicos envolvidos;
- conseguir-se uma boa coordenação entre os diversos agentes da Cidade.

Duas considerações adicionais que devem ser realçadas relativamente às marcas de Cidades são as seguintes:

- é fundamental que os agentes da Cidade (pessoas e organizações) percebam a marca e se revejam nela. Quando tal não acontece, as iniciativas de branding têm poucas condições para serem bem sucedidas;
- a coerência na comunicação da marca é vital, pelo que todas as actividades de comunicação devem contribuir para transmitir uma imagem e uma mensagem única da Cidade, sob pena de se estar a causar confusão na forma como a ela é percebida pelos diferentes públicos. No caso de existirem sub-marcas, estas devem reforçar a marca umbrella.

É também importante ter-se em consideração algumas dimensões associadas à marca das Cidades, já que as mesmas têm impacto na sua percepção. A figura 54 destaca as mais relevantes.

Figura 54 - Dimensões Relevantes da Marca de Cidade



Fonte: Adaptado de Anholt (2007)

As seis dimensões consideradas são seguidamente detalhadas relativamente aos aspectos mais importantes que encerram.

Quadro 24 - As Dimensões Relevantes da Marca de Cidade	
PRESENÇA	Diz respeito ao status da Cidade, ou seja, à sua participação/presença em contexto alargados (regionais, nacionais e internacionais).
LUGAR	Consiste nas percepções relativas ao aspecto e características físicas da Cidade (relevo, estrutura urbanística, clima, ...).
ATMOSFERAS	Refere-se aos ambientes que marcam a Cidade, aos estilos de vida dos seus habitantes, ao que se pode viver e sentir, à inovação e criatividade das suas organizações, às dinâmicas urbanas e de eventos, etc.
AMENIDADES	É a oferta de equipamentos, o património, o comércio, o ambiente, a cultura, o desporto, a mobilidade, ...
PESSOAS	Diz respeito às características e traços das pessoas da Cidade (residentes, trabalhadores, empreendedores, desportistas, actores, ...) e à forma como se comportam.
POTENCIAL	Considera as oportunidades (económicas, educativas, ...) que cada Cidade oferece aos visitantes, empresários, imigrantes, etc.

Fonte: Adaptado de Anholt (2007)

As marcas de Cidade contribuem então para:

- Influenciar a percepção sobre uma cidade;
- Criar uma Visão comum para o futuro da comunidade e para o seu potencial;
- Potenciar a sua notoriedade e afirmar o seu posicionamento;
- Combater estereótipos desfavoráveis associados com o lugar, tornando-o mais apelativo.

Desta forma, constituem-se como um activo fundamental para valorizar as Cidades e para as tornar mais competitivas, pelo que são um instrumento de marketing que deverá ganhar cada vez maior atenção no quadro da gestão urbana em Portugal.

Como refere Anholt (2007, p.7), apesar das marcas constituírem um domínio com riscos, carregado de muitas associações negativas e emotivas, o conceito de marca é muito poderoso e extremamente importante para a gestão urbana, uma vez que expressa bem a necessidade das Cidades perceberem e gerirem a sua identidade interna e a sua reputação externa.

No sentido de exemplificar alguns aspectos relevantes no que respeita à criação e implementação de estratégias de marca de Cidades, apresentam-se seguidamente dois estudos de caso relativos a duas Cidades que desenvolveram processos deste tipo. O primeiro diz respeito à Cidade de Toronto (Canadá), e é relevante em termos do processo desenvolvido para a criação da marca, ao passo que o segundo diz respeito à Cidade de Nyköping (Suécia), e destaca o processo de implementação da marca criada e os resultados obtidos.

Quadro 25 - Estudo de Caso “A Criação da marca da Cidade de Toronto”

Enquadramento

Em 2004, o departamento de Turismo de Toronto, a Câmara Municipal da Cidade e o Ministério do Turismo e Lazer de Ontário criaram um projecto destinado a criar uma marca para a Cidade de Toronto. O seu principal objectivo consistia em desenvolver novas formas de comunicar a forte e dinâmica identidade da Cidade em termos internacionais, e de a afirmar como destino turístico e de negócios a nível global.

