



## Universidades Lusíada

Santos, Pedro Manuel Moreira de Sousa, 1969-

### O marketing das cidades e das autarquias

<http://hdl.handle.net/11067/4761>

#### Metadados

**Data de Publicação**

2019

**Resumo**

A inspiração no documentário cinematográfico New Town Utopia, do realizador inglês Christopher Ian Smith, despoletou a procura do objetivo desta dissertação, que é permitir compreender, se no contexto nacional e europeu, as necessidades relativamente ao “City Marketing”, serão uma forma de contribuir positivamente para o desenvolvimento sustentável dos territórios. Assim, promover ativamente relevantes planos de eixos estratégicos da parte das autarquias, numa análise pró-ativa da realidade, num...

The inspiration in the cinematographic documentary New Town Utopia, by the English director Christopher Ian Smith, has triggered the search for the goal of this dissertation, which is to allow understanding, if in the national and European context, the needs relative to the "City Marketing", will be a way of contributing positively to the sustainable development of the Territories. Thus, actively promoting relevant plans of strategic axes on the part of the municipalities, in a proactive analys...

**Palavras Chave**

Marketing urbano, Cidades e vilas - Inovações tecnológicas

**Tipo**

masterThesis

**Revisão de Pares**

Não

**Coleções**

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-23T18:53:27Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**  
**Mestrado em Gestão**

**O marketing das cidades e das autarquias**

**Realizado por:**  
Pedro Manuel Moreira de Sousa Santos

**Orientado por:**  
Prof. Doutor Luís António de Castro de Valadares Tavares

**Constituição do Júri:**

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias  
Orientador: Prof. Doutor Luís António de Castro de Valadares Tavares  
Arguente: Prof. Doutor João Pedro Teixeira de Lucena

Dissertação aprovada em: 9 de dezembro de 2019

Lisboa

2019



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

O marketing das cidades e das autarquias

Pedro Manuel Moreira de Sousa Santos

Lisboa

julho 2019



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

O marketing das cidades e das autarquias

Pedro Manuel Moreira de Sousa Santos

Lisboa

julho 2019

Pedro Manuel Moreira de Sousa Santos

## O marketing das cidades e das autarquias

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da  
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a  
obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Marketing

Orientador: Prof. Doutor Luís António de Castro de Valadares  
Tavares

Lisboa

julho 2019

## Ficha Técnica

**Autor** Pedro Manuel Moreira de Sousa Santos  
**Orientador** Prof. Doutor Luís António de Castro de Valadares Tavares  
**Título** O marketing das cidades e das autarquias  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2019

### MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

SANTOS, Pedro Manuel Moreira de Sousa, 1969-

O marketing das cidades e das autarquias / Pedro Manuel Moreira de Sousa Santos ; orientado por Luís António de Castro de Valadares Tavares. - Lisboa : [s.n.], 2019. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - TAVARES, Luís Valadares, 1946-

LCSH

1. Marketing urbano
2. Cidades e vilas - Inovações tecnológicas
3. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
4. Teses - Portugal - Lisboa

1. City promotion
2. Cities and towns - Technological innovations
3. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
4. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

## **Agradecimentos**

Embora a realização de uma dissertação de mestrado seja, pela sua natureza e objetivo académico, um trabalho individual, há um conjunto de pessoas e contributos de ordem diversa que se revelaram chave e inspiradoras, no sentido da concretização dos objetivos pretendidos. Por isso mesmo, é de inteira justiça apresentar os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, em diferentes períodos e diferentes formas me ajudaram nesta caminhada, não nomeando em particular qualquer nome, mas grato pelo apoio de todos neste processo.

Agradeço ao Professor Doutor Valadares Tavares, pela forma como orientou o meu trabalho. As notas dominantes da sua orientação foram a utilidade das suas recomendações e a cordialidade com que sempre me recebeu. Estou grato por ambas e também pela liberdade de ação que me permitiu, que foi decisiva para que este trabalho contribuísse também para o meu desenvolvimento pessoal.

Ao meu amigo Daniel Melo, agradeço também todas as orientações, experiências partilhadas e incentivo no sentido de reforçar todas as minhas opções e caminhos para que esta dissertação me levou.

Não posso deixar de dar uma palavra aos meus pais, por todo o apoio e compreensão em todos este processo de apostar na formação constante ao longo da vida, sempre na perspetiva de que aprender mais e melhor é uma atitude sempre desafiante para quem escolhe esse caminho.

## **Resumo**

A inspiração no documentário cinematográfico *New Town Utopia*, do realizador inglês *Christopher Ian Smith*, despoletou a procura do objetivo desta dissertação, que é permitir compreender, se no contexto nacional e europeu, as necessidades relativamente ao “City Marketing”, serão uma forma de contribuir positivamente para o desenvolvimento sustentável dos territórios. Assim, promover ativamente relevantes planos de eixos estratégicos da parte das autarquias, numa análise pró-ativa da realidade, numa dimensão projetada no tempo futuro, permitindo potenciar uma melhor sociedade civil e contribuir desta forma, com o valor agregado do “City Marketing”. Os objetivos específicos desta dissertação têm em conta permitir criar ferramentas e metodologias de gestão para serem ativamente e consistentemente utilizadas pelas autarquias e pelas organizações em geral, como suporte chave da elaboração de planos estratégicos de “City Marketing”. O ponto de partida desta dissertação é a importância ou não de ser implementado em Portugal um plano de desenvolvimento estratégico regional, de descentralização de competências, de uma gestão interativa do conhecimento e de uma cultura de valorização do endógeno. A metodologia utilizada nesta dissertação é a revisão de literatura e o relato de experiência, sublinhando que a metodologia “Canvas” não é utilizada nesta dissertação, mas sim como base de suporte para o desenvolvimento dos planos de “City Marketing” apresentados, tendo também a minha experiência e prática profissional ter sido utilizada em simultâneo dessas metodologias. A conclusão desta dissertação permite afirmar que a



introdução de novas ferramentas digitais “City Marketing” podem contribuir definitivamente para o desenvolvimento dos territórios, cidadania e empreendedorismo das cidades e dos seus municípios.

**Palavras-Chave:** City Marketing; Desenvolvimento; Estratégia; Territórios; Regiões; Internacionalização

## **Abstract**

The inspiration in the cinematographic documentary *New Town Utopia*, by the English director Christopher Ian Smith, has triggered the search for the goal of this dissertation, which is to allow understanding, if in the national and European context, the needs relative to the "City Marketing", will be a way of contributing positively to the sustainable development of the Territories. Thus, actively promoting relevant plans of strategic axes on the part of the municipalities, in a proactive analysis of reality, in a dimension projected at a time in the future, allowing to potentiate a better civil society and contribute in this way, with the value the "City Marketing" aggregate. The specific objectives of this dissertation take into account the creation of tools and management methodologies to be actively and consistently used by the authorities and organizations in general, as key support for the elaboration of strategic "City Marketing" plans. The starting point of this dissertation is the importance or not of being implemented in Portugal a plan of regional strategic development, decentralization of competencies, interactive management of knowledge and a culture of valorization of the endogenous. The methodology used in this dissertation is the literature review and the experience report, stressing that the "Canvas" methodology is not used in this dissertation, but rather as a support base for the development of the "City Marketing" plans presented, also having my experience and professional practice have been used in simultaneously of these methodologies. The conclusion of this dissertation allows the affirmation that the introduction of new digital tools of "City Marketing" can definitely contribute to the development of the Territories, citizenship, and entrepreneurship of the cities and their municipalities.

**Keywords:** City Marketing; Development; Strategy; Territories; Regions;  
Internationalization

## Sumário

	Página
Introdução	12
Capítulo I - O Marketing Digital	31
1.1 O marketing digital no contexto nacional	32
1.2 A Indústria 4.0	38
1.3 A interatividade digital	42
1.4 O marketing 4.0	48
Capítulo II - A Economia Circular	56
2.1 O conceito estratégico	57
2.2 O contexto da União Europeia	60
2.3 As cidades e o desenvolvimento sustentável	65
2.4. O fórum das cidades	68
Capítulo III - As Cidades Inteligentes	74
3.1 A evolução do conceito	75
3.2 A cidade como sistema	79
3.3 A 4ª revolução industrial	84
3.4 A realidade das cidades inteligentes	90
Capítulo IV - O Marketing das Cidades e das Autarquias	101
4.1 A Perspetiva do processo de desenvolvimento	102
4.2 O “City Marketing” hoje	106
4.3 Business Model Canvas Methodology:	114
4.3.1 O plano estratégico “City Marketing”	116
4.3.2 O plano de valor “City Marketing”	118
4.3.3 A estratégica marca/ cidade/região	120
4.3.4 O plano de objetivos estratégicos	127
4.3.5 O plano de ação de internacionalização	129
Capítulo V – Recomendações para internacionalização estratégica das cidades	136
5.1 A importância das ferramentas de gestão de marketing	137
5.2 O contributo do Michael Porter	140
5.3 O trabalho colaborativo nas cidades	145
5.4 A inovação no município	147

5.5 Sinergias e parcerias institucionais	148
5.6 Município-Empresa-Academia	150
5.7 Entidades regionais e nacionais	154
Capítulo VI - Procedimentos metodológicos	157
Considerações Finais	159
Referências	164

## **Introdução**

Esta dissertação surge na sequência de um percurso profissional e académico baseado em temáticas relacionadas com o marketing estratégico das organizações e posteriormente das cidades e das regiões, em processos de internacionalização de marcas e empresas portuguesas em mercados externos competitivos, como também na criação, implementação e desenvolvimento de uma cultura diferenciada, nas suas estratégias de desenvolvimento de negócios e visibilidade dos clusters especializados em que inserem, a nível regional

Neste contexto de globalização e potencial tendência da estandardização em que vivemos, assistimos a uma crescente concorrência entre as cidades e as regiões pela sua própria captação ou não de recursos diversos que contribuam para incentivar o seu desenvolvimento. De certa forma existe neste contexto fortemente competitivo uma pressão clara para que a atração de recursos e incentivos dos mais variados, possam permitir aos municípios um maior crescimento e assim contribuir simultaneamente para promover as dinâmicas de concorrência entre as cidades e regiões.

Hoje temos a preocupação de sermos uma sociedade civil mais informada e onde um poder autárquico, por sua vez, possa forçosamente ser mais transparente e ao mesmo tempo escrutinado, com o objetivo de se tornar mais próximo dos cidadãos e das suas necessidades.

A sociedade civil e o conjunto das suas organizações de cidadania ativa fazem com que o seu poder de influência junto do município corresponda também a uma forma de pressão, contribuindo simultaneamente para o desenvolvimento dos territórios, tendo que forçosamente apresentar um

alinhamento conceptual e de boas práticas com uma abrangência, capacidade e visão tendencialmente mais completas do ponto de vistas dos meios, dos conceitos e das visões internas e externos dos territórios.

Assim, para contribuir para o reforço da competitividade e de promoção das potencialidades para atrair recursos, o “City Marketing” torna-se um auxiliar do planeamento municipal, do marketing das cidades e das autarquias e da internacionalização estratégica das regiões (ASCENSO, 2017). A contribuição deste reforço poderá resultar na capacidade de a todos os níveis, organizar os recursos locais e a sua própria capacidade de transmitir simultaneamente uma imagem, uma comunicação e uma visão inovadora de si mesma, no sentido de persuadir o(s) público(s) alvo, os investidores e parceiros estratégicos, como também os atores nacionais e/ou internacionais que promovem o turismo, a cultura e o conhecimento.

O objetivo desta dissertação é permitir compreender, se no contexto nacional as necessidades relativamente ao “City Marketing”, a sua forma de contribuir para o desenvolvimento sustentável dos territórios, trazendo a si relevantes planos estratégicos da parte das Autarquias, podendo fazer também uma análise pró-ativa, com uma dimensão projetada no tempo futuro, como potenciar uma sociedade, o valor agregado do “City Marketing” utilizado pela primeira vez por Kotler, Haider e Rein (1993).

Neste contexto, os objetivos específicos da dissertação serão, tendo em conta o maior número possível dos atores locais, regionais e nacionais e ao mesmo compreendermos, o impacto que terá para as cidades, as regiões e as populações, as ferramentas utilizadas pelas Autarquias e pelas organizações, na elaboração de Planos de “City Marketing” elaborados com a maior conteúdo

relevante possível e assim permitir nos planos de ação, elevar progressivamente o nível de concretização dos objetivos traçados pelas lideranças regionais e locais

O ponto de partida desta dissertação é a questão relativa à importância ou não de ser implementado em Portugal um plano de desenvolvimento estratégico regional, de descentralização de competências especializadas, de uma gestão interativa do conhecimento e de uma cultura de valorização do endógeno e da essência única dos diferentes lugares, aldeias, cidades e regiões. Aqui, o objetivo é discutir se o município pode promover verdadeiramente o sucesso crescente das economias locais sustentadamente e saudavelmente ao nível das finanças públicas, podendo promover a captação de novos segmentos de residentes, visitantes, estudantes e/ou de profissionais, a zonas mais remotas e assim serem otimizadas as estruturas rodoviárias, ferroviárias e mesmo em alguns casos, as estruturas fluviais e marítimas, que podem criar únicos e complexos sistema de desenvolvimento estratégico de mobilidade num Portugal, que pode ser mais do que os centros urbanos.

Uma nota sobre a criatividade pessoal, a cultura e o fato de Portugal ser um estado nação mais antigo da Europa segundo o Tratado de Zamora (Afonso Henriques,1143), além de ser avassaladoramente inspirador para o mercados externos do novo mundo, é sem dúvida um fato histórico de valor agregado para reafirmar nas próximas décadas. A proposta é reforçarmos a identidade, é desenvolver mais e melhor regiões e continuar o processo de formação, requalificação e capacitação das pessoas, das pessoas que vivam, que queiram viver e que venham a viver, neste território, que o é desde o ano de 1139 na altura designado por "Reino de Portugal", com a sua independência



oficial, no entanto, somente reconhecida no ano de 1143 pelo Tratado de Zamora, assinado pelo Rei D. Afonso Henriques, a 5 de Outubro desse mesmo ano.

Para o cidadão contemporâneo é inquestionável a importância das cidades no presente e no futuro e a grande maioria das populações são urbanas. Neste contexto as cidades desempenham um papel vital como motores da economia, locais de conectividade, criatividade e inovação e centros de serviços para as áreas circundantes, sendo também locais onde estão concentrados problemas como o desemprego, a segregação e a pobreza. O desenvolvimento das nossas cidades determinará o futuro desenvolvimento económico, social e territorial de amanhã como abordado por Guimarães (2017).

As cidades de amanhã serão locais de progresso social avançado, plataformas para a democracia, o diálogo cultural e a diversidade, lugares de regeneração verde, ecológica ou ambiental e lugares de atração e motores de crescimento económico. O futuro desenvolvimento territorial urbano deve refletir o desenvolvimento sustentável baseado num crescimento económico equilibrado e numa organização territorial equilibrada com uma estrutura urbana policêntrica; conter centros regionais fortes que ofereçam boa acessibilidade aos serviços de interesse económico geral; ser caracterizado por uma estrutura de povoamento compacto com expansão urbana limitada e dispor de um elevado nível de proteção e qualidade de ambiente em redor das cidades( GEF, 1991).

À medida que a população urbana aumentou, também aumentou a pressão sobre a terra, pois as nossas economias atuais não podem oferecer

empregos para todos e os problemas sociais associados ao desemprego acumulam-se nas cidades e mesmo nas nossas cidades mais ricas, a segregação territorial é um problema crescente. As cidades estão situadas de forma ideal para promover a redução do consumo de energia e das emissões de CO<sub>2</sub>, mas a expansão urbana e o congestionamento devido ao tráfego pendular (deslocações entre a casa e o trabalho) estão a aumentar em muitas das nossas cidades, tendo todos estes conceitos sido objeto de estudo na publicação, “Cidades de Amanhã” da autoria União Europeia( HANN, 2010).

Existem uma série de desafios que devem ser enfrentados coletivamente se pretendermos satisfazer a nossa grande ambição de conseguir um desenvolvimento verdadeiramente sustentável e harmonioso das nossas cidades. A cidade hoje ocupa no contexto do desenvolvimento territorial uma concentração de esforços de todos os setores da gestão pública à privada, que acompanhando a tendência de desertificação dos territórios, onde a fronteira entre a riqueza natural e a desertificação dos territórios é uma zona dinâmica. Um grupo de investigadores espanhóis do Conselho Superior de Investigações Científicas (CSIC) criou um índice para medir a desertificação e permitir a criação de mapas de risco e identificar as zonas mais afetadas (CNUCD, 218).

Em 1997, a ONU lançou o chamado Protocolo de Kyoto a fim de reduzir significativamente as emissões associadas ao efeito estufa. Este acordo foi ratificado inicialmente por mais de 150 países. No entanto, há nações que geram altos níveis de poluição que não ratificaram o convênio, tais como Estados Unidos, Austrália, Canadá, China e Rússia( GARRANA, 2011).

A ideia fundamental do Protocolo é iniciar um novo rumo globalizado em relação às mudanças climáticas. Este acordo geral contém objetivos específicos para que os países mais industrializados reduzam as emissões do efeito estufa provocados pela ação humana nos processos industriais.

Esta desertificação das zonas do interior, privilegiam ainda assim o foco das suas ações, das suas atividades empresarias e das suas políticas junto das regiões litorais principalmente, representando ao mesmo tempo um número de população, com uma maior apetência para o consumo, para a participação nas causas e para a aderência às políticas.

Observamos dentro do âmbito da minha intervenção profissional, ao mesmo tempo, uma clara e forte concorrência intermunicipal, da mais variada ordem que passa pela competição na atração do investimento estrangeiro, pela captação dos fluxos turísticos internos e externos, pela identificação de um maior número de recursos e incentivos públicos e privados nacionais e internacionais principalmente destinados à implementação das suas estratégias de posicionamento, desenvolvimento territorial e marketing estratégico .

Com base nos Programas na União Europeia Portugal 2020 e Horizonte 2020 (EU, 2018) podemos observar e acompanhar o espírito incutido neste mesmo programas de dinamização das economias, de um claro e objetivo incentivo do conceito das cidades como tendencialmente polos agregadores da gestão de conhecimento, com a importância que passaram a ter as Universidades e os Institutos Politécnicos de poder de influência fortemente regional.

Nesse sentido, nessa aproximação estratégica das Autarquias, a Universidade veio acrescentar mais valia notória de uma forma natural e

resultado dos nossos padrões de desenvolvimento, que é a dinamização do setor empresarial, do empreendedorismo e introduzir simultaneamente um reforço na dinâmica das “startup” nessas mesmas regiões de uma forma paralela, orgânica e concreta. Empresas “startup” são jovens e buscam a inovação em qualquer área ou ramo de atividade, procurando desenvolver um modelo de negócio escalável e que seja repetível e também que ao nível da contexto universitário se adiscussão essa realidade.

O empreendedorismo veio ao nível regional criar um ambiente mais tecnológico, mais interativo e um tanto complexo mas desafiante para os atores da economia local e regional. Com todos os desafios, surgem também neste momento, oportunidades para a implementação de estratégias inovadoras nas áreas da sustentabilidade, da digitalização e um aumento significativo de boas práticas que contribuem para uma saudável integração de metodologias nas áreas da economia circular, otimizando os processos de internacionalização de mais variados setores e a nossa contribuição para a globalização, aumentando as vantagens competitivas e a cultura de partilha e alavancando desta forma uma maior cultura de promoção da a economia circular, sendo estes alguns dos temas que se discute nesta dissertação.

Nesta dissertação, apresenta-se também, no contexto da discussão aqui proposta ao mesmo tempo, a forma como o setor empresarial publico e privado, do associativismo e empreendedorismo vieram contaminar positivamente o valor humano dentro das Autarquias. Como também se discute como esses atores influenciam uma redefinição do posicionamento e o ressurgimento de uma maior importância dada às marcas territoriais e como que a equilibrar as necessidades desses setores públicos e privados, numa melhor sintonia

orquestrada, numa mais e melhor dinâmica de aceleração em nome de um verdadeiro desenvolvimento regional, com resultados visíveis para as cidades e para as regiões, como para o universo das empresas e dos municípios nessa geografias.

É nesse contexto que a discussão sobre o “City Marketing” é aqui apresentada. Este foi inicialmente denominado como o “Marketing dos Lugares” ou “Marketing Places”. É um termo da literatura Europeia nos anos 80 e (este conceito) tem sido abordado por variados autores principalmente pela sua vertente turística. É importante salientar que também nem todas as cidades dispõem de condições de atração turística, seja pelas suas geografias, seja pela falta de interesse (p/ex. histórico), ou mesmo apenas por incapacidade de investir na construção e manutenção de infraestruturas e outros equipamentos capazes de captar o interesse dos turistas, o interesse dos investidores e dos operadores do sector turístico. Vários autores reconhecem que não é apenas o turismo o foco de atenção do conceito “city marketing”. Sendo uma ferramenta de “captação de investimento, indústria e turismo para as Cidades, Regiões e Países” (KOTLER, *et al.*, 1993, p. 47). Ponderando compreende-se que o Marketing das Cidades não é apenas orientado para o turismo, mas também pode ser utilizado para captar outros tipos de investimento como o industrial, não necessariamente à custa de mas com atrativos de maior sustentabilidade, como o design, a tecnologia o grau de qualidade ou de inovação e criatividade.

Assim, com esta captação de investimento consegue-se a criação de postos de trabalho, promovendo desta forma uma maior captação e fixação das

populações através da melhoria das duas condições e qualidade de vida. “Estas atividades relacionadas ao Marketing de cidades deverão ser otimizadas com outras, em que os cidadãos, num formato organizado de acordo com o seu estado de municípios e inerentemente como clientes e acionistas” (AZEVEDO, MAGALHÃES, & PEREIRA, 2010)

O valor humano, a sua especialização e gestão do conhecimento entre as Autarquias, Empresas e Ensino são fundamentais para implementar as estratégias de “City Marketing”, ou seja, do marketing territorial. As marcas endógenas, o valor intrínseco, as essências locais possam ser projetadas com um valor económico agregado e diferenciado, sendo os aspetos culturais e da criatividade a ferramenta estratégica de suporte de todos os atores envolvidos neste processo de desenvolvimento dos territórios, do empreendedorismo e da cidadania.

Sublinhado assim neste percurso, a importância do “City Marketing” para as cidades e para as Autarquias, acabando por passar a ser, *per si*, uma ferramenta estratégica e metodológica para que sejam alavancadas todas as sinergias que ao mesmo tempo possam paralelamente contribuir positivamente para o foco na mensagem de cada uma das cidades, dos meios necessários diferenciados e dos objetivos pretendidos num contexto de uma Europa das Regiões em que se inserem, tendo em conta os eixos estratégicos da União Europeia, espaço físico e psicológico onde se inserem.

O conceito da “Europa da Regiões” segundo a EU tem se materializado no reforço dos programas de mobilidade de estudantes e investigadores, na responsabilidade social de todas as iniciativas e projetos financiados com fundos comunitários e inclusão de refugiados; na solidariedade europeia para

com os grandes riscos globais e os bens comuns da humanidade; na tendência de um direito específico europeu para lidar com os projetos transfronteiriços e transnacionais; num direito próprio e num quadro de cooperação apropriados para as autarquias locais e regionais; um programa europeu de saúde para a mobilidade e numa abordagem comum europeia aos serviços de interesse económico geral(EU, 2011).

Tem também havido um reforço dos programas europeus de combate à desertificação e uma atenção especial às estratégias de conservação e biodiversidade, um programa europeu de iniciativas locais de emprego visando a integração dos desempregados de longa duração(EU, 2011).

Com base na minha experiência, que desde 1994 estive envolvido em processos de internacionalização tendo assim o conhecimento concreto com o setor empresarial privado e publico, como com o autárquico, podemos afirmar que agora o município conhece cada vez mais a sua oferta. Conhecemos também mais sobre os seus potenciais fatores competitivos e diferenciadores, como existe uma tendencialmente de maior capacidade de gestão do conhecimento mais sensível, tendo em conta as necessidades e prioridades identificadas, aumentando paralelamente a capacidade de criarem novos segmentos, nichos e públicos especializados.

Passarmos a dar à componente da comunicação estratégica um verdadeiro significado concreto e objetivo de curto, médio e longo prazo, vindo o processo de digitalização e da Industria 4.0 a ser um forte acelerador desse processo como uma evolução dos sistemas produtivos industriais que garantem benefícios como a redução de custos, de energia, o aumento da segurança e da qualidade, e a melhoria da eficiência dos processos.

A Indústria 4.0 não é um conceito futurista, é já hoje uma realidade que começa a ter efeitos nos indicadores operacionais das empresas. Na base desta revolução está a conectividade digital que advém do uso massivo da Internet( PWC, 2018).

Os produtos, as máquinas e as pessoas estão ligados em rede, cada vez em maior número, através de plataformas digitais que disponibilizam informação em tempo real. Nas fábricas, como noutras áreas da nossa vida, os dados, a informação, e o conhecimento suportados em papel passam a ser secundários, sendo dada primazia absoluta aos suportes digitais( IAPMEI, 2019).

Vários conceitos e tecnologias habitam as iniciativas relacionadas com a Indústria 4.0: a interoperabilidade entre máquinas, *M2M* “Machine to Machine”; a *IoT* “Internet of Things” onde as “coisas” coexistem simultaneamente no mundo real e no mundo digital; os repositórios com massivas quantidades de dados “Big Data”; a análise de dados e a tomada de decisões em tempo-real no mundo digital com atrasos de frações de segundo relativamente aos eventos no mundo físico; a Inteligência Artificial, seja através do uso de “Chatbots” na interação com humanos, seja através de algoritmos de “Machine Learning” que permitem que os sistemas de software vão aprendendo ao longo do tempo, ou seja através de algoritmos que tentam descobrir relações e padrões desconhecidos nas enormes quantidades de dados de repositórios “Big Data”( IAPMEI, 2019).

Na realidade das cidades e das regiões, a digitalização ganha espaço a olhos vistos de todos, sendo a sua competitividade assumida sem preconceitos em relação aos seus pares e passaram a existir políticas concretas que ajudam



a definir a verdadeira importância dos *clusters*, que é um conceito popularizado pelo economista Michael Porter no ano 1990, no seu livro “*Competitive Advantages of Nations*”. Por todo o mundo existem diversos clusters industriais ligados a sectores como o automóvel as tecnologias da informação, turismo, industria audiovisual, transporte, logística, agricultura ou pesca entre outros clusters regionais da mais variada ordem, existindo desta forma uma paralela necessidade e uma urgência de valorização do endógeno, do único.

Há a necessidade de implementar progressivamente uma real importância da recapitação do valor humano, sendo esta valência, interiorizada de uma forma consciente, notoriamente mais metódica na análise sobre a função do espaço geográfico ser o produto das relações dos homens entre si e com o meio onde vivem. Dessa maneira, compreender os espaços é assimilar as diferentes formas que o homem tem de habitar, experimentar e viver, sempre procurando suprir as suas necessidades. (SALVAODR, BRITO, MOREIRA, 2006)

Essa capacitação acaba por ter uma projeção no futuro dessas mesmas cidades, regiões e não esquecendo o tecido empresarial que é sem dúvida de uma importância estratégica para todo este contexto de uma verdadeira descentralização, não havendo autores a contrariar essa visão ou mesmo tendência de desenvolvimento económico. Assim, tendo em conta este contexto regional e também nacional, sugiro também que através das políticas publicas as Autarquias têm cada vez mais identificada a necessidade de criarem de forma transparente, eficaz e objetiva um processo contagiante de segmentação de públicos alvo através do “City Marketing” e poderem desta forma contribuir positivamente com o objetivo comum da mudança, melhoria e

qualificação concreta dos atores locais, regionais e por sua vez nacionais e internacionais.

Temos também que neste processo de ter em conta o comportamento contemporâneo do público-alvo, do marketing das cidades e das autarquias, pois existe neste momento do desenvolvimento da sociedade civil, de consumo e do desenvolvimento dos territórios, mudanças constantes de dimensões, importância e significado das experiências da parte dos públicos. Essa mesma dinâmica pode afetar diretamente os processos e os métodos de segmentação utilizados, havendo necessidade de encontrar novas formulas para gestão do conhecimento dentro das áreas em que se insere o “City Marketing”.

Nesta perspectiva, podemos afirmar também que as nossas cidades têm fatores diferenciados como são a cultura e a arquitetura, que acabam por ter uma forte dimensão e capacidade agregadora de inclusão social e desta forma acabam por ser também uma forma de abrir uma oportunidade para o desenvolvimento económico das regiões e por sua vez do país.

Tendo em conta a dinâmica nas incubadoras de empresas regionais e das universidades, hoje estas nossas cidades, são verdadeiros centros de mais conhecimento, com um notório crescimento e inovação inesgotáveis, como são os exemplos dos resultados apresentados pelos Municípios do interior como Viseu, Braga e Vila Real. Estas regiões são paralelamente acompanhadas dos problemas demográficos em alguns dos casos, das desigualdades sociais, da exclusão social de grupos populacionais específicos, como também a falta de alojamento adequado a preços acessíveis e problemas ambientais que são transversais aos territórios.

Aqui a perspetiva do “City Marketing” para as cidades e os municípios é discutir como as cidades e regiões podem desta forma desempenhar um papel importante na vida dos cidadãos, não apenas desde logo indo integrando na sua mensagem uma maioria representativa da população como público alvo. Como também, paralelamente se iniciarem processos de contaminação que acabam por desempenhar uma otimização de sinergias essenciais para o desenvolvimento do território em causa, tanto ao nível social, como económico, mas também a todos os outros territórios fronteiriços e/ou na área de influência.

Saliento também que se atualmente analisarmos o modelo europeu da cidade, por um lado, temos que ter em conta as características essenciais da história cultural, que está profundamente enraizado no passado, estando por esse motivo associado à questão da identidade, por outro lado, reúne também os aspetos essenciais da visão política de um futuro tal como é encarado pela sociedade contemporânea e pelos governos.

Afinal, hoje o que entendemos por cidades?

Uma cidade pode ser definida de várias formas, sendo importante conhecer os “stakeholders” das autarquias e hoje o termo «cidade» pode referir-se a uma unidade administrativa ou a uma determinada densidade populacional que por vezes, é feita uma distinção entre aldeias e vilas e cidades, sendo as duas primeiras mais pequenas (até cerca de 50 000 habitantes) e as últimas de maiores dimensões (acima de 50 000 habitantes). Este termo, cidade, pode também referir-se de forma mais genérica a perceções de um modo de vida urbano e a características culturais ou sociais específicas, bem como a locais funcionais de atividade e trocas económicas.

Podemos ainda referir que existem duas realidades diferentes: a cidade de jure, ou seja a cidade administrativa, e a cidade de facto, ou seja a aglomeração socioeconómica mais alargada. A cidade de jure corresponde, em grande medida, à cidade histórica com as suas fronteiras específicas para o comércio e a defesa e um centro de cidade bem definido. A cidade de facto corresponde às realidades físicas ou socioeconómicas que foram abordadas através de uma definição morfológica ou funcional como defendido no Livro as Cidade do Amanhã, da autoria da EU. Da mesma linha de pensamento, uma Área Morfológica Urbana já representa por sua vez a continuidade do espaço construído com um nível de densidade definido. Uma Área Funcional Urbana pode ser descrita pela sua dimensão de empregabilidade e pelos seus fortes padrões de mobilidade em matéria de deslocação («casa-trabalho») e inclui o sistema urbano mais alargado de aglomerados populacionais, que são altamente dependentes em termos económicos e sociais de um grande centro urbano (EU, 2011).

Pretendo com esta dissertação contribuir para a fundamentação da necessidade de se interiorizar institucionalmente e nas boas práticas do atores regionais de se integrar uma dimensão objetiva e um estatuto formal ao “City Marketing” e ao seu papel na contribuição para o desenvolvimento do território, das nossas cidades e regiões como uma ferramenta de agregação de conteúdos e valor, dinâmica interativa e que assuma um papel do aumento da competitividade das cidades nesta Europa das Regiões através de Planos Estratégicos de City Marketing.

Nesse sentido, temos hoje como válido na base nas boas práticas dos Municípios como são os exemplos de Guimarães, Aveiro, Lisboa e Porto, entre

outros, que vão transmitindo de uma forma quase consensual que para os principais atores do desenvolvimento dos territórios, existe um reconhecimento progressivo da importância do “City Marketing”, do planeamento estratégico no desenvolvimento das cidades e das regiões e ao mesmo tempo do seu contributo para a valorização e para o desenvolvimento dos territórios, per si, como experencio pessoalmente na interação do dia a dia.

Em todos este processo, é importante ir adicionando valor acrescentado e mais e melhor conhecimento sobre a cidade, aprofundar metodologicamente e ao mesmo tempo indo avaliando com a definição de objetivos a curto, a médio e longo prazo o impacto que a implementação de um plano estratégico de “City Marketing” tem para o desenvolvimento regional das cidades, das aldeias e dos lugares, sendo esse também uma dos objetivos desta dissertação, o de poder contribuir para a melhoria de todas as estratégias e ferramentas que contribuam para uma mais completo “City Marketing” da Autarquia e assim obter resultados objetivos ao nível do reconhecimento da importancia do desenvolvimento dos terriotrios.

Na construção de um plano estratégico de “City Marketing” deverá ser possível contribuir para desenvolvimento e a descentralização, e tendencialmente para a competitividade entre os territórios pela captação de recursos através de ações de reabilitação e renovação urbana, da realização de grandes eventos, da criação de grandes equipamentos culturais, que têm na verdade incentivado o desenvolvimento sustentável ao nível local.

Defendo que um planeamento estratégico que se assume na sua capacidade de conseguir promover uma visão para um território fundamentado num diagnóstico prospetivo e numa gestão de curto, médio e longo prazo.

Numa economia em que a complexidade e a imprevisibilidade são características progressivamente marcantes, as teorias do caos e da complexidade podem ser aplicadas a campos tão diversos que chegaram à gestão e administração empresarial pública e privada. Existe nestes autores a ideia de sistemas complexos e caóticos que parece perfeita para descrever o ambiente corporativo contemporâneo. O nome mais frequente quando se fala nas aplicações da complexidade à economia é o do pesquisador do Instituto Santa Fé, Brian Arthur e este as ideias têm inspirado novas pesquisas em gestão.

Na Harvard Business Review, por exemplo, os pesquisadores Mohanbir Sawhney e Deval Parikh descrevem como as empresas devem fazer para se inserirem num contexto de instabilidade e incertezas (SAWHNEY e PARIKH) Não faltam referências sobre o caos e a complexidade aplicados aos negócios como é o caso do livro "Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business" (CROWN, 2000), de Richard Tanner Pascale, Mark Milleman e Linda Gioja, fazendo uma comparação entre os negócios e a natureza, pois para estes autores, uma empresa é um organismo vivo e traz muitos exemplos de como podem ser aplicadas, na prática, as empresas como o retalhista Sears, a Monsanto, e a Hellerpakard com sede em Palo Alto na Califórnia.

Neste contexto económico competitivo, os territórios continuam a procurar instrumentos de planeamento eficazes que contribuíssem para os afirmar e elevar a sua posição competitiva. O conhecimento, assim, ocupa hoje nas políticas de desenvolvimento dos territórios um lugar além de primordial, também pioneiro, no sentido que existem, além dos atores regionais, toda uma

sociedade civil a sensibilizar, mesmo sendo já patente muitas dessas vantagens na contribuição da qualidade de vida dos cidadãos.

Este conceito de Marketing Territorial foi introduzido por Kotler, Haider e Rein (1993) que apresentaram desta forma uma nova abordagem designada por marketing estratégico das cidades e das regiões, comparando, pela primeira vez na literatura, as cidades a um produto.

Seguiram-se outros estudos e artigos como o de Kanter (1995), que afirma que as cidades de sucesso estão a revelar-se centros de excelência em três C's (conceitos, competências e conexões), e também o trabalho de Michael Porter (1990 e 1995) que aborda a importância dos clusters como forma de diferenciação competitiva e da necessidade de funcionamento em rede nas regiões.

Na tentativa de promover as potencialidades de um território para atrair recursos e de reforçar a sua posição competitiva no mercado e juntos dos segmentos alvo, o "City Marketing" surge assim como uma ferramenta do planeamento, marketing e visão estratégica, tendo como objetivo dar respostas concretas às necessidades do cidadão e do espaço onde vive, estuda ou trabalha, tornando o território mais favorável à realização e à concretização das suas apostas pessoais e profissionais, sendo importante discutir, como cumprir este objetivo nesta dissertação.

Poderá ser o palco natural para se solidificarem as aposta institucionais dos atores regionais, ao nível dos investimentos diferenciadores e de valor agregador para as populações, atração de novos residentes ou mesmo visitantes internos ou internacionais. Neste contexto o município irá captando simultaneamente a organização de grandes eventos e experiências únicas para

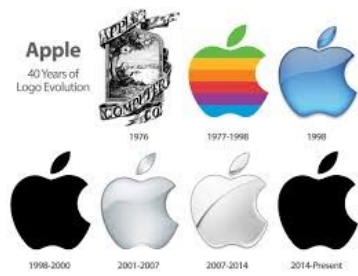
contribuir para uma melhor qualidade de vida, e ao mesmo tempo superar a competitividade dos seus lugares, das suas cidades e das regiões, mesmo tendo em conta a competitividade e a concorrência num contexto global, de internacionalização e sustentabilidade dos territórios.

Desta forma, a valorização do “City Marketing” acaba por resultar como uma metodologia capaz de analisar o contexto atual e definir uma estratégia de planeamento com o objetivo de desenvolver o território de forma a torná-lo agregador, facilitador e promotor e também sublinhar a importância que os planos estratégicos das cidades e das regiões podem ter para os territórios e para os cidadãos, no curto prazo, no médio e longo prazo.

Esta dissertação apresenta uma discussão detalhada sobre os temas referidos e está estruturada em cinco capítulos: o capítulo I que trata do Papel do Marketing Digital; o capítulo II onde se apresenta a temática da Economia Circular nas cidades; no capítulo III, elaboro uma discussão sobre As Cidades Digitais; O Marketing das Cidades e das Autarquias é apresentado no capítulo IV; sendo seguido pelas considerações finais.



## I – O Marketing Digital



*“Concentre-se naquilo em que você é bom e delegue tudo o resto”*

*Steve Jobs*

## 1.1 O marketing digital no contexto nacional.

No contexto do Marketing Digital, Portugal pode ser considerado um país referência nas áreas da digitalização, das tecnologias da comunicação e das telecomunicações (FERNANDES, 2008). Talvez adversos ao desenvolvimento no contexto dos parâmetros tradicionais, Portugal, talvez não tivesse tido a capacidade de sermos mais competitivos como se desejaria como nação e ao mesmo tempo se pensar mesmo, não haver sequer qual outra opção para não se embarcar no processo da digitalização da economia portuguesa como é a Programa Industria 4.0 em curso, entre outros.

Atualmente as cidades e as regiões passaram progressivamente evoluir no sentido de incorporarem uma nova dimensão intangível com base nas pessoas, mas simultaneamente na inovação tecnológica, seja ao nível da informação ou comunicação, como também em toda a interatividade de acesso ao conhecimento permitindo que Portugal passe a ter uma nova economia baseada no conhecimento.

Este recente paradigma regional evolui progressivamente com base no conhecimento, na qualificação de competências e na inovação tecnológica, e desta forma as cidades e regiões enquadram-se na lógica da competitividade e da globalização, tendo como base as ferramentas e as plataformas digitais. Assim, a inovação e o conhecimento acabam por ser os facilitadores comunicacionais entre os agentes de desenvolvimento das cidades e das regiões, com uma dimensão impactante para os atores autárquicos no espaço real. Desta relação entre os sistemas de conhecimento real e digital surge o conceito de cidade e regiões inteligentes e simultaneamente surge a necessidade de implementação da economia circular a curto, médio e longo

prazo, no sentido da sustentabilidade das Autarquias (PAVANATI & NEVE, 2010).

Na última década assistimos a uma progressiva consolidação e um reforço de uma economia tendencialmente de transformação digital que acaba por constituir a melhor evidência do impacto que ao mesmo tempo resultou num *upgrade* simultâneo numa aposta na internacionalização das cidades, das suas empresas e fortemente do desenvolvimento do setor turismo (SALGUEIRO, 2006).

Esta tendência e aposta na digitalização também se tem demonstrado inteligente e acabou por simultaneamente contribuir desta forma para a construção de uma plataforma social mais competitiva e revigorada, mas seguramente mais coesa do ponto de vista social e do seu valor humano, mais inclusiva, poderei dizer. (PIMENTEL, 2015)

Assim, associada às questões da digitalização, temos o processo de internacionalização das economias, que em si merece uma atenção, pois também de forma tão inteligente como a digitalização da economia, existe na sociedade civil uma perceção de ser um processo de criatividade, de qualificação do país e desta forma mais um ato de primazia para os processos de inovação e gestão de conhecimento da economia portuguesa e serve ao mesmo tempo de pano de fundo teórico para o conhecimento, a inovação e os territórios (VALE, 2009).

A Internacionalização é um conceito com aplicação em várias áreas e refere se frequentemente às trocas económicas, políticas, culturais entre as nações, e as relações que daí resultam, pacíficas ou conflituosas, de complementaridade ou de concorrência (HARRIS & WHEELER, 2005). Estes

autores definem a internacionalização como um processo no qual a empresa comercializa os seus produtos ou a organização os serviços fora do seu mercado local ou de origem, focando assim o seu envolvimento também para mercados externos e geografias distantes.

Nenhuma empresa nacional está, de todo, livre da influência de forças envolventes, porque existe sempre a possibilidade da concorrência de importações e de concorrentes estrangeiros que estabelecem operações no seu próprio mercado (BALL & MCCLLOCH, 1996).

Não podemos esquecer a capacidade inclusiva que as novas tecnologias têm e inserem nas economias das nações e que acabam por proporcionar a uma sociedade cada vez mais complexa e ao mesmo tempo o que resulta numa sociedade tendencialmente mais democrática e mais esclarecida.

A competitividade internacional de um determinado país ou região é a sua capacidade para produzir e vender mais barato que os outros países aos seus concorrentes. Um país com maior competitividade é um país que consegue com maior facilidade, colocar os bens e serviços que produz, nos mercados externos, aumentando por isso as suas exportações.

O relatório da competitividade, publicado anualmente pelo *Institute for Management*, desde 1989 é a pesquisa mundial líder quando à análise de rankings das competências de uma nação para proporcionar um ambiente que sustente a competitividade das empresas. Abrange 55 economias e regiões económicas recorrendo a 323 critérios. As empresas estão bastante dependentes do contexto nacional em que estão inseridas. Algumas nações

fomentam a competitividade mais do que outras, criando um enquadramento mais favorável ao êxito dos negócios.

No relatório de competitividade são considerados quatro fatores principais. A eficiência empresarial; a eficiência governamental; a performance económica e as infraestruturas. Estes quatro fatores incluem vinte subfactores, nomeadamente finanças públicas, política fiscal, mercado de trabalho, sistema financeiro, práticas de gestão, atitudes e valores, produtividade e educação (IMD, 1989).

Nesta perspetiva, não se pode conceber o desígnio estratégico da competitividade, ou seja, esse objetivo é pré-definido na estratégica, sem atender a dimensão essencial da coesão social. É amplamente utilizado, porém muitas vezes sem a devida compreensão conceitual. É comum, por exemplo, ouvirmos que um determinado grupo não tem coesão social ou que, a coesão social é garantia para uma sociedade melhor (NEVES, 2016).

Este conceito sociológico de coesão social (mais comum e utilizado) está relacionado a uma espécie de estado pelo qual os indivíduos mantêm-se unidos, integrados em um grupo social, ou, simplesmente, o estado de integração coesa do grupo social, sendo por sua vez um fator central do equilíbrio do desenvolvimento dos territórios, e proporcionalmente do sistema judicial, entre os diferentes segmentos da sociedade civil. Em virtude dessas características, para Durkheim os fatos sociais podem ser estudados objetivamente, como “coisas”. Da mesma maneira que a Biologia e a Física estudam os fatos da natureza, a Sociologia pode fazer o mesmo com os fatos sociais. (OLIVEIRA, 2000)

Desta forma, é importante sublinhar que quando se fala em internacionalização digital e inteligente, mais do que relevar a novidade que as ferramentas estratégicas de informação e do conhecimento protagonizam em termos de qualidade, eficácia e modernidade, permite uma otimização dos atores da economia a agregar mais valor, tanto ao nível da aquisição de conhecimento, como também do ponto de vista das metodologias associadas à gestão, à inovação e à requalificação dentro das Autarquias, das empresas e da Academia.

O Desenvolvimento dos territórios, tendo em conta Programa Nacional para a Coesão Territorial (PNCT, 2016), pretende afirmar o interior como um aspeto central do desenvolvimento económico e da coesão territorial, promovendo uma nova abordagem de aproveitamento e valorização dos recursos e das condições próprias do território e das regiões fronteiriças, enquanto fatores de desenvolvimento e competitividade.

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 3/2016, de 14 de janeiro, incumbiu a Unidade de Missão para a Valorização do Interior (UMVI) de criar, implementar e supervisionar um programa nacional para a coesão territorial bem como promover medidas de desenvolvimento do território do interior de natureza interministerial, sendo o papel da UMVI no contexto da preparação e implementação do Programa Nacional para a Coesão Territorial assentando, em dois pilares fundamentais consagrados na Resolução do Conselho de Ministros n.º 3/2016, de 14 de janeiro de 2016 (PNCT, 2016)

O que está claramente em jogo é a capacidade de renovar através deste novo paradigma de uma “sociedade aberta” que, por sua vez, Karl Popper

(1987) tanto defendeu na sua intervenção política e intelectual ao longo dos anos.

Podemos dizer, que o Portugal digital que evoluiu na última década, tecnológico e tendencialmente mais global constitui um claro desafio a um compromisso mais do que necessário entre competitividade e coesão social, voltado para os desafios estratégicos que se colocam ao país, às suas cidades e regiões sendo o Programa Indústria 4.0 já é um termo familiar dos engenheiros industriais. Esta revolução, caracterizada pela consultora PwC, como a 4ª Revolução industrial, focada na digitalização, na integração de sistemas, aplicada à indústria tradicional, com os vários parceiros da cadeia de valor e que está a transformar a realidade das empresas industriais (PwC, 2016). De modo a perceber as tendências e o grau de preparação das empresas industriais a nível global e em Portugal, a PwC elaborou o estudo “2016 Global Industry 4.0” concluído se que a digitalização das empresas portuguesas tem vários níveis de digitalização.

Em Portugal, 86% das empresas esperam alcançar elevados níveis de digitalização até 2020, incluindo as cadeias de valor horizontal e vertical, já no resto do mundo, 72% das empresas têm estas expectativas, sendo que esta perspetiva, denota uma expectativa da parte do setor empresarial em relação à dinâmica da digitalização da economia, das empresas e das autarquias, que poderá ser contagiante, sendo importante que o contágio digital seja o mais inclusivo possível e no maior número de setores e cluster do desenvolvimento regional e nacional.

Mais de metade das empresas pioneiras neste processo, que já contam com níveis de investimento significativo e com níveis de digitalização

avançados, atingem ganhos mais significativos na sua performance, com aumentos de receita e redução de custos superiores a 20%, até 2020, podendo estes estudos de casos, com base nas empresas que mais cedo apostaram na sua digitalização numa perspetiva estratégica possam ter um papel de qualificação para todas as outras que se iniciaram mais tarde, tendo em conta os objetivos da digitalização da economia portuguesa.

Importante salientar que o digital representa uma oportunidade para as empresas portuguesas e que 8 em cada 10 empresas planeiam introduzir pelo menos um dos produtos ou serviços digitais. Além disto, 57% das empresas industriais portuguesas esperam um aumento médio da sua receita através do digital até 10%, 55% têm como expectativa uma redução de custos acima dos 10% e cerca de 70% esperam obter ganhos de eficiência acima dos 10%. Importante de reforçar que a competitividade dos “stakeholders” da economia tem que ser vista na perspetiva da internacionalização estratégica e no aumento de quotas de mercados em segmento do alto valor acrescentado.

## 1.2 A Indústria 4.0.

A Indústria 4.0 veio aumentar significativamente as oportunidades de reter e aumentar a relação com os clientes, tornando a disputa por estes ainda mais intensa. Entre os métodos utilizados pelas empresas industriais para esta aproximação, encontram-se a personalização de produtos, a inovação no serviço ao cliente, o marketing personalizado em canais de acesso, a análise de dados para satisfazer as necessidades dos clientes e melhorar a performance operacional ou a elaboração de cadeias de valor com foco nos



clientes. Por exemplo, a democratização do CRM corporativo (Client Relationship Management), permite que as organizações uma otimização de recursos muito eficaz na relação Investimento-Resultados que poder fazer toda a diferença no sentido positivo na sua expansão comercial, estratégia de marketing e internacionalização.

Os maiores desafios ao desenvolvimento de operações digitais identificados pelas empresas portuguesas foram a falta de cultura digital e formação (58%), o benefício económico indefinido em investimentos digitais (38%), a falta de capacidade de colaboração dos parceiros de negócio (33%) e as questões não resolvidas relativas à segurança e à privacidade dos dados (29%). Relativamente à segurança de dados, as maiores preocupações das empresas portuguesas são a extração não autorizada de dados ou alterações de dados dentro dos fluxos internos da empresa (61%), os riscos inerentes à responsabilização pela perda de dados (59%), as interrupções operacionais devido a quebras ou falhas de cibersegurança (hacking) (43%) e o desvio de dados durante a troca de informações com os parceiros (43%), tendo em conta este dados reveladores da importância da segurança é de sublinhar a entrada do Regulamento Geral de Proteção de Dados (EU, 2016, p. 679).

Este Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) ou GDPR “General Data Protection Regulation” é um diploma Europeu (EU, 2016, p. 679) que determina as regras relativas à proteção, ao tratamento e à livre circulação dos dados pessoais das pessoas nos países da União Europeia, visando reforçar a Proteção de Dados dos cidadãos e harmonizar a legislação dos países membros da UE. O Regulamento Geral de Proteção de Dados entrou em vigor em Portugal a 25 de maio de 2018 substituindo a atual lei de proteção

de dados. Até essa data continua a aplicar-se a Lei de Proteção- lei n.º 67/98, de 26 de outubro.

Mais de metade das empresas portuguesas considera ter um nível de maturidade médio no que respeita às suas competências de análise de dados, no entanto, apenas 24% das empresas possui um departamento para análise e processamento de dados. No curto-prazo, as economias desenvolvidas podem destacar-se na Indústria 4.0, embora sejam as economias emergentes a apresentar maior potencial de ganhos com a digitalização. A maioria das empresas portuguesas (60%) prevê um período de retorno do investimento digital até 2 anos e tendo em conta, o quadro da evolução global proposto por Habermas (1984) que reforça a identidade dos territórios e das organizações, a força estratégica da história e das marcas centrais como os são ou potencialmente podem ser, por exemplo os oceanos.

Assim, pode-se resumir as teses de Habermas em duas ideias fundamentais, por um lado o processo de evolução social que acaba por ser definido pela crescente racionalização do mundo da vida, implicando uma maior procura, como agente de coordenação da ação, pelos mecanismos de alcançar o entendimento mediados linguisticamente, pelos quais acabam sobrecarregados, sendo que esta sobrecarga sobre os processos comunicativos, aliada à crescente diferenciação sistêmica, acabam por abrir o caminho para que os meios como o dinheiro, o mercado e o poder, e a própria administração burocrática possam assumir progressivamente funções adicionais de coordenação das ações, levando as para o eixo externo dos processos comunicativos mediados linguisticamente, abando por sua vez por se fazer uma afinação das estruturas simbólicas do mundo, levedada a cabo

pelos imperativos sistêmicos que se tornaram autossuficientes (PAIDÉDIA, 1995).

Para que estes dois processos ocorram, é necessário, segundo Habermas, haver uma "mudança da relação entre os espaços públicos autônomos, de um lado, e, de outro, os setores comerciais orientados pelo dinheiro e pelo poder administrativo" (1991, p. 57).

As sociedades modernas dispõem, para Habermas, de três recursos que podem satisfazer suas necessidades de governo: dinheiro, poder e solidariedade. Por sua vez, esse poder integrador da solidariedade deve servir de barreira eficaz ao poder do dinheiro e ao poder administrativo, de tal forma que o mundo sistêmico não invada o mundo da vida. Nesta redefinição de posições, as decisões passam, a nascer de um processo de reflexão onde se garante a livre discussão dos temas e propostas de solução aos problemas apresentados, garantindo-se simultaneamente eficácia e responsabilização dos participantes pelas decisões tomadas

Como afirma Habermas, "o poder gerado de modo comunicativo pode atuar sem intuito de conquista, sobre as premissas dos processos de valorização e decisão da administração pública" (1991 p. 58). Ele garante o fundamento das ações que o poder administrativo pode até executar de forma instrumental. O pressuposto deste agir comunicativo é, contudo, a garantia de uma formação radicalmente democrática de opinião e vontade. Além disto, Habermas entende que o nível dos problemas enfrentados pelas sociedades desenvolvidas só encontrará solução pela via de uma moralização dos temas públicos, algo que, como vimos, o sistema tecnocrático insiste em evitar, numa postura de adiar as

soluções estruturais e que tem, cada vez mais, colocado em xeque a sua própria existência.

Este autor demonstrou as potencialidades da teoria da ação comunicativa de Habermas como referencial teórico para os estudos organizacionais e que novos estudos nesta vertente, poderão trazer para contribuições importantes a todos aqueles que lutam pela construção de uma sociedade que não seja guiada pelo poder do dinheiro, ou da burocracia, como hoje o é em grande parte, mas por homens emancipados que veem a diversidade, não como um ônus mas como um trunfo fundamental para a sobrevivência da civilização.

### 1.3 A interatividade digital.

No caso de Portugal, como fator chave de sucesso para o marketing estratégico internacional de um país, os oceanos são, na verdade, um ativo tendencialmente consolidado e que através da viagem ao longo do nosso território e ilhas, aparece cada vez mais reforçado. “Estou convencido de que nenhuma sociedade pode ter êxito na economia global se não contar com uma infraestrutura sofisticada da rede e com usuários ativos e bem informados” (CEBRIAN, 1999, p.14).

Esta interatividade digital possível e potencialmente crescente, trata de fazer da identidade um fator de diferenciação qualitativa estratégica num contexto e num conceito em rede, progressivamente global, valorizando cada vez mais, tanto estes novos ativos da sociedade de informação digitalizada, como os ativos históricos e de uma sociedade antepassada.

O “City Marketing” deverá ter a capacidade agregadora de ter tudo isso em conta, numa perspetiva 360º de olharmos, participarmos e visionarmos uma organização ou mesmo um território ou uma região. No quadro competitivo do “City Marketing” e da simultânea transformação digital, o desenvolvimento do território tem que passar a integrar efetivamente as redes internacionais de excelência e competitividade que são cada vez mais uma realidade e estar atento à sua sobrevivência no contexto deste desafio constante e global. Só persiste e ganha, seja a cidade ou a região ou os Municípios que souberem consolidar mecanismos de sustentabilidade estratégica de valor diferenciado e endógeno.

Aqui os atores do conhecimento, como as Incubadoras de Empresas, os Centros Tecnológicos, as Institutos Politécnicos e as Universidades, as Associações de comércio, indústria ou culturais, saúde e desporto e todas as sinergias e dinâmicas de cidadania ativa, de empreendedorismo social ou empresarial, como também todos os grupos formais ou informais na defesa das causas relacionadas com o desenvolvimento dos territórios, do capacitação do valor humano e da melhoria da qualidade de vida das populações.

Nesta linha de atuação, tendo assim que se apresentar todo um conjunto consistente, competente e comprometido de dinâmicas inovadoras e de posicionamento claro, objetivo e escalável, consiga no contexto do desenvolvimento dos territórios criar progressivamente cidades e regiões mais competitivas.

O Financial Times, referência na área dos negócios e investimento, coloca Lisboa no 5º lugar do ranking das Melhores Cidades do Sul da Europa (Overall Best Southern European City). O ranking do FDi reúne dados de mais

de 294 cidades em 148 regiões e organiza-os em seis categorias para chegar ao ranking “Cidades e Regiões Europeias do Futuro”. As categorias incluem recursos humanos, ambiente de trabalho, infraestruturas, rentabilidade, e estratégia de apoio ao Investimento Direto Estrangeiro e Empreendedorismo.

Recentemente, Lisboa foi reconhecida como a sétima cidade preferida pelos investidores europeus para apostar no sector imobiliário, de acordo com um estudo da PwC / ULI “Emerging Trends in Real Estate, Europe 2016”, tendo em conta as Cidades e as Regiões Europeias do Futuro.

Neste jogo da transformação digital, a perspetiva do marketing das cidades e das autarquias acaba por implicar um forte domínio das últimas ferramentas da comunicação, como do novo paradigma da informação, tendo em conta esta nossa sociedade aberta e do conhecimento. Sendo este jogo da informação e das tecnologias da informação, central na consolidação e implementação de plataformas de interativas de competitividade e na melhoria progressiva e exigente de novos padrões de coesão social, de cidadania e de empreendedorismo, seja ele a que escala dos territórios for.

A economia digital, onde todos os atores interagem, com um desafio constante nas exigências permanente da transformação digital, “ontime/online”, e tendo em conta os padrões exigidos “City Marketing”, como são as necessidades de planeamento a curto, a médio e longo prazo; como é a incorporação na gestão das últimas ferramentas digitais e ao mesmo tempo a introdução de forma organizada e eficaz das devidas prioridades sociais, financeiras, tendo em conta um plano de estratégico de marca cidade/região.

Em simultâneo, a sociedade aberta e de conhecimento deverá também estar em sintonia com as todas estas questões que são

interrelacionadas, como também terem em conta o investimento nacional e estrangeiro que é a grande porta para futuro, não podendo ser um investimento a qualquer preço.

O período em que Portugal passou a fazer parte da União Europeia foi marcado por duas grandes mudanças na relação da economia portuguesa com o IDE que ressaltam sobretudo se forem vistas numa perspetiva de longo prazo (no pós-guerra, por exemplo), por um lado tornou-se uma importante recetora posto que, pela primeira vez, este fluxo teve uma penetração profunda de uma forma duradoura e por outro lado passou ela própria a investir de modo significativo no exterior, com um fluxo que ainda tinha sido menos expressivo, nas décadas que antecederam os anos 90.

A evolução destas duas tendências, mostra facilmente que a partir de 1998, as saídas líquidas de capitais superam as entradas. Tendo em conta estes desenvolvimentos, tiveram como consequência um novo posicionamento internacional da economia portuguesa, com maiores ligações ao exterior num domínio fundamental, como também a sua inserção no contexto global, o enquadramento institucional em que evoluíram, os principais países e regiões de origem e destino e os sectores mais representativos que neles participaram.

Ao contrário do que acontecia desde os anos 80, o investimento direto estrangeiro na economia portuguesa teve um papel relevante, de um ponto de vista histórico, percorreu-se um caminho de primordial importância para a internacionalização, aliás similar ao que outras economias da U.E já tinham passado por vezes há várias dezenas de anos (SILVA, 2005).

A relação da economia portuguesa com o IDE na última década revelou fraquezas, não tirando positivamente partido do boom internacional dos anos

90 e mantendo-se, em termos regionais, muito concentrado nas origens tradicionais, isto é, não houve capacidade para atrair de modo significativo nem investimentos extracomunitários, nem quando aplicado a sectores com potencial futuro e mesmo as indefinições estratégicas e as sucessivas ao nível institucional que no enquadramento prejudicaram o desempenho do investimento do exterior. Por fim, a aplicação da teoria do ciclo de desenvolvimento do investimento à economia portuguesa, evidencia que, durante as últimas duas décadas, ela seguiu um cânone expectável, embora de uma maneira não preparada nem organizada (BANCO DE PORTUGAL, 2014).

