

MARKETING TERRITORIAL: O FUTURO DAS CIDADES SUSTENTÁVEIS E DE SUCESSO

TERRITORIAL MARKETING: THE FUTURE OF SUSTAINABLE AND SUCCESS CITIES

Teresa Aragonez

Research Unit in Marketing & Consumption @IPAM – The Marketing School
Teresa.aragonez@ipam.pt

Gonçalo Caetano Alves

Research Unit in Marketing & Consumption @IPAM – The Marketing School
Caetano.alves@ipam.pt

RESUMO

As estratégias de desenvolvimento das cidades e dos territórios têm seguido ciclos eleitorais, que em Portugal são de quatro anos. Na elaboração dos planos estratégicos, o Marketing Territorial tem ganho destaque, sem que no entanto houvesse fundamentação académica para isso, e sem que as estratégias fossem implementadas ou sequer concretizadas em planos estratégicos com vista à sustentabilidade das cidades.

A motivação para este artigo prende-se com a necessidade de compreender quais as tendências da investigação académica sobre o tema, com vista ao desenvolvimento de um modelo conceptual e à identificação de áreas promissoras de investigação futura, construção e implementação eficaz de estratégias de Marketing Territorial.

No presente artigo faz-se uma revisão da literatura sobre Marketing Territorial recorrendo a artigos científicos, bem como a apresentação de uma proposta de modelo conceptual com vista à elaboração de uma estratégia que indica o caminho do sucesso das cidades que se querem sustentáveis.

PALAVRAS CHAVE

Marketing Territorial, Cidades, Stakeholders, Sustentabilidade, Marca.

ABSTRACT

The development strategies of cities and territories have followed election cycles, which are of four years in Portugal. In the elaboration of strategic plans, Territorial Marketing has gained prominence, however, without academic substantiation for that and without strategies being implemented or even materialized in strategic plans aiming the sustainability of cities.

The motivation of this paper relates with the need to understand the tendencies of academic research on Territorial Marketing, to develop a conceptual model on it and the future of sustainable cities, identifying promising areas for future research, construction and effective implementation of Territorial Marketing strategies.

In the present paper, we review the literature on Territorial Marketing, using scientific articles, as well as the presentation of a conceptual model proposal, pursuing the formulation of a strategy which indicates the path to success of cities wanting to be sustainable.

KEYWORDS

Territorial Marketing, Cities, stakeholders, Sustainability, Brand.

1. INTRODUCTION

Actualmente a globalização e crescente competição entre os territórios, sejam cidades ou países, bem como a tendência de stakeholders cada vez mais informados e exigentes fazem com que as cidades enfrentem novos desafios. É imperioso gerir e planear a cidade de uma forma racional, promovendo e valorizando o território.

O Marketing Territorial assume, neste campo, especial relevo não só na elaboração das estratégias, mas também na identificação das necessidades, desejos e interesses dos diferentes stakeholders, de forma a conseguir manter a cidade competitiva, sem nunca perder de vista a qualidade de vida dos indivíduos e dos lugares.

Almeida (2004) diz-nos que é atribuído às Câmaras Municipais e demais instituições públicas um papel fundamental na medida em que deles depende a criação de infra-estruturas físicas e sociais, políticas fiscais e monetárias, bem como as políticas de investimento, industrialização, entre outras, que podem ou não agradar aos diferentes públicos-alvo.

Esta relevância é justificada pelo facto das autarquias servirem de intermediário entre os potenciais investidores e os vários serviços autárquicos. Ou seja, os dirigentes políticos devem entender o Marketing Territorial como uma ferramenta de enorme valor e vantagem competitiva para o planeamento e desenvolvimento de estratégias das cidades, assim como para uma gestão urbana mais sustentável.

No modelo que apresentamos, entende-se o Marketing Territorial como fundamental no planeamento, desenvolvimento e gestão das cidades, em interacção com o marketing estratégico tendo como finalidade promover o desenvolvimento de uma cidade sustentável, sempre com uma visão a longo prazo.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. MARKETING TERRITORIAL – ORIGEM E AUTORES DE REFERÊNCIA

O conceito de Marketing Territorial foi introduzido por Kotler, Haider e Rein (1993), que apresentam uma nova abordagem designada de Marketing Estratégico de Lugares, comparando, pela primeira vez na literatura, as cidades a um produto. Seguiram-se os estudos e artigos 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 de Porter (1990 e 1995) que fala na importância dos clusters como forma de diferenciação competitiva e da necessidade de funcionamento em rede, com o objectivo de reforçar ligações e criar condições para a competitividade dos países.

Kotler et al (1993) defendem que o seu objectivo é o de desenhar uma comunidade que satisfaça as necessidades dos diversos grupos de utilizadores (visitantes, residentes e trabalhadores), as empresas e os mercados exportadores desse mesmo local. Para Kotler et al (1993) a cidade deve conquistar o apoio dos munícipes, dos líderes e das instituições, de forma a torná-los acolhedores e receptivos aos novos desafios, bem com às novas empresas e ou investimentos que possam ser atraídos, devendo apostar numa diferenciação e englobar a elaboração de uma estratégia de marketing adequada às características específicas do local.

As capacidades e potencialidades das cidades não ocorrem pela sua localização. Quem o defende é Kanter (1995) na sua publicação “World Class – Thriving Locally in the Global Economy”, que apresenta como fundamental a capacidade de operar os três activos intangíveis – conceitos,

competências e conexões. Para a autora, as cidades competitivas são aquelas que dominam os três C's sendo estas as novas formas de poder da economia global.