A marca para a Cidade foi apresentada em Junho de 2005, após 13 meses de trabalho, que envolveram a realização de 250 entrevistas, contou com cerca de 4500 contribuições dos residentes, e com a realização de 14 focus-group em 3 países (EUA, Reino Unido e Canadá).

O Processo Desenvolvido

A criação da Identidade da marca foi desenvolvida ao longo de 4 fases, durante as quais se procurou identificar a história de Toronto e a melhor forma de a contar. O faseamento seguido foi o seguinte:

- (A) Identificar e caracterizar a perspectiva interna (“falar com os habitantes de Toronto”);
- (B) Identificar e caracterizar a perspectiva externa (“o que o mundo pensa de Toronto”);
- (C) A Criação de uma Ideia (“a história acerca de Toronto”);
- (D) Desenvolvimento da Identidade da marca para a Cidade.

Apresenta-se seguidamente, de forma mais detalhada, as actividades realizadas em cada fase.

(A) Identificar e caracterizar a perspectiva interna

No sentido de conhecer a perspectiva interna sobre a Cidade, foram realizados vários encontros públicos com os residentes e com outras pessoas envolvidas com Toronto.

Nestes encontros, foram colocadas questões específicas, tendo as mesmas sido também colocadas num sítio da internet criado para o efeito (www.WeAreToronto.ca). Foram também entrevistados cerca de 250 agentes relevantes e ainda decisores de Toronto. As figuras seguintes apresentam alguma dessas questões.



O trabalho realizado permitiu conhecer melhor os pensamentos e as ideias daqueles que vivem na Cidade, ao passo que as entrevistas em profundidade se mostraram relevantes para calibrar as opiniões e esperanças dos que interagem activamente com a Cidade a nível dos negócios e da administração pública.

(B) Identificar e caracterizar a perspectiva externa

Para além de terem uma clara ideia sobre o que os residentes pensavam a respeito de Toronto, pretenderam perceber a forma como eram vistos pelo mundo. Fizeram estudos alargados em três mercados-alvo para a Cidade: nos EUA, no Reino Unido e na Canadá. Isto permitiu-lhes saber, por um lado, que elementos e que ideias as pessoas associavam a Toronto e, por outro lado, o que tornaria a Cidade mais atractiva para os turistas e empresários que queriam atraír.

(C) A Criação de uma Ideia (A promessa da Marca Toronto)

Utilizando todos os inputs recolhidos nas duas fases anteriores, foi gerado e ajustado o conjunto de ideias que melhor revelavam a identidade de Toronto (a chamada “História de Toronto”).

Concluíram então que a Cidade se foi construindo à imagem dos seus habitantes, alimentada pelas muitas influências do seu mix social em constante evolução, o qual se renova permanentemente de forma dinâmica e que apresenta enorme potencial e energia.

Considerando a sua oferta urbana e a rica diversidade social, a Cidade celebra a sua Humanidade e o respeito pelas diferenças, o que faz de Toronto uma cultura de culturas, um lugar de infinitas oportunidades. Em suma, uma Cidade feita com e para a imaginação sem limites dos seus habitantes e das pessoas que a visitam. A Cidade da Imaginação.

(D) A Criação da Identidade da Marca

Com base na inspiração da “História de Toronto”, foi criado um logotipo para a Cidade. O símbolo no logo foi concebido de forma revelar o dinamismo da “alcunha” pela que a Toronto é conhecida “T.O”. Pretenderam conferir-lhe uma forma fluida e energética, revelando o carácter da Cidade.



A assinatura (“Unlimited”) significa que Toronto apresenta-se sem limites à imaginação das pessoas que a utilizam. Este conceito foi criado para celebrar o grande potencial dos seus habitantes e a oferta cheia de oportunidades que a Cidade oferece.