Este investimento estratégico é o investimento no conhecimento, no cidadão, na pessoa humana, nos seus direitos, deveres e garantias, aliás fundamentadas pela Declaração Universal dos Direitos do Homem, aprovada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU, 1948). Não deixando de ser um processo de qualificação positiva, mas ao mesmo tempo de clara universalização, democratização e globalização, sendo essa a mensagem da aposta e da importância associada ao desenvolvimento dos territórios num contexto concreto, nos estudos de casa, na economia do dia a dia dos cidadãos, das regiões e das cidades.

Esta é uma visão progressista de desenvolvimento, quando tentamos consolidar um processo de cooperação a este nível de especialização, num país como Portugal, numa tentativa de envolvendo tudo e todos. Ao incentivar o trabalho colaborativo e a transparência das organizações, estamos claramente a fazer um investimento no futuro do próprio país e dos seus cidadãos, a fazer das pessoas verdadeiros atores orgânicos do conhecimento e desta forma capazes de agarrar o complexo desafio das redes do futuro, onde



esta transformação e marketing digital se assumem como um acelerador ativos de mudança de tudo e de todos, nesta sociedade contemporânea.

Projetar o futuro de uma nação, região ou cidade, através de uma internacionalização estratégica digital e inteligente, pode ser *per si*, um ato de inovação e desta forma construímos plataformas de excelência e competitividade por todo o território nacional e com o devido suporte digital.

Proporcionalmente, dar um sinal positivo perante todos os novos desafios que forçosamente chegarão inevitavelmente, independentemente dos governos europeus, nacionais, regionais ou mesmo locais.

Assim a componente do “City Marketing”, da competitividade e da constante transformação digital, implica ao mesmo tempo não poder ser construída a qualquer preço e devendo mesmo assumir-se como um verdadeiro compromisso que a sociedade portuguesa assume com o futuro, que afinal, já está aqui.

A chamada “revolução digital europeia”, defendida em Lisboa, por Alexander Stubb, pré-candidato do Partido Popular Europeu (centro-direita) à presidência da Comissão Europeia, que envolve a Internet de alta velocidade, passando pelo setor das aplicações e a investigação sobre tecnologias futuras e emergentes, é essencialmente impulsionada pela inovação tecnológica e comercial e tendo em conta a Cimeira Social para o Emprego Justo e o Crescimento, que teve lugar em Gotemburgo, a 17 de novembro de 2017, a Agenda dos Dirigentes sobre a Educação e a Cultura de novembro de 2017 e

as conclusões do Conselho Europeu, de 14 de dezembro de 2017, sobre a dimensão social da União, a educação e a cultura,

A relação da economia e o marketing digital no contexto da realidade europeia e da União Europeia, acabou por definir normas europeias no domínio das telecomunicações e da digitalização, como é a Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões e o seu Programa de trabalho anual da União para a normalização europeia para 2019, tendo como o objetivo de defender o cidadão, capacitar os atores, estabelecer normas técnicas, tendo paralelamente uma preocupação de apoiar a investigação, a inovação e o desenvolvimento das cidades e das regiões como estruturar os países europeu de leis, procedimentos e regras que os tornem mais competitivos e preparados no contexto da globalização. (COM, 2018)

#### 1.4 O marketing 4.0

Hoje o Marketing Digital 4.0 serve na verdade um mercado único digital favorável aos cidadãos aos empreendedores e à “governance”. Por sua vez, a Internet e as tecnologias digitais estão a mudar o mundo em que vivemos, tendo como resultado a necessidade de promover o crescimento competitivo, transformar a indústria europeia, criar novos produtos e serviços para este mercado em expansão, além de ser necessário legislar e existirem determinadas barreiras que limitam o acesso a bens e serviços. (KOTLER; KARTAJAYA & SETIAWAN, 2016),

Philip Kotler é considerado o pai do marketing contemporâneo tendo aliás já explicado a transição do marketing orientado para o produto e por sua vez o focado no consumidor, passando tendencialmente centrado no ser humano, em que os produtos, serviços e culturas empresariais devem adotar e refletir valores humanos para serem bem-sucedidos. Em 2016, em conjunto com Hermawan, Kartajaya e Iwan Setiawan, Kotler examina as importantes transformações na passagem do marketing tradicional para o digital (4.0).

Estes autores demonstram não só como a conectividade digital alterou de forma radical o modo como vivemos, mas como é preciso compreender os verdadeiros caminhos do consumidor na era digital e adotar um conjunto novo de métricas e práticas de marketing.

Para alcançar o sucesso neste ambiente tão mutável e dinâmico, complexo e competitivo, o marketing deve guiar o consumidor ao longo de um processo que se inicia na apresentação e assimilação da marca e termina na fidelização total do consumidor. De tempos em tempos surge um "novo" movimento no marketing, porém desta vez não foram apenas as regras que mudaram, mas toda a sociedade.

O Marketing 4.0 apresenta uma análise sólida do consumidor do presente e do futuro e oferece as informações necessárias para atingi-los da maneira mais eficaz.

Os dados da PORDATA, Base de Dados de Portugal Contemporâneo, é organizada e desenvolvida pela Fundação Francisco Manuel dos Santos, criada em 2009 pelos seus fundadores, por Alexandre Soares dos Santos e

sua família, descendentes de Francisco Manuel dos Santos, a cuja memória decidiram consagrar a fundação, traduzem também a realidade portuguesa e europeia, dizendo nos que apenas 15 % dos consumidores fazem compras em linha a partir de outro país da EU; que as empresas da Internet e do E-Commerce não conseguem tirar plenamente partido das oportunidades e do potencial do verdadeiro mercado; que apenas 7 % das PME's vendem bens ou serviços além-fronteiras na EU e por sua vez nem as empresas nem a administração pública aproveitam todo o potencial das ferramentas digitais que estão disponíveis para integração nos projetos e nos programas do City Marketing, do Desenvolvimento do Território e das Regiões ( PORDATA, 2018)

Com a criação do mercado único digital, nos Direitos de Autor do Mercado Único Digital, que desde setembro de 2016, altura em que foi apresentada pelo presidente da Comissão Jean-Claude Juncker, que se pretende passar de 28 mercados nacionais a um só mercado. Um mercado único digital plenamente funcional poderia contribuir com 415 mil milhões de euros por ano para a economia europeia e criar centenas de milhares de novos postos de trabalho (Estratégia do Mercado Único Digital, 2018)

Esta Estratégia do Mercado Único Digital, que prevê um melhor acesso dos cidadãos, das empresas a bens e serviços digitais em toda a Europa, como a criação de condições adequadas e de condições de concorrência equitativas para o desenvolvimento de redes digitais e de serviços inovadores na otimização do potencial de crescimento da economia digital, da digitalização da sociedade e até se chegar ao patamar da Indústria 5.0, a Inteligência Artificial e outras dinâmicas inovadoras relacionadas diretamente ou indiretamente com o

desenvolvimento do valor humano, das regiões e da sociedade no contexto da Europa e tendo em conta o processo de globalização

Impulsionar o crescimento económico é a razão de ser da evolução do marketing digital e das tecnologias digitais, e estas estratégias são essenciais para o crescimento económico da Europa, embora ainda apenas 250 milhões de europeus naveguem diariamente na Internet, ainda havendo cerca de 18 % que nunca a utilizaram (MORAIS, 2018).

Temos que sublinhar a tendência de que a economia digital e o marketing digital estão a crescer a um ritmo sete vezes mais rápido do que a economia real, sendo muito deste crescimento alimentado pela Internet de banda larga. As redes de banda larga de alto débito têm atualmente um impacto tão importante quanto o das redes de energia e mobilidade há um século atrás, abrindo desta forma o caminho a serviços inovadores, como a democratização ao acesso à saúde, o aumento da performance das cidades inteligentes e a produção industrial assente em dados objetivos e certificados digitalmente, como é o caso de muito serviço público governamental, tanto em Portugal e na Europa já terem esse tipo de serviço ao cidadão digital.

Importante é também sabermos que atualmente existem entre 11 e 21 milhões de programadores profissionais, de *software* informático, no mundo, que são poucos para as exigências do mercado, e não é fácil formar novos, sendo que um curso superior nesta área implica pelo menos quatro anos a aprender engenharia eletrotécnica ou informática. (WALTER PRITCHARD, 2019).

A União Europeia mantém firme a estratégia de aceleração digital na Europa, com várias etapas e objetivos definidos para 2020, como por exemplo,

o programa Horizonte 2020 (Research Center da Comissão Europeia, 2019) que estabelece financiamentos na investigação e inovação na ciência, indústria e a resolução de desafios sociais. Uma das metas estabelecidas pela Comissão Europeia diz respeito à cobertura de internet em banda larga nos países-membros. Até 2020, as ligações universais de banda-larga têm de ter pelo menos 30 Mbps, e pelo menos 50% das casas europeias têm de ter uma velocidade de 100 Mbps (RSCE, 2019)

Para avaliar o progresso da implementação das ligações de alta velocidade nos lares europeus, a Comissão Europeia encomendou um estudo às empresas britânicas IHS Markit e Point Topic.

O relatório mostrou que cerca de 219 milhões (99,9%) de lares da União Europeia tiveram acesso a pelo menos uma ligação de banda larga, fosse através de pontos fixos ou mobile até ao final de junho de 2017, comparativamente ao mesmo período de 2016. Focando-se em Portugal, o estudo refere que tanto as redes de banda larga fixas como móveis permaneceram acima da média da União Europeia, em todas as categorias combinadas, com 99,7% dos lares portugueses a acederem a pelo menos uma rede fixa (IHS Markit e Point Topic, 2018)

O documento refere ainda que 98,3% das casas rurais também tiveram acesso à banda-larga até meados de 2017. A média das ligações através de tecnologia NGA manteve-se inalterada em 95,2%, mas na área rural houve um aumento de 4,9%, atingindo uma cobertura de 78,5% das casas. Avaliando as tecnologias utilizadas no nosso país, o estudo refere que Portugal tem uma cobertura de 99,2% de DSL. Ainda assim, os operadores nacionais optaram por não fazer o upgrade das redes DSL para VDSL, apostando no FTTP, ou

seja, ligações através de fibra ótica. Esta estratégia levou Portugal a registar a maior disponibilidade de fibra em relação aos restantes países, com um crescimento de 3,2%, com uma cobertura de 89,4% dos lares. Concluiu com base nestes dados que Portugal beneficiou de uma estratégia de colaboração entre as três principais operadoras de telecomunicações para a partilha da rede de fibra ótica, promovendo a aceleração de implementação e redução de custos. As empresas utilizaram ainda o sistema de tubagem subterrânea, construída há 30 anos, o que levou a uma diminuição substancial das despesas gerais, incluindo a mão-de-obra (TEIXEIRA, 2015).

Relativamente a outras tecnologias, o DOCSIS 3.0 (cabo coaxial) atingiu 76,3% de cobertura, mantendo-se acima da média, e a área mobile manteve a prestação em alta anterior, com o sistema LTE a atingir os 98,9% e o HSPA os 98,8% (Study on Broadband Coverage in Europe, 2017)

Observamos, que neste contexto do marketing digital das cidades e das autarquias, a União Europeia acaba por incentivar a difusão da banda larga de alto débito através da adoção e da introdução de novas regras para a redução dos custos, envolvendo-se na recomendação sobre redes de acesso da nova geração e otimizar orientações revistas relativas aos auxílios estatais à banda larga dos seus Estados-Membros, no contexto da Agenda Digital para a Europa (EU, 2014). Além do Marketing Digital, no contexto da Estratégia do Mercado Único Digital, haverá igualmente a uma revisão das regras europeias em matéria de telecomunicações para criar incentivos ao investimento na conectividade de elevado débito, pois os setores das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) equivalem já a cerca de 5% da economia europeia, e representa um quarto do total das despesas das empresas, sendo os

investimentos em TIC responsáveis por metade do aumento da produtividade europeia(EU, 2014).

O papel regulador da UE evoluiu tendencialmente para acompanhar as novas tecnologias e tendências do mercado, visando introduzir regras que abrangem todas as redes e serviços de comunicações eletrónicas, garantir o acesso à banda larga de base para todas a os cidadãos na EU e potencialmente fora dela. Além de paralelamente incentivar a concorrência e competitividade evitando que os antigos monopólios nacionais mantenham se uma posição dominante no que se refere a serviços como o acesso à Internet de alto débito.

Estas regras são aplicadas de forma independente pelas autoridades de cada país da EU e as entidades reguladoras nacionais coordenam as suas políticas a nível da UE através do Organismo dos Reguladores Europeus das Comunicações Eletrónicas (ORECE).

Tendo em conta o contexto do Marketing Digital na sociedade contemporânea e em particular no desenvolvimento dos territórios, das suas cidades e regiões numa época tendencialmente globalizada e competitiva, é de fato importante para as autarquias, os “stakeholders” e os “clusters” regionais diferenciarem os territórios com propostas de valor acrescentado com o objetivo focados no seu públicos e potencial, como são residentes, os visitantes, os investidores e mesmo os mercados externos, através das cidades geminadas, das parcerias e protocolos estratégico.



A aplicação de ferramentas de marketing territorial são uma mais valia no sentido da diferenciação e da inovação que se pretende nos territórios, através da implementação de um Plano de Valor “City Marketing” integrado e customizado.

As projeções da Organização das Nações Unidas indicam que em 2050 a população mundial deverá atingir os 9.7 mil milhões de pessoas (ONU, 2015) e cerca de 66% viverá em centros urbanos, ou seja, aumento de mais de 2.5 mil milhões de habitantes nas cidades face ao ano de 2014 (ONU, 2015).

Assim, um desejável crescimento sustentável e a implementação de verdadeira políticas e ações de incentivo de uma forte economia circular, que minimize os impactos ambientais, através de soluções facilitadoras da melhoria da qualidade de vida dos cidadãos nas cidades, mais inclusivas, interativas, inovadoras.

Sobre os territórios menos urbanizados, como é o caso do interior de Portugal, são vários os estudos que apontam que o interior do país verá a sua população reduzida para um terço, e caso a tendência de declínio demográfico se mantenha, a perda de população pode atingir os 75% em noventa anos.

Adicionalmente, a implementação de uma estratégica marca cidade/região que reforce o “City Marketing” como ferramenta das cidades inteligentes, aumentando a atratividade e acrescentando valor à cidade e à sua envolvente regional.

A economia circular pode de forma coordenada, agregadora e formal contribuir definitivamente para um processo de desenvolvimento do futuro dos territórios, onde a sustentabilidade dos mesmo, poderá ser a palavra chave.

## II – A Economia Circular



“There is no plan B”,  
por Opinião Publica.

## 2.1 O conceito estratégico.

A Economia Circular é um conceito estratégico que assenta na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia. Substituindo o conceito de fim-de-vida da economia linear, por novos fluxos circulares de reutilização, restauração e renovação, num processo integrado, a economia circular é vista como um elemento chave para promover a dissociação entre o crescimento económico e o aumento no consumo de recursos, relação até aqui vista como inexorável. Inspirando-se nos mecanismos dos ecossistemas naturais, que gerem os recursos a longo prazo num processo contínuo de reabsorção e reciclagem, a Economia Circular promove um modelo económico reorganizado, através da coordenação dos sistemas de produção e consumo em circuitos fechados. Caracteriza-se como um processo dinâmico que exige compatibilidade técnica e económica, capacidades e atividades produtivas, mas que também requer igualmente enquadramento social e institucional, incentivos e valores. (ECO.NOMIA, 3-05-2019)

A Economia Circular ultrapassa o âmbito e foco estrito das ações de gestão de resíduos e de reciclagem, visando uma ação mais ampla, desde do redesenho de processos, produtos e novos modelos de negócio até à otimização da utilização de recursos (“circulando” o mais eficientemente possível produtos, componentes e materiais nos ciclos técnicos e/ou biológicos). Visa assim o desenvolvimento de novos produtos e serviços economicamente viáveis e ecologicamente eficientes, radicados em ciclos idealmente perpétuos de reconversão a montante e a jusante. Materializa-se na minimização da extração de recursos, maximização da reutilização, aumento

da eficiência e desenvolvimento de novos modelos de negócios. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 190-A/2017).

O paradigma vigente, baseado num modelo linear, confronta-se hoje com questões relativamente à disponibilidade de recursos. Só em 2010 cerca de 65 mil milhões de toneladas de matérias-primas entraram no sistema económico prevendo-se que se atinjam os 82 mil milhões de toneladas em 2020. Este é um sistema que expõe empresas e países a riscos relacionados com a volatilidade dos preços dos recursos e interrupções de fornecimento. (CollBusiness News, em 07.03.2019)

Um novo modelo económico funcionando em circuitos fechados, catalisados pela inovação ao longo de toda a cadeia de valor, é defendido como uma solução alternativa para minimizar consumos de materiais e perdas de energia.

Uma economia "mais circular" tem vindo a ser apresentada como um conceito operacional no caminho para a mudança de paradigma, tendo em vista enfrentar os problemas ambientais e sociais decorrentes da globalização dos mercados e do atual modelo económico baseado numa economia linear de extração, produção e eliminação. (SILVA, 2019).

A economia circular distingue-se como um modelo focado na manutenção do valor de produtos e materiais durante o maior período de tempo possível no ciclo económico. Este modelo é entendido como fornecendo benefícios de curto prazo e oportunidades estratégicas de longo prazo face a desafios como a volatilidade no preço das matérias-primas e limitação dos riscos de fornecimento, novas relações com o cliente, programas de retoma, novos modelos de negócio, melhorar a competitividade da economia - "first

mover vantagens” e contribuir para a conservação do capital natural, redução da emissões e resíduos e combate às alterações climáticas( Lieberman e Montgomery, 1998).

As atuais tendências de aumento populacional, crescimento da procura e conseqüente pressão nos recursos naturais têm vindo a sublinhar a necessidade das sociedades modernas avançarem para um paradigma mais sustentável, uma economia mais "verde" que assegure o desenvolvimento económico, a melhoria das condições de vida e de emprego, bem como a regeneração do "capital natural".

O paradigma vigente, baseado num modelo linear, confronta-se hoje com questões relativamente à disponibilidade de recursos. Só em 2010 cerca de 65 mil milhões de toneladas de matérias-primas entraram no sistema económico prevendo-se que se atinjam os 82 mil milhões de toneladas em 2020. Este é um sistema que expõe empresas e países a riscos relacionados com a volatilidade dos preços dos recursos e interrupções de fornecimento.

Um novo modelo económico funcionando em circuitos fechados, catalisados pela inovação ao longo de toda a cadeia de valor, é defendido como uma solução alternativa para minimizar consumos de materiais e perdas de energia.

Uma economia "mais circular" tem vindo a ser apresentada como um conceito operacional no caminho para a mudança de paradigma, tendo em vista enfrentar os problemas ambientais e sociais decorrentes da globalização dos mercados e do atual modelo económico baseado numa economia linear de “extração, produção e eliminação” (COM, 2014; COM, 2015)

O atual modelo da economia circular poderá substituir a curto e médio prazo o modelo tradicional económico, pois a economia circular tem por sua vez como objetivo uma sociedade com cidades sem desperdícios, alicerçadas e com base em práticas de produção e consumo essencialmente sustentáveis

A implementação de medidas na Europa até 2030 terá um impacto positivo de 1,8 mil milhões de euros, permitirá assim, a criação de 1 a 3 milhões de potenciais empregos e desta forma uma redução de 2 a 4% do total anual de emissões de gases de efeito de estufa (PINHEIRO, 2017).

Atualmente a economia circular no desenvolvimento dos territórios e das cidades, surge como uma alternativa, à data de hoje, mais eficiente do ponto de vista ambiental e da gestão de resíduos, sendo também numa lógica de economia sustentável.

## 2.2 O contexto da União Europeia.

A Comissão Europeia (CE) divulgou o relatório da aplicação do Plano de Ação para a Economia Circular, adotado em Dezembro de 2015, que revela a eficácia do mesmo, demonstrando que este contribuiu para a aceleração da transição para um paradigma de Economia Circular na Europa, o que, por sua vez, contribuiu para um aumento da criação de emprego e de novos modelos de negócio. No documento pode ler-se que, em 2016, os sectores relevantes para a Economia Circular empregavam mais de quatro milhões de trabalhadores, o que representa um aumento de 6% em relação a 2012(EU, 2019).

A transição para a “circularidade” levou também ao surgimento de novas oportunidades de negócio, proporcionando condições para novos modelos

empresariais e para o desenvolvimento de novos mercados. Em 2016, as atividades circulares como a reparação, a reutilização ou a reciclagem, geraram cerca de 147 mil milhões de euros de valor acrescentado, representando ao mesmo tempo cerca de 17,5 mil milhões de euros de investimento.

O relatório revela não só os resultados positivos obtidos com a execução do Plano, mas também os desafios que se colocam na preparação do terreno para a Economia Circular, neutra em termos climáticos e simultaneamente competitiva, minimizando a pressão sobre os recursos naturais e de água doce e os ecossistemas (EU, 2019).

Neste atual modelo económico, alternativo à economia linear, não estamos apenas a produzir, consumir e gerar lixo(s), mas sim a reutilizar e a reciclar após o consumo pelo cidadão, ou seja, todos nós teremos que evoluir com consumidores. O capital extraído é desta forma preservado pela economia circular, restaurado e reintroduzido no sistema ciclicamente, provocando um maior retorno financeiro para os atores com responsabilidades nas cidades e na sua sustentabilidade, reduzindo desta forma custos de extração ou mesmo importação de matérias-primas, como os seus próprios impactos nos ecossistemas, tendencialmente minimizando resíduos e as emissões associadas.

No território nacional, já se implementam os primeiros passos, políticas locais e regionais em direção à uma progressiva adoção deste modelo económico, mais sustentável na cadeia de valor e para o ambiente, seguindo as diretivas europeias legisladas desde 2015, com o suporte nos Programas do Ministério do Ambiente, como são a Estratégia Nacional de Educação

Ambiental (ENEA 2020), o Prémio Floresta e Sustentabilidade, Protocolo entre a APA e a CELPA e a Campanha Europeia pela Economia Circular.

Além dos apoios a projetos da parte da Programas de apoio da União Europeia , como é o exemplo em particular do Plano de Ação para a Economia Circular, que visam a implementação de modelos de negócio, produtos e também serviços com base no modelo da economia circular, há associações especializadas, como por exemplo a Quercus e Circular Economy Portugal e que já estão no terreno com a missão de acelerar a transição para a economia circular no território nacional(2017 European Semester National Reform Programme Portugal).

Por exemplo, a Circular Economy Portugal – CEP é na verdade uma associação sem fins lucrativos, que acaba por ser um desses exemplos que na prática têm contribuído para construir uma sociedade tendencialmente sem desperdício, assente em práticas de produção e consumo sustentáveis, resultado da ação colaborativa na criação de soluções para problemas socioambientais.

A sua fundadora, Lindsey Wuisan, quis mesmo trazer para Portugal a experiência adquirida na Holanda, líder internacional em matéria de economia circular, onde esteve envolvida no primeiro programa de política nacional sobre economia circular.

Neste contexto, esta associação CEP acredita que, em Portugal determinados setores críticos têm muito a ganhar com este tipo de abordagens da economia circular nas cidades e das diferentes regiões do país, nomeadamente no abastecimento e reutilização de água, sobretudo pelos



problemas de alguma regiões onde existe uma escassez de recursos hídricos que se vão agravando, fruto da desertificação e das alterações climáticas.(CEP, 2019, em 4-04,2019).

O exemplo do setor agrícola, o maior consumidor de água, mostra nas perdas na ordem dos 37,5%. No que diz respeito à reutilização de água estamos muito, a mesmo muito trás de países como a Espanha e mesmo a Itália, segundo o projeto, SuWaNu Europe. Considerando que cerca de 70% da água doce utilizada no planeta é necessária para produzir alimentos, torna-se estratégico encontrar fontes alterativas que assegurem a sustentabilidade da agricultura de regadio. O uso de águas residuais tratadas na agricultura é uma opção que reduz a pressão sobre os recursos hídricos superficiais e os aquíferos e que está a ser estudada em vários países onde a disponibilidade de água para rega é um fator limitante(FENAREG,3.03.2019).

O projeto *SuWaNu Europe* destina-se a colmatar as atuais lacunas de inovação e a alcançar uma implementação eficaz das soluções de reutilização de águas residuais tratadas na agricultura. Dá seguimento aos resultados de um projeto anterior da União Europeia, denominado *SuWaNu*, que decorreu em 5 países-alvo: Malta, Espanha, Alemanha, Grécia e Bulgária.

Uma das tecnologias desenvolvidas, “*Treat and Use*”, permite o tratamento de águas residuais urbanas tornando-as aptas para rega de pomares e culturas hortícolas, com recuperação de nutrientes a aplicar nos campos agrícolas (FENACORE, 3.03.2019).

O *SuWaNu Europe* envolve universidades, confederações de agricultores, federações de regantes – FENAREG e FENACORE –,

associações de reutilização e empresas privadas de Portugal, Espanha, Itália, Grécia, Alemanha, Bélgica, Bulgária, Chipre e Israel. O seu objetivo é definir estratégias a nível regional para impulsionar a inovação nos setores agrícola e hídrico. O projeto SuWaNu Europe com um orçamento de 2M€, financiado pelo programa H2020.

Além disso, no caso específico de território português, a produtividade material do país acaba por ser baixa, sobretudo se for comparada com Espanha, que cresceu 134% entre 2005 e 2015, enquanto o território nacional ficou nos 23%, sustenta a CEP, tendo acabado por gerar 1,10 euros de valor (PIB) por quilograma de matéria-prima utilizada, enquanto a média da União Europeia é de 2 euros(CEP, 2019).

É de fato importante introduzir estratégias que permitam reduzir a extração e entrada de materiais, e ao mesmo tempo aumentar o valor deles, tendo em conta a cadeia de valor. Os dados indicam que atualmente consumimos cerca de 62 mil milhões de toneladas de recursos por ano, dos quais apenas reciclamos 7%. Em 2050, iremos consumir entre 85 a 186 mil milhões de toneladas para alimentar uma economia global com 9 mil milhões de pessoas. A implementação de medidas na Europa até 2030 terá um impacto positivo de 1,8 mil milhões de euros, de 1 a 3 milhões de empregos e uma redução de 2 a 4% do total anual de emissões de gases de efeito de estufa. Em Portugal, implementar esta estratégia pode permitir uma redução de cerca de 30% nas necessidades de matérias-primas, gerando um impacto positivo no Valor Acrescentado Bruto, estimado em 3,3 mil milhões de euros. (SuWaNu, 2019).

As metas da Comissão Europeia são ambiciosas: 80% para a reciclagem de resíduos de embalagens na UE até 2030; 65%, para os resíduos orgânicos até 2025 e ainda uma redução em 50%, resíduos alimentares produzidos e do lixo marinho até 2030. Como exemplo, em 2014, Portugal só tinha reciclado 30% dos seus resíduos, bem abaixo da média europeia situada em 44%, e depositou quase metade de todos os resíduos em aterros, 49% versus 28% de média da EU. (COM, 2015).

Podemos dizer que as iniciativas e as propostas da parte da UE no sentido de se implementarem medidas de dinamização da economia circular, apresentam algumas dúvidas quanto à capacidade e ambição dos diferentes países para a tradução nas suas políticas nacionais das medidas do plano e nomeadamente, a hierarquização correta das prioridades: mais do que as metas de reciclagem importam as metas de redução dos consumos e de prevenção dos desperdícios.

### 2.3. As cidades e o desenvolvimento sustentável.

Neste contexto, as cidades são essenciais para o desenvolvimento sustentável e para que se crie verdadeiras boas práticas de económica circular em toda a sua esfera de influência. Hoje em dia, mais de dois terços da população na Europa vive em áreas urbanas e esta percentagem continua a crescer.

Atualmente o desenvolvimento dos territórios das nossas cidades e nas zonas urbanas determinará o futuro desenvolvimento económico, social e territorial e as cidades desempenham um papel crucial como motores da

economia, como espaços de conectividade, de criatividade e inovação, e também enquanto centros de serviços para as áreas circundantes (FERNANDES, 2008).

Podemos dizer que devido à sua densidade, as cidades oferecem um forte potencial em termos de poupança de energia e de transição para uma economia *carbon-neutral*, no entanto, as cidades são também locais onde se concentram problemas como o desemprego, a segregação e a pobreza.

Importante sublinhar que as fronteiras administrativas das cidades já não refletem a realidade física, social, económica, cultural ou ambiental do desenvolvimento urbano, pelo que são necessárias novas formas mais flexíveis de governança e em termos de finalidades, os objetivos e valores existe uma visão consensual sobre a cidade do futuro. As cidades são cada vez mais percecionadas como um lugar de avançado progresso social, com um elevado grau de coesão social, uma habitação socialmente equilibrada e serviços sociais, de saúde e de educação tendencialmente universal, mas são também já uma plataforma para a democracia, o diálogo cultural e a diversidade.

Neste processo de implementação de políticas de economia circular, a tendência é transformar na sua maioria, espaços de regeneração verde, ecológica ou ambiental, sendo assim um espaço devidamente atrativo para contribuir para o motor de crescimento económico com *impact* mais imediato a nível regional.

O crescimento em que hoje a cidade assenta, num crescimento económico potencialmente mais equilibrado e na organização territorial das atividades baseada numa estrutura urbana policêntrica, privilegiando por sua vez as regiões metropolitanas fortes e outras áreas urbanas que possam

proporcionar uma boa acessibilidade aos serviços de interesse económico geral e progressivamente sustentáveis em toda a linha.

Os centros urbanos caracterizaram-se por serem uma estrutura de povoamento tendencialmente mais compacto e com uma expansão urbana limitada, beneficiando de um elevado nível de proteção e qualidade ambientais, dentro e em redor das cidades de desenvolvimento urbano sustentável. (RIGUI; TRINDADE; MARQUES, PIVETA, FAVARIN, TELOCHEN e TREVISAN, 2017).

As mudanças demográficas estão na origem de vários desafios, que diferem de uma cidade para outra, como são os fatores do envelhecimento das populações, do despovoamento das cidades ou dos intensos processos de suburbanização

Atualmente, a Europa já não está em crescimento económico contínuo e muitas das suas cidades enfrentam uma série de ameaças de estagnação ou mesmo declínio económico, especialmente as cidades não-capitais da Europa Central e Oriental, mas também as antigas cidades industriais da Europa Ocidental (Agenda Territorial 2020).

Por outro lado, as nossas economias, na sua forma atual, são incapazes de criar empregos para todos e o enfraquecimento da articulação entre crescimento económico, emprego e progresso social conduz uma grande parte da população para fora do mercado de trabalho ou para empregos pouco qualificados e mal remunerados no sector dos serviços principalmente.

As disparidades de rendimentos aumentam e o empobrecimento dos mais pobres, tendo os pobres a sua condição de pobreza mais acentuada e visível – em certos bairros, as populações são confrontadas com múltiplas desigualdades, como a precariedade da habitação, a desqualificação da

educação, o desemprego e a dificuldade ou incapacidade de acederem a certos serviços (saúde, transportes e TIC).

Existe também uma polarização social e a segregação que estão a aumentar – a recente crise económica veio acentuar os efeitos do mercado e o declínio progressivo do estado providência na maior parte dos países europeus. Mesmo nas cidades mais ricas, a segregação social e espacial são problemas cada vez graves. Os processos de segregação espacial, resultantes da polarização social, impedem que os grupos mais desfavorecidos ou com baixos rendimentos tenham acesso a uma habitação digna, a preços acessíveis e o número crescente de «excluídos da sociedade» pode conduzir, em muitas cidades, ao desenvolvimento de subculturas fechadas, com atitudes muito hostis em relação à sociedade em geral (Carta sobre Cidades Europeias Sustentáveis, 2007).

#### 2.4 O fórum das cidades.

Segundo o fórum das Cidades, a expansão urbana e a difusão de povoamento de baixa densidade são uma das principais ameaças ao desenvolvimento territorial sustentável: os serviços públicos são mais caros e difíceis de assegurar, os recursos naturais tendem a ser sobre explorados, as redes de transportes públicos são insuficientes e a dependência do automóvel, bem como o congestionamento do trânsito tornam-se intensos, quer dentro da cidade quer em seu redor e os ecossistemas urbanos que estão sob pressão da expansão urbana e a impermeabilização dos solos ameaçam a biodiversidade e aumentam tanto o risco de inundações como a escassez de água.(UE, 2012) A Carta sobre Cidades Europeias Sustentáveis, que foi

adotada na reunião informal dos ministros responsáveis pelo desenvolvimento urbano e coesão territorial da União Europeia data de 2007, neste documento denominado como a “Carta de Leipzig sobre Cidades Europeias Sustentáveis” (LEIPZIG CHARTER, 2007), foi adotada na reunião informal dos ministros responsáveis pelo desenvolvimento urbano e coesão territorial dos estados-membros da União Europeia que teve lugar em Leipzig, na Alemanha, em 24 e 25 de Maio de 2007. Todos os então 27 estados-membros, as instituições da União Europeia, os representantes de países candidatos, de países vizinhos e demais partes relevantes chegaram a acordo sobre princípios e estratégias em matéria de desenvolvimento urbano, lançando as bases para uma política urbana ativa na Europa e partilhando orientações e entendimentos comuns sobre as cidades europeias.

No âmbito do “Programa de Ação de Lille” (2000), do “Acervo Urbano de Roterdão” (2004) e do “Acordo de Bristol” (2005), que reconhecem a necessidade de integração horizontal e vertical e da territorialização das políticas, realçando a importância do fortalecimento do papel das cidades e das regiões e da troca de experiências entre os agentes urbanos, é já em 2007, com a Carta de Leipzig e a Agenda Territorial, que o desenvolvimento urbano e as questões relacionadas com a coesão dos territórios são novamente colocados na agenda política europeia (Autoridades de Gestão POR Norte, Lisboa, Centro, Alentejo, 2015)

A Carta de Leipzig é, assim, antes de mais, um documento político, que identifica as necessidades de os estados-membros da EU se comprometerem em dar respostas aos desafios sociais e demográficos que as cidades e as

regiões enfrentam cada vez mais, às próprias alterações climáticas e aos impactos das mudanças estruturais na economia.

Neste âmbito do desenvolvimento urbano sustentável, entendido na sua tripla vertente económica, social e ambiental, a promoção de uma organização territorial baseada numa estrutura urbana policêntrica e tendo em conta os objetivos estabelecidos na Estratégia de Lisboa.

Para além destes compromissos de carácter político a integrar nas estratégias de desenvolvimento locais, regionais e nacionais, a Carta de Leipzig prevê também um conjunto de medidas e de instrumentos financeiros concretos para alcançar cidades e as regiões sustentáveis na Europa, baseados no desenvolvimento urbano integrado como requisito para o desenvolvimento sustentável e nas respetivas estruturas de governação para a sua aplicação.

O objetivo é de poderem coexistir desta forma, num espectro heterogéneo de políticas, programas, projetos e atividades nos diferentes estados-membros, com a prossecução de objetivos comuns em matéria de desenvolvimento territoriais e em particular das potenciais necessidades das temáticas relacionadas com o “City Marketing”, dependendo de um forte envolvimento a todos os níveis territoriais: da própria União Europeia, do Estados-Membros, das Regiões, das Cidades e em simultâneo das áreas rurais e dos cluster agroalimentares.

Tendo em conta o contexto da Economia Circular descrito anteriormente e precisamente no espírito da Carta de Leipzig que se releva a coordenação e integração temporal, espacial e temática de diferentes políticas sectoriais e



também da participação de todas as partes interessadas, incluindo aquelas que se situam para além das esferas político-administrativa.

Sendo o caso da sociedade civil, os agentes económicos e, especialmente, as populações locais, enfatizando a importância da integração da dimensão urbana nas estratégias de desenvolvimento europeias, culmina com a ideia de que a Europa precisa de cidades e de regiões fortes onde seja bom viver, para ter um futuro.

Na interação das Empresas, o Estado, o terceiro setor e os cidadãos, a economia circular acaba por oferecer uma série de estratégias cuja aplicação pelos diferentes atores económicos pode resultar na redução de impactos ambientais, mas também no aumento de eficiência na gestão dos recursos disponíveis, uma realidade que poderá vir a ser especialmente aprofundada na matriz das cidades inteligentes.

O impacto do digital e da tecnologia na economia circular é enorme, do ponto de vista do planeamento, da utilização de dados para a melhoria das operações, potenciado pela inteligência artificial e pelo “machine learning”, está cada vez mais presente na indústria, sendo essa ligação cada vez mais direta entre produtores e consumidores elimina desperdícios e permite a otimização das cadeias logísticas como a Amazon, a Staples e o Walmart, todos eles nos EUA.

As cidades digitais devem procurar otimizar a eficiência dos seus recursos e tornar a utilização dos seus ativos digitais e tecnológicos cada vez mais circular. A potencialização de plataformas de integração de sistemas e a utilização de dados que fomentem a interação entre as diversas organizações

da cidade é um novo paradigma de redução, reutilização, reciclagem e recuperação.

Tendo em conta os temas abordados neste capítulo , poderá ser uma oportunidade para a vida em sociedade e o futuro da civilização humana, termos a capacidade de sustentar as nossas ações, meios e visões sobre o futuro de que queremos fazer parte e capacitarmos o maior número possível de cidadãos, para que com uma aposta clara dos governos, seja localmente, regionalmente ou nacionalmente, ou mesmo ao nível do contexto europeu, que essa formação seja uma realidade no curto prazo.

A economia circular das cidades e das regiões está diretamente associada à inovação tecnológica, como também à cultura e criatividade, sendo importante o desenvolvimento de ações concretas na criação de incubadoras temáticas de incentivo ao empreendedorismo e ao emprego, como à captação de investimento, no contexto da implementação de Planos de Objetivos Estratégicos e de “City Marketing”, como também de Plano de Internacionalização Estratégica das cidades e das autarquias.

Nesta análise, não poderão faltar estratégia na área da mobilidade, tendo em conta a gestão do estacionamento, de tráfego, de frotas e do uso de bicicleta, como da partilha de veículos eco eficientes e sistemas de mobilidade integrada. Aqui a Cidade surge, com uma plataforma de Gestão integrada da Internet das Coisas, dos sistemas urbanos e da transformação digital e de segurança pública, num contexto de um planeamento territorial sustentável e de dados aberto. A cidade é progressivamente a circular, onde as questões do ambiente, dos resíduos, do design das metodologias de produção como a

reutilização e a reciclagem, são as palavras deste desenvolvimento territorial entre a económica circular e as cidades inteligentes.

### III – As Cidades Inteligentes:



“Cidade Inteligente é o investimento em capital humano e social que incentiva a utilização de tecnologias avançadas de TIC para viabilizar o crescimento econômico sustentável, melhorias na qualidade de vida dos cidadãos, uma boa gestão de recursos naturais e energéticos, com participação atuante do governo.”

Adrea Caragliu em *Smart cities in Europe Magazine*, 2017

### 3.1 A evolução do conceito.

Se olharmos em perspectiva da história, até ao século XX existiu uma consistência no processo de união das nações, uma união cada vez mais estreita entre os povos europeus, mediante uma ação comum, um progresso económico dos países, eliminando as barreiras que dividem a Europa como está expresso no Preâmbulo do Tratado de Roma, tratado que institui a Comunidade Económica Europeia (EU, 1957).

O século XXI ficará certamente na História como o século das cidades. Hoje e não apenas na Europa, acabamos por viver essencialmente dentro de perímetros e centros urbanos, onde a concentração da população em áreas urbanas, acaba por ser um movimento que não nos parece ter um resultado concreto, sendo que o número de cidadãos que vivem nas cidades é já superior a 50% da atual população mundial. Metade da humanidade vive atualmente nas cidades. Em 2030, serão 60% os que moram nessas regiões e, em 2050, o total deverá estar em 70%. No Brasil, a população urbana chega a 85%. E, na medida em que as cidades vão crescendo em tamanho e população, aumenta também a dificuldade de se manter o equilíbrio espacial, social e ambiental. Nos territórios e nas economias consideradas mais desenvolvidos, esta percentagem de 50% dos cidadãos viverem nas cidades é ainda maior e com tendência para aumentar progressivamente (Cidades Sustentáveis, 2012).

Desta forma e tendo em conta esta realidade, perspetivam-se importantes desafios ambientais, económicos e sociais para as cidades e as regiões, muitos dos quais, aliás, se fazem já hoje sentir, como o aumento da

procura global de energia, o congestionamento em crescendo dos centros urbanos, sublinhando o fato de termos ainda sistemas de mobilidade urbana ainda muito poluentes( PALMA, 2016).

Estas são algumas das questões para as quais as cidades e as regiões terão, obrigatoriamente, que criar soluções empáticas com os cidadãos, integradoras dos territórios e inclusivas juntos da sociedade civil pois na interação com os municípios, as empresas e as associações empresariais, entre outras instituições fica cada vez mais claro a necessidade de estratégica tendo em conta soluções no âmbito da realidade dos atuais eixo regionais de desenvolvimento das cidades e das regiões.

As cidades que também são inteligentes, também são conhecidas como *Smart cities* ou Cidades Digitais, como o espaço que inclui estratégias de desenvolvimento sustentável, eficiência energética e ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) aplicadas no contexto da Internet das coisas (PEREIRA E SILVA, 2010).

Segundo, *Smart cities in Europe* explicou que na Cidade Inteligente é o investimento em capital humano e social que incentiva a utilização de tecnologias avançadas de TIC para viabilizar o crescimento econômico sustentável, melhorias na qualidade de vida dos cidadãos, uma boa gestão de recursos naturais e energéticos, com participação atuante do governo. Atualmente, as Cidades Inteligentes são simultaneamente multiculturais e também grandes catalisadores para o crescimento e para prosperidade das cidades e das regiões em que se inserem, otimizadores e facilitadores de relevantes redes multiculturais e digitais de desenvolvimento dos territórios,

onde tudo o que é verdadeiramente importante é decidido, concebido e consumido, tendo se tornado esse o papel objetivo das cidades( CARAGLIU, 2011).

Pode-se dizer que tanto nos nossos dias como no futuro, as cidades podem ser compreendidas como incubadoras do conhecimento e da ciência, das artes e da criatividade, da cultura e da educação, e também palco por excelência para a formação em cidadania, da valorização dos seus cidadãos e dos empreendedores, sendo neste contexto que cada vez mais precisamos de vontade e imaginação (HALL, 2014).

Para muitos (de nós), a percepção de que a vida em sociedade é alavancada por constantes mudanças rápidas e desafios nas suas dinâmicas sociais, económicas e ambientais, levando sempre a novos desafios, dos desafios e a novos problemas e a novos desafios, é uma realidade há alguns anos.

Podemos dizer que de certa forma, devido à concentração de valor humano, do valor social, do valor democrático, dos valores culturais, ambiental, tecnológico e financeiro nas cidades, que em grande parte é da responsabilidade dessas mesmas cidades de *per si*, serem ou tornarem se a chave estratégica que possa ser simultaneamente libertadora. De certa forma a solução versus o problema, ou seja, a cidade e as regiões hoje podem ser consideradas o “*problem-solver*” da cidadania, tornando essa mesma a sua grande missão.

O “City Marketing” neste contexto tem um papel progressivamente maior para esse desenvolvimento das cidades e das regiões, podendo como ferramenta agregadora de conhecimento, de pensamento estratégico e da capacidade das cidades e das regiões serem criativas.

“Pretendo reformar e reorganizar a política energética europeia no quadro de uma nova União Europeia da Energia. [...] Temos de reforçar a parte das energias renováveis no nosso continente. [...] Um objetivo vinculativo de 30% para a eficiência energética até 2030 é para mim o mínimo, se quisermos ser credíveis e ter uma visão de futuro. [...] Não apenas por uma questão de realizar uma política responsável de luta contra as alterações climáticas, mas igualmente por um imperativo de política industrial.”

*Jean-Claude Juncker, orientações políticas, 15 de julho de 2014.*

Por sua vez, no âmbito da Conferência das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas, a COP21 realizada em Paris em 2015, a Europa acaba por assumir um papel de liderança num dos maiores desafios da humanidade: o de combater as alterações climáticas, através de transição ativa para uma economia de baixo carbono (COP21, 2015).

Sendo que toda esta dinâmica, na prática significa que os modelos de negócio e os processos de criação de riqueza estão a adaptar-se, a criar valor e empregos mais nas áreas da sustentabilidade, da economia circular, incluindo a energia e as matérias-primas renováveis, as materiais recicláveis, tecnologias limpas e critérios de eficiência energética.



As cidades e as regiões, são hoje responsáveis por cerca 70% do total das emissões carbônicas, o que lhes confere simultaneamente um papel essencial no grande desafio da descarbonização durante a próxima década e no mundo contemporâneo (LEMOS, 2018). Descarbonizar a economia como um todo implica também descarbonizar as nossas cidades, isto é, descarbonizar todos os seus sistemas e as complexas relações entre eles.

### 3.2 A cidade como sistema.

Observando atentadamente e olhando para as cidades, somos ao mesmo tempo todos capazes de apreender claramente três sistemas inerente à própria cidade: o sistema do espaço público, o sistema do espaço construído e o sistema de mobilidade. Todos estes três conceitos, são estruturantes no conceito de cidade, interagindo entre si e tendencialmente fortes consumidores de energia per si. Todos os três produzindo ou mesmo funcionando como cenários de produção de Gases com Efeito Estufa, de poluição atmosférica e sonora (FONSECA, 2009).

As cidades e as regiões, no processo da descarbonização das atividades decorrentes da necessidade de mobilidade da população das grandes áreas urbanas passarão pela reestruturação das interações entre estes três sistemas, transformando as estruturas e ofertas urbanas, potencializando a utilização de meios de mobilidade urbana com menor impacto ambiental, como o transporte coletivo, “carshare” e o “bikeshare”, expressões internacionalizadas no âmbito da termos técnico do contexto de Smart City e já utilizadas pelos cidadãos nas cidades. como métodos inclusivos, sustentáveis e proativos, no sentido de encontrarmos soluções.

Nas cidades digitais, também este fator relacionado com a descarbonização do sistema de mobilidade passará pelo aumento da eficiência tecnológica e ambiental dos modos de transporte disponíveis atualmente. Só no ano 2000, o parque europeu de automóveis emitia em média 170 g CO<sub>2</sub>/km, ao passo que em 2015 era já de 120 g CO<sub>2</sub>/km., mantendo a trajetória descendente espera-se que em 2025 se atinga cerca de 50 g CO<sub>2</sub>/km, para o que muito contribuirá a disseminação da mobilidade elétrica (Consoni, 2018).

Muito recentemente, dados de 2015, o número de veículos elétricos vendidos em França, na Alemanha e no Reino Unido aumentou cerca de 50% e à escala global, atingiram-se em 2016 dois milhões de veículos elétricos ligeiros em todo o mundo a rota mundial de carros elétricos cresce 55% no primeiro semestre de 2018 e o mercado global atinge 3,2 milhões de unidades e foi impulsionado pela procura chinesa.( IZO, 2018).

Em Portugal, estabelecido pelos mais recentes governos, durante a última década e no âmbito das políticas da U, de o objetivo ser “carbonicamente” neutro em 2050, para o qual está em desenvolvimento e implementação o Roteiro da Neutralidade Carbónica, que definirá ambiciosas trajetórias de redução de emissões carbónicas para todos os setores, incluindo o da produção de energia e o dos transportes( ROTEIRO PARA A NEUTRALIDADE CARBÓNICA, 2018)

Portugal comprometeu-se internacionalmente com o objetivo de redução das suas emissões de gases com efeito de estufa por forma a que o balanço entre as emissões e as remoções da atmosfera pela floresta, por exemplo, seja nulo em 2050. A este objetivo deu-se o nome de neutralidade carbónica (RNC,

2018). O roteiro refere também que a próxima década será decisiva para Portugal, com mais setores da economia a usarem-se a eletricidade produzida a partir de energias renováveis como fonte energética, de modo a reduzir as emissões de gases com efeito de estufa entre 85% a 99% em relação a 2005. Pretende-se que, em 2030, 80% da energia produzida venha de fontes renováveis, chegando aos 100% progressivamente vinte anos mais tarde. A redução de emissões de gases com efeito de estufa mais significativa deverá ocorrer entre 2020 e 2023.

Atualmente, o principal desafio para as cidades digitais é organizar os seus recursos, os seus atores, os seus sistemas e a sua inteligência, para melhor atenderem às necessidades de quem as usa e nelas vive, minimizando as externalidades. Sendo que todas as externalidades são as alterações climáticas e a emissão de GEE, que são substâncias gasosas que absorvem parte da radiação infravermelha, emitida principalmente pela superfície terrestre, e dificultam seu escape para o espaço. Isso impede que ocorra uma perda demasiada de calor para o espaço, mantendo a terra aquecida.

É aqui que o conceito de cidade inteligente ou digital com muitas vezes denominada, ganha dimensão, sendo essencial atribuir um sentido claro e objetivo aos meios, conceitos e objetivos dos Municípios, dos Governos e da união Europeia, que todos ao seu nível passam a ser atores principais das cidades inteligentes. Estamos na verdade nesse caminho para uma cidade mais e melhor: mais digital, mais inteligente, sendo essencial a entrada de constantemente novas tecnologias digitais nas infraestruturas físicas tradicionais. Como também numa diversidade de setores como os transportes,

da saúde e do bem-estar, do conhecimento e da educação, ou do empreendedorismo, do comércio e dos novos paradigmas da indústria 4.0. Tendo em conta conceitos da última década introduzidos, como a “internet das coisas” também acaba por criar uma nova cidade digital, uma espécie de espelho da cidade física.

O conceito da “internet das coisas” tem como base a ideia de que, cada vez mais, o mundo físico e o digital se tornem um só, através de dispositivos que se comuniquem uns com os outros, os centros de informação e suas nuvens digitais. Neste conceito, os aparelhos vestíveis, como o *Google Glass* e o *Smartwatch 2* da Sony, transformam a mobilidade e a presença da Internet em diversos objetos numa realidade cada vez mais próxima. A tecnologia faz a tentativa de explicar o que realmente pode mudar com a aplicação desse conceito (SONY e GOOGLE, 2013).

Aqui, a ideia de ligação de objetos, que já é discutida desde 1991, quando a ligação TCP/IP (também chamado de pilha de protocolos TCP/IP), que é um conjunto de protocolos de comunicação entre computadores em rede e a Internet. O cofundador Bill Joy da Sun Microsystems, pensou sobre a ligação aparelho a aparelho, “Device para Device- D2D”, tipo de ligação que faz parte de um conceito maior, o das várias webs. (MICROSYSTEMS, 1991).

Em 1999, segundo Kevin Ashton do MIT propôs o termo “Internet das Coisas” e dez anos depois escreveu o artigo “A Coisa da Internet das Coisas” para o RFID Journal. Tendo em conta este especialista, a rede oferecia, no ano 2000, 50 *Pentabytes* de dados acumulados em gravações, registros e reprodução de imagens. Outro exemplo é o estudo de caso do protótipo Mobii,

que está a ser desenvolvido pela Ford e pela Intel, que pretende reinventar o interior dos automóveis( FORD e INTEL, 2000).

Assim ao entramos num carro com essa tecnologia, uma câmara digital vai fazer o reconhecimento do rosto do condutor, a fim de oferecer informações sobre o seu quotidiano, recomendar músicas e receber orientações para acionar o mapa com GPS. Se o sistema não reconhecer a pessoa, é tirada uma foto e envia por sua vez as informações para o telemóvel do condutor, evitando desta vez a possibilidade de furtos. Este é um de muitos exemplos na indústria automóvel dentro do contexto da Internet das Coisas.

A limitação de tempo e da rotina fará com que as pessoas se conectem à Internet de outras maneiras. Assim, será possível acumular dados do movimento de nossos corpos com uma precisão e detalhes muito maiores do que as informações de temos hoje. Com estes tipos de registros, conseguirá reduzir, otimizar e economizar recursos naturais e energéticos, por exemplo. Ashton

Segundo o autor, esta revolução será ainda maior do que o próprio desenvolvimento do mundo do E-commerce, que conhecemos hoje. (ASHTON, , 1999).

Esta perspetiva do inteligente e do digital funciona como um cérebro, já que é ele que organiza o conhecimento sobre a cidade, a região, o país, e aprende como esta funciona e tem a capacidade de melhor gerir os sistemas que lhe dão forma.

Neste contexto, a quarta revolução industrial, iniciou se nesta primeira década do século XXI, caracterizada pela digitalização da produção

que possibilitou a personalização da produção em massa, caracterizada pela internet ubíqua e móvel, sensores menores e mais poderosos e a inteligência artificial, que possibilitaram mudanças profundas na forma de produção e consumo, desencadeando o desenvolvimento de novos modelos de negócios (DELOITTE, 2014 e MCKINSEY e SCHWAB, 2016).

### 3.3 A 4ª Revolução Industrial.

Estamos a viver a quarta revolução industrial desde meados do século XXI (SCHWAB, 2016). A quarta evolução industrial caracteriza-se pela integração e controle da produção a partir de sensores e equipamentos conectados em rede e da fusão do mundo real com o virtual, criando os chamados sistemas “ciber” físicos e viabilizando a integração da inteligência artificial (CNI, 2016).

A internet é a tecnologia que está interligando todas as outras tecnologias relacionadas com este dinâmico movimento da digitalização da produção, permitindo a comunicação entre diversos dispositivos. O uso da internet nesta dimensão acabou de dar origem ao termo internet das coisas, ou “internet of things” (IoT) em inglês denominado (CNI, 2016).

A interligação de diversos dispositivos irá avançar para diversas áreas e permitirá que dados sejam agregados de diversas fontes e que sendo associadas a tecnologias de “big data”, computação em nuvem e novas tecnologias de tratamento de dados, façam emergir novos modelos de negócios alterando a forma como as empresas se relacionam com os seus clientes e os fornecedores (CNI, 2016; SCHWAB, 2017).

Assim as redes, os modelos de partilha e de trabalho colaborativo e interatividade digital, a digitalização e a descentralização, fazem do “City Marketing” uma ferramenta com um alto potencial de eficácia, aplicação e futuro.

Em simultâneo ao desenvolvimento dos conceitos de cidades inteligentes, continuam em paralelo o abandonar os meios rurais, tendo tido esta situação iniciado no século passado e atualmente acentua-se cada vez mais de forma gravosa para os próprios territórios mais despovoados. Há motivos das mais variadas ordem e complexidades, todos eles vão de encontro com os conceitos atuais das necessidades e vantagens da acessibilidade, a mobilidade e da descentralização

Deste contexto que existe no atual momento em que vivemos uma contínua procura de que tudo o que é simples e concreto seja satisfatório, que crie facilidades na vida quotidiana das pessoas, mesmo no seu processo e acesso à educação, como na vida em sociedade nesta era digital e que acima de tudo, seja tudo tendencialmente mais fácil. Com base na observação dos estilos de vida da sociedade contemporânea, as cidades acabam por também ser um bom exemplo disso. Pois é nas cidades que as pessoas encontram os meios de sobrevivência essenciais como o trabalho, a educação e a mobilidade, sendo também nas cidades que a verdadeira economia se traduz e que as vias de comunicação se desenvolvem-se em torno das dessas mesmas cidades e facilitam a mobilidade e descentralização.

A tendência de mais e melhores serviços com as devidas facilidades orientadas para o freguês, o consumidor, o cidadão a este nível, são hoje

evidentes, pelas linhas telefónicas fixas, telefones móveis e redes informáticas com ligação à internet, sendo que estas últimas tendem a atingir capacidades, em dimensão e qualidade, até há pouco tempo impensáveis.

Neste contexto, a internet é um conceito inovador, tendo em conta a história da humanidade, mas ainda mais recente é a migração de pessoas não técnicas para dentro da web. O número de utilizadores da web é crescente, facilitados com as comunicações mais simples e mais acessíveis, com altos débitos e mais económicas, como é o exemplo dos serviços grátis como o *Whatsapp*, *Skype* e *Face Time*, entre outros.

Com tudo isto, o conceito de cidade inteligente surge associado à digitalização de tudo aquilo que os cidadãos necessitam diariamente, vem mais uma vez facilitar e simplificar as suas vidas, sublinhando a tendência de que toda a informação esteja disponibilizada em formato digital, acessível para todos e a qualquer hora.

Uma cidade inteligente define-se como a transformação de uma cidade no sentido digital, usando tecnologia digital, ou apenas a representação digital de aspetos de uma cidade física, sendo os seus objetivos de vária ordem de fatores. Nomeadamente a melhoria dos cuidados de saúde; a redução de burocracias administrativas, através da simplificação e transparência dos processos de decisão, melhoria da qualidade e diversidade de informação recebida ou tratada; a geração de trabalho qualificado e de teletrabalho (realizado em casa) e/ou trabalho remoto; a abertura e reconhecimento dos processos de educação e de formação profissional; a generalização segura do comércio eletrónico; a oferta de novos modos de lazer; o apoio a cidadãos com necessidades especiais.



Da mesma forma que uma cidade tem cidadãos, uma cidade digital não é diferente e tem os seus cidadãos digitais. À semelhança das cidades físicas, os cidadãos são todos aqueles que constroem e mantêm a cidade, participam nela e fazem-na progredir. A diferença é que numa cidade física qualquer pessoa pode entrar e participar, tornando-se cidadão, enquanto que numa cidade digital, ainda nem todas as pessoas entram e participam.

Os serviços que atualmente já são disponibilizados numa cidade digital são imensos e englobam escolas, universidades e comunidades educativas, serviços de saúde, solidariedade social, domínios empresariais, turismo, cultura e lazer.

Não se pode pensar que as cidades inteligentes e os cidadãos digitais são verdades absolutas, pois enquanto que o esforço de todos é focalizar a informação no sentido do digital está-se a contribuir para que aqueles cidadãos que não vivem nas cidades, que não conseguem ser digitais, fiquem cada vez mais isolados.

Estes cidadãos que até agora estavam apenas desintegrados geograficamente, tendem a ficar pobres também na informação. O mundo digital é dinâmico, interativo, coletivo e colaborativo, fazendo com que as Cidades Inteligentes a informação seja mais manipulável do que nas cidades atuais, mas saliento que não esquecer nada, nem ninguém é um desafio importante rumo à digitalização, à descentralização e ao desenvolvimento dos territórios.

Na Carta de Leipzig sobre Cidades Europeias Sustentáveis os 28 Estados-Membros definiram, pela primeira vez, o modelo ideal de cidade para a Europa do século XXI e acordaram estratégias comuns para uma política

integrada de desenvolvimento urbano, que combina todas as políticas relevantes da UE e envolve os atores a todos os níveis – local, regional, nacional e comunitário. (EU, 2007).

Como já referido, a Carta de Leipzig define as bases da nova política urbana europeia, focada em auxiliar as cidades a resolver os problemas de exclusão social, envelhecimento, mobilidade e alterações climáticas. Determina, então, que deverão ser tomadas em consideração simultaneamente e em pé de igualdade todas as vertentes do desenvolvimento sustentável, nomeadamente a prosperidade económica, o equilíbrio social e um ambiente saudável (Câmaras Verdes).

São quatro as áreas fundamentais para avançar neste sentido: Economias locais viáveis; Comunidades justas, pacíficas e seguras; Cidades Eco eficientes; Comunidades e cidades resilientes. Sem esquecer que importa considerar tanto a questão da energia e dos materiais (inputs), quanto a dos resíduos e do crescimento das estruturas como carros e edifícios (outputs). Só assim se conseguirá tornar a Europa um espaço mais atrativo para viver e trabalhar, uma vez que, se por um lado as cidades geram 75 a 85% do Produto Interno Bruto da Europa, por outro consomem quase três quartos da energia (EU, 2007)

A meta principal deverá ser o fortalecimento do centro da cidade, atraindo as pessoas, atividades e investimento para o seu centro e pôr fim ao fenómeno de dispersão das cidades que só tem aumentado o tráfego automóvel, o consumo energético e a área de solo ocupada. Logo a seguir vem a recuperação de edifícios residenciais e comerciais no centro das cidades, com uma maior diversidade de atividades e dotada de áreas de lazer e

trabalho, tornando as cidades mais vigorosas e mais estáveis, social e economicamente.

Fundamental é o apoio aos bairros mais carenciados, através da erradicação das áreas que ameaçam a atratividade, a competitividade, a coesão social e a segurança nas cidades (Câmaras Verdes).

Na Europa existem já diversas pequenas cidades com desenvolvimento sustentável consolidado. Entre bairros, pequenas cidades e megacidades, encontram-se por todo o mundo diversos exemplos a seguir. Reconhecidas pela ONU como modelo de sustentabilidade, existem atualmente milhares de comunidades de baixo impacto ambiental no mundo, pequenos centros comunitários pensados e construídos por forma a otimizarem os benefícios da energia solar e o aproveitamento das águas das chuvas, onde a produção alimentar é local e orgânica, as construções recorrem a materiais naturais e os resíduos são devidamente valorizados , como são os exemplos da hortas comunitária, do mercados no centro das cidades exclusivamente biológicos e o aumento ou mesmo o aproveitamento de terraços urbanos para criar zonas ajardinadas e verdes.

Por fim, algumas das ferramentas que fazem as Cidades Inteligentes são no contexto do City Marketing utilizadas ou otimizadas, como por exemplo o projeto intitulado “The Accessibility View App” que utiliza as aplicações como Google Maps e Street View na ajuda a pessoas com deficiência. Isso acontece na cidade de São Paulo-Brasil por exemplo, como em muitas outras cidades que têm uma infraestrutura precária e essa aplicação avisa as pessoas com deficiência sobre obstáculos, buracos, etc.

### 3.4 A realidade das cidades inteligentes.

O projeto *The Accessibility View App* usa as aplicações *via Google Maps e Street View* para ajudar as pessoas com deficiência a encontrar as rotas mais acessíveis em São Paulo. Como em muitas cidades, as calçadas de São Paulo variam muito de condição - com saliências, buracos e outros obstáculos, muitas vezes torna-se difícil para os deficientes físicos moverem-se pela cidade.

Nokia - Cidades à Lupa, é projeto com base em realidade aumentada. A Nokia lançou uma nova versão da aplicação Nokia Cidades à Lupa, compatível com os equipamentos Nokia Lumia com WP7.5 e WP 8. As novas funcionalidades desta aplicação destacam-se a linha de vista, a informação rápida, a vista em pausa ou a criação de *Live Tiles*. Com a linha de vista é possível alterar a visualização dos pontos de interesse, mostrando apenas os que estão à nossa frente. A informação rápida permite aceder a informações sobre os pontos de interesse que surgem no ecrã, podendo clicar-se sobre os mesmos. Por outro lado, a vista em pausa bloqueia os locais visíveis no ecrã, de forma a que possam ser explorados, mas sem ser necessário manter o dispositivo apontado na direção dos mesmos. A nova versão permite ainda criar *Live Tiles*, que possibilita a pesquisa de locais e adicionar as pesquisas ao ecrã inicial do Nokia Lumia, criando mosaicos dinâmicos com informação atualizada. (Global Media).

*Reisplanner Xtra*, Setor dos Transportes. A operadora de comboios holandesa, NS, lançou um projeto-piloto - *Reisplanner Xtra*, que dará aos passageiros

detalhes de quantos lugares estão disponíveis no comboio que está a chegar. Atualmente está a ser testada na versão Android da sua aplicação existente, um novo recurso que irá fornecer informações sobre o congestionamento de passageiros nos seus serviços. Os viajantes que usam este planeamento de viagem vão ver agora um, dois ou três símbolos em forma de figura que indicam a quantidade média de lugares disponíveis em comboios individuais. Os passageiros podem usar essas informações para determinar a melhor rota para casa, permitindo uma redução do excesso de congestionamento. Além disso, o novo recurso também irá mostrar informações detalhadas sobre instalações de comboio. (*Reisplanner Xtra*, 2019).

*Link Cities* Ligar as cidades e autarquias locais aos cidadãos e a organizações e desta forma torná-las mais eficientes e sustentáveis é o objetivo da Microsoft ao lançar, em parceria com a Link Think, a plataforma Link Cities. Em Portugal, o objetivo é ligar mais de quatro mil cidades e 300 mil profissionais.

O Link Cities permite organizar, relacionar, comentar e partilhar conteúdos temáticos e informação útil para a gestão das cidades. Desde conteúdos mais técnicos - legislação atualizada, jurisprudência, minutas, entre outros – a conteúdos mais lúdicos, produzidos por todos os membros da comunidade.

A esta plataforma poderão aderir Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, empresas, associações, delegações e outros organismos locais com competência territorial e gestão local, profissionais do setor, com vínculo profissional às organizações locais, entidades públicas e demais parceiros com competências ou relevância na gestão local, assim como o cidadão em

geral. Sendo, ainda, possível partilhar exemplos de boas práticas na gestão das cidades e casos de sucesso. A utilização da plataforma é muito semelhante ao das redes sociais, sendo de fácil perceção. Este é o único canal agregador de conteúdos sobre cidades que integra uma base de dados profissional e um motor de busca. A rede Link Cities está alojada na cloud e foi desenvolvida em Windows Azure. Na perspetiva da Microsoft, esta iniciativa permite melhorar os serviços prestados aos cidadãos, aumenta a produtividade dos colaboradores da administração pública local, apresentando um baixo visto e com flexibilidade de se ajustar à medida das necessidades dos utilizadores. Em Portugal, o objetivo é ligar mais de quatro mil cidades e 300 mil profissionais, enquanto nos PALOP o número deverá ascender às 20 mil cidades e nove milhões de profissionais( Lift, 2019)

#### Jardins e Hortas Urbanas

Chicago, nos EUA, Manhattan, em Nova York, Bonn, na Alemanha, Basel, na Suíça, Vancouver no Canadá e muitos outros destacam-se como pela utilização de jardins e hortas urbanas, com telhados de jardim que criam ambientes e infraestruturas de modo a aumentar a capacidade e qualidade de vida na cidade.

São vários os benefícios dessas aplicações, desde da criação de redes de ecossistemas, gestão de escoamento de águas pluviais, melhorou o isolamento dos edifícios, bem como a melhoria estética. A parte superior do Chicago City Hall fornece uma visão verde exuberante, ou ainda um dos hospitais da capital Suíça com o seu telhado ocupado por vários jardins são exemplos dessas aplicações.

Os benefícios são igualmente físicos e psicológicos, sendo que a criação de ambientes naturais viáveis e acessíveis dentro de um ambiente urbano abre oportunidades para as pessoas se relacionarem uns com os outros, e ainda mais, literalmente, cria um ambiente mais saudável. Em Hakutsuru, uma empresa cervejeira “asake” no Japão, utiliza o espaço do telhado de um dos seus escritórios para cultivo de arroz utilizado no processo de produção (V. Klinkenborg, Up on the Roof, National Geographic, 2019).

Aproveitamento energético, Dois jovens portugueses desenvolveram uma tecnologia que permite aproveitar a energia cinética de peões e veículos para produzir energia elétrica. A primeira instalação vai ser feita, em breve, numa passadeira na Covilhã. Peões que geram energia para abastecer painéis luminosos. Carros que ao travarem alimentam os semáforos. Tudo isto é possível graças à tecnologia desenvolvida por Filipe Casimiro, de 27 anos, e Francisco Duarte, de 29, enquanto acabavam o curso de Engenharia Eletromecânica na Universidade da Beira Interior (UBI).

Desde que decidiram concretizá-la, em 2010, ganharam três prémios pela inovação e criaram uma empresa, a Waydip, para a desenvolver.

A tecnologia, designada Wayenergy, permite converter a energia cinética, associada ao movimento da passagem de pessoas e veículos, em eletricidade, explica o Público.

O conceito de geração de eletricidade através da energia do movimento já existia. A tecnologia que permite fazer a conversão é que é nova, fizemos o registo da patente a nível mundial. (DUARTE, 2018).

Depois de algum tempo a desenvolver protótipos em laboratório, o sistema vai agora ser testado pela primeira vez em ambiente real na passadeira de acesso ao Hospital Pêro da Covilhã, que fica na principal avenida de entrada na cidade. A experiência começou em Maio de 2018.

Junto à passadeira será instalado no passeio o sistema *Wayenergy People*, que aproveita a eletricidade assim gerada com o movimento de peões, para alimentar um painel luminoso de informação. Quando não há pessoas para atravessar, o painel está desligado”, explica o engenheiro eletromecânico (Melgão, 2013)

Sob as lombas que antecedem a passadeira, será instalada a tecnologia *Wayenergy Vehicles*, para produzir energia com a passagem e travagem dos carros. Esta será utilizada na iluminação dos semáforos.

O peso é fator determinante: quanto mais pesado for o elemento que passa sobre o piso, mais energia é gerada. Cada placa ou mosaico do sistema tem incorporados pequenos motores que, quando são pressionados, produzem energia, que é acumulada em baterias. A que não for utilizada fica armazenada.

A experiência vai permitir acompanhar o comportamento do sistema, analisar a quantidade de energia produzida e a poupança de CO2 daí resultante, e fazer eventuais ajustes. O teste serve também para a Câmara da Covilhã, parceira neste projecto, apurar o número de veículos que passam na Alameda Pêro da Covilhã.

Cidades Inteligentes – casos brasileiros - As cidades do futuro em Isto é Dinheiro Como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife e Porto



Alegre usam a tecnologia para resolver problemas e eliminar gargalos históricos nos serviços públicos.

O mundo passa por um processo de urbanização nunca visto na história. Metade da população vive em cidades, fatia que aumentará para 70% até 2050, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU). Só na China, 300 milhões de habitantes de regiões rurais se mudarão para os centros urbanos nos próximos 15 anos. No Brasil, quase 85% da população nacional – o que corresponde a mais de 160 milhões de pessoas – mora em cidades. Viver em São Paulo, a maior capital do País, com seus 11,3 milhões de habitantes, é praticamente um inferno. E seria pior não fosse o auxílio de tecnologias adotadas em cidades inteligentes, como San Diego, nos EUA, e Fujisawa, no Japão. O adensamento populacional de grandes proporções nas áreas urbanas, no Brasil e dos demais países, impõe uma série de desafios aos gestores públicos, como garantir qualidade de vida e o bom funcionamento dos sistemas de transporte, energia e saneamento. Nesse processo, a tecnologia é uma aliada poderosa, capaz de auxiliar na modernização das estruturas dos municípios e nos modelos de governança. É nesse contexto que ganha força o conceito “smart cities”, ou cidades inteligentes. Muito utilizado para designar aparelhos conectados à internet – smart TV e smartphone, para citar dois exemplos –, o sufixo smart hoje também batiza as cidades que redesenham sua infraestrutura urbana em torno de um modelo mais sustentável e que integra a internet ao seu dia a dia. As tecnologias empregadas vão de sensores que ajudam na segurança pública até o uso mais racional da energia elétrica. Em estudo divulgado em 2011, a consultoria americana ABI Research identificou 102 projetos de smart cities em andamento no mundo, que devem

movimentar US\$ 40 bilhões, até 2016. “Esse conceito está decolando no mundo”, afirma diz Josh Flood, analista da ABI. “Hoje, o maior investimento se dá em projetos das áreas de distribuição de energia elétrica, mas nos próximos cinco anos veremos um aumento nas verbas destinadas ao setor de transportes.” De olho nessa tendência, algumas capitais brasileiras, como Porto Alegre, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, já buscam apoio na tecnologia para seus projetos de gestão (FLOOD, 2016).

O piloto sumiu: técnico monitora a Linha Amarela do metrô paulistano, dotada de tecnologia que dispensa o condutor. Em São Paulo, a Sabesp adota um mecanismo que os especialistas do mercado chamam de *smart water*, para gerenciamento de água. O principal objetivo desse sistema, desenvolvido pela Siemens, é supervisionar a distribuição, com o gerenciamento automático dos níveis dos reservatórios e o controle de vazão para evitar falhas no abastecimento. Uma central mostra 24 horas por dia, em gráficos coloridos, qual a situação do sistema de abastecimento – em caso de uma emergência, equipes podem ser acionadas de imediato. Outro exemplo de aplicação tecnológica em São Paulo é a Linha Amarela do Metrô, que compreende as estações Butantã, Pinheiros e Brigadeiro, entre outras.

Inaugurado em 2010, o ramal conta com uma frota sem condutor, solução que permite a operação remota dos trens e um menor tempo de espera para o usuário nas plataformas. Segunda maior cidade brasileira, o Rio de Janeiro privilegiou outras áreas em seus projetos de gestão inteligente. Lá, foi inaugurado em 2010 o Centro de Operações Rio cujo objetivo é gerenciar serviços públicos em todo o município. Essa espécie de quartel-general de

crises, construído com tecnologia de empresas como Cisco e IBM, monitora a capital do Estado com mais de 400 câmaras. Além disso, cerca de 30 órgãos públicos estão integrados ao sistema, o que permite que sejam acionados no caso de emergências. “O modelo de governança tem de estar baseado em estratégia e na diminuição da distância entre as secretarias”, afirma Cezar Taurion, gerente de novas tecnologias da IBM Brasil.

Para qualquer emergência: Rio de Janeiro dispõe de uma central que reúne dezenas de órgãos públicos. O custo mensal da operação é de R\$ 1,5 milhão – a conta inclui o aluguel de equipamentos e manutenção. Porto Alegre também instalou um centro de operações similar no fim do ano passado. A capital gaúcha foi além e também conta com projetos inteligentes de iluminação pública. Segundo André Kulczynski, presidente do Procempa, empresa municipal de tecnologia da informação, 85 mil pontos de luz na cidade já estão aptos a receber um sistema remoto de gestão. “Podemos diminuir a potência das lâmpadas em 20% quando não houver movimento na rua”, diz Kulczynski. “Também faremos a manutenção preventiva dos postes, o que evita gastos desnecessários.” A economia esperada para a cidade, a partir de 2014, é de 30% nesse tipo de serviço, que no ano passado gerou gastos de R\$ 41 milhões.

No caso da nova sede do governo de Minas Gerais, inaugurada em 2010, a tecnologia foi usada para aperfeiçoar os sistemas de comunicação. A Cidade Administrativa, em Belo Horizonte, abarca 55 órgãos do Estado. Entre as paredes do conjunto de prédios, cujo projeto arquitetônico foi criado por Oscar Niemeyer, passam cabos de comunicação integrada. O projeto incluiu a

instalação de aproximadamente 11 mil ramais IP– ligações entre esses telefones não são taxadas. Além da busca de eficiência, o governo do Estado afirma que a economia gerada com a nova sede, que custou R\$ 1,7 bilhão, é de R\$ 92 milhões por ano. Os projetos de cidades inteligentes no Brasil estão mais avançados nas capitais, mas não são exclusividade delas.

Luz esperta: Porto Alegre também tem centro integrado, mas a cidade priorizou o *smart grid* Uma das iniciativas mais promissoras está em Búzios, no Rio de Janeiro. Uma parceria entre a Ampla, concessionária local de distribuição de energia, e a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) prevê investimentos de R\$ 40 milhões até o fim de 2014 para melhorar o fornecimento de energia no município. No centro da cidade, a região turística de Lagoa da Usina, por exemplo, ganhou 60 lâmpadas LED comandadas a distância, o que diminui o consumo em 60%. Essa redução deve chegar a 80% quando, em breve, sua potência puder ser alterada conforme o horário. Mais 90 pontos de luz como esse serão instalados na orla Bardot e na rua das Pedras, via mais badalada da praia e que também recebeu uma rede *wi-fi* gratuita.

O foco central do projeto é o *smart grid*, o modo como o setor se refere às redes inteligentes de energia. Pouco mais de 200 residências da cidade ganharam medidores inteligentes, que fornecem informações para os consumidores organizarem melhor o seu consumo. Além disso, elas ganharam três tomadas especiais, que permitem o desligamento de equipamentos por meio de celulares, e painéis solares. Com esse último item, os consumidores podem “revender” a energia gerada para a concessionária, o que na prática gera um abatimento na conta de luz. A cidade foi escolhida pela Ampla para

receber esse projeto-piloto em função de seu caráter turístico, de ter um território pequeno e estar situada numa ponta isolada da rede da companhia, o que facilita os testes. (Aneel, 2015)

No pequeno município de São Lourenço da Mata, na região metropolitana do Recife, que está construindo a Arena Pernambuco, as obras para a Copa de 2014 são o principal estímulo para a adoção de sistemas inteligentes. Aproveitando o embalo das mudanças necessárias serão construídos na região do estádio vários empreendimentos, como um centro esportivo coberto, hotel, shopping center, supermercado e uma parte de um novo campus universitário. No pacote de projetos está um centro de comando e controle de segurança pública, que está sendo desenvolvido em conjunto pela empresa japonesa NEC e a construtora Odebrecht. No prédio que reunirá os sistemas da polícia e dos bombeiros, 100 monitores de 46 polegadas mostrarão imagens de câmeras instaladas no estádio e nas ruas próximas. (NEC, 2018)

O cronograma de obras em São Lourenço da Mata se estende até 2025 e prevê investimento de R\$ 1,6 bilhão em infraestrutura, incluindo serviços de acesso à internet e mobilidade urbana. À primeira vista, projetos como esses podem parecer devaneios tecnológicos, mas não são. Todos eles são de execução factível nos municípios brasileiros. Essa é a opinião de diversos especialistas do País, entre eles o doutor em história da economia Maurício Broinizi, coordenador do Programa Cidades Sustentáveis e da ONG Rede Nossa São Paulo. Segundo ele, embora o Brasil tenha gargalos evidentes, o acesso à internet e à tecnologia está se disseminando no País. “Não há motivos para não tornar os processos das cidades mais inteligentes e

eficientes”, diz Broinizi. “Entramos no caminho sem volta das sociedades conectadas.”

Assim, as Cidades Inteligentes e terão que passar a ver o City Marketing como uma subida no nível de eficácia das suas autarquias, tendo como suporte uma ferramenta digital, interativa e em atualização constante através de Planos de Ação Estratégicos que permitem um planeamento no tempo, no espaço e com o valor humano sempre em processo de aprendizagem no sentido de fazer o que ainda não foi feito.

O City Marketing vai assim ser um facilitador e agregador de toda a informação relativa ao contexto das cidades, aos seus objetivos, meios e visões necessários identificar no processo de desenvolvimento dos territórios, contribuindo forçosamente para um melhor equilíbrio ambiental, de otimização dos recursos naturais e da sustentabilidade das cidades e das regiões.

## IV - O Marketing das Cidades e das Autarquias



“Essas mudanças serão árduas para as pessoas e para as instituições. No entanto, são imprescindíveis”

(Michael Porter, 2005)

#### 4.1 A Perspetiva do processo de desenvolvimento.

Na perspetiva histórica, o “City Marketing”, o Marketing das Cidades e das Regiões, é também conhecido muitas vezes por Marketing Territorial, tendo o seu processo de desenvolvimento ao longo dos séculos XX e XXI, agregado, combinando e interligando forças de áreas tão diversas como os serviços, a comunicação e a informação, sendo o crescimento das cidades o resultado da concentração de múltiplas atividades económicas, ou seja, bens, serviços, pessoas e infraestruturas, tornando as cidades centros económicos. Mais do que economia, a transferência de parte significativa da população mundial para as cidades tornou a dinâmica social muito próxima da dinâmica urbana, o que permite dizer que hoje vive-se numa sociedade urbana (SANTOS, 2006).

Tendo em conta a atual evolução do conceito do City Marketing a uma fórmula mais alargada e interativa de dimensões de análise e tendo em conta um quadro tendencialmente mais competitivo das cidades, que progrediram para além do que somente as suas funções, a própria cidade tornou-se um objeto de difícil definição, assumindo vários contornos segundo a perspetiva de análise (LEVEBURE, 2008; FIORAVANTI, 2013).

O marketing das cidades é um conceito que tem ultrapassado barreiras geográficas e tendo ultrapassado algumas barreiras de espaço, facilitando desta forma a mobilidade, adaptando-se cada vez à realidade das cidades e de um mundo mais globalizado, progressivamente mais digital e fortemente interativo.



Atualmente tanto os países *per si*, como as cidades e as regiões acabam por estar envolvidas numa dimensão de proximidade entre si, como que se a competirem entre si, pela sua quota de mercado, seja do ponto de vista financeiro e orçamental, da potencial ou mesmo real atenção dos cidadãos, pela defesa da sua própria reputação, pela capacidade ou não de conseguirem atrair investimento que pode ser estratégico para o desenvolvimento e ao mesmo tempo a fim de obterem uma maior confiança dos seus fregueses e público alvo, no fundo os seus clientes (ANHOLT, 2005).

Na mesma linha de pensamento sobre “City Marketing”, este conceito de marketing territorial possui uma cronografia própria, destacando o período entre as guerras mundiais pelo grande desenvolvimento que o marketing acabou por sofrer, deixando de ser uma simples técnica de venda de produtos físicos por parte das empresas comerciais com o claro propósito de gerar de lucro (ASHOWRTH, 2006).

Este contexto da cidade, acaba por criar uma certa urgência de repensar o tipo de investimentos e ações das autarquias, como as relações entre o setor público e o setor privado com o objetivo de reduzir a fragmentação existente para que novos atores e líderes regionais participem na economia da cidade, nomeadamente em áreas económicas que atualmente apresentam barreiras do foro económico e social (ARAGÃO & YAMASHITA, 2013).

No mundo pós-1945 da tríade formada pelos conceitos de marketing social, onde o objetivo não é a venda do produto mas sim a tentativa de influenciar o comportamento do cliente para fins sociais e do marketing sem fins lucrativos, onde o marketing por parte das empresas não comerciais e/ou

ONG's para outros fins que não apenas os monetários, e mesmo o do marketing da imagem, no qual o produto se refere a uma percepção *per se*, a um sentimento ou mesmo a uma experiência, contrariando o conceito primeiro de um produto físico, tornou se desta forma possível a transferência da abordagem do marketing da esfera apenas meramente comercial para o sector público, nomeadamente tornando-se uma ferramenta eficaz da gestão e também do ponto de vista da comunicação dos territórios, como todos os temas da sua capacidade, como o do planeamento, do marketing estratégico e da análise (CARDOSO, 2011).

Segundo a *American Marketing Association* (2005) que descreveu o marketing territorial, "place marketing", como o marketing designado para influenciar um público-alvo, a um determinado comportamento positivo relativamente a produtos ou serviços associados a um lugar. Portanto, o marketing territorial é uma ferramenta relevante que contribui por sua vez para o desenvolvimento económico e local (MOREIRA, 2010).

Assim, este necessário reconhecimento, de que o marketing territorial possui um papel marcante no desenvolvimento estratégico regional na medida em que contribui fortemente para a identificação, o posicionamento por parte do público-alvo, ao mesmo tempo que fomenta o sentimento de pertença dos residentes.

O "City Marketing" (place marketing, marketing territorial, marketing urbano, marketing do lugar, entre outras denominações) surge como um dos elementos centrais do planeamento estratégico, tem como base as particularidades e singularidades do lugar e procurando integrá-las e projetá-las

num contexto global de competitividade, tendo em conta a sua vocação e visão, promovendo-as e afirmando-as (FERNANDES & GAMA, 2006).

O marketing territorial é uma designação chapéu, tanto com o *branding* territorial que acabam por englobar várias dimensões no seguimento do pensamento de autores desta área. (Kavaratzis, Warnaby e Ashworth, 2015). Para estes, as marcas-território existem sob múltiplas e variadas formas: nações, cidades, regiões, distritos, vilas e mesmo ideias.

Um grande número de países (como a Grécia, Austrália, Malásia, Espanha e Croácia), regiões (como Gales, Austrália ocidental, Oregon, Montana e o Algarve) e cidades (Glasgow, Manchester, Londres e Nova Iorque) já implementaram técnicas de construção de marca. (CALDWELL & FREIRE, 2004).

Neste âmbito de convergência entre as áreas previamente enumeradas, continua a existir uma necessidade de maior pormenorização de cada uma delas nos estudos académicos (DINNIE; TANAKA & CENTENO, 2010).

Atualmente, o marketing territorial é uma área de estudo já firmada e estabelecida no universo académico, no entanto, somente nas últimas décadas do século XX é que começaram a surgir os primeiros textos científicos sobre o tema. De facto, o número crescente de artigos científicos, livros e conferências sobre o tema tem refletido o ênfase cedido nas áreas da investigação e da publicação *Place Branding in the New Age of Innovation* (Go? & GOVERS, 2010). A noção da importância do fenómeno extravasou o âmbito académico e foi abraçado pelos organismos públicos e pelas próprias populações.

O processo em si de desenvolvimento do marketing territorial não é um fenómeno inteiramente novo, acabando por possuir mesmo uma longa história de séculos (GOMES, 2015).

Na tradição medieval europeia, por exemplo, os antigos brasões de famílias, clãs, províncias e nações, tal como os escudos, serviam em parte o mesmo propósito que os logos modernos exercem na sociedade atual. Há poucos séculos atrás, estas técnicas narrativas incluíam igualmente a invenção de histórias e tradições e a construção de símbolos e de regras comuns, tais como moedas nacionais, hinos nacionais e bandeiras (MATOS, 2002).

A reputação das localidades sempre foi gerida e, ocasionalmente, inventada pelos seus líderes e chefes que para tal, muito frequentemente, pediam emprestadas as habilidades políticas de poetas, oradores, filósofos, artistas e escritores. Uma prova da antiguidade destas práticas e de uma existência muito rudimentar do marketing territorial é a encomenda, por parte do Imperador Augusto, de uma obra que glorificasse o império romano. Deste esforço nasce a grande epopeia romana, Eneida, de Virgílio (ANHOLT, 2003).

#### 4.2 O “City Marketing”, hoje.

No entanto, o verdadeiro marketing territorial ganha outra expressão mais estruturada em tempos e séculos mais recentes. O grande desenvolvimento das cidades no século XIX ocorreu como reação à crescente concorrência entre lugares, ocasionada pela nacionalização e globalização dos mercados (KAVARATZIS & ASHWORTH, 2005).

A globalização das últimas décadas foi o grande catalisador para a forte competição entre os lugares, alterando o perfil e a competitividade entre as

várias regiões da Europa e do mundo, posição esta que é unanimemente defendida pela maioria dos autores sobre estas temáticas (MOREIRA, 2010).

A concordância das transformações revolucionárias nas áreas dos serviços, das comunicações, dos transportes e dos sistemas de informação que transformaram o panorama económico da concorrência global através da facilidade de mobilidade entre fronteiras de bens, serviços, tecnologias, capital e pessoas. Este contexto de competição global estendeu-se ao sector territorial devido à globalização, à terciarização da economia, à integração económica e monetária e à interligação das redes sociais e de comunicação. (ANCARANI, 2001). No entanto, só nas décadas de 1970/1980 do século XX é que os sectores públicos e as agências de comunicação e marketing confiaram na verdade nas técnicas de comunicação e de promoção dos territórios como eixos estratégicos. O marketing territorial passou então a representar atividades comuns nas ações das nações, regiões, cidades, vilas, indo ainda mais longe neste conceito quando declaram que a gestão e a promoção do território constituem desde sempre um dos principais focos da organização social e política essencialmente pela sua influência no *modus vivendi* e pelo seu impacto no desenvolvimento económico (GAIO & GOUVEIA, 2007)

Existe hoje um consenso alargado entre os autores que trabalham o tema como a globalização das últimas décadas foi o catalisador para a grande competição entre os lugares, o que alterou por completo o perfil e a competitividade entre as várias regiões (MOREIRA, 2010).

Por exemplo, hoje o turista tem hipótese de escolher um número cada vez maior e mais diversificado de destinos, independentemente da distância física que os separa. Esta nova realidade torna os lugares tendencialmente

mais descartáveis ao mesmo tempo que faz emergir novos destinos nunca antes ponderados por razões financeira ou económicas. Perante este cenário, tornou se cada vez mais claro apostar na diferenciação face à concorrência.

O “City Marketing” tem sido considerado como a construção de marca das regiões, como potencialmente, o novo paradigma de ação dos lugares no futuro. A imagem do território tem a capacidade de influenciar as decisões dos indivíduos relativamente à compra, ao investimento, à alteração de residência e às viagens. (ANHOLT, 2005)

Atualmente o sector das viagens e do turismo constitui-se como a segunda maior indústria global e os espaços turísticos passam a disputar entre si por uma fração do coração, da mente e da carteira dos turistas. (BALAKRISHNAN, 2009).

Demostram igualmente outros autores que atualmente com mais de um milhão de locais turísticos em concorrência entre si, os desafios do marketing territorial se encontram mais variados e complexos, tendo este estudo levado a cabo pelos dois investigadores sugerido que a escolha do destino por parte dos turistas depende em grande parte da imagem que projeto. (Manhas e Dogra, 2013).

Surge neste contexto a necessidade de construção de uma imagem e comunicação exclusivas e diferenciadoras relativamente à concorrência, isto é, de uma aposta numa estratégia “City Marketing”, ou seja, passa a ser reconhecida a importância do marketing estratégico das cidades, regiões e das autarquias. (MANHAS & DOGRA, 2013)

A evolução do conceito do “City Marketing ao longo dos tempos, as cidades na economia portuguesa e no contexto europeu têm um papel determinante na mudança do modelo de desenvolvimento da economia portuguesa que será imposto, inevitavelmente, pela insustentabilidade dos modelos vigente. Desta forma é essencial um novo paradigma de desenvolvimento das cidades, dos territórios, envolvendo todos os “stakeholders” numa visão 360°C das Autarquias e dos setores relevantes da economia regional e nacional.

O “stakeholder” significa o público estratégico e descreve neste caso grupo que tem interesse numa organização ou setor, podendo ou não ter feito um investimento neles, sendo um termo muito utilizado nas áreas de comunicação, administração e tecnologias da informação cujo objetivo é designar as pessoas e grupos mais importantes para um planeamento estratégico ou um plano de negócios, ou seja, as partes interessadas. O “*stakeholder*” é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. Alguns exemplos de “stakeholder” de uma empresa podem ser os seus funcionários, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto. Ao compreender a importância dos “stakeholders”, o responsável pelo plano do “City Marketing” consegue ter uma visão mais ampla de todos envolvidos e saber de que maneira eles podem contribuir para a otimização do mesmo. Os “stakeholders” são elementos fulcrais em termos de planeamento estratégico de uma empresa ou

organização. Esta designação foi criada por um filósofo chamado Robert Edward Freeman e tem se tornado cada vez mais comum, uma vez que é uma peça muito importante para contribuir no desempenho de uma organização e influenciar as atitudes e ações do “*stakeholder*” internamente. Na área de tecnologia da informação e do marketing estratégico, o “*stakeholder*” também exerce importante papel, pois para a arquitetura de software é importante ter o conhecimento das partes interessadas (FREEMAN, 1980).

Hoje, os constrangimentos impostos pelas condições macroeconómicas do contexto económico e previsíveis nos novos modelos económicos emergentes, vão levar com que a Administração Central tenha cada vez menor capacidade de ser o agente da mudança necessária, tendo que ser outros os seus promotores, nomeadamente as cidades e as regiões, com bastante maior impacto junto dos cidadãos. Historicamente, as cidades são os grandes fatores de mudança, de enriquecimento e de geração de riqueza e qualidade de vida, atuando como motores de transformação das sociedades e economias nacionais.

Em Portugal, quando observamos o processo e a forma como as zonas urbanas regionais surgiram e se desenvolveram produziu algumas realidades que não são portadoras de futuro não assumindo a plenitude das funções, que são as funções que devem ser desempenhadas pelas cidades e as duas autarquias, empreendedores e cidadãos. Destas zonas surgiram de lacunas da lei e de momentos onde as prioridades administrativas e políticas eram outras

As cidades têm vindo a cumprir cinco funções essenciais, pois tornaram-se um espaço de encontro para a cidadania, de transação de bens e serviços e são paralelamente o polo de uma multiculturalidade tendencialmente mais



complexa e por sua vez também se tornaram um fator de bem-estar e socialização, onde a segurança e qualidade de vida tem constantes desafios. Hoje a cidade é o centro por excelência de acumulação de valor agregado, de acumulação de conhecimento e especialização e ao mesmo tempo de mudança e acumulação de poder a vários níveis e nos últimos 40 anos, as cidades têm se desenvolvido num paradigma político-jurídico-administrativa e não tendo em conta valores de sustentabilidade e autossustentabilidade. Assim, para as cidades e as regiões garantirem a sua própria existência e dos seus serviços públicos inerentes, acaba por existir ao mesmo tempo como que uma não criação do original e de uma produção endógena de riqueza potencialmente baseada nos seus próprios ativos e potencialidades de desenvolvimento, acabando por desta forma não existir uma contribuição da parte das regiões, das cidades e dos seus municípios, um verdadeiro fator de inovação e de desenvolvimento dos territórios.

Sem tirarmos do contexto o Portugal de hoje e as dinâmicas da globalização e da competitividade das cidades e das regiões, bem como todas as pressões demográficas e sociais que temos como um país de menos de dez milhões de cidadãos, em concreto somos 10,300,3 cidadãos portugueses (PORDATA, 2017).

Estes mesmos cidadãos também acabam por esperar, exigir e visionar das suas próprias cidades novas atitudes competitivas, novas estratégias de posicionamento e desenvolvimento territorial. No que respeita à atração de novos públicos, desde os turistas aos investidores estrangeiros ou mesmo de outras regiões que potencialmente permitiram novas apostas e novas dinâmicas e uma permanência crescente e solidificada das atividades que

podem vir a estar na base da sua do seu reposicionamento e crescimento económico, social e cultural. Existe essa vontade, de que tanto hoje como no futuro, a cidade ganhe protagonismo e uma crescente capacidade de afirmação e solidificação das suas políticas e ações. Tendo que ser capazes de gerar uma melhor qualidade de vida e progressiva sustentabilidade, mas ao mesmo tempo, serem economia *per si* de geração de valor agregado, diferenciado e endógeno, com mais e melhor conhecimento, especialização, inovação e criatividade.

As Cidades e as Regiões acabam por se ver num contexto de competitividade que não têm outra opção, do que se posicionarem estrategicamente de forma a ganharem dimensão crítica, uma racionalidade económica e financeira; racionalidade financeira e não deixarem os planos de medio e longo de prazo, de se tornarem atores competitivos (GONÇALVES, 2014).

O conceito de cidade transformou-se nas últimas décadas por variadíssimas razões. Hoje acabam por constituir a base para que ao nível do desenvolvimento dos territórios, se transformem em unidades centralizadoras de mudança e evolução da própria sociedade civil.

O fenómeno da globalização tem vindo desafiar e alterar a natureza da escala dos espaços urbanos *per si*, passando a solicitar uma maior diferenciação e delineamento entre os espaços das cidades globais e o que continua ainda a ser o espaço tradicional das cidades locais e das redes das cidades nacionais, que por sua vez acabam por vir a originar nesta dinâmica, os espaços estratégicos urbanos com maiores escalas e condições

competitivas para desta forma operarem na perspectiva dos mercados competitivos, internacionalizados e globais.

Ao mesmo tempo, os espaços urbanos nas cidades com maior poder de iniciativa são os que acabam por ter capacidade de atrair maiores fluxos de capitais e competências, adquirindo escala e atuação globais. Os espaços urbanos que não se consigam afirmar como um centro primário de atração e de racionalidade, podem apenas aspirar a ser espaços secundários e de complementaridade dos primeiros, participando em projetos e funções que servem de apoio a estratégias lideradas por esses outros espaços urbanos (FARIA, 2010).

É neste contexto de discussão dos espaços urbanos, do marketing das cidades, da internacionalização de produtos e serviços num mundo globalizado, que tenho vindo a exercer funções ao longo dos anos, sendo o meu percurso profissional que me levou a interagir e a aprender com várias áreas do conhecimento, muitas vezes num contexto multilingue e multicultural, onde a importância de um bom planeamento, claro e objetivo, uma linguagem transparente e eficaz e uma internacionalização do conhecimento e do saber mostrou-me a necessidade e ter potencialmente a capacidade de criar valor acrescentado, fazendo o simples.

Assim, desenvolvi ao longo deste processo de desenvolvimento de competências , numa primeira fase menos autónoma e mais baseada nos modelos teóricos, hoje com base no acumular de vários projetos, funções, geografias, línguas e mentalidade, chegar a um lugar onde um modelo “Canvas” standardizado, já não é a solução, mas que me inspirou para a criação de um “Canvas”, mais personalidade tendo em conta a necessidade

concreta, os meios disponíveis e os objetivos, o qual passarei a descrever neste capítulo.

### 4.3 Business Model Canvas Methodology.

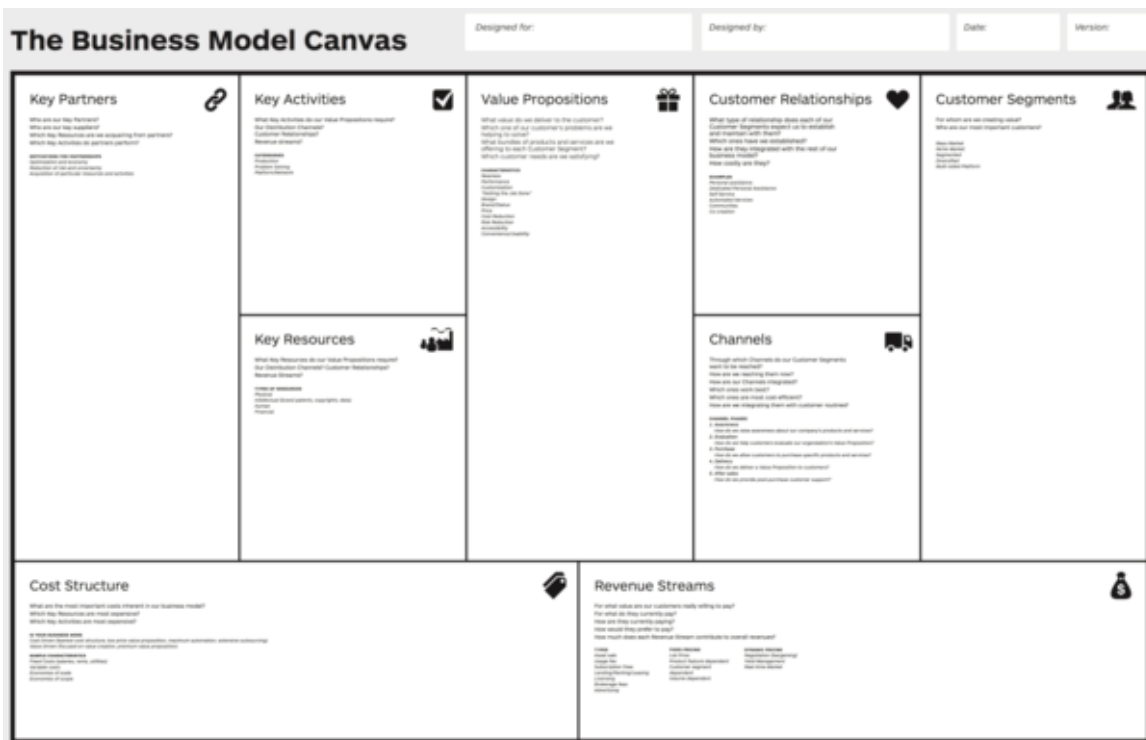
Considerando necessário sublinhar o que a literatura diz sobre a metodologia “Canvas”, *Business Model Canvas* e também denominada por *quadro de modelo de negócios*, é uma ferramenta de gestão estratégica, que permite desenvolver e desenhar modelos de negócios novos ou já mesmo existentes.

Apresenta-se na forma de um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios, tendo sido inicialmente proposto baseado no seu trabalho sobre *Business Model Methodology* (Osterwalder, 2004)).

As descrições formais do negócio tornam os blocos possíveis de construir uma estratégia, identificando as suas atividades e ações.

<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

Existem várias conceitualizações diferentes dos modelos de negócio, tendo o trabalho e a tese de Osterwalder (2004) apresentado um modelo único de referência baseado nas semelhanças de um vasto número de conceitualizações de modelo de negócios. Com este *padrão de design de modelo de negócios* (Figura 01), uma organização pode facilmente descrever seu modelo de negócios. (Osterwalder, 2004)



(IMAGEM 1)

No City Marketing o modelo “Canvas” pode ser um facilitador da humanização, da transparência das cidades e da complexidade dos eixos comunicação-marketing-internacionalização, que acabam por estar inerentes ao objetivo de um Plano de City Marketing. Neste contexto real da criação de Planos Estratégico City Marketing, desenvolvi um serie de cinco planos estratégicos com base no modelo *canvas*, e que me tem permitido criar plano de ação e implementação concretos com objetivos estratégicos definidos no espaço e no tempo.

Os modelos de planos de gestão ou planos estratégicos “city marketing” propostos a partir da minha prática profissional foram os seguintes: O Plano Estratégico City Marketing, a Proposta de Valor City Marketing, a Estratégia Marca Cidade/Região, O Plano de Objetivos Estratégicos e o Plano de Ação de Internacionalização.

De seguida passo a apresentar estes modelos forma de alcançar a proposta de discussão desta dissertação. Trata-se de um contributo metodológico para o sucesso a curto, medio e longo prazo de um Plano “City Marketing” de uma Cidade ou Autarquia.

#### *4.3.1 O Plano Estratégico “City Marketing”:*

O Plano Estratégico “City Marketing” deve ter uma dimensão de simultaneamente ter um objetivo e visão de integração dos conteúdos ao nível de análise estratégica, sendo a estratégia a primeira etapa momento do plano, com ao nível de análise tática, que acabam por dependem da estratégia do município ou organização.

Um plano estratégico deve ser sempre bem integrado e inclusivo em relação a cultura local, à marca cidade/região e aos segmentos de mercado como ao serviço ao cliente, sendo esta nível de serviço também a forma se ser reforçado o posicionamento. A essência do plano tático por ciclos de tempo mensais ou trimestrais, virado para a execução dos objetivos, possibilita a melhoria contínua, a correção das ações com base nos resultados e nas conclusões e ao mesmo tempo permite uma otimização e rigor ao nível financeiro.

A definição do perfil da cidade e da região é o processo base para a construção de um plano estratégico de “City Marketing” e dever ser objetivo, claro e ter em conta todo o enquadramento diferenciado em análise, bem como o objetivo final do plano.

A necessidade de serem criados conceitos estratégicos, tem como objetivo a criação de novos produtos ou serviços, mas também servirem

de suporte para o plano de implementação e modelo de *governance* mais sólidos, que sejam o garante do sucesso do plano.

A inclusão de todos os públicos no processo criativo é fundamental para que o plano possa refletir as necessidades, as expectativas e a visão de todos os públicos alvo, segmentos e nichos como também haver uma simultânea identificação de mercados potenciais e segmentos chave de criação de valor para a marca cidade/região.

Um ponto importante será com base no “benchmarking” ser possível criar laboratórios de ideias e de acompanhamento de todo o processo criativo do plano e desta forma existir uma capacidade de integrar um consistente, no espaço e no tempo, nível de análise relativos aos mercados e geográficas de destino, que poderá ser realizado em parcerias com as cidades geminadas do Município e pelas suas Boas Práticas, como exemplo inspirador.

O objetivo essencial do Plano Estratégico “City Marketing” deverá ser numa primeira linha de análise, a da capacidade de gestão das expectativas da organização e tendo em conta a lógica de mercado e no modelo colaborativo, sendo necessário haver entre os diversos “stakeholders” um alinhamento de transparência, procura de conhecimento com valor agregado, tanto vindo da académica, como da história e das práticas locais.

Não se poderá fazer um plano com sucesso, sem haver um conhecimento da realidade, sendo que se procurar conhecer mais e melhor o mercado, a concorrência e a própria organização, durante todo o processo.

Todos os dados recolhidos ao longo deste processo deverão manifestam a verdadeira intenção do mercado, tendo em conta a existência de estatísticas demográficas de psicográficas no digital, sempre que possível, como estudos demográficos do INE, Banco de Portugal e Eurostat, Pordata e basear todos os inquéritos ao mercado alvo, tendo em conta a experiência do publico alvo.

PLANO ESTRATÉGICO CITY MARKETING		
PERFIL DA CIDADE NO CONTEXTO REGIONAL	CARACTERIZAÇÃO DA CID	CARACTRERIZAÇÃO DA REGIÃO
CONCEITO ESTRATÉGICO	ANÁLISE DA CENTRALIDADE DA CIDADE E DA REGIÃO	
PLANO CITY MARKETING	PLANO DE IMPLEMENTNAÇÃO	MODELO DE GOVERNANCE
CONTRIBUTO E PERFORMANCE DA CIDADE	MERCADOS POTENCIAIS	SEGMENTO CHAVE
CAPACIDADE DE ATRAÇÃO DA CIDADE	FOCO NA SOLUÇÃO DIFERENCIADA	INCENTIVOS E PROMOÇÃO
EVOLUÇÃO DOS MERCADOS	POTENCIAR CIDADES GEMINADAS	IMPACTO DAS BAOS PRÁTICAS

( IMAGEM 2)

#### 4.3.2 O PLANO DE VALOR “CITY MARKETING”:

O Plano de VALOR “City Marketing” pretende objetivamente recrutar todo o contexto que resulta em valor reconhecido pelo potencial público-alvo.

Aqui uma análise SWOT e uma análise PEST são das primeiras ferramentas de análise a serem utilizadas em sintonia com a análise “canvas” apresentado.

Deste processo, faz também parte uma base empírica, e por isso normalmente servem de base de trabalho para outros meios de análise mais detalhados



como é o caso dos Fatores Chave de Diversificação da Oferta, a Definição do *Core Business* da cidade e os fatores de mais valia e endógenos.

A análise competitiva deverá ser realizada no contexto das “ 5 Forças de Michael Porter já apresenta e Canvas apresentado que no entanto pode ser efetuado simultaneamente no relatório de análise SWOT para resumir o que se aprendeu com as todas as outras análises. Na fase seguinte à compreensão, poderá seguir para a próxima etapa que será a análise dos potenciais agregadores de crescimento e dos produtos relevantes para reforçar o posicionamento da marca cidade/região.

Nesta etapa passa-se a definir ações concretas com focos nos mercados prioritários, sejam eles internos ou externos e também se identificam os incentivos possíveis financeiros da parte da autarquia e dos “stakeholders” que participam.

Importante é também neste processo de criação de um plano de valor “ City Marketing” encontrar novas oportunidades e soluções que permitam reforçar o reposicionamento, seja ao nível da oferta tradicional, da diversificação ou do potencial da criação de um portfolio de complementaridade da marca cidade/região.

Esta visão integrada da cidade e da região, deverá neste plano ter em conta as centralidades em questão, as experiências do público alvo e os resultados das mesmas, como também os fatores externos do cluster regional da multacentralidade dessa mesma região e das dinâmicas do empreendedorismo social e empresarial, como de todo o processo de inovação inerente ao Plano de Valor “City Marketing”, tendo em conta simultaneamente a capacidade do valor humano incorporar nesse mesmo plano um verdadeiro aprofundamento

dos relacionamentos interpessoais, reforçando assim a oferta da marca cidade/região e otimizando todos as mais valias diferenciadas dos ativos da região.

PLANO DE VALOR CITY MARKETING		
FATORES CHAVE DE DIVERSIFICAÇÃO DA OFERTA TURÍSTICA City Breaks e Conferências Segmento Turismo: Golf, Gastronomia e Vinhos, Sol e Mar Desporto Náuticos, Natureza, Refeligiioso, Saúde e Bem Estar	CORE BUSINESS DA CIDADE	FATORES MAIS VALIA E ENDÓGENOS
NIVEL DE DESENVOLVIMENTO DA OFERTA		
FATORES CHAVE DE DIVERSIFICAÇÃO DA OFERTA PARA NEGÓCIOS Encubadoras de Empresas e Centro de Negócios Auditórios Universiades e Ensino Superior Parques Industriais	TURISMO	NEGÓCIOS
CONCELHOS COM POTENCIAL DE CRESCIMENTO	PRODUTOS RELEVANTES PARA O POSICIONAMENTO	
ACÇÕES CONCRETAS POR MERCADO( FOCO)	INCENTIVOS E INVESTIMENTOS	AUTARQUIA
		STAKEHOLDERS
OPORTUNIDADES DE RESPOSICIONAMENTO		APROFUNDAR RELACIONAMENTO
TRADICIONALMENTE	DIVERSIFICAÇÃO	COMPLEMENTARIEDADE
		REFORÇAR OFERTA
VISÃO INTEGRADA DA CIDADE E DA REGIÃO	CENTRALIDADE EXPERIENCIAS MULTI CENTRALIDADE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	VALORIZAR ATIVOS

(IMAGEM 3)

#### 4.3.3 A ESTRATÉGIA MARCA CIDADE/ REGIÃO:

Nesta etapa, da criação de um Estratégica de Marca Cidade/Região temos que ter em conta ao iniciamos esta abordagem, as propostas e conceitos apresentados por Ritchie e Ritchie (1998) que propõem a seguinte definição para o conceito de marca territorial:

Assim, segundo estes autores a marca deverá apresentar-se com um nome, um símbolo, um logotipo, uma palavra associada, uma marca nominativa ou qualquer outro gráfico que simultaneamente identifica e diferencia esse destino e além disso, oferecer a promessa de uma experiência

memorável da exclusivamente associada àquele lugar, como ainda consolida e reforça simultaneamente a recordação de memórias felizes e agradáveis da experiência no território e as funções tradicionais de identificação e de diferenciação de marca ( RITCHIE E RITCHIE, 1998)

Nesta etapa, é de sublinhar a importância da marca territorial transmitir, explicitamente ou implicitamente, a promessa essencial sobre aquele destino: como uma experiência memorável e única, que apenas o destino em causa conseguirá oferecer.

Aqui existe uma diferença substancial para as marcas de produtos e serviços, que transmitem uma promessa de natureza mais funcional e mais associada a uma utilização satisfatória ou à qualidade de um serviço; exceto os produtos e os serviços orientados para a área sensorial, como são os perfumes e as massagens, os spas e os serviços de bens estar, que muitas cidades já apresentam na sua oferta diferenciada, respetivamente.

Ao mesmo tempo, para que um destino compita e triunfe no mercado, deve procurar conceder experiências de qualidade superior através da oferta de produtos e serviços de elevada categoria e orientados para um público alvo que reconheça esse mesmo valor agregado. Além disso, a marca desempenha igualmente um papel crucial na consolidação e reforço das lembranças pós-viagem de uma experiência memorável no destino. Assim, os autores estabelecem o conceito de marca territorial com base em três períodos: identificação/diferenciação, experiência e recordação das componentes da marca territorial, desenvolvendo uma marca forte não diz somente respeito à criação de um conceito agradável e interessante, tendo que se apostar

paralelamente na realização de um plano de comunicação e *marketing mix* focado e objetivo, tendo em conta o segmento e os nichos de mercado.

A construção autêntica de marca territorial deve ainda procurar ir mais além e ter em consideração os seguintes aspetos como são o investimento em edifícios e infraestruturas suficientes que permitam a realização da experiência prometida, uma forte rede relacional com os seus “stakeholders” que de alguma forma estará potencialmente interessado e reconhece o valor da marca cidade/região, com quem devem partilhar uma visão comum do *core* da marca, como também da seleção dos mercados-alvo, consistentes entre si mas também com o carácter surgindo na comunidade local, sempre desenvolvendo uma abordagem orientada para a melhoria da qualidade dos serviços.(Hankinson (2004).

Uma marca territorial firmada sobre os pressupostos anteriores conseguirá ser facilmente identificada e distinguida da concorrência, oferecer a experiência comunicada, abranger todos os seus segmentos de público através de uma comunicação coesa, ao mesmo tempo que reúne o seu apoio e a sua admiração e, finalmente, cria uma recordação positiva na sua mente.(KOTLER, GERTNER; REIN e HAIDER, 2007).

Antes de existir uma marca, existe uma imagem, a imagem de um território é formada por um grupo de atributos como crenças, ideias e impressões que as pessoas atribuem a qualquer lugar. Esta imagem, que representa por norma uma simplificação de um grande número de associações e de fragmentos de informação relacionadas com o lugar, é um produto da mente individual, que procura processar e enquadrar grandes quantidades de dados sobre um lugar (CAMPO, BREA e MUNIZ 2011).

O *branding* é, nos dias que correm, uma das mais poderosas ferramentas que a estratégia de marketing tem para oferecer e não poderá ignorada esta componente de um Plano Marca Cidade/ Região ( CALDWELL E FREIRE, 2004), sendo papel da marca, portanto, influenciador decisivo processo de escolha do destino a visitar, da experiência a ter, do evento participar, em cada cidade ou região.

Apenas as marcas que refletem os traços identitários funcionam efetivamente como comunicadoras, sendo a marca atualmente reconhecida com a forma mais eficaz perante o seu público alvo de a chave para a comunicação. (HANKINSON, 2004).

Assim, a aplicação de técnicas de comunicação e marketing associadas ao *branding* das cidades, das regiões e das nações tem crescido exponencialmente e inclusivamente, em regiões onde, à primeira vista, seria difícil de reconhecer antecipadamente sucesso nesse processo de marca cidade/região (DINNIE, 2004).

Por exemplo, um país como o Azerbaijão, localizado na fronteira entre os continentes europeu e asiático, é um país maioritariamente islâmica xiita com fortes influências do império otomano e persa, e que integrou a União das Repúblicas Soviéticas (URSS).

Atualmente, esta nação torna-se progressivamente uma peça importante da geopolítica estratégica devido às suas reservas de petróleo e de gás e à sua posição geográfica ( CUKIER,2014) e apesar de a Europa continuar a ser o a região do mundo mais visitado, o seu ritmo de crescimento desceu para cerca de metade nos últimos anos e a sua competitividade é hoje cada vez mais

difícil e começam a surgir cada vez mais novos pontos de interesse, como é o caso do Azerbaijão.

Também o Qatar, cujo a transportadora aérea patrocina a equipa do Barcelona e do Abu Dhabi que comunica através do Manchester City. (GIBSON, 2014. Existem cada vez mais razões pelas quais os territórios devem pretender promover as suas atividades de *branding num contexto de um plano estratégico “City Marketing” e de uma Estratégica Marca Cidade/Região*, pois a importância da marca das cidades e das regiões, como das organizações tem se vindo a impor-se como a estratégia de promoção territorial ao nível global devido à necessidade de atrair mais turistas, mais empresas, mais organizações, e indivíduos e assim encontrar mercados e geografias de destino para as suas ações de promoção, incentivo e capacidade de atração de investimento, como de reconhecimento da marca e do desenvolvimento dos territórios das suas cidades e das regiões.(DINNIE,2004).

Repare-se que ao longo das últimas décadas, várias nações como a Espanha, a Austrália ou a Irlanda, cujas realidades se transformaram, adotaram e adaptaram deliberadamente a sua atividade e dos seus produtos e serviços, em novas reposicionadas estratégias de marca, com objetivo de forma a projetar uma nova e renovada visão de si mesmos.

Estas nações reinventadas encontram-se atualmente a competir entre si e com outras entidades já estabelecidas, num ambiente muito competitivo. (OLINS, 2009).

Estes países conseguiram ir observando no seu processo de criação de um plano de marca, este com uma solução para os seus desafios de

sustentabilidade como marcas cidade e ao mesmo tempo um possível catalisador que permitisse a sua evolução no mercado das cidades e das regiões, partindo do conceito de que um território com uma marca forte usufrui, nitidamente, de muitas mais potencialidades e pode moldar a sua economia, a sua cultura e a política ao lugar (MORGAN, PRICHARD, PRIDE, 2004)

A estratégia de desenvolvimento de marca territorial ou *place branding*, deve assim basear-se num Plano de Marca Cidade/ Região que defina uma estratégia realista, competitiva e potencialmente mais atraente, sendo esta visão a chave estratégica a seguida, cumprida e então comunicada.

Deste modo, as melhores estratégias são as que reconhecem que o principal recurso dos lugares, tal como a sua verdadeira essência de marca, sendo constituído por públicos locais também pelo seu contributo em ações e atividades que são realizadas no próprio lugar (ANHOLT, 2003).

Este contexto, acaba por impulsionar os municípios a adotarem ferramentas estratégicas de construção de marca para que consigam competir de modo eficiente na presente era globalização e da informação, no entanto, muitos locais ainda demonstram reticências na construção de uma imagem de marca e a assumir uma imagem forte no mercado.

Construir *brand equity* e *name awareness*, tem, portanto, de começar a partir de uma estratégia com objetivos estratégicos e através de uma política com base nos recursos, procurando desta forma criar uma competitividade identitária e não uma visão motivada pela procura (GOVERS, 2011)

No âmbito da formação da imagem e da marca, algumas pesquisas revelam que a promoção dos territórios possui um efeito muito significativo e

positivo nas classificações globais do destino e, conseqüentemente, na sua eleição por parte dos seus públicos (OPPERMANN,1996).

Neste contexto e evidenciando identicamente a relevância da comunicação e da marca dos lugares, sendo descritas a experiência da viagem através de sete estágios: estágio 1, onde há uma aglomeração de imagens mentais através da partilha de experiências no destino e de dados mais informativos, no estágio 2 existe já uma modificação dessas imagens anteriores pela adição de novas informações através de fontes mais comerciais, como seja o exemplo das revistas de viagens ou publicidade institucional entre outros meios como as redes sociais, no estágio 3 há uma tomada de decisão sobre a realização da viagem e no estágio 4 dá se a Concretização da mesma. No estágio 5 é realizada uma participação em atividades no destino, sendo o estágio 6: o egresso a casa e o estágio 7 a transformação da imagem ancorada na verdadeira experiência total da viagem. (GUNN, 1988).

Etchner e Ritchie (1991) indicam que este modelo possui três níveis de formação de imagem: a primeira fase, a segunda fase e a sétima fase. A última origina uma imagem mais realista, mas são as duas primeiras fases, nas quais, através de fontes de informação secundárias com fins comerciais ou não, a imagem é primeiramente fundada, o que irá realmente motivar, determinar e condicionar a realização e a experiência da viagem.

Assim, o Plano de Marca Cidade Região poderá ser uma ferramenta que permitirá a concretização do Plano de Objetivos Estratégicos.



ESTRATÉGIA MARCA CIDADE/ REGIÃO		
CONCEITO E ELEMENTO DE IDENTIFICAÇÃO	TIPO DE EXPERIÊNCIA	CENTRALIDADES ENVOLVIDAS
OPORTUNIDADES DE ENRIQUECIMENTO DO CORE BUSINESS DA CIDADE E DA REGIÃO		
NOVOS ELEMENTOS DA PROPOSTA DE VALOR	IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS CONCEITOS	NOVA PROPOSTA DE VALOR
% Impacto interno da Marca		
% Imagem de Marca		
% Aumento de novos segmentos e nichos		
% Aumento do volume de negócios	ESTRATÉGIA DA MARCA CIDADE	
% Aumento da abrangência da oferta	ESTRATÉGIA DA MARCA REGIONAL	
% Aumento de novos públicos		
% Nível de Notoriedade e Credibilidade da Marca Cidade		
CAPACIDADE E ATRATIVIDADE DA MARCA	MARCA CIDADE/ REGIÃO ANCORA	CONTRIBUTO DA MARCA
PRINCIPAIS EVOLUÇÕES DA REGIÃO	PRINCIPAIS EVOLUÇÕES DA CIDADE	P. E. DOS CONCELHOS
MICRO CENTRALIDADES MARCA CIDADE	CENTRALIDADE MARCA CIDADE	MACRO CENTRALIDADE MARCA CIDADE/REGIÃO
DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	ALAVANCA MARCA INTERNACIONAL	PRODUTOS ESTRATÉGICOS PARA A REGIÃO

(IMAGEM 4)

#### 4.3.4 O PLANO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Um Plano de Objetivos Estratégicos deve resultar do um processo de mapeamento da estratégia da organização e das infraestruturas que gere, em quatro grandes áreas de trabalho, a orientação para o serviço de excelente para o público alvo e o mercado, a sua competitividade como Município ou organização, ou seja os objetivos estratégicos passam pelo cumprimento dos objetivos previamente definidos como prioritários, as soluções apresentadas pela Marca Cidade/Região, a criação de valor e de sustentabilidade financeira, e ao mesmo tempo da sustentabilidade do cluster envolvente, reforçando a Dinâmica de desenvolvimento sustentável e a Imagem de marca Cidade/Região e também

a sua marca institucional, aumentar a rentabilidade económica e assegurar uma estrutura financeira equilibrada no sentido de cumprirem os objetivos, com base nos meios necessário identificados.

O Plano de Objetivos Estratégicos pretende também simultaneamente dinamizar e reforçar o posicionamento competitivo, elevando o patamar da excelência, desenvolvendo conceitos e e soluções de escala progressivamente mais alarga ao nível regional como também ir alimentado a visão estratégica do futuro.

Nesta etapa as áreas de acessibilidade e da mobilidade, da sustentabilidade e da economia circular, como todas as questões envolvendo os mercados de teste e com alto potencial de desenvolvimento para intensificar as dinâmicas trazidas pelo marketing e comunicação *mix* da marca cidade/região.

Estimular a Inovação e Consolidar a Qualidade dos Serviços Prestados  
Este Plano de Objetivos Estratégicos pretende capacitar o Município ou as organizações a assegurar a concretização do seu enquadramento e enfoque, como também que se cumpra o plano operacional e de implementação do “City Marketing, como são os Programas especializados transversais, de desenvolvimentos de novos produtos, de promoção internacional e atração do investimento estrangeiro, entre outros que contribuam para a partilha do conhecimento interno, como ponto forte da cidade e da região.

PLANO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2023	SOLUÇÕES DA MARCA	SEGMENTOS E MERCADOS	INCENTIVOS E PROMOÇÕES
DEFINIÇÃO DE NOVAS AMBICÕES DA CIDADE E DA REGIÃO AMPLIAR O ESPECTRO DAS SOLUÇÕES( FOCO NOS NICHOS E NA QUALIFICAÇÃO DA OFERTA) RELEVANCIA E ESTRATÉGIA DAS SOLUÇÕES VALOR HUMANO E ESPECIALIZAÇÃO SINERGIAS REGIONAIS DIMENSÃO EUROPEIA DAS CIDADES E DAS REGIÕES		CORE BUSINESS A POTENCIAR( OBSERVATORIO DA CIDADE) NOVAS APOSTAS/ NEW STRATEGIC BUSINESS	
EIXOS ESTRATÉGICOS " CITY MARKETING" DA CIDADE E DA REGIÃO			
Elevar um novo patamar de excelência	Desenvolvimento de conceitos de solução em escala para o conceito de Região alargada	Desenvolver soluções de nichos de mercados futuros	Visão Estratégica de Futuro
Acessibilidade e Mobilidade	Sustentabilidade e Economia Circular	Mercados Prioritários; Mercados a desenvolver; Mercados Teste	Marketing e Comunicação da Marca Cidade
Comunicação do conceito de cidade e Região	Meios de Comunicação	Comunicação diferenciada tendo em conta os segmentos e nichos	
Marca Nacional	Estratégia de Meios	Abordagem Content Marketing	
Marca Internacional	Reforços dos meios de proximidade	Dinamização de Redes Sociais	
Marcas associadas a produtos e soluções	Reforço canal online	Websites/ Blogs	
	Otimização dos meios tradicionais		
Enquadramento e Enfoque	Lógica do enfoque: Seleção de nichos e segmentos a aprofundar		Plano de Implementação " City Marketing"
	Implementação de uma Estratégia Diferenciada e Customizada "Taylor Made"		Programas transversais e específicos em relação à centralidade da cidade e da região
	Aprofundamento do conhecimento sobre o público alvo e o potencial público alvo		Programas de Enfoque no desenvolvimento de novos públicos
	Seleção e constante observação de novos mercados, segmentos e nichos		Programas de parcerias de promoção internacional das cidades no contexto regional
			Programas de Incentivo ao investimento estratégico

(IMAGEM 5)

#### 4.3.5 O PLANO DE AÇÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO:

As relações exteriores genericamente, têm sido da competência exclusiva dos governos nacionais, contudo, as cidades necessitam hoje cada vez de encontrarem formulas e soluções para se promoverem internacionalmente, tendendo a integrar-se em sistemas ou eixos transnacionais, fazendo parte de redes e organizações regionais ou mundiais de cidades e autoridades locais, multiplicando suas relações bilaterais e multilaterais.

Seria paradoxal que os atores privados da cidade (câmaras de comércio e empresas, universidades e organizações profissionais e sindicais, entidades culturais etc.) contassem com a sua projeção e presenças internacionais e tal não ocorresse com as Autarquias e as Regiões.

Ao contrário, corresponde aos governos nacionais facilitar esta presença internacional de várias formas, como por exemplo através do apoio político e financeiro às atividades de promoção internacional das cidades, assim como às atuações dirigidas a atrair sedes e eventos internacionais públicos ou privados.

Para que tudo isto seja eficaz para os promotores envolvido, é importante a realização de um Plano de Internacionalização Estratégica que permita deste forma, uma maior facilidade na constituição de eixos e redes entre cidades que permitam às cidades de cada país reforçar progressivamente suas posições, seja ao nível inter-regional ou mesmo internacional.

A ter conta, esta progressiva competição crescente entre territórios, a ação diante dos organismos intergovernamentais como as Nações Unidas, em primeiro lugar, mas também organismos regionais, económicos e sociais, para que as cidades e suas organizações sejam reconhecidas como potenciais parceiras e obtenham um reconhecimento do direito dos governos locais de recorrer ao crédito internacional e de gerir os créditos e/ou subsídios dos organismos internacionais, reconhecimento esse, que poderá por de certa forma em causa, da capacidade de atuação dos alguns governos locais como sujeitos políticos na vida internacional e diante dos organismos até agora exclusivamente intergovernamentais, que sempre resolver individualmente todas as questões do seu interesse ou competência a nível externo.

Atualmente assiste-se a um novo paradigma económico mundial muito diferente daquilo que era há umas décadas atrás.

A abertura da economia mundial aproximou as relações internacionais entre países e as organizações, proporcionando assim a possibilidade de as empresas direcionarem se para novos mercados, entrarem em novos segmentos e alargarem a sua oferta de produtos e serviços nesses mesmos mercados.

A internacionalização é uma opção estratégica a considerar não só pelas grandes empresas, mas também pelas PME e Microempresas, como pelos

municípios, uma vez que poderá estar em causa a sua evolução e sobrevivência num contexto progressivamente competitivo, que é este século XXI.

Se o mercado interno não é suficientemente sustentável, então teremos de encontrar novos mercados e sermos uma concorrência que também viaja.

A visão estratégica, com a utilização de metodologias eficazes e a criatividade são fatores chave para o sucesso das organizações, como é o exemplo do Plano de Internacionalização Estratégica apresentado.

A Estratégia não só visa a continuidade da própria organização pública ou privada, como também discute posições concorrenciais noutros mercados, pondo em causa as quotas de mercados e os “stakeholders” tradicionais e já estabelecidos no contexto concorrencial.

Importante no contexto da internacionalização estratégica, quando uma organização tenciona entrar em mercados internacionais, é o fato de preparatoriamente fazer uma análise de atratividade-competitividade para determinar qual o potencial desse mercado e qual a sua posição competitiva, sendo essa etapa, com base na minha experiência, uma etapa chave para todo o sucesso futuro da implementação do Plano de Internacionalização Estratégica.

Para além disso, pressupõe uma análise exímia dos diversos pilares:

– Uma detalhada identificação da geografia de destino e uma análise preliminar, com uma triagem profunda simultaneamente e só então estarão em cima da mesa todas as informações relevantes para se poder fazer uma, seleção final sobre os objetivos a definir.

Em relação à promoção da marca cidade/ região e dos produtos/serviços internacionais é importante também determinar qual ou quais os Incoterms (International Commercial Terms) a utilizar para cada caso de comércio internacional.

Neste contexto, o marketing estratégico assume uma função primordial, não só no apoio à viabilidade económica do processo, mas fundamentalmente na compreensão 360º da operacionalidade do mercado que fará com que a empresa tome uma decisão equilibrada na entrada em determinado mercado e mantenha uma estratégia de sustentabilidade do negócio.

Se entrarmos num mercado e passado algum tempo deixar de ser atrativo? É importante ter um plano de contingência – a “desinternacionalização”. Uma empresa pode realizar este processo diminuindo a sua interação com o mercado através da retirada de um ou mais produtos, da diminuição do seu investimento no mercado, ou mesmo terminando a sua atividade internacional, como foi o exemplo do Grupo Sonae no mercado Brasileiro nos anos 90 e o Grupo Caixa Geral de Depósitos em relação ao mercado espanhol.

Deve ter-se em consideração os eventuais contratos governamentais e formais com o setor público e/ou privado, o valor do produto na representação económica e social do país, o nível de compromisso com os parceiros e todas as implicações que poderão advertir daí.

É importante reformular estratégias competitivas para manter o equilíbrio no mercado doméstico e simultaneamente repensar a competição internacional de forma a melhorar a performance e consolidar a sustentabilidade empresarial.

É muito importante a empresa conhecer o *core business*, ou seja a *essência do negócio de uma organização*, o seu valor humano e quais os pontos competitivos de diferenciação, sendo a capacidade de inovação é fundamental para o sucesso.

No Plano de Internacionalização Estratégica para as Cidade, Regiões e organizações em geral, é necessário tem em conta inicialmente os eixos base da internacionalização, como são as prioridades e áreas de intervenção da organização para que internamente também se prepare para o processo de internacionalização em si, como também a recolha de toda a informação relativa aos fundos de apoio para suporte de todo o processo.

Depois desta fase inicial, temos de seguida a fase de estudo sobre a implementação e foco nos conceitos de comunicação e marketing *mix*, como a exploração da oportunidade de reposicionamento da marca cidade/região, a necessidade da especialização da mesma, tendo em conta novos públicos e a sua expansão do ponto de vista internacional.

A componente de orçamentação previa de todos o preço é essencial para o sucesso da internacionalização estratégica em si e para a sustentabilidade da organização e todos os “stakeholders” envolvidos naturalmente no processo.

No Plano de Internacionalização Estratégica a definição da missão, da visão e da estratégia do core business, estão na primeira linha dos trabalhos, seguindo-se a clara identificação e suporte técnico da decisão relativamente á

seleção dos mercados e das geografias prioritárias e a explorar no âmbito do processo.

Num plano desta natureza, é necessário mapear todas as fases do processo, bem como as ações concretas e os respetivos investimentos necessários a curto, a médio e a longo prazo, sendo que nesta etapa é necessário saber todos os eventos a participar, todas as visitas e reuniões antes, durante e posteriores, o envolvimento em projetos paralelos com universidades, centros tecnológicos e organizações parceiras estrategicamente nos diferentes mercados alvo, como também ter bem definidos os conceitos e soluções a apresentar em cada segmento ou nicho.

Aqui, em simultâneo são necessárias ter planos de comunicação interna e externa a acompanhar todo o processo de internacionalização, passando pela criação de vídeos e imagens, serviços “online/online” ao cliente, desenvolvimento de plataforma de suporte comercial de E-commerce, criação de catálogos digitais e interativos, como toda uma ligação ao mundo digital que passará forçosamente pela presença em websites, redes sociais especializadas, blogs e desenvolver parceria com “influencers” e líderes de opinião especializados.



PLANO DE AÇÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO						
ABC CIDADE/REGIÃO		Fundos de Apoio ao Plano de Internacionalização				
Fase Inicial: Prioridades e Areas de Intervenção na Organização			Fase de Desenvolvimento e Foco nos Mercados Externos			
Fase de Implementação e Foco nos Conceitos, Marketing e Comunicação			Fase de Reposicionamento, Especialização e Expansão			
Orçamentação e Serviços Especializada			Plano de Internacionalização Estratégica			
Desenvolvimento de Conteúdos e Conceitos Software/Hardware/TIC Geografias de Prospeção e Promoção Geografias de Observação Feiros, Eventos, Promoção Apoio à Promoção Desenvolvimento de Conteúdos Digitais Comunicação Estratégica, Internacionalização, Webmarketing Registos de Marcas e Patentes Plano de Qualificação Valor Humano Tipo de Qualificações Necessárias Missões nos Mercados Missões Inversas Contratação de Quadros Técnicos Especializados Plano de Qualificação em Internacionalização Estratégica de PMEs			Missão Visão Estratégia: Mercados Prioritários Mercados a Explorar Segmento Alvo Segmento Potencial Plano de Internacionalização Participação em Eventos Internacionais/ Cidades Europeias da Cultura Visitas a Feiras Especializadas/ CEC's Visitas proativas a organizações/ instituições de referencia Projetos Especiais e Valor Agregado Novos Conceitos & Soluções Parcerias e Alianças Estratégicas			
Data da Ação	Mercados	Descrição da Ação	Orçamentação	Canal de Negócio	Objetivos	Responsável
Comunicação Estratégica: A Web e as Redes Sociais						Observações:
Vídeos e Imagens		Serviço ao Cliente		E-Commerce		
Catálogos Digitais		Area Cliente		Posionamento/ Segmentação		
Facebook	Linkedin	Pinterest		Instagram		

(IMAGEM 6)

V – Recomendações para a internacionalização estratégica das cidades.



“Às cidades que vejam as suas boas práticas reconhecidas será atribuído o título URBACT Good Practice City.” Smart Cities (GPC, 2017)

## 5.1 A importância das ferramentas de gestão de marketing.

O “City Marketing” das Cidades e das Autarquias Marketing envolve uma área de aplicação do Marketing, com crescente importância para o desenvolvimento e crescimento de cidades, regiões, países, no limite de qualquer lugar. É um processo de gestão que é desenvolvido nas cidades para atender à satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações (ALMEIDA, 2004)

Assim pretende-se que neste capítulo se descreva e analise o uso e a importância das ferramentas de marketing no desenvolvimento das cidades, através da elaboração de um modelo para posterior aplicação na análise do marketing de cada cidade. Inclui-se nesta, não deixando de incluir nessa mesma análise, as boas práticas, sugestões inovadoras que sejam integradas, vindas de todos os “stakeholders” da “City Marketing “ e trazendo consigo 5 macro dimensões de análise , como são de grande importância para o trabalho colaborativo nas Cidades e nos Municípios: como é a importância da dimensão da inovação das Autarquias; a dimensão da otimização das sinergias e das parcerias ao nível das institucionais que simultaneamente vão reforçando o sistema democrático local e regional; a dimensão tridimensional do na agregação de valor diferenciado entre o Município, a Empresa e a Academia; e também a dimensão das entidades regionais e nacionais na economia circular, no desenvolvimento de estratégias com o objetivo de capacitar as cidades e as regiões de “inteligência”, assumindo o seu papel no processo de digitalização, descentralização e capacitação do valor humano.

Estes níveis de análise, tem com base os três paradigmas das Relações Internacionais que se resumem através de três imagens, ou paradigmas: o realismo, o pluralismo e globalismo. (Viotti e Kauppi, 2015)

Esta dimensão é explicada por estes paradigmas que são como um “guarda chuva” de agrupamentos teóricos que abrigam as teorias com determinadas características em comum. Os paradigmas têm caráter didático, ao possibilitar a identificação de uma estrutura adequada para explicar as diversas teorias usadas pelos acadêmicos, salvaguardando que aqui que paradigmas não são teorias.

No realismo os Estados são os principais atores das Relações Internacionais, sendo que todos os outros atores internacionais como as organizações não governamentais, as multinacionais, se acabam por vinculam ao Estado, que são a unidade básica de análise e atores unitários.

Os Estados são os atores racionais que verificam as oportunidades e selecionam as estratégias dentro de uma visão 360° de possibilidades com o objetivo de otimizar os benefícios ou minimizam os custos.

Aqui, surgem as questões da Centralidade nos assuntos de *hard politics*, como é o caso da segurança nacional entre outros relevantes para o desenvolvimento das nações e dos seus territórios.

No pluralismo os atores não-estatais são importantes e o Estado não é ator unitário, existindo os grupos de interesse, burocracias, sindicatos e grupos de pressão ao nível ambiental, por exemplo. A noção de Estados como ator racional não é útil, aqui o processo de tomada de decisão ocorre de choques entre diversos atores da sociedade civil. Sendo que os assuntos e as agendas

das relações internacionais são amplos e variadas, abordando temas como a energia, o meio-ambiente, os direitos humanos, a crise econômica, etc.

No globalismo, que traduz um contexto global com a devida ênfase na estrutura do sistema internacional e tendo em conta uma perspectiva histórica do próprio sistema internacional capitalista com os seus mecanismos de dominação entre os Estados, as suas classes e as suas elites para a facilitar uma compreensão do comportamento dos Estados.

De salientar a importância dos fatores econômicos nos conflitos entre as economias consideradas por alguns avançadas, como é o caso no norte da Europa e economias consideradas subdesenvolvidas ou em desenvolvimento, que são as economias do sul da Europa.

Assim, estas dimensões de análise permitem as cidades, as regiões, os municípios e as instituições regionais e mesmo nacionais a incentivarem, a produzirem e a analisarem novas soluções que contribuam para o seu desenvolvimento competitivo no contexto nacional, europeu e globalizado.

Haider & Rein (1993) enfatizam, de igual modo, a forma como o marketing ajuda a preparar as cidades para um futuro incerto. De facto, esta preparação torna-se cada vez mais importante face a uma conjuntura volátil dada as constantes influências do meio envolvente e dos efeitos da globalização neste mesmo meio (Kanter, 1995)

Assim sendo, propõe-se uma estrutura de revisão teórica baseada nos fatores e conceitos identificados nos modelos genéricos do marketing das cidades apresentados introdutoriamente.

(Kotler, Haider & Rein, 1993; Kanter, 1995).

Estes autores propõem que para se compreender o fenómeno do marketing das cidades é necessário rever estudos nas seguintes áreas: A envolvente da cidade, no essencial a sua envolvente macroestrutural, ou seja as forças de carácter externo que não são controláveis pelas instituições públicas e privadas que são os atores do desenvolvimento das cidades.

## 5.2 O contributo de Michael Porter.

Tendo em conta o principal instrumento de análise de Michael Porter (1995), que é um modelo que representa a estrutura da concorrência existente na indústria, através de cinco forças atuantes sobre a organização: a ameaça de novas entradas, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos clientes e a rivalidade entre as empresas existentes.

A partir da análise de cada uma das dimensões anteriores, é possível através da perspectiva de Porter de avaliar a atratividade de uma indústria ou de uma cidade e mesmo traçar-se um plano de ação que inclua o seu posicionamento como organização de forma que as suas capacitações forneçam as melhores defesas contra as forças competitivas e no caso da concorrência de mercado entre os Municípios, essa questão da avaliação do posicionamento da marca cidade/região é a base do processo de análise do “City Marketing”.

Aqui, a influência sobre o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, de forma a melhorar a posição competitiva da empresa ou município é tão importante com a capacidade de no plano estratégico haver

uma objetiva antecipação de mudanças, podendo ser o diferencial necessário a uma estratégia diferenciada e singular no contexto regional que analisamos neste contexto

O modelo das 5 Forças é frequentemente utilizado pelas organizações seja no setor público, seja no privado e conforme este autor passa uma imagem clara da atividade essencial do *core business*, visto que, desdobra a cadeia vertical de atividade econômica, desde os fornecedores, passando pelos concorrentes, até aos clientes e num contexto de análise de todos os “stakeholders”.

Adicionalmente, destaca o papel central dos negócios e de todas as atividades relacionadas com a criação de valor e mostra a interdependência entre os fornecedores e os clientes.

O modelo das cinco forças competitivas que moldam a estratégia, da Harvard Business Review, dá nos uma imagem de uma tarte de valor, sendo criada pelas empresas em conjunto com os compradores e fornecedores, e com esta tarte dividida em fatias, encontramos a imagem que definem e os diferentes atores (PORTER, 1979).

Em seguida as estratégias genéricas de negócio que conduzem a uma posição dominante, remetendo os estudos sobre estratégia para as formas principais de criação de valor tem em conta fatores como a importância da liderança pelos custos e da diferenciação e do enfoque;

A opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a organização invista mais forte na imagem, na tecnologia, na assistência técnica e no serviço ao cliente, na capacidade de distribuição, na pesquisa e no desenvolvimento de novos produtos, no valor humano, na pesquisa de

mercado e na qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor. (PORTER, 1979).

A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, organização se especializará em segmentos ou nichos específicos e tendencialmente mais especializados. (PORTER, 1980).

Na segunda fase, propõe a análise da cadeia de valor (PORTER, 1985), permitindo assim, que se compreenda como uma organização constrói a sua estratégia e a sua vantagem competitiva, sem perder o controle e a coerência da cadeia de valor (ANTONIO, 2002).

A pergunta básica que Michael Porter se propõe a responder é: Porque é que as indústrias diferem quanto ao seu potencial de lucro?

A metodologia, que Porter apresenta no seu primeiro livro, visa auxiliar uma organização a analisar sua indústria como um todo e a prever a futura evolução da indústria, compreender a concorrência e a sua própria posição e traduzir essa análise em uma estratégia competitiva para um determinado ramo de negócio (PORTER, 1980).

Este é o momento em que Porter procura identificar as fontes, que denomina como “drivers” de vantagem competitiva das organizações, utilizando o modelo da cadeia de valor como forma de análise sistemática de todas as atividades executadas pelas instituições e o modo como elas estão ligadas entre si ou às atividades de outras empresas.

Ou seja, Porter procura descrever o modo como uma empresa pode obter uma vantagem competitiva de custo sustentável ou diferenciar-se de seus concorrentes. O modelo da cadeia de valor permite a divisão da empresa nas



suas atividades de relevância estratégica, para a compreensão dos custos e das fontes existentes ou potenciais de diferenciação.

A pergunta a ser respondida aqui é: Por que empresas de uma mesma indústria apresentam diferenças de rentabilidade sustentáveis a longo prazo?

É, na terceira fase, e no “The competitive advantage of nations” (PORTER, 1990) que este se propõe investigar quais são os atributos de uma nação que promovem uma vantagem competitiva às empresas nela sediadas.

Porter (1990) afirma que nenhuma nação é competitiva em todas as áreas de negócios, ou seja, cada nação é competitiva somente em algumas de suas indústrias, onde características específicas determinam esta vantagem.

O autor sustenta também que, para que um país seja base de uma indústria intensiva em conhecimentos e competitividade global, é necessário que exista nele um ambiente que vá de encontro ao conjunto dos requisitos propostos no que ficou conhecido como Modelo Diamante, e que se tornou um paradigma dos condicionantes essenciais da competitividade de uma indústria no mercado internacional.

No modelo do diamante, sustentou que há quatro atributos de um país, que moldam o ambiente no qual as empresas locais competem e que promove ou impede a criação da vantagem competitiva. (PORTER, 1989)

Os quatro atributos referidos anteriormente são as condições dos fatores;

as condições da procura no contexto do mercado, os setores de suporte e de apoio e a rivalidade, a estrutura e estratégia das organizações.

Além destes fatores, e em estudos posteriores, reconheceu que há influências exógenas sobre o diamante, e em particular o papel dos governos,

e do acaso (ou sorte) no desenvolvimento de vantagem competitiva de indústrias, sendo o seu contributo muito importante para todo este processo complexo, que é a criação de um plano estratégico “City Marketing” que contribua verdadeiramente para o desenvolvimento das nações, das regiões e das duas cidades.

A teoria da Vantagem Competitiva de Michael Porter, este conceito de competitividade das nações, menos focado no preço, sendo que muitos autores referem que como que tenha vindo alargar o conceito das vantagens comparativas ao incluir não só os fatores de produção básicos, mas as diferenças tecnológicas, o fator qualidade e os métodos de concorrência. Saliento também que esta teoria tem como unidade de análise a indústria (PORTER, 1989).

Defende que nenhuma nação é competitiva em todos os sectores e, como as economias de cada país são muito especializadas, o sucesso de cada país depende da forma como as empresas de sectores inter-relacionados (os clusters) se organizam e competem a nível global.

Para avaliar a competitividade de um país ou de uma região, é necessário analisar os quatro fatores de uma nação que garantem a constituição de vantagens competitivas, como o que denomina como condições de fatores, como são os exemplos dos recursos humanos avançados, as infraestruturas técnicas e outros fatores de produção competitivos) e também as condições da procura, como é o exemplo do grau de sofisticação do público-alvo;

Os sectores relacionados e de suporte onde estão incluídos os fornecedores, distribuidores e todos as organizações relacionadas entre si no contexto dos locais competitivos).

A Estratégia, a estrutura e a rivalidade, como são as formas de organização e gestão das atividades e existência de concorrência forte são também fatores considerados na sua análise.

### 5.3 O trabalho colaborativo nas cidades.

O Município pode ser a plataforma privilegiada para a criação de Conselhos Estratégicos, tanto municipais, como intermunicipais que sejam constituídos pelos vários atores regionais que por sua vez tenham eles também interesses na região, sendo desta forma cada ator um garante da definição, (da própria implementação de uma Visão Estratégica “ City Marketing” integrada e integradora, independentemente dos ciclos e resultados eleitorais dessas mesmas regiões, cidades e municípios.

No trabalho colaborativo o Município, através da implementação de um plano de “City Marketing”, poderá otimizar as sinergias e as alianças possíveis de todos os clusters regional que podem contribuir para o desenvolvimento do(s) território(s) que são o foco do trabalho multidisciplinar a desenvolver. Neste contexto, também os “*think tanks*” podem ser inseridos, sendo por muitos autores chamados de fábricas de ideias (DICKSON,1972) e também podem ser traduzidos como círculo de reflexão ou laboratório de ideias. O “*think tank*” é ainda traduzido como ‘grupo de reflexão’, ‘laboratório/fábrica de ideias’, podendo ser considerado ainda como *organizações de análise e compromisso de pesquisa sobre políticas públicas*. (McGann, 2018).

Assim, o Município poderá realizar um planejamento de forma eficaz e consistente com o objetivo de vir mesmo a criar as suas redes de produção de pensamento estratégico com visão prospectiva de nível regional, com os atores regionais, os criativos e os inovadores que forem integrados. Será sempre que possível importante reunir, tirando partido das competências internas e externas, públicas e privadas dos agentes económicos relevantes, mas também de todas as personalidades escolhidas por mérito/valor/contributo, capazes de, com permanência, consistência e conhecimento, avaliar o percurso e construir em permanência a “tal” prospectiva estratégica, como a mudança portadora de um futuro, ultrapassando uma possível ausência de inovação regional.

Existe uma necessidade de otimizar a complementaridade, a criação e a promoção de alianças e parcerias estratégicas entre os municípios e atores privados, em volta e com base em projetos de desenvolvimento concretos e estruturantes dirigidos à geração de criação de valor. Isto constitui uma das razões que justificam o reconhecimento mútuo de atores, de agentes e das instituições regionais, a partilha de objetivos e casos de sucesso, de articulação de interesses convergentes, da formulação de acordos e aproximações sucessivas, da ultrapassagem de preconceitos, da oportunidade de inventário de iniciativas de mérito e diferenciadas. Muito importante na análise de parcerias estratégicas, é que às vezes há a transferência, mas não a assimilação eficiente da tecnologia por parte da empresa, cidade e região ou mesmo do país em desenvolvimento, fazendo com que as parcerias não consigam atingir um nível superior de competitividade internacional (KLOTZLE, 1999).

No âmbito do marketing digital e para que as tecnologias possam ser utilizadas estrategicamente, as aplicações devem ser corretamente posicionadas. Usa-se para isto uma matriz de posicionamento estratégico a fim de ajudar uma organização a identificar onde concentrar sua utilização de tecnologias da Internet para obter vantagem competitiva com e-business e e-commerce (CRONIN, 1995).

Assim, importância de dinamizar o pensamento estratégico pela utilização da Matriz de Posicionamento Estratégico pelos municípios/unidades urbanas, permite identificar, mais facilmente, a trajetória para melhores performances de contribuição para o desenvolvimento económico e social e/ou competitividade de cada sistema urbano. Além disso constitui uma das bases para cada município/unidade urbana definir o Sistema Urbano/Centro de Racionalidade Estratégica em que quer estar integrado, em relação ao respetivo Plano Estratégico Regional

#### 5.4 A inovação no município.

A capacidade de implementar e dinamizar, em cada município, o Perfil do Valor Regional, que deverá incluir os pontos forte em análise, devendo ser como um instrumento corrente de planeamento e gestão. Aplicando uma grelha de avaliação e comparação do desempenho das medidas e políticas praticadas pelos gestores responsáveis, de forma a que o município possa verificar em todo o momento “online/ontime” a concordância dos resultados obtidos com a estratégia e visão que definiu para si próprio e avaliar a situação face aos objetivos e a “benchmarks” fixados previamente.

O Benchmarking, consiste no processo de busca das melhores práticas numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e através do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar a forma como realiza a mesma ou uma função semelhante. O processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas é chamado de benchmarking e as cargas usadas são chamadas de “benchmarks”. Este processo não se limita à simples identificação das melhores práticas; também contempla, por exemplo, a sua divulgação por intermédio das diversas técnicas de marketing. O benchmarking deverá resultar num processo através do qual se observa, aprende e melhora, podendo ser aplicado a qualquer área de atividade organizacional, desde o desenvolvimento estratégico (Watson, 1993) ao serviço do cliente e sua satisfação (Lepard e Molyneux, 1994), passando pelas operações (SHETTY, 1993).

Por exemplo, as cidades portuguesas que neste momento demonstraram interesse em apresentar em 2021 uma Candidatura a Cidade Europeu da Cultura, respondendo a um aviso da parte das União Europeia destinado as cidades portuguesas, estas terão que forçosamente ir observar, visitar e analisar em detalhes algumas candidaturas de referencia e quais os argumentos das suas candidaturas terem sido reconhecida pelas EU.

#### 5.5 Sinergias e parcerias institucionais.

Trata-se da capacidade de criar ou mesmo reconfigurar instituições regionais para a implementação dos novos instrumentos de planeamento, gestão e marketing para adquirir alcance institucional, através da

transversalidade e comparabilidade destes mesmos instrumentos a nível da cidade e do município e da sua adequação à evolução deste tipo de ferramentas a nível potencialmente internacional.

O objetivo de consolidar e auditar sistemática e regularmente as contas dos municípios tende a ser uma realidade, integrando todas as empresas e outras entidades municipais, condição fundamental para permitir o conhecimento e avaliação real da situação de partida e para um melhor controlo da situação económico--financeira municipal, possibilitando assim a avaliação global do risco municipal.

Nesta dinâmica de criação de mecanismos para uma maior racionalidade económica e financeira dos municípios, otimizando a despesa e potenciando as receitas, sendo essencial procurar soluções integradoras em rede ou/ parcerias que permitam a partilha de risco entre municípios, ao mesmo tempo que permitam ganhar escala e dimensão suficiente para garantir sustentabilidade dos projetos e estratégias

A atividade de promoção junto dos municípios ocorre quando da sua inserção em redes regionais e internacionais de cooperação e desenvolvimento de municípios cujas afinidades socioeconómicas, demográficas ou sociais permitam criar sinergias, mesmo que entre estes se dê uma separação geográfica, desde que essas redes ofereçam melhores condições de dimensão, seja ela geográfica, populacional, de capacidade de investimento e sua atração deverá ser uma prática tendencialmente mais comum. Como também consolidar/ reestruturar político-administrativamente o território, assumindo a necessidade de reavaliar a viabilidade económico-financeira de alguns municípios, numa perspetiva intra e intermunicipal, sendo necessário

favorecer a consolidação/reestruturação político-administrativa do território, num movimento “bottom-up”, inclusivo, de cima para baixo. Ou seja, criando soluções orgânicas e tendo em conta a realidade dos cidadãos e a região em que vivem. Estas vantagens competitivas e sinergias criam desta forma afinidades e novas identidades entre espaços, num processo que poderá e deverá conduzir à reestruturação e/ou eliminação de alguns dos atuais municípios portugueses, processo esse já iniciado, podendo ser ainda mais explorado e incluído na dinâmica da descentralização da administração pública.

Ao nível das cidades, concelhos e das suas freguesias, a possibilidade destes, fortalecerem os processos identitários e reforçar a identificação intrarregional e supramunicipal, enquanto fator decisivo na partida para o reconhecimento internacional, numa inserção atrativa e durável no palco das relações e fluxos globais.

Esta reorganização do território deverá consolidar as estruturas de gestão de serviços e equipamentos públicos, de forma a racionalizar a gestão municipal, criando ou agregando entidades gestoras com dimensão e massa crítica que permitam o desenvolvimento de melhores práticas de gestão, tendo em conta o “City Marketing” do mercado alvo global e a sustentabilidade dos próprios equipamentos.

### *5.6 Município-Empresa-Academia*

Trata-se da capacidade de se passar a instituir e reforçar a articulação entre municípios, empresas e a investigação nas universidades, afirmando a



liderança institucional do sistema urbano na resolução de bloqueamentos e constrangimentos observados à promoção de novos nichos económicos, particularmente os inseridos em redes internacionais, de produção cultural, tecnologias de informação e comunicação e novas tecnologias.

Uma Identificação e divulgação de boas práticas e sucessos concretos na melhoria dos indicadores económicos, sociais, culturais e ambientais, sobretudo as atuações que sejam, ou tenham sido, resultado da cooperação, com vista à implementação de maior número de iniciativas deste género e promover as melhores práticas, os melhores desempenhos, os exemplos de maior eficiência e eficácia na gestão dos clusters do empreendedorismo, das instituições regionais e das Universidades e dos Institutos Politécnicos.

A prática por parte dos Municípios de com base em Estudos de Caso poderem assim fazer análises comparativas, conhecer outras realidades e processo ímpares de desenvolver, servindo assim como inspiração documentada sobre alguns caminhos que as suas cidades e regiões poderão seguir, tendo em conta a capacidade competitiva necessária no contexto nacional e/ou internacional.

Assim, é importante discutir se a possibilidade de serem criadas redes regionais/intermunicipais de recolha de informação útil e adequada, que respondam aos instrumentos de gestão a aplicar, inserindo e articulando os atores locais, coordenando processos e atitudes na produção e divulgação de informação útil, abrangente, de qualidade, com consistência e permanente atualização, e permitindo a acessibilidade dos agentes económicos a essa informação, criando cadastros integrados, atualizados e informatizados nomeadamente no que respeita aos Sistemas de Informação Geográficos (SIG)

associados a bases de dados on-line. Por exemplo, (que permitam) dar à gestão das cidades/municípios e ao “City Marketing a possibilidade de gerir também toda a informação relacionada aos recursos, a ocupação do solo e os serviços oferecidos à população com base em informação adequada e atualizada.

Nas redes de infraestruturas urbanas, é necessário encontrar alternativas de gestão, dentro da estrutura da administração municipal ou em instituição privada que se responsabilize por manter atualizada uma base georreferenciada do subsolo da cidade e de suas redes, conforme modelos já utilizados noutras cidades de registo competitivo e de maior eficiência. Estabelecer tensão competitiva nas estruturas de decisão de nível nacional e regional, nomeadamente por uma avaliação de desempenho orientada para os resultados produzidos no que respeita à criação de riqueza e aproveitamento de oportunidades de desenvolvimento, apoiando uma revisão de fatores de bloqueio e atraso na decisão e, porventura, proporcionando ocasião para reequacionar a existência ou funcionamento atual de estruturas e processos consolidados. Cujos resultados são, frequentemente, associados a perdas de valor e de oportunidades, criando modelos e regimes de gestão mais flexíveis e adaptados à boa gestão de projetos municipais e da relação com os munícipes que facilitem a promoção de investimento e a rápida resposta às solicitações dos projetos e dos munícipes.

Promover também modelos de geometria variável de gestão através da criação de novos sistemas urbanos e Centros de Racionalidade Estratégica fundados na vontade de cooperar e instituídos por um quadro de regras de participação e saída e adotar uma perspetiva integrada e consistente na

estratégia de ordenamento do território e do “ City Marketing” na revisão dos seus principais instrumentos, a traduzir em documento único, assegurando flexibilidade de forma a manter capacidade de resposta a inovações e a acompanhar a evolução das realidades.

O objetivo destes níveis de análise é de aumentar e diferenciar a autonomia e a flexibilidade fiscais dos municípios, instituindo, por exemplo, a derrama diferenciada por sector, estimulando por esta via também os sectores concordantes com os domínios estratégicos da economia portuguesa e a visão estratégica da unidade urbana, criando progressivamente mecanismos reguladores, de forma a exigir informação económico-financeira de qualidade, consolidada e auditada, como pré-requisito imprescindível para a concessão de crédito aos municípios. Tal exigência deve ser imposta pelo quadro regulador, de forma a prevenir procedimentos de concorrência desleal.

A dinamização desses mecanismos e boas práticas de investimento e financiamento municipal, através da criação de veículos de financiamento especiais e, na medida em que se tornar necessário, a criação de uma entidade dedicada pelos principais bancos e pela Associação Portuguesa de Bancos, com o envolvimento de universidades nacionais de economia, gestão, arquitetura, urbanismo e engenharia, como também dinamizar novos instrumentos de financiamento municipal, nomeadamente Fundos de Investimento Imobiliário; Obrigações Municipais e Concessões e Parcerias Público-Privadas

A criação de Programas para a mudança nas cidades e das regiões, como forma de promover e organizar o processo de transformação e a implementação das políticas, medidas e ações propostas. O Relatório do

Estudo “Cidades e Desenvolvimento: um domínio de potencial estratégico para a economia portuguesa” (ESTEVEVES, 2011).

Este autor apresenta um plano e programas de mudança, que poderá integrar várias instituições catalisadoras dos processos, mas convocando parcerias estratégicas como a Sociedade Civil, as Universidades e Centros de Investigação, e entidades de referência, como por exemplo a Associação Nacional dos Municípios Portugueses, as Ordens profissionais, a Associação Portuguesa de Bancos, entre outras.

#### 5.7 Entidades regionais e nacionais:

O desenvolvimento de nações mais recentes foi acompanhado pelo processo de construção de uma narrativa e de técnicas retóricas que auxiliassem na construção de identidades nacionais (LANGER, 2002).

Atentemos no exemplo do desmantelamento da antiga Jugoslávia, conglomerado político que reunia desde 1929 seis repúblicas da zona dos Balcãs: Eslovénia, Croácia, Bósnia, Sérvia, Montenegro e Macedónia, hoje independentes.

A Jugoslávia reunia povos, culturas e identidades diferentes num só propósito político (VIEGAS, 2008). Depois de mais de seis décadas sob união política, estes países foram fortemente marcados por uma vivência coletiva e pela falta de afirmação individual. Contudo, vinte anos depois do fim do conflito, alguns destes países continuam sem desenvolver as suas marcas institucionais e mantêm-se quase em absoluto silêncio comunicacional.

É este o caso da Eslovénia, um país que não projeta uma imagem renovada de si mesmo. Assim, e como consequência da ausência de uma identidade distintiva e marcante, muitos indivíduos não têm capacidade de distinguir as diferenças entre países como a Eslováquia e a Eslovénia (OLINS, 2009). Para competir de modo eficaz no cenário mundial, os territórios necessitam de todos os recursos que as técnicas contemporâneas de *branding* podem oferecer.

A Croácia, também uma nação que esteve sob a autoridade da antiga Jugoslávia, procura pôr em prática a premissa anterior. Atualmente, a Croácia, procura criar uma imagem atrativa, apostando numa comunicação forte e precisa. Este país, que logo depois do desmoronar da Jugoslávia ainda se viu envolvida numa dura guerra pela sua independência entre 1991 e 1995, conseguiu reerguer-se dos escombros do conflito e criou uma imagem positiva voltada para o mundo.

Como parte deste esforço, a Croácia desenvolveu o slogan *The Mediterranean as it Once Was* e a campanha *Croatia 365* que evidencia todo o potencial (muito para além do sol e das praias) que o país tem para oferecer ao longo de todo o ano. Mais recentemente foi lançado o novo slogan *Croatia Full of life*, que é parte constituinte de uma campanha de 20 milhões de euros que visa promover o país como um destino turístico (BRADBURY, 2015).

A Croácia tem procurado igualmente estar associada a novos projetos como a conhecida série A Guerra dos Tronos, (MARTIN, 1986), situação que gera grande visibilidade para o país, e em particular, para a cidade de Dubrovnik, o cenário parcial da série. Estima-se que metade do crescimento

por ano de 10% no número de turistas seja motivado pela notoriedade que a série norte-americana traz ao país.

Os empreendedores e empresários locais encontram-se inclusivamente a promover a cidade como destino para os fãs da série, organizando visitas aos cenários de algumas das cenas mais conhecidas da série A Guerra dos Tronos. Estas atividades conseguiram assim reforçar a posição da Croácia como um dos destinos com uma melhor performance no sector turístico mesmo durante os últimos seis anos de recessão (RIVER, 2015).

Dotada de um legado cultural bastante rico, de uma oferta gastronómica de qualidade e de um clima mediterrânico, atualmente a Croácia constitui-se como um destino “trendy”, no qual o sector das viagens e turismo já contribuía em 2012 com 26,5% para o PIB. (GOMES, 2015).

## Capítulo VI - Procedimentos metodológicos

Trata-se de uma pesquisa feita a partir de uma revisão da literatura, numa fase inicial, através de uma pesquisa empírica dentro da temática do desenvolvimento dos territórios, da organização do território e das cidades, das questões relacionadas com a descentralização e regionalização, as questões colocadas pelas instituições, como são as associações locais e regionais, as Juntas de Freguesia e as Camaras Municipais e pela sociedade civil, hoje organizadas pela forma do associativismo e cooperativismo, por grupos especializado nas redes sociais.

A procura de encontrar algumas respostas sobre como viver melhor nas cidades, atrair novos públicos, residentes e turistas para as suas cidades e regiões e com a preocupação inerente de ganhos na qualidade de vida e na mobilidade, por exemplo. Como cidadão ativo, acabou de despertar uma noção clara da necessidade de encontrar soluções para as cidades e regiões portuguesas, que necessitavam de métodos de gestão inovadores, de políticas e ações que contribuíssem para o seu desenvolvimento ao nível dos territórios, mas também ao nível da capacitação dos recursos e do valor humano.

Assim, depois de uma revisão de literatura, tendo como proposta de definição do conceito a expressa no prefácio, escrito por A D. Figueiredo, (CARDOSO, ALARCÃO & CELORICO, 2010). Sendo bastante diversificada iniciei um processo de seleção de autores, tendo sido essencial como ponto de partida ter visionado o documentário *New Town Utopia*, do realizador inglês *Christopher Ian Smith* realizado em 2018, sendo um filme documentário sobre os sonhos utópicos e realidades concretas com uma história desafiadora, engraçada e às vezes trágica da nova cidade britânica de Basildon, Essex.

Esta narrativa é guiada pelos artistas, músicos e poetas de Basildon num percurso baseado na memória, lugar e desempenho e enfrentando austeridade, adversidades e batalhas pessoais, sendo estes indivíduos impulsionados pelo espírito criativo para ajudar sua comunidade através da arte, poesia, música.

Os autores identificados na revisão da literatura realizada e escolhidos para fundamentar as discussões aqui colocadas foram: Michael Porter (1989), Philippe Kotler (2017) e Klaus Schwab (2019).

A minha experiência profissional acabou também por me permitir uma análise mais integrada, com base no conhecimento intrínseco na relação com as empresas e os seus contextos de internacionalização, desenvolvimento de estratégias de marketing *in loco*, nesses mesmo mercados, em vários continentes, tendo em conta as componentes, local e a global.

A metodologia “Canvas” foi utilizada como base para os modelos para a proposta de “City Marketing” discutida, mas não para a escrita desta dissertação.

Assim, com base num levantamento bibliográfico e revisão de literatura sobre o tema, a fim de identificar os conceitos associados a este e obter um conhecimento mais aprofundado sobre o mesmo, tendo por base livros, artigos científicos, notícias, relatórios e outro tipo de publicações, a partir de consulta aos dados relativos aos Municípios da Pordata, como também das bases de acesso digital disponíveis através do website da Universidade Lusíada de Lisboa.



## Considerações Finais

Nesta dissertação o ponto de partida foi o fato de o marketing digital ter tido um impacto direto de cerca de 9 mil milhões de euros e visível no mercado português, em 2017, o que representava já cerca de 4,6% do PIB nacional, valor esse que era já notoriamente acima da contribuição de sectores, da construção ou energia na economia nacional, mas este número estava a 3,3 % abaixo da média dos países europeus de referência, de acordo com um estudo do The Boston Consulting Group (BCG, 2017) e com o simultâneo apoio da Google.

Apesar do impacto do digital ser já positivo, estamos ainda na cauda da Europa e provavelmente atrás de onde estava o Reino Unido há dez anos, pois no Reino Unido, por exemplo, o digital tem um impacto económico de 321 mil milhões de euros e na Itália, Espanha, Alemanha e França são mercados onde o digital tem um peso médio de 7,9% sobre a economia. Assim, saliento também que a penetração da Internet em Portugal ronda os 77%, 10 pontos percentuais abaixo da média da União Europeia e relativamente ao comportamento dos consumidores, os portugueses despendem cerca de 1h10m do seu tempo livre diário, cerca de 22% na Internet. Se considerarmos não só o impacto direto do marketing digital, mas também o valor gerado diretamente online, mas que são terminadas nos canais convencionais, ou seja offline, o impacto do digital em Portugal ascendeu a mais de 25 mil milhões de euros, em 2017, considerando apenas os sectores do retalho e turismo, existindo um espaço, em particular nestes dois sectores, para aumentar ainda mais o impacto do digital. Neste contexto, Portugal tem, de facto, algumas características que o tornam um candidato a estabelecer-se como um

importante *hub* digital para a Europa, nomeadamente ao nível do talento humano com formação de qualidade, boa qualidade de vida e acesso a mercados com a escala necessária, prevendo-se que em 2025, o digital poderá passar a ter um impacto económico na ordem dos 20 mil milhões de euros.

Identificada a necessidade de que é preciso investir na requalificação profissional nos trabalhadores do futuro, o desafio que desta dissertação é poder vir a contribuir para esse aumento potencial do *hi tech*, através do “City Marketing”, como um processo de aceleração e transformação digital das organizações portuguesas e europeias, sendo notória da parte dos “stakeholder” locais, regionais e nacionais, uma urgência da transformação digital para que possamos fazer de Portugal um centro de captação de investimento e talento, seja ele nacional e/ou estrangeiro.

O fato de existir um *gap* de 3,3% entre o peso do digital na economia portuguesa e nos países europeus mais avançados, temos três fatores que explicam o nosso “atraso”: o nosso tecido empresarial, que não é tão propenso ao digital quando comparado com o que acontece noutras economias até a data; há uma escassez de recursos humanos qualificados, em áreas como o e-commerce; e temos também um problema de logística que terá que ser ultrapassado, sendo impensável os valores que pagamos para importar de outros mercados, quando comparado com o que temos que pagar para exportar os nossos produtos ou serviços.

Assim ao discutir esta temática pretendi também contribuir para o aumento da literacia digital e do desenvolvimento da indústria 4.0, que é ao mesmo tempo um desafio nacional. Desta forma o “City Marketing”, poderá ser um dos fatores críticos de sucesso ao formar e a reciclar os *skills* digitais no

setor público, como no privado, não tendo valor humano suficiente para fazermos o investimento que é necessário no digital, mas ao mesmo tempo não é preciso mudar completamente o que está a ser feito em termos de formação nas escolas de gestão de topo, além de ainda continuarmos a olhar para o marketing 4.0 de uma forma muito tradicional. O marketing digital tem menos a ver com atributos estéticos e mais com os resultados, com a sua parte analítica especializada e isso sim, faz a diferença para as dinâmicas que contribuem para o reforço das políticas de desenvolvimento dos territórios, da cidadania ativa, do empreendedorismo social e empresarial e de Portugal como uma nação inovadora, interativa e competitiva.

Neste contexto, todas as questões relacionadas com a economia circular e o seu contexto estratégico deveria em todos este processo de encontrar novas propostas que contribuíssem para o desenvolvimento sustentável das cidades e dos seus territórios, veio permitir termos a necessidade de mapear todo o processo de inovação relacionados com os clusters regionais e os seus stakeholders, sendo que o papel do município seria sempre relevante para a implementação de estratégias credíveis e de valor acrescentado de “City Marketing”.

Muito revelador é o contexto da União Europeia em relação ao desenvolvimento, implementação e visão da economia circular e nesse sentido foi uma preocupação conseguir contextualizar essa dinâmica tanto do ponto de vista operacional, mas do ponto de vista formal e legal, tendo em conta as diversas constituições de cada estado-membro da UE.

A atual realidade das cidades digitais, a evolução nas últimas décadas do seu conceito como cidades sistema(s), tendo também em consideração as

questões de dimensão tecnológica e da inovação, permite ao “City Marketing” poder incluir e agregar todos os seus níveis de análise numa visão de valor acrescentado para o cidadão, para o turista, para as organizações e para os municípios em particular.

Sublinha-se também que a atual 4ª Revolução Industrial além de ser um desafio para todos os envolvidos é simultaneamente uma oportunidade para uma mais e melhor competitividade das cidades, seja de âmbito regional, nacional ou mesmo internacionalmente.

Conclui-se também que é essencial a capacitação digital do valor das organizações, como dos cidadãos, no sentido de poder haver um potencial crescente de especialização, digitalização e humanização dos territórios.

O marketing das cidades e das autarquias tem sofrido uma evolução expressiva, tanto como a sua perspetiva do processo de desenvolvimento, conseguido que as cidades passam progressivamente para um estado superior de inovação, criatividade e valor humano que só poder contribuir para a competitividade dos territórios, do seus desenvolvimento como das suas populações, instituições, permitindo eixo de desenvolvimento estratégico mais capazes, com potencial de desenvolvimento com base na inovação e na tecnologia e onde os mercados naturais passam pela Internacionalização estratégica das cidades como formula avançada de reforçar a sustentabilidade e a qualidade de vida nas cidades.

O “City Marketing”, hoje apoiado em modelos e ferramenta de gestão, como é o exemplo do Business Model Canvas Methodology permitirá sem duvida realizar planos estratégicos de “City Marketing, planos de valor “City

Marketing”, desenvolver e implementar estratégias de marca cidade/região, como também planos com objetivos estratégicos

De salientar também que a necessidade das cidades desenvolverem planos de ação de internacionalização, poderá ser uma forma de escalabilidade e de otimização de recurso e de uma oferta que poderá ter uma dimensão muito maior, se considerada num contexto económico-social de dimensão mais ampla, contrariando os fenómenos de baixa de natalidade, redução de populações residentes e potenciais reduções de fluxos turísticos por razões do aquecimento global.

O contributo do Michael Porter(1995), a importância do trabalho colaborativo nas cidades, como os processos de inovação nos municípios, como o potenciar das sinergias e parcerias institucionais, como são alguns dos exemplos das dinâmicas já iniciadas por muitas cidades entre o Município, o seu cluster empresarial e as universidades, os institutos politécnicos e os centros tecnológicos, permitindo reforçar ao longo do tempo as próprias entidades regionais e nacionais, como a identificação de lideranças, reforçando o sistema democrático e a competitividade das cidades e das suas regiões

## Referências.

- ALMEIDA, Clarinda da Costa. **Gestão e Desenvolvimento. O Marketing das Cidades**. EDITORA, EDIÇÃO. (2004).
- ARAÚJO, Joaquim Filipe & SILVESTRE, Hugo Consciência. **As parcerias e a gestão dos stakeholders: o ecomapa como instrumento de gestão de redes**. Universidade do Minho, Lisboa.
- ASHWORTH, G. J. & VOOGD, H. **Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning**. Belhaven Press, Londres, 1990.
- BALL, Atmospheric Environment, Volume 30, Issue 4, February 1996, Pages 601-608, BALL & MCCULLOCH, 1996.
- BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços e Agência Alemã de Cooperação Internacional. **Estudo de Governança e Políticas Públicas para Veículos Elétricos**. Coordenadora Professora Flávia Consoni. Disponível em [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4278022/mod\\_resource/content/1/PROMOB-e%20%20Estudo%20de%20Governanca.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4278022/mod_resource/content/1/PROMOB-e%20%20Estudo%20de%20Governanca.pdf). Acesso em 17 de julho de 2019.
- BROWN, A. *et al.* **Local music policies within a global music industry: cultural quarter** in Manchester and Sheffield. Geoforum 31(4), 2000.
- BRITO, Erica da Silva & MOREIRA, Teilsan Rodrigues(2009). **A importância da capacitação do capital humano nas organizações**.
- CARAGLIU, Andrea. **Smart Cities in Europe**. Bruxelas (2011).
- CARDOSO, Carlos Eduardo Pisa. (2011). **Geomarketing como Suporte de Decisão em Gestão do Território**. Lisboa (2011)
- CASTRO, Eduardo Anselmo (Resp.). **Demografia economicamente sustentável – Reverter o declínio em áreas periféricas (DEMOSPIN)**. Projeto de Investigação Científica, Universidade de Aveiro, 2010-2013. Disponível em [https://www.ua.pt/getin/InvestigCientifica\\_DEMOSPIN](https://www.ua.pt/getin/InvestigCientifica_DEMOSPIN). Acesso em 17 de junho de 2019.
- CAVÉM, Sónia & SANTOS, Sofia. **Despertaes para o Algarve Oriental- O Marketing Territorial e Planeamento, Sociedade e Território**. nº 37 e 38, Lisboa, 2004.
- DIAS, Ricardo Daniel da Cunha. **Configurações operativas de desenvolvimento regional sustentável: uma análise às primeiras estratégias integradas de desenvolvimento territorial em Portugal**. Universidade de Évora, 2018

DIÁRIO DA REPÚBLICA (2014). **Programa de Ação Nacional de Combate à Desertificação (PANCD)**. 1.ª série — N.º 248 — 24 de dezembro de 2014. Pro posta de Revisão e Alinhamento com a Estratégia 2008/2018 da CNUCD

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. Lisboa, Editora Presença, 1895.

EUROPEAN COMMISSION. **European Semester National Reform Programme Portugal. Programa Nacional de Reformas 2016-2021 - Atualização de 2017**. Disponível em [https://ec.europa.eu/info/2017-european-semester-national-reform-programmes-and-stability-convergence-programmes\\_en#hungary](https://ec.europa.eu/info/2017-european-semester-national-reform-programmes-and-stability-convergence-programmes_en#hungary). Acesso em 17 de junho de 2019.

**Closing the loop: Commission adopts ambitious new Circular Economy Package to boost competitiveness, create jobs and generate sustainable growth**. Comissão Europeia apresenta resultados do Plano de Ação para a Economia Circular. Brussels, 2 December 2015

**Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comitê Econômico e Social europeu e ao Comitê das Regiões**. Um orçamento para a Europa 2020, Parte II: fichas temáticas. Bruxelas, 29.6.2011. (2011).

Johannes Hahn HALL. **Cities of Tomorrow**. Bruxelas, UE , (2011).

FERNANDES, Ricardo & GAMA, Rui. (2006). **As Cidades e Territórios do Conhecimento na Óptica do Desenvolvimento e do Marketing Territorial**. In Actas do V Colóquio da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional (APDR): “Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento”. APDR e Escola Superior de Tecnologia de Viseu, 15 a 17 de Setembro de 2006.

FUNDAÇÃO FRANCISCO MANUEL DOS SANTOS. **Pordata** - Base de Dados de Portugal Contemporâneo, 2009. Disponível em <https://www.pordata.pt/>. Acesso em 17 de junho de 2019.

GARRANA, Roxanne Estanqueiro. (2011). **Avaliação do êxito do Protocolo de Quioto em Portugal**. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

GO, F. & GOVERS, R. **International Place Branding Yearbook**. Place Branding in the New Age of Innovation. (2010).

GOMES, Rita Pitôrra Arsênio. **Marketing territorial e as Happy Cities**. CIDADE, EDITORA, EDIÇÃO, 2015.

- LIEBERMAN, M.B. & MONTGOMERY, D.B. ***First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View***. Strategic Management Journal, 19:1111-1125. 1998.
- LUSA. Agência de Notícias de Portugal. Notícias ao Minuto. Tech ao Minuto. ***Candidato a União Europeia quer UE a liderar revolução digital***. Disponível em <https://www.noticiasao minuto.com/tech/1111541/candidato-a-comissao-europeia-quer-ue-a-liderar-revolucao-digital>. Acesso em 17 de junho de 2019.
- MARTIN, George R. R. Game of Thrones. Série de televisão. Realizador (1986).
- MCGANN, James G. ***Global Go To Think Tank Index Report***. EDIÇÃO (2018).
- MORAIS, Dênis de (Org.). ***Sociedade Midiatizada***. Tradução de Carlos Frederico Moura da Silva, Maria Inês Coimbra Guedes, Lucio Pimentenl. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2018.
- KOTLER, Philip; KATAJAYA, Hermawan & SETIAWAN, Iwan. ***Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital***, New York: John wiley & sons inc, 2017.
- OLIVEIRA, Pérsio Santos. (2000). ***Introdução à Sociologia***. São Paulo, Ática.
- PALMA, Rita de Lima. ***O Movimento Cidades/Municípios Saudáveis: um compromisso com a qualidade de vida***. O contributo da participação pública para a regeneração urbana. CIDADE, EDITORA, EDIÇÃO. 2016
- PEREIRA, Danilo Moura & SILVA, Gislane Santos. ***As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento***(2010)
- PINTO, José Marcelino de Rezende. ***A teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas: conceitos básicos e possibilidades de aplicação à administração escolar***. *Paidéia (Ribeirão Preto)* [online]. 1995, n.8-9, pp.77-96. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X1995000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X1995000100007&lng=en&nrm=iso)>.ISSN0103-863X. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X1995000100007>. Acesso em 17 de junho de 2019.
- PORTER, Michael. ***A Vantagem Competitiva das Nações***. CIDADE, EDITORA, EDIÇÃO, 1989.
- The Global Competitiveness Report***. 2001–2002.
- REPÚBLICA PORTUGUESA. Ambiente e Transição Energética. Fundo Ambiental. Roteiro de Neutralidade Carbônica. Disponível em <https://descarbonizar2050.pt/roteiro/>. Acesso em 17 de junho de 2019.



- RUSSOW, Lloyd & OKOROAFO, Sam C. ***On the way towards developing a global screening model.*** Published by MCB UP Ltd. International Marketing Review, Vol. 13 Issue: 1, pp.46-64. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02651339610111344>. Acesso em 17 de junho de 2019.
- SALVADOR, Diego Salomão Candido de O. *et. all.* (2007). ***Espaço Geográfico e Percepções: compreensões de um deficiente visual.*** Holos, v. 2, p. 45-58, dezembro de 2007. Disponível em <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/95>. Acesso em 22 de junho de 2019.
- SILVA, Edson Miranda. ***Gestão Lean, Qualidade, Produtividade, Indústria 4.0, Economia Circular, Energia Limpa Renovável e Sustentabilidade.*** Lisboa(2019)
- SILVA, Joaquim Ramos. ***A economia portuguesa e o investimento directo estrangeiro.*** Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, 2005. Disponível em: <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?method=getFile&fileId=503911>. Acesso em 17 de junho de 2019.
- SCHWAB, Klaus.( 2019). ***Moldando a Quarta Revolução Industrial.*** Lisboa, Jornal Público, edição portuguesa.
- TEIXEIRA, Pedro da Fonseca. ***Custo do ciclo de vida de medidas de eficiência hídrica em edifícios comerciais, Caso de estudo da SONAE SIERRA.*** Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil. Orientadores: Professora Doutora Maria Cristina de Oliveira Matos Silva e Professor Doutor Vitor Faria e Sousa. Instituto Superior Técnico de Lisboa, 2015. Disponível em: [https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/1126295043834407/Tese%20Final\\_67484.pdf](https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/1126295043834407/Tese%20Final_67484.pdf). Acesso em 17 de junho de 2019.
- TRINDADE, Nathália Rigui et all. ***Educação para sustentabilidade e teorias de aprendizagem: um estudo bibliométrico dos últimos 10 anos.*** 6º Fórum Internacional ECOINNOVAR Santa Maria/RS – 21 a 23 de Agosto de 2017.
- TOTTI, Virginia. (2017). ***Right to the city and rights in the city: integrating social, political e jurídica.*** Coleção: *Direito da Cidade*, vol. 9, no. 2, p. 626.
- VALE, Mario. ***Conhecimento, inovação e território.*** Revista Finisterra (Online), XLIV, 88, 2009, pp. 9-22.