Tabela 1: Modelo dos três C'S de Kanter

Componente do modelo	Definição	Implicações/contributos para o marketing territorial
Conceitos	Inovadores	Ambiente inovador para as empresas, cria valor para os consumidores
Competências	Aplicabilidade das ideias inovadoras, trabalho qualificado	Valor acrescentado e excelência na mão-de-obra qualificada
Conexões	Criar conexões para as redes globais	Elo de ligação/relação com o mundo externo e economia global, pode funcionar como parceiro

Fonte: adaptado de Kanter, (1995)

Numa primeira referência de competição entre países e as suas vantagens competitivas, Porter (1990), na sua publicação “The competitive advantage of nations” investiga quais os atributos de um país que contribuem para uma vantagem competitiva relativamente às empresas que se estabelecem nesse território. Porter (1990) afirma que nenhum país é competitivo em todas as áreas de negócio, ou seja, cada nação é competitiva apenas em determinadas áreas, as quais são as características específicas que determinam essa vantagem. O autor defende que existem quatro atributos que um país deverá ter de forma a moldar o ambiente no qual as suas empresas competem e que são vitais para promover ou impedir a criação de vantagem competitiva. Os atributos são as condições de factores (são criados e não herdados), as condições da procura (a exigência dos consumidores), a relação entre as indústrias (o trabalho em rede), e a rivalidade, estrutura e estratégia das empresas (competição aumenta a produção e grau de inovação).

2.2. DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS DE MARKETING

A evolução ao nível económico e social resultou no desenvolvimento de um novo conceito de marketing que orienta estratégias no sentido da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, mas que exige uma maior preocupação das sociedades modernas em diversos aspectos, nomeadamente na actuação ambiental e responsabilidade social das organizações (Salgado e Leitão, 2011).

Ramos (2003) afirma que um planeamento estratégico de marketing proporciona às cidades instrumentos e oportunidades para estarem à altura do desafio, quer ao nível da atracção como da fixação. Para o autor, no actual ambiente competitivo o Marketing Territorial funciona como uma mais-valia ao nível da divulgação de uma imagem de forma a atingir o público-alvo identificado, defendendo a necessidade de uma nova abordagem em termos de planeamento das cidades, sendo exigido um reposicionamento dos espaços urbanos de forma a conseguirem sistemas territoriais competitivos por efeitos de proximidade geográfica, bem como através de parcerias ao nível social, político, institucional ou económico.

De acordo com Rodríguez (2006) o marketing das cidades surgiu como resposta a uma problemática, comum a várias cidades, que se prende com o facto de depois de diversos anos de esplendor, com registos de enorme crescimento, registar-se uma situação de estagnação. Esse forte crescimento, registado em décadas anteriores, pode ser caracterizado pela falta de planeamento,

dando origem a cidades desorganizadas, com reduzidos ou inexistentes espaços verdes e diversos congestionamentos de trânsito, tendo em conta os traçados das vias públicas.

Garcia (2010) apresenta a distinção entre as cidades tradicionais - que se preocupam com a expansão periférica, a qual se manifesta no crescimento de diversos tipos de edifícios na procura de bons acessos e infra-estruturas para atrair mais população – e as cidades modernas – geridas para satisfazer as necessidades dos clientes e utentes, empresas e investidores públicos e privados, ou visitantes, proporcionando uma maior interação entre sector público e privado.

Tabela 2: Cidades Tradicionais vs Cidades Modernas

Cidades Tradicionais	Cidades Inovadoras
Centrado na expansão da cidade	Centrado na qualidade de vida
Administração controla os serviços	Administração promove os serviços
Utentes	Cidadãos Clientes
Base económica no sector Industrial	Base económica diversificada nos serviços
Intervenções da responsabilidade exclusiva do sector público	Intervenções em colaboração com o sector público e privado

Fonte: adaptado de Garcia (2010)

Precedo, Orosa e Míguez (2010) entendem que na gestão e planificação das cidades modernas, estamos perante a existência de um novo paradigma no qual identificam os cidadãos como elementos estratégicos. Segundo estes autores, depois da etapa industrial, na qual o sector público assumia todas as responsabilidades e intervenções, seguiu-se a etapa pós-industrial, com a existência de parcerias entre o sector público e privado, e actualmente, o novo paradigma que aponta a importância de devolver aos cidadãos a participação mais activa na planificação das cidades.

2.3. O PODER LOCAL NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING TERRITORIAL

Cada vez mais as cidades são conhecidas pelo que conseguem desenvolver e proporcionar ou, mais correctamente, pelas capacidades virtuais que são garantidas através das campanhas de marketing ou de representações que se vão divulgando (Peixoto, 2000). O desenvolvimento de uma política de marketing de um determinado lugar tem quatro importantes mercados alvo: visitantes e turistas, residentes e trabalhadores, negócios e indústrias e mercados de exportação (Almeida, 2004 e Kotler et al, 1993). Aliás, os residentes e trabalhadores, são a razão de ser da existência, em termos de organizações governamentais, das Juntas de Freguesia e das Câmaras Municipais (Almeida, 2004). Almeida (2004) defende ainda que as Câmaras Municipais desempenham, em todo este processo, um papel de destaque na qualidade de intermediários entre os potenciais investidores e os vários serviços autárquicos.