Fonte: www.torontounlimited.ca



Quadro 26 - Estudo de Caso “Nykoping: uma Marca para uma nova Identidade Urbana”

Enquadramento

A Cidade de Nykoping (Suécia) situa-se a cerca de 1 hora de Estocolmo (capital do país).

Com cerca de 49.000 habitantes, registava um aumento de população na ordem dos 2.5% entre 1992 e 2002. A Cidade apresentava níveis de educação e de criação de empresas ligeiramente abaixo da média do país. Era conhecida como “A bela adormecida”.

O Processo Desenvolvido

Os responsáveis pela administração de Nykoping pretendiam encetar uma nova fase de desenvolvimento, para o qual estavam conscientes ser necessário ultrapassar um conjunto de bloqueios que cerceavam a sua afirmação e crescimento. Entre outros, os seguintes revelavam-se como importantes, pelo que a Cidade deveria centrar os seus esforços para rapidamente os ultrapassar:

- (A) Nykoping precisava de aumentar a sua população activa, de forma a manter um elevado patamar de serviços aos seus habitantes e a constituir-se como atractiva para captar investimentos;
- (B) A Marca Nykoping revelava-se muito fraca, e com baixos níveis de notoriedade junto dos principais mercados;
- (C) Era urgente melhorar a sua eficácia em termos de investimentos em Comunicação (interna e externa).

Perante este quadro, o investimento no desenvolvimento de uma marca surgiu como estratégico para o processo de desenvolvimento da Cidade, estando os seus responsáveis conscientes de que criar uma marca:

- nada tinha a ver com magia, mas sim com trabalho árduo e consistente, para o qual teria de haver disponibilidade e capacidade de investimento;
- a criação da marca não tinha a ver com questões técnicas, mas sim com criar relacionamentos, o que exigia um investimento em Comunicação, pois esta permitiria desenvolver contactos, e estes originariam novos relacionamentos;

A Criação e Implementação da Marca

A criação da marca para a Cidade envolveu os seguintes investimentos em termos de capacidade organizativa do Município:





- **Uma Boa Qualidade de Vida**

- **O Mar**

- **Um Local de Encontro**

- desenvolvimento de competências em matéria de gestão de marca;
- criação de um gabinete interno de marketing e comunicação;
- coordenação de recursos e iniciativas internas e externas em termos de comunicação.

Estes elementos foram considerados como fundamentais para se poder avançar para a criação da marca e para a implementação da estratégia de marketing.

A partir daqui avançaram para a criação da marca, que resultou na imagem ao lado.

Entre várias acções desenvolvidas, as seguintes revelaram-se como particularmente importantes:

- desenvolvimento de uma nova imagem e de uma nova abordagem gráfica;
- a realização de uma campanha dirigida especificamente ao mercado de Estocolmo, durante 4 anos (cerca de 500 mil euros);
- acordo de co-branding com a empresa de vãos low-cost Ryanair, para um período de 10 anos.

Os Principais Resultados

A estratégia de marca foi avaliada no final do primeiro ano de implementação, e os resultados obtidos foram considerados como muito positivos. Os que merecem maior destaque são os seguintes:

- aumento do grau de notoriedade de Nyköping junto dos habitantes de Estocolmo (+ 32%);
- aumento do número de visitas ao website da Cidade (+201%);
- aumento do número de visitantes do Posto de Turismo de Nyköping (+ 48%);
- aumento médio do preço das habitações na Cidade, em resultado do aumento da procura (entre 10%-20%);
- A utilização pela Ryanair do aeroporto de Skavsta (nos arredores da Cidade)





As Conclusões mais Relevantes

Da implementação da estratégia atrás detalhada, a Autarquia realça o seguinte conjunto de conclusões como as mais significativas:

- é essencial existir visão e apoio político de forma continuada;
- implementar uma cultura de Comunicação, a um nível transversal à Autarquia, deve constituir uma preocupação central da estratégia;
- é importante que os responsáveis da cidade participem na discussão estratégica, mas deve recorrer-se a profissionais especializados para a concepção e implementação da estratégia de marca;
- inculcar auto-confiança nos públicos internos (habitantes e organizações) deverá constituir-se como objectivo a atingir;
- é essencial encontrar parceiros e actuar em cooperação.

Fonte: www.mecibs.dk/Artikler/Conf3_presentations/Konference_presentations/Nykobing/ulf.dahlqvist.pdf

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anholt, S., 2002. Editor's Foreword, *Journal of Brand Management*, Vol.nº9, Nº 4-5, p. 229-239

Anholt, S., 2007. *Competitive Identity: The new brand management for nations, cities and regions*. New York: Palgrave Macmillan

Emery, P.R., 2001. Bidding to host major sports event. In C. Gratton e I. P. Henry, eds. *Sport in the City: The role of sport in economic and social regeneration*. London: Routledge, p.90-108

Gilmore, J. e Pine, B.J., 2002. *The Experience is the Marketing*. Strategic Horizons White Paper, p.1-22

Kavaratzis, M. e Ashworth, G.J., 2005. City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol.96, Nº5, p.506-514

Landry, C., 2006. *The Art of City Making*. London: Earthscan

Mikunda, C., 2004. *Brand Lands, Hot Spots & Cool Spaces: Welcome to the Third Place and the Total Marketing Experience*. London: Kogan Page

Rainisto, S., 2003. *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and The United States*. Thesis (Phd). Helsinki University of Technology

Pine, B. J. e Gilmore, J., 1998. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July-August, p.97-105

Schmitt, B., 1999. *Experiential Marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New Your: The Free Press



GESTOR DE CENTRO URBANO

Schmitt, B., 2003. *Customer Experience Management: A revolutionary approach to connecting with your customers.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

Seisdedos, H., 2006. *La Marca como Antídoto para la "Bonsainización" del City Marketing.* Harvard Deusto Marketing & Ventas, Nº76, p.72-79

Van den Berg et al., 2000. *Sports and City Marketing in European Cities.* Rotterdam: Euricur







LISTA DE FIGURAS

- Figura 1** - Dimensões dos Planos Estratégicos de 3ª Geração
- Figura 2** - Faseamento do Processo de Planeamento Estratégico
- Figura 3** - Opções de Estruturas Organizativas
- Figura 4** - Exemplos de Estruturas Organizativas
- Figura 5** - Componentes Centrais de Comunicação
- Figura 6** - Instrumentos de Comunicação
- Figura 7** - Metodologia para a Realização do Diagnóstico
- Figura 8** - As Componentes do Processo de Benchmarking
- Figura 9** - O Ciclo do Benchmarking
- Figura 10** - A Análise SWOT
- Figura 11** - A Matriz SWOT
- Figura 12** - A Incidência da Matriz SWOT
- Figura 13** - O Diagnóstico Estratégico
- Figura 14** - A Abordagem Desenvolvida pelas Competências Centrais
- Figura 15** - A Definição da Visão Estratégica
- Figura 16** - Engenharia Estratégica
- Figura 17** - Matriz de Avaliação das Linhas de Acção
- Figura 18** - Exemplo Extraído de um Programa
- Figura 19** - Domínios Centrais a Assegurar na Implementação dos P.E.
- Figura 20** - Funções a Assegurar na Implementação dos P.E.
- Figura 21** - Indicadores de Realização, de Resultados e de Acompanhamento
- Figura 22** - Componentes da Gestão Estratégica Territorial
- Figura 23** - Marketing e Planeamento Estratégico
- Figura 24** - O ADN Territorial
- Figura 25** - Dimensões do Conceito de Marketing Territorial
- Figura 26** - Articulação entre Marketing e Estratégia de Desenvolvimento