Para Carvalho (2011) os cinco grupos de receitas que mais contribuem para o orçamento Municipal são: a) Impostos municipais; b) Transferências; c) Taxas e Licenças; d) Receitas de gestão patrimonial e e) Recurso ao endividamento. Segundo o mesmo autor, no ano de 2009, no seu conjunto, os cinco grupos foram responsáveis por mais de 90% do total das receitas dos municípios.

Gaio e Gouveia (2007) salientam que a crescente integração de questões relacionadas com o marketing territorial na agenda regional acontece pelo reconhecimento do valor das técnicas de

marketing e promoção que podem ser uma mais-valia para as regiões. Albuquerque, Martins e Costa (2010) entendem que os governos desempenham um papel fulcral no processo de elaboração e implementação de políticas, sendo por isso necessário da parte dos decisores políticos um esforço de forma a assegurar a participação dos diferentes actores.

Realçando a importância das Autarquias no processo de elaboração e implementação das estratégias de Marketing Territorial, Albuquerque et al (2010) afirmam que os municípios são as entidades locais mais próximas da realidade de cada região, estando mais ciente das necessidades e problemas das populações e querendo por isso o melhor desenvolvimento com o objectivo de melhorar a qualidade de vida dos seus munícipes.

Alves (2008) defende que tendo em conta a importância do planeamento de marketing territorial, para criar factores de diferenciação das cidades (regiões, países, cidades), é importante destacar o papel do governo, seja ao nível central ou local, pois, no seu entender ambos têm um papel de destaque ao nível de três paradigmas: a) a valorização do que são os atributos específicos do território; b) a garantia da coerência dinâmica organizacional do tecido empresarial e c) o fortalecimento das capacidades de inovação do tecido empresarial. O mesmo autor entende assim que estão identificados os novos desafios da política regional, sendo por isso necessário avançar para a acção, tomando medidas para que as instituições e organizações públicas e privadas, nacionais e regionais, possam potenciar e contribuir para a competitividade e produtividade das empresas. Esta situação irá proporcionar o mesmo efeito às regiões e até mesmo do país.

Todavia, Alves (2008) alerta para um facto relevante, afirmando que este objectivo só será alcançável com o desenvolvimento e implementação de políticas inovadoras, apoiadas em redes de conhecimento. Lourenço (2011) defende que a gestão e a promoção do território foram, desde sempre, um dos principais focos da organização social e política, principalmente pela forte influência no modo de vida e pelo impacto no crescimento e desenvolvimento dos locais. Contudo, e apesar do pensamento consensual da importância das marcas no mundo empresarial, Correia e Brito (2011) afirmam que é recente a preocupação dos municípios portugueses desenvolverem o seu trabalho com uma orientação para o mercado.

Para a construção de uma marca é necessária consistência bem como o desenvolvimento de um trabalho de gestão feito de forma continuada. Um trabalho que Correia e Brito (2011) entendem não ser de fácil execução para as Autarquias uma vez que a maioria delinea as estratégias de acordo com os ciclos políticos, ou mudanças de executivo, situação que dificulta um dos principais objectivos do Marketing Territorial que é a diferenciação dos locais. Com efeito, afirmam que para que este objectivo seja alcançado é imperioso que o factor diferenciação assente em valores que consigam gerar o envolvimento de todos os agentes territoriais.

Para os autores, as marcas que não tenham definido os seus valores de uma forma clara e exacta, não vão alcançar um relacionamento eficaz com os turistas. Com efeito, defendem ser indispensável que as cidades ou regiões saibam identificar quais os valores que vão integrar a sua identidade que será depois divulgada de forma a criar uma determinada imagem desse mesmo local junto dos stakeholders.

Carvalho (2011) identifica a flexibilidade das organizações municipais, como um factor determinante para a governação local. A complexidade de uma organização é caracterizada pela diversidade e necessidade de estabelecer, de forma constante, múltiplas relações com diversas entidades quer com os cidadãos, na qual a sedimentação cultural e peso da história local agudizam os vectores já de si habitualmente complexos.

2.4. STAKEHOLDERS ACTIVOS NA ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Elizagarate (2007) partilha da opinião de Kotler et al (1993), defendendo a necessidade de ir mais além da promoção do espaço, procurando entender as necessidades dos clientes, dos cidadãos, das empresas, dos investidores públicos e privados, dos visitantes, porque isso permite fomentar uma maior interacção entre o poder local e o sector privado, de forma a conseguir unir sinergias na defesa do interesse público e da comunidade.

Para Precedo et al (2010), os actuais instrumentos da planificação estratégica mostram-se insuficientes para poder enfrentar os novos desafios das cidades. Os autores defendem ser necessário procurar ferramentas inovadoras, nas quais atribuem ao marketing das cidades especial destaque, pois afirmam que o posicionamento externo constitui um ponto importante na internacionalização das economias urbanas neste novo cenário global.

Defendendo a mesma ideia da necessidade da participação activa dos diferentes stakeholders, Cidrais (2006) afirma que uma estratégia valiosa deverá assentar no desenvolvimento de modelos participativos e auto-consciencializadores, que visem a promoção do bem-estar e desenvolvimento sustentável. Para Cidrais (2006) o envolvimento de todos os stakeholders permite a construção de uma base de envolvimento que possibilita aos territórios mais vantagens e poder pois quando as organizações e as pessoas, com especial destaque para os seus líderes, criam mecanismos de construção e aproveitamento da capacidade criativa, envolvendo todos os parceiros, reforçam os laços de relacionamento, as redes e as trocas.

Metaxas (2010) argumenta que a atracção de investimentos estrangeiros directos constitui, actualmente, um dos principais objectivos dos países ou cidades. Na nova economia global, Metaxas (2010) afirma que o papel do planeamento estratégico, bem como do marketing e branding local assumem cada vez mais relevância, defendendo, todavia, que se trata de processos diferentes que abrangem diferentes metodologias e técnicas.

2.5. A COMPETITIVIDADE DAS CIDADES E DOS TERRITÓRIOS

Na actual economia, para que as cidades e países consigam ser competitivas e desta forma conseguirem atrair as empresas e o capital, têm que orientar a sua estratégia na união dos factores tradicionais, como os recursos naturais e a mão-de-obra, com os factores decorrentes da globalização, o conhecimento e a inovação (Alves, 2008). O autor defende que da união dos factores nasce o chamado paradigma de competitividade dos territórios e que estes devem apostar no que têm em específico, que não possa ser facilmente transferível, abdicando da tradicional diferenciação territorial do mercado assente no factor crítico de distância.

Alves (2008) refere que a competitividade assume, cada vez mais, um papel determinante para o futuro dos territórios, sendo que essa competitividade se alterou em quatro vertentes: a) competitividade acontece à escala global; b) competitividade entre empresas proporciona o aumento da inovação; c) inovação é fruto da dinâmica da informação cruzada entre o conhecimento codificado e conhecimento técnico e d) globalização dos mercados bem como o aumento da concorrência contribuem para o aumento da capacidade organizacional do território e potencia a dinâmica da região.

Elizagarate (2006) afirma que a origem do conceito de competitividade das cidades não é urbano, na medida em que o seu início reside no paradigma da competitividade empresarial e das nações defendido por Porter, sendo por isso cada vez mais importante que as cidades identifiquem os seus

concorrentes, que efectuem análise da sua vantagem competitiva, de forma a conseguirem aumentar o crescimento, a rentabilidade económica e social.

Na opinião de Cidrais (2006) o desenvolvimento da estratégia de competitividade assenta em quatro linhas de orientação como a focalização em áreas específicas de oferta; a construção de uma rede de contactos e de aprendizagem; a governação ágil e distribuída segundo os princípios da subsidiariedade, parceria, cidadania e autonomia empreendedora e a construção e desenvolvimento de capital social. De acordo com o mesmo autor, esta abordagem pressupõe uma sincronia estratégica de carácter territorial que é alcançada, habitualmente, pelo chamado projecto territorial ou projecto cidade, um sistema de diagnóstico, negociação e planeamento que assenta na instituição de combinações entre os diversos actores.

2.6. A MARCA DAS CIDADES

Kotler e Armstrong (2007) e Brito (2008) defendem que as marcas são mais do que nomes e símbolos. Para os autores as marcas são um elemento fundamental nas relações com os consumidores, que representam as percepções e os sentimentos destes para com o produto e o seu desempenho, ou seja, é tudo o que o produto significa para os consumidores.

Os autores afirmam que o valor real da marca forte é exactamente o poder que esta tem em conquistar a preferência e a fidelidade dos consumidores. Kotler e Armstrong (2007) e Nilson (1998) estão de acordo ao afirmarem que uma marca competitiva é uma marca de sucesso, sendo também a base para o desenvolvimento de sólidos e lucrativos relacionamentos com o cliente.

Para Martins (2007) o trunfo das marcas de sucessos está na base da associação da essência do produto com a emoção existente no imaginário colectivo. Para o autor, todos os produtos ou serviços são relacionados a um espírito natural, resultado da associação entre imagens e sentimentos presentes no inconsciente do consumidor. Existe uma predisposição natural dos consumidores em atribuir mais valor ao que os agrada. Ou seja, se as marcas forem compostas por elementos emotivos adequados ao seu posicionamento, os restantes factores que envolvem a marca vão agregar uma maior percepção do seu valor. O autor conclui que falar em marcas é falar em emoção, na medida em que os produtos são racionais mas as marcas evocam sentimentos e ligações que, em determinadas situações, levam o consumidor a optar por determinado produto ou serviço sem ter grande explicação para a sua escolha.

Na mesma linha de pensamento, Atkin (2008) afirma que existem poucas emoções mais fortes do que a necessidade de pertencer e de criar um sentido, sendo que cabe às marcas explorar essa necessidade. Barbosa (2006) afirma que a estratégia de marca para uma cidade implica um plano, de longo prazo, obedecendo a uma visão estratégica para o futuro dessa mesma cidade. Para o autor a visão deve ser traduzida em objectivos e acções que devem ser comunicadas aos diferentes stakeholders e segmentos de mercado identificados pela cidade.

Para Lencastre e Côte-Real (2007) a marca assenta em três pilares entendidos como fundamentais que são: o pilar da identidade (engloba os sinais de identidade da marca, tal como são entendidos na definição Jurídica, e das marcas que a ele estão associadas), o pilar do objecto (engloba as diferentes ofertas da marca, a organização e acções de marketing que as suportam) e o pilar do mercado (engloba os públicos-alvo e as suas diferentes respostas à marca).

Margarida (2000) defende que a marca permite que o consumidor possa comunicar quem é ou quem pretende ser, bem como a possibilidade de se definir a si próprio, ocupando assim a função de personalização. Para o autor a marca permite ao consumidor retirar prazer das suas escolhas,

adquirindo uma função lúdica. O autor conclui que se o valor da marca for elevado consegue exercer, de forma mais eficiente, as suas funções tornando-se numa situação mais vantajosa para o consumidor.

2.7. A IDENTIDADE DA MARCA DAS CIDADES

A identidade de uma marca concede-lhe sentido, finalidade e significado, quem o afirma é Aaker (2007, p.74), que defende ainda que “a identidade de uma marca é um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estratega de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes feita pelos membros da organização”.

Para o autor a identidade da marca deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente, através de uma proposta de valor que deverá envolver benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão. De acordo com Aaker (2007) a identidade de uma marca consiste em 12 dimensões organizadas sob as quatro perspectiva de marca como produto, como organização, como pessoa e como símbolo.

Aaker (2007) afirma que a estrutura da identidade da marca inclui uma identidade central e outra expandida, sendo a identidade central a essência atemporal da marca, ou seja, é mais viável de se manter constante à medida que a marca se desloca para novos mercados e produtos. Por sua vez a identidade expansiva inclui os elementos da identidade da marca, que se encontram organizados em agrupamentos que se querem coesos e significativos, para desta forma proporcionarem a textura e integridade da marca. O autor salienta ainda que a posição da marca é a fracção da identidade e da proposta de valor, sendo que esta deve ser comunicada activamente aos consumidores apresentando uma vantagem em relação às suas concorrentes.

Tabela 3: Imagem, identidade e posição da marca

Imagem da marca	Como é actualmente percebida pelo público
Identidade da marca	Como se pretende que a marca seja percebida
Posição da marca	A parcela da identidade de valor da marca que deve ser comunicada aos consumidores

Fonte: adaptado de Aaker (2007)

2.8. O VALOR DA MARCA DAS CIDADES

O valor da marca começa, segundo Rodríguez (2006) a ser desenvolvido na década de 80, dando assim início a duas correntes distintas entre si, sendo que uma defende a vertente mais financeira, dando especial destaque ao valor para a empresa ou organização possuidora da marca, e outra de natureza mais focalizada nos clientes, que analisa o impacto nas suas atitudes e comportamentos.

Nesta investigação partimos do pressuposto que irá para além do valor financeiro e seguimos a definição de Keller (1998) que sustenta que o valor da marca é o efeito diferencial que o conhecimento desta tem sobre a resposta do consumidor à marca em causa. Ou seja, a marca é possuidora de valor quando o consumidor reage de modo diferente pelo facto de estar na presença desta.

Para Aaker (2007) a proposta de valor de uma marca é uma afirmação dos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão que são oferecidos pela marca e que proporcionam valor ao cliente.

Essa proposta de valor deve encaminhar para um relacionamento marca – cliente e impulsionar as decisões de escolha.

Fetscherin (2010) defende que um país ou região com uma marca forte pode ter como vantagem o aumento das exportações, bem como conseguir atrair o turismo e o investimento, afirmando que se relevou um ponto fundamental para o desenvolvimento sustentável de um país desenvolvido. Trata-se de um processo complexo que envolve vários níveis, componentes e áreas de actuação, sendo por isso indispensável a existência de um envolvimento colectivo nesta mesma gestão.

Ashworth e Kavaratzis (2009) afirmam que a marca das cidades é cada vez mais um trunfo importante para o desenvolvimento e uma ferramenta eficaz para as cidades se destacarem das demais concorrentes e reforçarem o seu posicionamento. Contudo, estes autores referem que na prática existe uma confusão entre uma estratégia de marca e o design de um novo logotipo ou slogan, que é apenas um dos seus componentes.

Brito (2008) defende que existem três fontes de valor da marca que merecem destaque:

Tabela 4: Fontes de valor da marca

Notoriedade	Depende do nível de presença o espírito do cliente, resultando em larga medida do sentimento de familiaridade que proporciona
Imagem	Ou conjunto de “percepções que o consumidor faz dela (Keller, 1993, p.3, como citado por Brito, 2008, p. 6). A força da marca depende quer da quantidade quer da qualidade de informação sobre a marca que é dada ao cliente
Fidelidade ou Envolvimento	Acontece com a atitude de ligação. Mais do que repetir a compra, o cliente revela uma atitude positiva em relação a ela.

Fonte: Adaptado de Brito (2008)

Gaio e Gouveia (2007) referem que através da marca territorial pode-se fomentar a atractividade, a conquista de confiança e a credibilidade da cidade, posicionando-a e contribuindo para uma dinâmica de desenvolvimento. Face aos novos paradigmas de competitividade, as cidades sem capacidades para se posicionarem no mercado e enfrentar os novos desafios entram em declínio, saindo vitorioso o território que aplicar correctamente as ferramentas de marketing.

Garcia (2009) adianta que as cidades promovem a imagem a partir do marketing territorial com o objectivo de despertar interesse do cliente para que os visitem. Segundo a autora, as cidades podem criar necessidades sociais a partir da indústria cultural e da capacidade para definir imagens virtuais na mente dos consumidores, levando os diferentes públicos alvos a interessar-se pelo seu espaço e atraídos por essa imagem criada decidir-se a visitar o território, defendendo que os produtos territoriais são imagens percebidas pelos actores e agentes sociais, que são posteriormente difundidos, sem esquecer o contributo das novas tecnologias de comunicação e informação e que o marketing territorial é uma ferramenta extremamente valiosa.

2.9. O POSICIONAMENTO DA MARCA DAS CIDADES

Reis e Trout (2009, p. 16) afirmam que o posicionamento não é o que é feito com o produto mas sim o que se consegue fazer com a mente do potencial cliente, ou seja, a forma como conseguimos posicionar o produto na mente do consumidor. Os autores defendem que este “é o primeiro sistema de pensamento que dá conta da dificuldade de se fazer ouvir na sociedade super comunicativa”. Kotler e Armstrong (2007) vão mais longe e defendem que as marcas fortes vão além do posicionamento por atributos ou benefícios uma vez que se posicionam sobre fortes

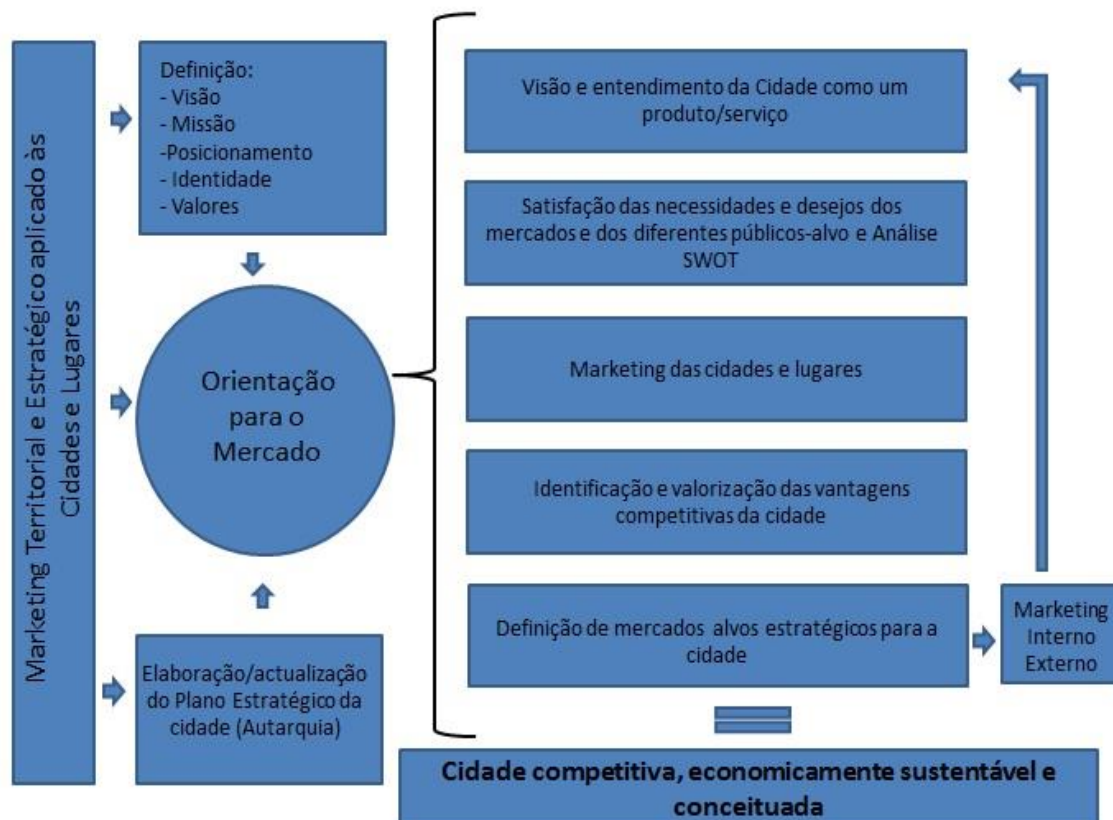
crenças e valores. Para os autores, as marcas incorporam uma forte carga emocional e envolvem os seus clientes a um nível mais profundo e emocional e no processo de posicionamento da marca deve ser definida uma missão e uma visão do que deve ser e fazer, ou seja, do que pretende representar. Os autores entendem que a marca é a promessa do fornecimento consistente de um conjunto específico de características, benefícios, serviços e experiências. Esta promessa da marca deve ser simples e honesta, ou seja, não deve prometer o impossível.

Caetano e Rasquilha (2010) entendem que o posicionamento corresponde à definição da forma como a marca pretende ser percebida na mente do consumidor, sendo para isso necessário: a) Temos o objectivo de satisfazer as suas necessidades; b) Pretendemos superar as suas expectativas e c) Faremos melhor que as alternativas existentes.

Para Rodríguez (2006) o posicionamento da cidade segue um processo idêntico à da imagem, sendo por isso necessário ter em linha de conta as posições de outras cidades concorrentes. Ou seja, deve partir-se da análise do actual posicionamento, e uma vez conhecido esse posicionamento importa identificar igualmente o posicionamento ideal dos diferentes stakeholders, decidindo assim como se deve situar a cidade.

Simões e Carneiro (2010) defendem que o processo de posicionamento das cidades tem como objectivo distinguir, na mente dos potenciais consumidores, um local em relação aos seus concorrentes, fazendo assim com que o “nosso” local seja reconhecido como superior aos seus concorrentes.

3. PROPOSTA DE MODELO CONPETUAL



Fonte: elaboração própria

Este modelo pretende ser uma ferramenta de trabalho para todos os dirigentes locais, no sentido da criação de um documento explicativo e de orientação estratégica, de forma a evitar que as cidades se desenvolvam apenas de acordo com os ciclos eleitorais (que em Portugal são de quatro anos). Pretende-se que seja um documento de trabalho, com aplicabilidade prática mas suportado pelos contributos académicos, devendo contudo ir sofrendo as alterações necessárias de acordo com a envolvimento e possíveis aspectos externos.

Entende-se que este modelo é um contributo para o trabalho de planeamento e desenvolvimento das cidades, numa junção de várias teorias e conceitos, de forma a guiar e orientar o crescimento e desenvolvimento das cidades sustentáveis e competitivas.

Tabela 5: Explicação do modelo

Componente do modelo	Definição	Autores que referem esta componente
Marketing Territorial e Estratégico aplicado aos países, Cidades e Lugares	Planear e desenvolver estratégias de marketing tornando as cidades competitivas e apelativas de forma a satisfazer as necessidades dos públicos-alvo, numa linha de orientação das cidades sustentáveis e de sucesso	Kotler et al (1993), Kanter (1995), Garcia, (2010), Porter (1990 e 1995), Almeida (2004), Elizagarate (2007), Metaxas (2010) e Garcia (2009)
Definição de: - Visão - Missão - Posicionamento - Identidade - Valores	Entender a cidade, conceitos bem definidos e posicionamento e imagem concretos que se pretende transmitir	(Kotler et al, 1993), Kanter (1995), Garcia (2010), Precedo et al (2010), Garcia (2009), Elizagarate (2007),
Plano estratégico da cidade	Documento de trabalho das autarquias com as linhas orientadoras de acção na vertente do desenvolvimento e planeamento da cidade	
Orientação para o mercado	Estratégias delineadas e orientadas para o mercado das cidades	Kotler et al (1993), Garcia (2010), Kanter (1995),
Cidade como produto ou serviço	Sem esquecer a qualidade de vida, ser trabalhada como um produto a vender ou serviço a disponibilizar	Garcia (2010), Precedo et al (2010), Kotler et al (1993)
Satisfação das necessidades do mercado e públicos-alvo	Criar condições para que as necessidades do mercado e públicos-alvo sejam satisfeitas de forma garantir e atrair públicos.	Elizagarate (2007), Kotler et al (1993), Garcia (2010),
Definição dos mercados alvo estratégicos para a cidade	Identificar, com base nas vantagens competitiva das cidades quais os mercados e públicos-alvo para os quais devemos trabalhar	Porter (1990 e 1995), Kanter (1995), Almeida (2004), Fetscherin (2010), Elizagarate (2007)
Marketing interno e externo	Acções de marketing para atrair novos públicos mas também manter para os que já estão na cidade	
Cidade competitiva, economicamente sustentável e conceituada	Cidade moderna, sustentável e competitiva	(Elizagarate, 2007), Kanter (1995), Porter (1990 e 1995), Precedo et al (2010)

Com um competente planeamento e a elaboração prévia de uma estratégia, as cidades que adoptarem este modelo conceptual (que poderá ter adaptado à realidade local) tenderá a ser mais sustentável e competitiva com as demais rivais, proporcionando maior qualidade de vida aos seus

cidadãos, bem como criar melhores condições às empresas e negócios atraindo novos públicos-alvo de acordo com os objectivos delineados na estratégia. Entendemos que este modelo pode contribuir para uma gestão e utilização mais eficiente e racional dos recursos e potencialidades dos lugares, trazendo uma mais-valia no âmbito do Marketing Territorial e às cidades que elaborarem uma estratégia ou documento de trabalho tendo como base este modelo.

4. CONCLUSÕES

É necessário que os governos (Regionais e Nacionais) entendam a importância da correcta elaboração de um plano estratégico com base na ferramenta de marketing territorial bem como do desenvolvimento de um projecto para uma cidade, que se quer vencedora e competitiva, não poder incluir unicamente a promoção do espaço em concreto.

É essencial criar condições para que as empresas, trabalhadores e demais stakeholders se apaixonem pela cidade e queiram viver, trabalhar ou investir nela, gerando assim uma vantagem competitiva em relação às demais concorrentes. Porém, não se pode cair no erro de apenas idealizar uma estratégia. Ao desenvolver as estratégias para uma cidade é necessário perceber essa mesma cidade, recorrendo a uma análise e avaliação de todas as suas características, não só a nível económico mas também demográficas e culturais. É necessário fazer uma análise SWOT, definindo bem as suas ameaças e oportunidades e os pontos fracos e fortes. É preciso tratar a cidade como um produto que precisa de ser desejado pelos consumidores.

O marketing das cidades deve apostar numa diferenciação e englobar a elaboração de uma estratégia de marketing adequada às características específicas do lugar, o estabelecimento de incentivos que possam manter os actuais e captar novos compradores e utilizadores, trocando os produtos e serviços da cidade de um modo eficiente e acessível e promovendo os valores e a imagem da cidade, salientando as suas vantagens distintivas aos potenciais Stakeholders.

Na vertente financeira, é preciso ter uma abordagem das cidades de uma forma mais racional, destacando-se a necessidade de adoptar estratégias economicamente racionais eliminando os custos inoportáveis de abordagens anteriores. O actual endividamento das autarquias portuguesas aponta exactamente nessa necessidade, pelo que a elaboração ou actualização dos existentes planos estratégicos das cidades podem funcionar como uma mais-valia para os territórios no sentido de se tornarem mais competitivos e sustentáveis.

Pensar a cidade como um produto para o qual é ambicionado o sucesso e competitividade é, no nosso entender, a forma mais correcta de, num mundo cada vez mais competitivo e global, criar e gerir cidades vencedoras e sustentáveis. O Marketing territorial é uma poderosa ferramenta de trabalho que deverá estar presente nas estratégias de desenvolvimento e planeamento das cidades, sejam elas grandes aglomerados populacionais ou “pequenas maravilhas” da natureza. Identificar as vantagens competitivas e apostar naquelas que mais se destacam e maior valor podem trazer à cidade, será a estratégia correcta para gerir e desenvolver cidades modernas que se querem competitivas e sustentáveis.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. (2007). *Construindo Marcas fortes* Porto Alegre: Bookman

Albuquerque, H., Martins, F., & Costa, Carlos (2010). O Turismo como factor de Gestão Integrada da Ria de Aveiro. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 13/14, 163-174

- Almeida, C. (2004). "Marketing das cidades". *Revista de Gestão e Desenvolvimento*, 12, pág. 9-45
- Alves, A. (2008). "A competitividade dos territórios num contexto de globalização: Uma estratégia ou uma realidade?". *VI Congresso Português de Sociologia* – Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 25 a 28 de Junho.
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16, 520-531
- Atkin, D. (2008). *The Culting of Brands. When Customers Become True Believers*. Edição Tinta-da-China
- Barbosa, J. (2006.) Atractividade e imagem de cidades estrangeiras para a captação de turismo. *Revista Portuguesa de Marketing*, 19, 63-75
- Brito, C. (2008). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Working paper* n° 297 – Outubro – Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa: Escolar Editora.
- Carvalho, M. (2011). Gestão Pública: Um novo paradigma para a governação da Administração Local em Portugal . *8º Congresso Nacional de Administração Pública*, 21 e 22 de Novembro, 309-333.
- Cidrais, Á. (2006). Marketing Territorial dos territórios inteligentes: instrumentos para uma nova visão. *Revista Portuguesa de Marketing*, 19, 23-34.
- Correia, R., & Brito, C. (2011). A importância do Marketing para o desenvolvimento turístico: O caso de Montalegre. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 16, 127-143.
- Elizagarate, V. (2006). Estratégias de Marketing para las ciudades: El turismo y la organización de eventos em la Europa del S. XXI. *Revista Portuguesa de Marketing*, 19, 55-61.
- Elizagarate, V. (2007). Comercio y ciudad, la misión del Marketing de Ciudades en el desarrollo de la competitividade del comercio urbano. *Colección Mediterráneo Económico "nuevos enfoques del marketing e la criacion de valor"*, 11.
- Fetscherin, M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. *International Marketing Review*, 27 (4).
- Gaio, S., & Gouveia, L.B. (2007). O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*. Edições Universidade Fernando Pessoa, 27-36.
- Garcia, J. (2010). Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos. *Pensar La Publicidad*, IV (1).
- Garcia, Y. (2009). La ciudad como espectáculo. Marketing territorial, internet y atracción turística en Santiago de Compostela. Éxito o fracasso? *Revista sobre la sociedad del conocimiento*, Universitat Oberta de Catalunya, 6.
- Kanter, R. (1995). *World Class – Thriving Local in the Global Economy*. Prentice-Hall.
- Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice-Hall, New Jersey
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. (12º Ed.). São Paulo: Pearson, Prentice Hall.
- Kotler, P., Haider, D.H., & Rein, I. (1993). *Marketing Places – Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: Free Press.

- Lencastre, P., & Côrte-Real, A. (2007). Um triângulo de marca para evitar a branding miopia: contribuição semiótica para um modelo integrado da compreensão da marca. *Organicom*, ano 4 – 2º semestre, 101-113.
- Lourenço, E. (2011). Boas Práticas de Inovação e Planeamento em Turismo – O Caso da Golegã. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 16, 175-187.
- Margarida, P. (2000). O Valor da Marca. *Revista Portuguesa de Marketing*, 9, 99-106
- Martins, J. (2007). *A natureza emocional da marca: construção de empresas ricas*. (6ª Ed.). Rio de Janeiro
- Metaxas, T. (2010). Place Marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, 228-243.
- Nilson, T. (1998). *Competitive Branding*. John Wiley@ Sons, Lda
- Peixoto, P. (2000). Gestão estratégica das imagens das cidades: Análise de mensagens promocionais e de estratégias de Marketing Urbano. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 56, 99-122.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review – Março-Abril.
- Porter, M. (1995). *The Competitive Advantage of the Inner City*. Harvard Business Review – Maio- Junho.
- Precedo, A., Orosa, J., & Míguez, A. (2010). Marketing de ciudades y producto ciudad: una propuesta metodológica. *Revista de Economía Pública Urbana*.
- Ramos, G. (2003). O Marketing e as estratégias de atratividade e sustentabilidade local. *Actas do Encontro Nacional da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional*, Évora, 26 a 28 de Junho.
- Ries, A., & Trout, J. (2009). *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: M. Books do Brasil, Lda.
- Rodríguez, P. (2006). *Marketing em Sectores Específicos*. Ediciones Piramide, Cap. 8 – Marketing das Cidades, 265-299.
- Salgado, M., & Leitão, M. (2011). Estratégias de desenvolvimento turístico da Serra da Estrela. *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, 16, 97-113.
- Simões, A., & Carneiro, M.J. (2010). Posicionamento da cidade de Coimbra face a potenciais concorrentes. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 13/14, 287-298.