- Figura 27** - A Abordagem Estratégica do Marketing de Cidades
- Figura 28** - A Abordagem Operacional do Marketing de Cidades
- Figura 29** - O Percurso Metodológico do Marketing de Cidades
- Figura 30** - As Componentes do Diagnóstico no Marketing de Cidades
- Figura 31** - As Dimensões Centrais das Cidades
- Figura 32** - Elementos de Atracção dos Territórios
- Figura 33** - Elementos Tangíveis e Intangíveis dos Territórios
- Figura 34** - Exemplos de Segmentação
- Figura 35** - O Mapa de Posicionamento
- Figura 36** - O Mapa Perceptual de Amsterdão
- Figura 37** - Os Mapas Perceptuais de Adelaide e Abrantes
- Figura 38** - Elementos Determinantes do Posicionamento
- Figura 39** - As Componentes do Marketing-Mix Territorial
- Figura 40** - Principais Características dos Grandes Eventos
- Figura 41** - Exemplos de Grandes Eventos (Portugal)
- Figura 42** - A Operacionalização da Organização
- Figura 43** - As Fontes de Comunicação no Marketing de Cidades
- Figura 44** - Objectivos Operacionais de Comunicação Interna
- Figura 45** - Objectivos Operacionais da Comunicação Externa
- Figura 46** - A Articulação do Mix Comunicacional
- Figura 47** - A Progressão do Valor Económico
- Figura 48** - As Abordagens do Marketing Tradicional e do Marketing de Experiências
- Figura 49** - Os Módulos Experienciais Estratégicos
- Figura 50** - Os Valores Associados à Cultura
- Figura 51** - As Relações Cidades/Desporto
- Figura 52** - Contributos da Cultura e do Desporto para o Marketing de Cidades
- Figura 53** - As Dimensões da Marca de Cidade
- Figura 54** - Dimensões Relevantes da Marca de Cidade

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1** - Características Mais Relevantes dos Processos de Planeamento
- Quadro 2** - O Processo de Participação na elaboração do Plano Estratégico de Abrantes
- Quadro 3** - Domínios e Temáticas Relevantes
- Quadro 4** - Tipos de Benchmarking
- Quadro 5** - Exemplo de Análise de Benchmarking
- Quadro 6** - Prioridades Estratégicas
- Quadro 7** - Exemplos de Formulações de Visão
- Quadro 8** - Exemplo de Objectivos Estratégicos e Linhas de Acção
- Quadro 9** - Exemplo de Ficha de Projecto
- Quadro 10** - Funções e Tarefas a Assegurar na Implementação dos P.E.
- Quadro 11** - Definições de Marketing Territorial / Marketing de Cidades
- Quadro 12** - Critérios de Análise da Oferta Concorrente
- Quadro 13** - A Segmentação da Baixa da Cidade de Brisbane (Austrália)
- Quadro 14** - Estudo de Caso “Museu Guggenheim Bilbao”
- Quadro 15** - Estudo de Caso “Puerto Madero”
- Quadro 16** - Estudo de Caso “Festival de Ópera de Wexford”
- Quadro 17** - Estudo de Caso “Eventos Óbidos”
- Quadro 18** - As Acções de Promoção
- Quadro 19** - Exemplos de Funções e Entidades Responsáveis pela Promoção
- Quadro 20** - A Organização no City Marketing de Amsterdão
- Quadro 21** - O Marketing Experiencial da Cidade de Brisbane
- Quadro 22** - Campanha “Lleida: Smuack! Mmmm! Ohhh!”
- Quadro 23** - A Cultura e o Desporto no Marketing de Cidades (Exemplos)
- Quadro 24** - As Dimensões Relevantes da Marca de Cidade
- Quadro 25** - Estudo de Caso “A Criação da Marca da Cidade de Toronto”
- Quadro 26** - Estudo de Caso “Nykoping: uma Marca para uma Nova Identidade Urbana”



Entidade Promotora:



Apoios:



UNIÃO EUROPEIA
FUNDOS ESTRUTURAIS



Entidades Públicas Parceiras:

