

## O MARKETING DAS CIDADES\*

*Clarinda da Costa Almeida\*\**

*O Marketing das Cidades, é uma área de aplicação do Marketing, com crescente importância para o desenvolvimento e crescimento de cidades, regiões, países, no limite de qualquer lugar. É o processo de gestão que é desenvolvido nas cidades para atender à satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações.*

*Assim pretende-se, neste artigo, descrever e analisar 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.*

**Palavras-chave:** Marketing das cidades, desenvolvimento das cidades, planeamento estratégico, factores de marketing, actores de marketing, mercados-alvo.

*The Marketing of Cities consists in a marketing application field with growing importance for the development and growth of cities, regions, countries, wherever they are located. It is the management process developed in cities in order to fulfil the needs and desires of the individuals as well as organizations.*

*Therefore, this paper is aimed at describing and analysing the use and importance of marketing tools in the development of cities by a model that will be later applied in the marketing analysis of each city.*

**Key words:** Marketing of cities, development of cities, strategic planning, marketing factors, marketing actors, target markets.

### 1 - REVISÃO TEÓRICA

Lambin (2000) enfatiza a importância de uma análise sistemática dos mercados e dos produtos assim como a necessidade de organizar uma

---

\*\* Instituto Universitário de Desenvolvimento e Promoção Social, Pólo de Viseu do Centro Regional das Beiras da Universidade Católica Portuguesa.

estratégia de desenvolvimento que diferencie pela positiva “o produto” dos restantes produtos. Esta deverá ser a verdadeira aspiração do marketing!

A realidade revela que o marketing orienta-se, não só para o consumo e para a actividade empresarial, mas também para o domínio social, para as organizações sem fins lucrativos, para a política, para o desporto e os serviços públicos.

Uma das áreas de aplicação do Marketing, com crescente importância para o desenvolvimento dos países, é o *Marketing das Cidades*. Ou seja: os processos sociais e, mais particularmente, de gestão que são desenvolvidos nas cidades para atender à satisfação de necessidades e desejos de indivíduos e de organizações.

Kotler, 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 dadas as constantes influências do meio envolvente e dos efeitos da globalização neste mesmo meio (Kanter, 1995). O marketing e as suas ferramentas possibilitam, quanto mais não seja, uma adaptação mais rápida às condicionantes externas equacionando uma diferenciação das cidades (como produtos) em relação a outras cidades concorrentes.

Dada a formulação do problema, i.e. o estudo do papel do marketing no desenvolvimento das cidades, é necessário rever os estudos e conceitos teóricos daí advindos. Dado que esta área de investigação é relativamente recente, estados de arte da área não estão ainda consubstanciados. Assim sendo, propõe-se uma estrutura de revisão teórica baseada nos factores 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 actores do desenvolvimento das cidades;
- Os *factores de marketing*, ou seja as variáveis de marketing que são identificadas e propostas como influenciadoras do desenvolvimento das cidades;
- Os *actores de marketing*, ou seja as entidades e pessoas nelas envolvidas que entendem as necessidades de desenvolvimento das cidades;
- A *análise SWOT*, i.e. a identificação das forças e fraquezas da cidade assim como a avaliação das oportunidades e as ameaças que se deparam no contexto do desenvolvimento das cidades;

- A *missão, vocação, objectivos e as estratégias* são também identificados como variáveis essenciais para o desenvolvimento das cidades;
- Os *mercados-alvo*, ou seja a identificação e avaliação dos públicos a que é dirigido o esforço de marketing que tem como objectivo último o desenvolvimento das cidades.

## **1.1 - Modelos e Conceitos Genéricos do Marketing dos Lugares**

### **1.1.1 - “A Vantagem Competitiva das Cidades: 3 C’s” – Kanter**

Rosabeth Moss Kanter, em “World class - Thriving locally in the global economy” (1995), aborda a problemática da vantagem competitiva das cidades e na sua opinião as cidades estão a revelar-se centros de excelência em três C’s: Conceitos, Competências e Conexões.

No futuro próximo, o sucesso chegará às empresas, às cidades e comunidades, se conseguirem atingir *standarts* globais, aproveitando os mercados globais para seu próprio benefício. Assim, as regiões devem investir nas capacidades que as conectam com a economia global. As cidades são feitas pelas empresas, entidades e pelas pessoas que nelas trabalham e vivem.

Segundo Kanter, na economia global em que vivemos, as capacidades e potencialidades das cidades não advêm da localização em si, mas da capacidade de operar um dos três activos intangíveis. Assim, as cidades competitivas são aquelas que dominam os três activos intangíveis, ou seja, os 3 C’s: Conceitos, Competências e Conexões, que são as novas formas de poder da economia global:

Conceitos – são ideias avançadas, desenhos ou novas formulações para produtos ou serviços que criem valor para os consumidores.

Competências – a capacidade de traduzir ideias inovadoras em aplicações para o mercado, produzindo-as de acordo com os melhores *standarts*, com as melhores práticas.

Conexões – são alianças entre negócios, para alavancar competências centrais, para criar mais valor acrescentado ou simplesmente permitir o acesso a horizontes mais vastos e para aproveitar a oportunidade da globalização das economias.

As cidades podem transformar-se em locais excelentes de promoção de novas estratégias, ou elas podem diferenciar-se por potenciar a sua competência produtiva. Assim, a fonte da vantagem competitiva ao nível das cidades e das regiões pode entender-se em três cenários. “As cidades e regiões podem transformar-se em locais excelentes para conceitos, porque os inovadores podem aí florescer, entrar em contacto com novas

formas de pensar e encontrar apoio para transformar as suas ideias em novos negócios visíveis. Ou elas podem diferenciar-se por potenciar a sua competência produtiva, mantendo consistentemente altos *standarts* de fabrico e uma mão-de-obra altamente qualificada. Ou, então, podem ser regiões que se baseiam em criar conexões para redes globais, em que os negócios podem encontrar recursos e parceiros que lhes fazem a ponte para outros mercados. São, todas elas, três formas de ligação do global ao local: como “pensadores” (*thinkers*), ou como “fazedores” (*makers*) ou como “intermediários” (*traders*).” (Kanter, 1996, p.58)

Hoje quer as empresas, quer os cidadãos mais cosmopolitas, mesmo em indústrias e serviços que aproveitem activos locais, podem mover-se e adaptar-se com facilidade. Logo, para uma cidade se manter competitiva face às rivais que concorrem para atrair e reter negócios, alguns *standarts* mínimos são requeridos. Devem ter um conjunto de instituições de suporte, providenciar infra-estruturas modernas em transportes e telecomunicações e envolver-se em várias actividades que criem emprego e um bom ambiente de trabalho.

As tendências globais que afectam positivamente as cidades e regiões podem potenciar o desenvolvimento de cadeias de valor, redes e, inclusive, o próprio comércio internacional, abrindo-lhes mercados globais e libertando-as de estarem prisioneiras dos mercados locais.

Coloca-se, no entanto, uma questão: será que apesar de toda esta emergência urbana, para além das grandes cidades, haverá lugar nesta era da globalização para outras cidades de menor dimensão?

Segundo Kanter (1996), na economia global há lugar para os mais diversos tipos de cidades. O problema central reside na capacidade de cada uma delas adquirir competências específicas para desempenharem o seu papel, deste modo cada uma deve posicionar-se consoante as suas competências.

Kanter afirma mesmo que “as comunidades precisam tanto de ímans como de cola. Têm de atrair um fluxo de recursos externos – pessoas e empresas qualificadas – e, ao mesmo tempo, precisam de criar meios de coesão social que definam objectivos comuns, criem planos integrados e identifiquem estratégias que beneficiem toda a comunidade.” (1996, p.59)

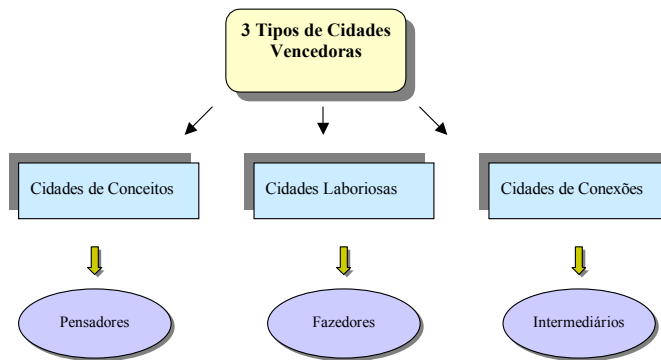
Neste contexto de mundo global a autora (1995), como podemos ver na figura 1, refere três tipos de cidades vencedoras:

*Cidades de conceitos* - Os pensadores (*thinkers*) especializam-se em conceitos. Este tipo de locais são ímans para a massa cinzenta e as indústrias de saber. A competitividade nasce da contínua inovação, da criação de *standards* mundiais na exportação de conhecimento e de produtos baseados no saber. Os pensadores contam exclusivamente com o domínio em termos de criatividade tecnológica e de superioridade intelectual, para assegurar uma posição no mundo. A área de Boston, por

exemplo, especializou-se em conceitos, ao criar novas ideias e tecnologias que são premiadas a nível mundial.

*Cidades laboriosas* – os fazedores (*makers*) são particularmente competentes na execução. Têm qualificações superiores na área do fabrico e infra-estruturas que suportam a produção de alto valor acrescentado a baixos custos. Como resultado, os fazedores são locais de atracção para a manufatura de classe mundial. Greenville e Spartamburg na Carolina do Sul são exemplos deste tipo de cidades, com capacidade de atrair empresas a nível mundial.

*Cidades de conexões* – Os intermediários (*traders*) especializam-se em conexões. Tiram partido da encruzilhada de culturas e ajudam a concretizar negócios. Miami, com as suas conexões cada vez maiores à América Latina e ao mundo, é o exemplo mais significativo deste tipo de cidades.



Fonte: Adaptado de Kanter (1995)

Figura 1: Cidades Vencedoras

No fundo, procura-se preservar nas cidades as pessoas qualificadas, fomentando uma cultura que incentive o desenvolvimento de laços com os locais mais próximos, aprendendo com outras partes do mundo, descobrindo novas oportunidades. Esta situação poderá potenciar o desenvolvimento das economias das cidades e dos locais e regiões onde se situam.

Assim Kanter vai muito de encontro ao pensamento de Michael Porter (1995). Para Porter, as indústrias de cada país são *clusters* de desenvolvimento localizados em regiões bem determinadas. Tal como para Kanter os *clusters* são locais que funcionam como centros de competências, desenvolvendo estratégias concorrenciais de captação de recursos escassos.

### 1.1.2 - “A Vantagem Competitiva das Cidades: *Clusters*” - Porter

Os esforços desenvolvidos na revitalização dos centros urbanos têm-se baseados no modelo social construído à volta das necessidades dos indivíduos. Já é tempo de reconhecer que a revitalização das cidades requer uma abordagem diferente.

“A questão que devíamos colocar é a de saber como é que as empresas localizadas nos centros urbanos, e as oportunidades de emprego que a sua proximidade arrasta, podem proliferar e crescer. É possível criar uma base económica sustentável no interior das cidades. Mas só é possível fazê-lo do mesmo modo que noutras áreas: através da iniciativa privada, de projectos lucrativos baseados no interesse individual e na genuína vantagem competitiva e não através de apoios artificiais, caridade e subsídios governamentais.” (Porter, 1995, p.169-170)

No fundo as empresas sediadas nas cidades devem ser rentáveis e estar preparadas para competir à escala regional, nacional e mesmo internacional. Estas empresas devem não só ser capazes de servir a comunidade local, mas também de exportar bens e serviços para a comunidade envolvente, Kotler, Asplund, Rein & Haider (1999) reforçam esta ideia quando identificam os mercados de exportação como um público alvo das cidades. A actividade económica dentro das cidades potencia-se caso tenham uma vantagem competitiva e ocupem um nicho difícil de reproduzir noutros locais.

Desta forma Porter defende que cada local, seja um país, uma região, ou uma cidade, tem normalmente um conjunto de características único que determina a capacidade competitiva das empresas aí estabelecidas. A vantagem competitiva de um local, região ou cidade não surge normalmente em empresas isoladas mas em *clusters* de empresas, ou seja em empresas da mesma indústria, ligadas entre si através de relações do tipo cliente/fornecedor (Kotler, Jatusripitak & Maesincee, 1997). Os *clusters* representam massa crítica de capacidades, informação, relações e infra-estruturas numa determinada área.

Porter (1990) refere que, se os locais originam *clusters*, são estes que levam ao desenvolvimento económico, criando novas capacidades, novas empresas e novas indústrias, isto numa perspectiva de grandes áreas geográficas ou países. Mas vai mais longe (1995), considerando tal teoria relevante para áreas mais pequenas como as cidades. A aplicação desta teoria para as cidades passa por identificar as suas vantagens competitivas e o modo como os negócios aqui localizados podem forçar ligações com economias urbanas e regionais circundantes.

Porter concluiu da pesquisa que efectuou nas áreas urbanas dos Estados Unidos quatro grandes vantagens das zonas centro das cidades:

localização estratégica, procura local, integração nos *clusters* regionais e recursos humanos. (1995, p.171-172)

Há um potencial significativo de expansão da base empresarial nas cidades a partir da vantagem que a localização gera. Neste sentido, as cidades poderão estar interessadas em promover a recolocação de empresas sensíveis à localização, empresas que enfrentem problemas de espaço ou de processos de *outsourcing*.

Para Porter, o desenvolvimento das cidades deve assentar numa perspectiva económica e não social, face ao ambiente actual cada vez mais competitivo. Quer isto dizer, que as cidades e as empresas que as compõem devem procurar aproveitar verdadeiras vantagens competitivas, capitalizá-las e difundi-las. As cidades deverão atrair empresas cujo know-how e valor tecnológico seja realmente competitivo, inovador e traga às cidades a perspectiva de captação de outras empresas ou negócios.

Tal como Kanter, também Porter defende o estabelecimento de relações, não somente com a comunidade local, mas igualmente com a comunidade externa. Relativamente aos agentes ou actores do desenvolvimento das cidades, Porter, à semelhança de Kotler, Haider & Rein (1993) como veremos, refere o governo (sector público) e o sector privado como peças fundamentais para o desenvolvimento das cidades.

“O governo deve converter os seus esforços de desenvolvimento e intervenção directa na criação de um ambiente favorável. (...) Para que possa estimular o desenvolvimento económico, o governo deve reconhecer que faz parte do problema. As suas prioridades actuais vão muitas vezes contra as necessidades das empresas. Será necessário repensar políticas e programas num vasto leque de áreas.” (Porter, 1995, p.192-194)

A proposta de Porter proporciona uma nova abordagem da revitalização dos centros urbanos. O sector privado, o governo, as câmaras, os residentes e o público em geral têm atitudes fortemente enraizadas sobre os locais. Mudar levará tempo e repensar as cidades em termos económicos e não sociais será, segundo Porter, desconfortável.

“O sector privado, o Governo e as organizações comunitárias, todos têm papéis cruciais a desempenharem na revitalização da economia dos centros das cidades. Empresários, homens de negócios e investidores deverão assumir o papel principal e os activistas da comunidade, os fornecedores de serviços sociais e os funcionários da administração pública deverão apoiá-los. É chegada a hora de adoptar uma estratégia economicamente racional e de eliminar os custos intoleráveis das abordagens anteriores.” (Porter, 1995, p.199)

### 1.1.3 - “Marketing Estratégico dos Lugares” – Kotler

Se considerarmos o marketing como sendo um conjunto de meios que determinada organização dispõe para promover, não só os seus produtos ou serviços, mas também ela própria, perante os públicos pelos quais se

interessa, porque não pensarmos na sua aplicação a domínios menos tradicionais?

A realidade revela que o marketing orienta-se, não só para o consumo e para a actividade empresarial, mas também para o domínio social, para as organizações sem fins lucrativos, para a política, desporto e serviços públicos.

Qualquer região necessita de fornecer os produtos locais de uma forma eficiente e acessível, promover os valores e a imagem, de tal modo que os potenciais utentes interiorizem as vantagens diferenciadoras. É neste contexto que surge uma abordagem de marketing, um pouco diferente das abordagens tradicionais: o Marketing dos Lugares.

Neste sentido Antunes (2002) refere que a ciência do marketing pode ser aplicada, com sucesso, ao nível das comunidades regionais. As pequenas cidades podem reforçar a sua competitividade e a economia local, identificando as vantagens distintivas e capitalizando-as. Estas vantagens distintivas de uma cidade resultam da soma dos factores que a tornam única num contexto de competitividade.

Assim, Kotler, Haider & Rein (1993) apresentam uma nova abordagem denominada o *marketing estratégico de um local*, para a revitalização de aldeias, cidades, regiões e países. O marketing estratégico requer que se trabalhe a comunidade para que ela satisfaça as necessidades dos seus eleitores. O marketing do local é bem sucedido quando os contribuintes, cidadãos trabalhadores e empresas, obtêm satisfação da comunidade e quando os seus visitantes, novos negócios e investidores, atingem as suas expectativas.

O potencial de um lugar não depende apenas da sua localização, clima e recursos naturais, mas também das suas competências humanas. Assim, segundo Kotler, *et al.* (1993, p.20) para que determinado lugar tenha sucesso é necessário identificar um conjunto de aspectos:

- saber interpretar o meio envolvente que o rodeia;
- perceber quais as necessidades e quais os comportamentos dos intervenientes;
- construir uma visão realista de como um lugar pode vir a ser;
- elaborar um plano que concretize essa visão;
- construir uma organização consensual e efectiva;
- avaliar continuamente as etapas já concretizadas.

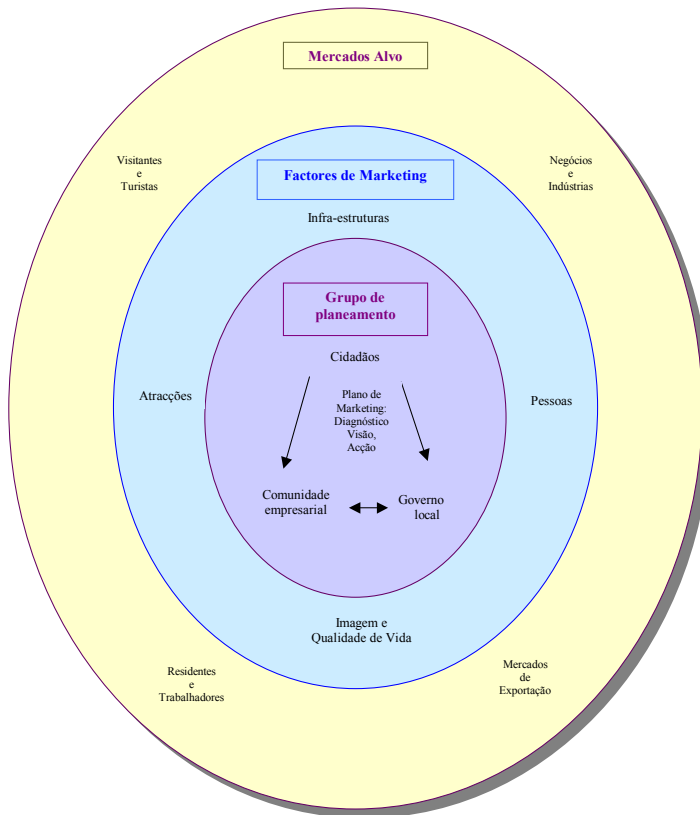
Como qualquer outro produto, também as cidades e regiões podem e devem ser vendidas. Hoje em dia, os locais “(...) são *classificados e avaliados em todas as dimensões possíveis: onde iniciar um negócio, onde planear uma reforma, onde criar uma família, onde passar umas férias, onde realizar uma convenção ou onde fazer uma refeição. Leva-se tudo em consideração, desde a qualidade de vida até ao charme, a cultura e o ambiente; a procura de um local onde se possa viver, investir*



e visitar é uma busca constante do novo e do visitante, um esforço para se afastar do triste e do deprimido!(...)” . (Otto, 1996, p.28).

O marketing de um local abrange basicamente quatro actividades (Kotler, Asplund, Rein & Haider, 1999, p.25):

- Elaborar o mix correcto entre as características da comunidade e os seus serviços.
- Criar incentivos que atraiam, não só os potenciais mas também os actuais compradores e utilizadores dos bens e serviços desse lugar.
- Fornecer produtos e serviços do lugar de um modo eficiente e acessível.
- Promover a identidade e os valores de um lugar, de modo a fazer sobressair as suas vantagens distintivas aos potenciais utilizadores.



Fonte: Adaptado de Kotler et al. (Marketing Places Europe, 1999)

Figura 2: Níveis do Marketing dos Lugares

Habitualmente utilizados no marketing tradicional, também o marketing dos lugares está dividido em diferentes níveis. O objectivo da figura 2, é mostrar qual o ponto de partida, ou seja, quem são os principais intervenientes no planeamento de uma estratégia de marketing, de modo a que sejam criadas todas as condições para que esta seja posta em acção, levando à satisfação das necessidades dos mercados alvo desse lugar.

O grupo de planeamento é constituído pelo governo local (normalmente a Câmara Municipal desse lugar) e pela comunidade empresarial aí presente, que, juntos, interagem no sentido de perceberem quais os meios e formas de colmatarem as necessidades existentes nesse lugar.

Após esse diagnóstico, criam linhas de acção que passam, não só pela criação de infra-estruturas para a implementação do seu plano, mas também pelo modo como querem divulgar a imagem da cidade via atracções e pessoas. Deste modo poderão proporcionar uma melhor qualidade de vida aos residentes e futuros residentes, criar pólos de atracção aos visitantes e captar mais investimento em negócios e indústrias, e ainda favorecer a exportação de bens e serviços. Isto porque, são estes os seus públicos-alvo.

Assim, quem são então os mercados alvo de um lugar?

Qualquer lugar tem como objectivo desenvolver-se, mas dentro de determinados parâmetros. Interessa distinguir três grupos:

Os que interessam atrair, aqueles que são aceitáveis e os que são indesejáveis (Kotler *et al.*, 1993, p.22). Dentro do grupo que interessa a qualquer lugar atrair, podemos destacar quatro mercados distintos referidos na figura 2. Na figura 3 seguinte é feita uma representação mais detalhada desses mesmos mercados.

O desenvolvimento de uma política de marketing de um determinado lugar tem quatro importantes mercados alvo. Acima de tudo, os residentes e trabalhadores, os chamados “filhos da terra”, uma vez que é para este grupo de pessoas que existe uma junta de freguesia ou um concelho, são eles a razão da existência de uma Câmara Municipal.

No sentido de melhorar a qualidade de vida da comunidade e projectar um lugar em termos económicos, é necessário saber captar investimentos e proporcionar condições para que seja um lugar apazível à implementação de novos negócios e indústrias. Além de se criarem estas dinâmicas económicas internas, há que projectar esse dinamismo para o exterior, de modo a se gerarem vantagens competitivas, não só no mercado nacional mas também no mercado internacional.



Fonte: Adaptado de Kotler et al. (1993)

Figura 3: Os Mercados-Alvo Principais

Toda esta dinâmica leva à procura de um outro mercado-alvo: os visitantes e turistas. Deve haver uma preocupação em criar condições para receber as pessoas de fora, quer aquelas que se desloquem em negócios, quer apenas por lazer.

Correia (2003) introduz um elemento novo, o desenho das cidades como determinante da atractividade, refere que as cidades estão em competição entre si, as boas cidades vão vencer esta competição, as más vão perder porque perderão as empresas, os habitantes e o turismo. As cidades grandes, médias ou pequenas para sobreviverem têm de ser boas e o desenho das mesmas é crucial.

Em resumo, podem referir-se quatro aspectos que um lugar necessita de possuir para que se desenvolva uma boa política de marketing (Kotler et al., 1993):

- Assegurar a satisfação dos cidadãos, investidores e visitantes através do fornecimento dos serviços e infra-estruturas básicas;

- Criar novas atracções que melhorem a qualidade de vida das pessoas residentes, e que mantenham as empresas existentes;
- Comunicar o seu estilo de vida e melhorias ocorridas através de uma imagem vigorosa e um programa de comunicação;
- Os cidadãos e as empresas devem ajudar na criação de uma imagem hospitaleira e entusiástica, de modo a atrair novas empresas, investimentos e visitantes para esse lugar.

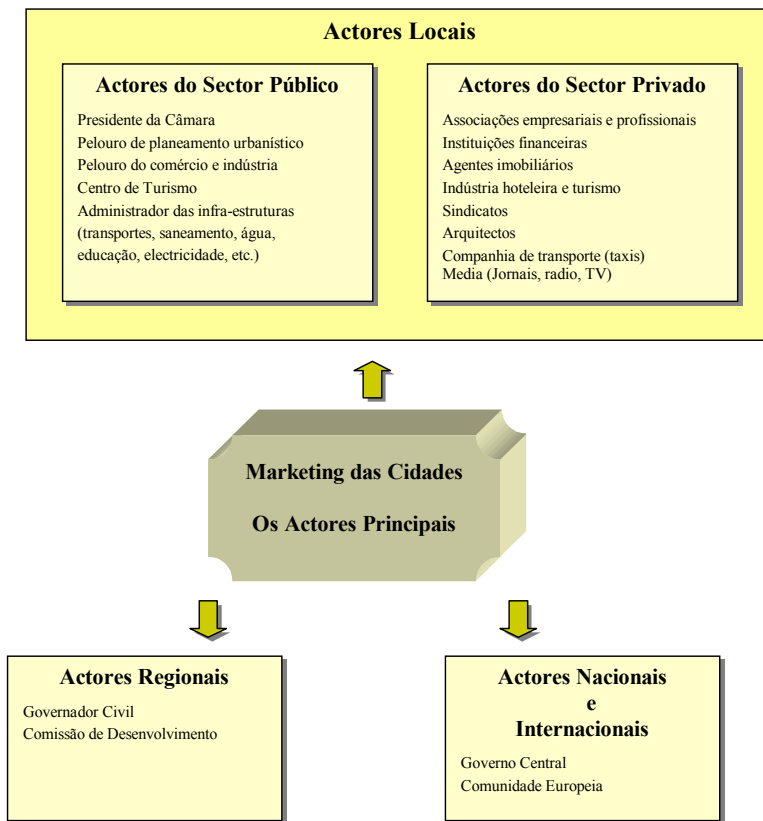
Um outro elemento fundamental no modelo de Kotler *et al.* são os actores, aqueles que desenvolvem a estratégia de marketing com o objectivo de satisfazer os público-alvo das cidades.

As instituições públicas têm um papel fundamental no mundo actual dos negócios, criando infra-estruturas físicas e sociais, políticas, fiscais e monetárias, políticas de investimento, políticas de industrialização e de trocas, entre outras.

As políticas governamentais têm o efeito de encorajar (ou desencorajar) o crescimento, não só nacional, como também pessoal, introduzindo medidas que levam as pessoas a investir, a poupar, a consumir, a trabalhar ou, simplesmente, a descansar. O seu objectivo deverá ser o de assegurar que os incentivos criados maximizem o crescimento económico do país. Primeiro que tudo, os Governos têm que criar políticas de investimento nacionais (nomeadamente investimento local). A seguir, deverão conduzir as políticas industriais nacionais no sentido de gerar competitividade nos mercados.

Para que todo este processo funcione, é necessário que os gastos públicos sejam canalizados em infra-estruturas adequadas (os denominados investimentos públicos) e em despesas sociais (educação, saúde, cultura), de modo a criar uma estabilidade macro-económica sólida.

As Câmaras Municipais desempenham um papel fundamental em todo este processo, servindo de intermediárias entre os potenciais investidores e os vários serviços municipais, como se pode observar pela figura seguinte.



Fonte: Adaptado de Kotler et al. (1999)

Figura 4: Os Principais Actores no Marketing das Cidades

Assim, não cabe apenas ao sector público tomar a iniciativa de desenvolvimento duma região ou cidade, mas também ao sector privado que aparece como agente dinamizador e impulsionador desta acção.

Acselrad (1999) ao debate sobre desenvolvimento das cidades associa a noção de sustentabilidade das cidades, tendo origem nas articulações das políticas pelas quais um conjunto de actores envolvidos na gestão do espaço urbano procuram dar legitimidade às suas perspectivas, evidenciando a compatibilidade das mesmas com os propósitos de dar durabilidade ao desenvolvimento.

Não se pode deixar de associar à noção de sustentabilidade urbana a estratégias de implementação da metáfora cidade-empresa, que projectam na cidade sustentável alguns dos supostos atributos de atractividade de investimentos no contexto de competição global. Conduzir as cidades

para um futuro sustentável significa neste caso “promover a produtividade no uso dos recursos e fortalecer as vantagens competitivas” (Acsehrad citando Durazo, 1997).

## 1.2 - A Envolveinte das Cidades

A envolveinte de marketing consiste nos actores e forças externas que afectam a capacidade de desenvolvimento e manutenção de transações bem sucedidas da empresa com os seus clientes alvo. A envolveinte de marketing é constituída pelas envolveintes micro e macro. A micro envolveinte consiste nos actores e nas forças, próximos da empresa, que afectam a capacidade de servir os clientes, a própria empresa, os canais de marketing e um leque abrangente de públicos. A macro envolveinte consiste nas grandes forças sociais que afectam a totalidade da micro envolveinte (Kotler, Bowen e Makens, 1999, p.104)

A sobrevivência de qualquer empresa ou organização depende, em primeiro lugar da sua capacidade de interacção com o meio envolveinte, já que a permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as organizações têm de saber dar respostas. Em particular a envolveinte contextual (macro envolveinte) condiciona o desenvolvimento a longo prazo e não é passível de ser alterada no curto prazo. (Freire, 1998, p.66)

Também as cidades dependem da capacidade que os seus actores têm de saber interpretar e interagir com as variáveis da envolveinte que condicionam o seu desempenho e o seu desenvolvimento.

Estão incluídas nesta envolveinte os seguintes contextos:

*Contexto económico* determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade. Neste contexto as principais variáveis são o PIB, Tx. Inflação, Tx. de juro, Tx. de câmbio, Tx. de desemprego, Balança comercial, Custos energéticos e Tx. de poupança.

*Contexto sócio-cultural* reflecte os valores, costumes e tradições da sociedade, inclui os estilos de vida, valores sociais, taxa de natalidade, estrutura etária, taxa de analfabetismo, distribuição geográfica, nível educacional e composição étnica.

*Contexto político-legal* condiciona a alocação de poder e determina o enquadramento legal da sociedade. Incluem-se aqui as variáveis estabilidade política, política económica, enquadramento legal, legislação laboral, restrições ao comércio, leis antimonopólio e *lobbying*.

*Contexto tecnológico* expressa o progresso técnico da sociedade e pode-se avaliar através de inovações tecnológicas, inovações de processo, protecção de patentes, incentivos do governo e normas de qualidade. (Freire, 1998)

Kotler *et al.* (1993), tentam mostrar como o planeamento estratégico de marketing pode ajudar a preparar os lugares para lidar com um futuro incerto. Porque à medida que um lugar começa a perder a sua atractividade são libertas as forças que pioram a situação. Uma empresa pode falhar ou sair de um determinado mercado devido à má gestão, às fracas infra-estruturas comunitárias, ao início de uma recessão geral ou à busca de custos menores em outros lugares acentuando os problemas da cidade que abandona.

Os lugares, referem Kotler *et al.* (1993), também são afectados por forças importantes de ambiente externo que estão fora do seu controlo. Estas, afectam o equilíbrio económico das comunidades e são provocadas por rápidas mudanças tecnológicas, concorrência mundial e mudanças no poder político.

Os avanços tecnológicos, desencadeiam as mudanças mais potentes na forma das pessoas viverem, trabalharem, viajarem e se comunicarem. A América do século XIX era uma economia agrícola que operava basicamente com poder humano e mecânico rudimentar. A América do século XX tornou-se numa economia de produção que opera com poder mecânico e eléctrico sofisticado. No século XXI os Estados Unidos prevê-se que sejam uma sociedade de conhecimento e serviços que operará basicamente com poder electrónico e de novas tecnologias de informação.

Na nossa economia mundial, todas as localidades precisam de concorrer com outras para obter vantagens económicas. Muitas comunidades lançam projectos para atraírem empresas e filiais, investimento, turistas, congressistas, equipas desportivas, de forma a incrementar mais emprego, lucros, comércio, investimento e crescimento.

Os locais não são mais que simples cenários para as actividades comerciais. Em vez disso, cada comunidade tem de se transformar em vendedora de bens e serviços, uma promotora dos seus produtos e do valor do seu local. Os locais são na verdade produtos cujos valores e identidades devem ser planeados e promovidos. Aqueles que não conseguem fazer uma boa promoção de si mesmos, correm o risco da estagnação económica e do declínio.

Portanto, às antigas realidades dos ciclos de negócios, juntam-se agora, as novas realidades das pressões da concorrência mundial. Verifica-se aqui uma aproximação da análise de Kotler e a teoria da globalização de Kanter. Inclusivamente Kotler *et al.* (1993) fazem referência a Kanter (1983) para evidenciar as características da antiga e nova economia.

Os avanços tecnológicos e a concorrência mundial, deram margem a vários debates em todos os níveis de governo quanto ao papel adequado da intervenção estatal em locais e indústrias com problemas. Os

deslocamentos e mudanças de mercado ocorrem a uma velocidade muito maior do que a capacidade de resposta do governo. A universalização constante dos mercados, criou pelo menos três posicionamentos diferentes quanto ao papel do governo: os protecionistas, os activistas do governo e os defensores do livre comércio.

O facto mais importante é que as localidades foram extremamente afectadas por forças externas, ligadas a tecnologias que se modificam com rapidez, concorrência mundial e mudanças inter-governamentais. As comunidades precisam não só de responder adequadamente a essas ameaças, mas necessitam também de prever a sua ocorrência com mais eficácia.

### **1.3 - Os Factores de Marketing**

De salientar que a política de produto é geralmente a componente principal de marketing, porque é muito difícil fazer bom marketing com um mau produto, i.e., um produto que não corresponda às expectativas dos consumidores. Outro aspecto muito importante é que a variável produto é normalmente a que implica mais investimentos e que erros aqui são muito caros e difíceis de corrigir. (Lindon, Lendrevie, Rodrigues & Dionísio, 2000, p.183)

Neste sentido, e como já foi referido a cidade é o nosso produto, e os factores de marketing são os aspectos da cidade que podem ser divulgados para a comunicarem e para atrair os mercados-alvo.

Os locais dependem cada vez mais de quatro estratégias para atrair visitantes e moradores, para criar a sua base industrial e para aumentar as exportações, que são: o marketing de imagem, de atracções, de infra-estruturas e de pessoas (ver figura 4).

#### **1.3.1 - Marketing de Imagem**

Numa estratégia de imagem, a cidade contrata uma agência de publicidade ou de relações públicas para identificar, desenvolver e divulgar uma imagem positiva e sólida de si mesma. Esta normalmente é a mais barata das quatro por só se estar a investir em comunicação.

A imagem de um país ou de uma cidade é a percepção que têm os consumidores directos ou indirectos, actuais ou potenciais de um país ou cidade. (Valls, 1992)

Os custos e a eficácia da estratégia de imagem dependem dos verdadeiros atributos do local e da imagem actual. Kotler *et al.* (1999) referem que uma cidade pode encontrar a sua estratégia em seis situações de imagem:



*Imagem positiva:* Algumas cidades têm à partida uma conotação positiva. Embora possam ter defeitos e não atraíam todos, são reconhecidas por uma parte do mercado. O que esta parte exige é que a imagem positiva seja ampliada e divulgada a mais grupos-alvo.

*Imagem pobre:* São cidades que não são muito conhecidas porque são pequenas, não têm atracções ou não fazem publicidade. Se quiserem mais notoriedade, precisam de criar algumas actividades e promovê-las. Por outro lado uma cidade pode por opção não fazer divulgação por não querer ser invadida por turistas, e desta forma limitar o conhecimento público.

*Imagem negativa:* Há cidades que têm o estigma de uma imagem negativa, i.e., uma cidade com muita pobreza, ou com crime. Estas querem evitar a divulgação de uma imagem baseada nestes aspectos negativos. Uma cidade deste tipo só consegue divulgar e atingir uma imagem positiva se as condições originais se alterarem.

*Imagem mista:* A maioria das cidades têm uma mistura de elementos positivos e negativos associados à sua imagem. Neste caso, na sua divulgação, enfatizam-se os aspectos positivos e evitam-se os negativos.

*Imagem contraditória:* Algumas cidades transmitem imagens contraditórias, i.e., existem diferentes perspectivas da mesma cidade. Neste caso, o desafio da estratégia é salientar o positivo de forma a que o público-alvo pare de acreditar na imagem oposto que não é verdadeira.

*Imagem demasiadamente atraente:* Algumas cidades sentem os efeitos negativos por terem uma imagem muito positiva, porque tornam-se muito atractivas e concomitantemente se forem muito divulgadas podem ser destruídas. Neste caso, e se efectivamente houver perigo de invasão e destruição dos aspectos positivos, estas cidades podem optar por não divulgarem ou inclusivamente divulgarem aspectos negativos como forma de dissuasão de novos visitantes ou investidores.

A imagem em marketing, no caso de uma cidade não é fácil de ser elaborada ou mudada.

Antunes (2002) defende que no contexto do marketing das cidades compete aos líderes e dirigentes (actores do marketing) persuadir potenciais turistas, residentes e parceiros de negócios (empresas e investidores), de que a cidade é única (vantagens distintivas) de um modo que seja relevante para estes. Os actores do marketing das cidades têm de perceber e identificar as necessidades e desejos destes públicos alvo e de serem capazes de identificar aspectos positivos presentes na oferta de valor das cidades. Para que o marketing de imagem funcione, as vantagens distintivas da oferta global da cidade têm de ser eficazmente comunicadas e promovidas junto dos públicos alvo actuais e potenciais.

Cada cidade é única porque tem atributos únicos, seja um recurso natural, uma localização privilegiada, uma paisagem magnífica, um património rico ou um clima excepcional. Qualquer destes factores isoladamente ou em conjunto podem constituir importantes fontes de diferenciação, com base nas quais deve ser definida a imagem da cidade e elaborada uma correcta estratégia de marketing para a sua divulgação. (Antunes, 2002)

Neste contexto Rowe & McGuirk (2002) analisam a importância do desporto na imagem de uma cidade, em especial em áreas não metropolitanas. O desporto é um motor de desenvolvimento e progresso cívicos e triunfo sobre a adversidade. O desporto gera também actividade económica, nomeadamente no sector dos serviços. A personalidade da marca da cidade está também muito interligada ao desporto, pois a partir deste identificam-se o sucesso e interesses da(s) equipas(s) que promovem a cidade. A ligação do desporto a índices de saúde pública, e a sua melhoria intrínseca, é também abordada por estes autores.

A eficácia de uma boa imagem está assim condicionada por alguns critérios (Martins, 2003):

- Ser coerente com a realidade do local
- Ser credível, i.e., aceite pelo seu público-alvo
- Ser simples, deve evitar a confusão de querer promover muitos benefícios ao mesmo tempo (USP – *Unique Selling Proposition*<sup>2</sup>)
- Ser suficientemente apelativa
- Ser distinta

### 1.3.2 - Atrações

Melhorar a imagem não é suficiente para garantir a prosperidade de uma cidade, é necessário desenvolver características especiais para satisfazer os moradores e atrair pessoas de fora. (Kotler *et al.*, 1993, p.37)

Há cidades que possuem atrações naturais (Rio de Janeiro), outras beneficiam de uma extraordinária herança de edificios históricos (Atenas) e há ainda aquelas que investem na construção de monumentos famosos como a Torre Eiffel em Paris, o Empire State Building de Nova Iorque ou o Taj Mahal da Índia.

Outras atrações frequentemente propostas são centros de convenções, centros comerciais convencionais ou com ruas ao ar livre, museus e centros de entretenimento. (Kotler *et al.*, 1993, p.39)

---

<sup>2</sup> Princípio dominante na filosofia publicitária americana desde os anos 30, em que a promessa de venda tem de ser única e ser forte (Rossiter Reeves)

### 1.3.3 - Infra-estruturas

Por si só a imagem e as atracções podem não dar uma resposta completa ao desenvolvimento de uma cidade, não cobrem as suas deficiências. Uma cidade tem de ter e conseguir oferecer determinadas infra-estruturas básicas, i.e., bons meios de transporte, energia barata, escolas com educação de qualidade, segurança, normas urbanísticas, espaços recreativos, bons hotéis e restaurantes. (Kotler *et al.*, 1993, p.39)

### 1.3.4 - Pessoas

A quarta estratégia de marketing traduz-se na capacidade de uma cidade vender a imagem da sua população, e isto pode ser feito de diferentes formas: a hospitalidade, determinados talentos ou mão-de-obra barata.

Ao seleccionar os mercados-alvo uma cidade necessita de ter em consideração a maneira como o carácter dos seus habitantes é sentido pelos outros. A imagem transmitida pela população afecta os interesses de potenciais mercados-alvo. As cidades devem estimular os munícipes a serem amáveis e a preocuparem-se com os visitantes e os novos moradores. (Kotler *et al.*, 1993, p.40)

Portugal chegou a fazer uma campanha nacional, aquando da realização da Expo 98, sensibilizando os portugueses das suas características hospitaleiras e de povo amigo de receber os seus visitantes. Portugal Voltou novamente apelar ao envolvimento de todos para a realização do Euro 2004, revelando a importância das pessoas na estratégia de divulgação do país.

Kotler *et al.* (1999) referem que a variável pessoas como factor de marketing pode assentar em 5 diferentes exemplos possíveis:

- Pessoas famosas
- Líderes locais entusiásticos
- Pessoas competentes
- Pessoas com perfil empreendedor
- Pessoas que se mudaram para a cidade (fenómeno sigam-me).

O ideal seria um local poder definir primeiro as infra-estruturas, acrescentar atracções, estimular a hospitalidade dos seus habitantes e posteriormente divulgar uma imagem diferenciada.

Garofoli (2002) examina histórias de sucesso de desenvolvimento local e chega à conclusão que este se baseia na produção de recursos e conhecimentos específicos, conjuntamente com uma aprendizagem colectiva. A criação de vantagens competitivas dinâmicas é um factor crucial para um desenvolvimento regional continuado. Este autor

argumenta também que a “auto-estrada do desenvolvimento regional” na Europa se deve basear na qualidade de produtos e na inovação.

#### 1.4 - Os Actores do Marketing das Cidades

O desafio dos actores de marketing de um local é entender as necessidades, percepções, preferências e os recursos dos compradores-alvo antes de desenvolver um plano de marketing. (Kotler *et al.*, 1993, p.45)

Quem implementa num local as actividades de marketing (estratégias) para os mercados-alvo são um conjunto de pessoas e organizações que designamos como actores posicionados a nível local, regional, nacional e internacional (ver figura 4). Nesta análise vamo-nos concentrar nos actores locais onde se pode distinguir o sector público e privado (figura 5).



Figura 5: Actores Locais de Uma Cidade

Em geral as actividades de marketing de uma cidade são da responsabilidade dos políticos, no entanto as pressões sobre eles exercidas são feitas por parte do sector privado. Há claramente um agente que é responsabilizado quando o desenvolvimento de uma cidade está em causa, é o Presidente da Câmara Municipal. Contudo, as mudanças não são realizadas isoladamente por um presidente. Ele será o líder, idealizando com o seu *staff* possíveis projectos e tentando conseguir o apoio e o envolvimento do sector privado, cuja participação é fundamental. (Kotler *et al.*, 1993, p.41)

Nalguns casos como referem Kotler *et al.* a liderança pode surgir do sector privado. A titulo de exemplo na ilha Curaçao foram pessoas do sector privado que implementaram um processo de revitalização, liderado por Eduardo Halabi um rico proprietário de imóveis e de restaurantes que conseguiu atair duas grandes cadeias de hotéis para a ilha. Também Porter (1995) enfatiza a necessidade do sector privado assumir protagonismo no desenvolvimento das cidades.

O verdadeiro desafio é coordenar todos os grupos de interesses do sector público e privado num grupo de trabalho coeso que concorde com os objectivos a serem alcançados e os meios para os atingir. (Kotler *et al.*, 1993, p.42)

### 1.5 – A Análise do Marketing das Cidades – “SWOT”

Uma vez alinhados os factores críticos de sucesso (que neste caso poderemos considerar os factores de marketing) com as competências centrais torna-se necessário fazer a sua adequação estratégica à totalidade do enquadramento interno e externo da organização (a cidade). Neste sentido é usual relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com as principais tendências do meio envolvente, com o objectivo de gerar alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas. (Freire, 1998, p.143)

A análise da situação precede o processo de formulação estratégica e requer que os gestores encontrem a resposta estratégica após análise interna e externa da organização. (Wheelen & Hunger, 1995, p.142)

O modelo de referência deste raciocínio é conhecido como a análise SWOT (*Strengths*: forças ou pontos fortes, *Weaknesses*: fraquezas ou pontos fracos, *Opportunities*: oportunidades e *Threats*: ameaças).

A evolução do meio envolvente reflecte-se continuamente em novas tendências, que por definição representam oportunidades para as empresas (cidades) que as souberem aproveitar. A questão-chave não é identificar a natureza do impacto da tendência, mas sim perceber como a tendência pode ser explorada pela empresa (cidade) em beneficio próprio (neste caso tornando os factores de marketing mais atraentes para os seus mercados-alvo).

Em princípio as empresas (cidades) dotadas de maiores recursos e competências conseguem tirar partido de mais oportunidades que as empresas mais fracas. Quem gere não se deve limitar a actuar passivamente em função das tendências identificadas, deve sobretudo reforçar as competências das empresas (cidades) tornando assim aparentes ameaças em novas oportunidades. (Freire, 1998, p.143)

As localidades devem fazer o que as organizações comerciais têm feito há vários anos, ou seja, o planeamento estratégico de marketing. O

planeamento estratégico de marketing parte do princípio que o futuro é incerto e o desafio de uma cidade é conseguir planear-se como um sistema em actividade, que pode assimilar choques e adaptar-se rápida e eficientemente a novos desenvolvimentos e a novas oportunidades. O objectivo é preparar planos e acções que integrem os objectivos e recursos com as oportunidades. (Kotler *et al.*, 1993, p.86)

O primeiro passo quando se pretende traçar uma estratégia para o futuro de uma cidade é entender correctamente como uma cidade é no presente e porque o é. Para tal é necessário proceder a uma análise sistemática das suas características económicas/demográficas classificando-as em pontos fortes e fracos para competir e associá-los a ameaças e oportunidades. (Kotler *et al.*, 1993, p.81)

Numa cidade é importante identificar quais das suas características representam pontos fortes e fracos, em relação aos seus mercados-alvo. Esta análise diz respeito à parte interna. Enquanto que a identificação das oportunidades e ameaças resulta da análise externa.

Desta forma, Kotler *et al.* (1993) referem que a avaliação de um local deve ser feita através de uma auditoria, isto é, uma análise sistemática das características de um local, classificando-as em pontos fortes e fracos assim como oportunidades e ameaças, permitindo uma melhor definição das orientações estratégicas a implementar.

## **1.6 – Visão, Missão, Objectivos e Estratégias**

Como resultado da elaboração de uma análise SWOT e dos problemas obtemos um quadro abrangente da situação de uma cidade, é preciso clarificar os projectos em termos de prioridades e investir naqueles que são envolvidos pelas restrições do orçamento local.

A formulação da estratégia tem origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. A partir da visão do seu intento estratégico futuro são definidas a missão, os objectivos e a estratégia da empresa (cidades).

Desta forma é importante assegurar que os vários elementos que integram a estratégia da empresa (cidade) são consistentes entre si, para garantir a uniformidade da actuação no mercado. Neste sentido, é conveniente verificar em que medida a missão, os objectivos e a estratégia formam uma sequência lógica de raciocínio estratégico e estão enquadrados na visão global da empresa (cidade). (Freire, 1998, p.169)

### **1.6.1 - Visão**

A visão de uma empresa traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como

devem ser atingidos. Desta forma, a visão tem um papel essencialmente motivador, procurando tirar dos membros da organização o máximo partido das suas capacidades.

Na maior parte das empresas a visão partilhada não está escrita, apenas reflecte os ideais dos seus líderes. O mesmo se passa numa cidade.

A elaboração de uma visão requer que os planeadores solicitem informações aos cidadãos a respeito de como gostariam de ver a sua cidade daqui a 10 ou 20 anos, porque criar perspectivas ou visões alternativas é mais do que escolher entre caminhos possíveis de crescimento. Uma visão, numa cidade, pode ser posicionar-se face a um assunto. (Kotler *et al.*, 1993)

### **1.6.2 - Missão**

A explicitação de uma visão dá geralmente origem à missão da empresa, uma declaração escrita que procura traduzir as ideias e orientações globais da organização para o futuro. A criação de uma missão visa, em última análise, difundir o espírito da empresa por todos os membros e congregar esforços para a prossecução dos objectivos gerais.

Na medida do possível, a missão deve ter um carácter simultaneamente estratégico e operacional. A vertente estratégica focaliza as energias da empresa (cidade) para o sucesso a longo prazo. A vertente operacional concretiza as acções de curto prazo.

As organizações devem pois compreender que a missão representa a estrutura do edifício estratégico que sustenta o seu desenvolvimento futuro. É por isso importante que a missão seja explícita, clara e bem difundida por toda a organização, para assegurar que os esforços colectivos contribuem de facto para a melhoria da posição competitiva da empresa (cidade). (Freire 1998, p.173)

### **1.6.3 - Objectivos**

Em sintonia com a missão definida, os actores da cidade devem estabelecer um conjunto de objectivos concretos para nortear a sua actividade.

Idealmente os objectivos de uma empresa devem ser fixados de maneira a incentivar os membros da organização a expandir as suas competências para níveis mais elevados. No entanto, isto não significa que as metas devam ser inatingíveis, apenas reflecte o papel inspirador que os objectivos podem ter no desenvolvimento do potencial dos recursos humanos. (Freire, 1998, p.174)

Naturalmente, nem todos objectivos são igualmente importantes e relevantes. Os objectivos que promovem o reforço das competências centrais de uma cidade nos factores críticos de sucesso do seu negócio (cidade) são os objectivos estratégicos.

Os objectivos constituem pois, uma extensão da missão, e ao definir objectivos estratégicos e não-estratégicos devidamente quantificados e enquadrados no tempo, torna-se possível verificar se a organização está a evoluir na direcção certa. (Freire, 1998, p.178)

Também numa cidade, depois de definida a missão, Kotler *et al.* (1999) referem que têm de ser estabelecidos objectivos e metas específicas. Os objectivos são afirmações referentes ao que um local quer atingir enquanto que as metas acrescentam magnitudes e estabelecem prazos.

#### **1.6.4 - Estratégia**

Uma vez seleccionados os objectivos, é necessário delinear uma estratégia empresarial para os alcançar. As empresas que se limitam a procurar atingir as metas desejadas sem definir qual o caminho a seguir correm o risco de desperdiçar recursos ou seguir alternativas erradas.

Também quando pensamos numa cidade, depois de definida a visão, a missão e os objectivos devemos passar à identificação e escolha das estratégias para alcançar as metas.

Para cada estratégia é necessário saber que vantagens temos que indiquem se seremos bem sucedidos nessa estratégia e se temos os recursos para a implementar com sucesso.

É importante referir que a definição da estratégia de marketing para melhorar uma cidade não significa somente promovê-la. Isto é encarar o papel do marketing somente como promoção, ironicamente um dos aspectos menos importante segundo Kotler, porque a promoção por si só não ajuda uma cidade com problemas.

Assim na definição da estratégia e se pensarmos como podemos vender uma cidade devemos primeiro saber que aspectos, dentro dos factores de marketing, satisfazem as necessidades dos seus mercados-alvo. (Kotler *et al.*, 1993)

Matson (1994) aborda também este tema sob a perspectiva da utilização de técnicas de marketing do consumidor ao marketing das cidades. Este autor identifica seis forças de impacto nas cidades ou outros palcos do sector público, que podem determinar o sucesso de uma cidade: abrandamento do investimento de capital, empresas cada vez mais sofisticadas, novas cidades / novos mercados regionais, pressão nas comunidades para atingir bons níveis de performance, vantagens oferecidas a empresas seleccionadas para se estabelecerem numa dada



área geográfica, proliferação dos produtos e dificuldade na sua diferenciação.

Matson afirma que tal como as multinacionais Coca-cola e Pepsi ultrapassaram estas forças, o sector público também terá de o fazer. Para sobreviver e ser próspero em ambientes cada vez mais competitivos é necessário examinar cinco passos essenciais que são mencionados:

1. Cidades e outras organizações do sector público terão de desenvolver soluções orientadas para os seus mercados e públicos alvo segundo as regras básicas da segmentação.

2. Há uma necessidade premente de ter uma orientação de longo prazo pensando no tempo de vida dos clientes / utentes ao estabelecer e “vender” os programas afectos à qualidade de vida desses mesmos clientes / utentes. É necessário o estabelecimento e o fomento de relações de longo prazo entre os clientes e a sua empresa (cidade).

3. As vantagens da implementação da *database marketing* devem ser consideradas. Esta técnica é usada para obter todo o tipo de informação de marketing de carácter demográfico, sociológico, psicográfico.

4. A empresa (cidade) terá de se concentrar no desenvolvimento das suas capacidades competitivas e nas estratégias associadas a estas mesmas capacidades;

5. De uma forma proactiva a empresa (cidade) deve procurar formas intensivas de colaboração (*partnerships*) entre empresas e organizações públicas.

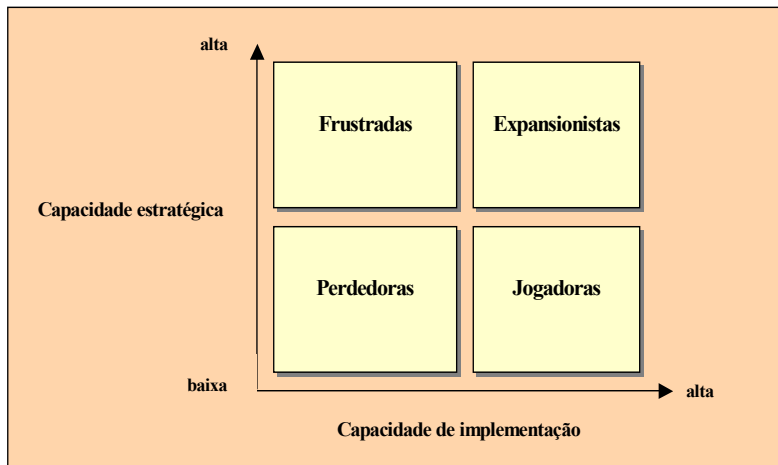
Em suma, estas são algumas sugestões dadas por Matson ao estabelecer o paralelismo entre as técnicas de marketing do consumidor utilizadas com sucesso pelas multinacionais Coca-cola e Pepsi e as cidades que pretendem prosperar adoptando formas inovadoras de reter e aumentar a população que as escolhe.

Baerenholdt & Aarsaether (2002) têm como tema de investigação a análise da intersecção dos factores sociais e espaciais no desenvolvimento regional e local. O artigo introduz um conceito novo na definição das estratégias. Estas estratégias incluem três dimensões importantes para o desenvolvimento regional: inovação, estabelecimento e desenvolvimento de redes de cooperação, e a formação de uma identidade.

Poucas comunidades reagem à crise elaborando um sério planeamento estratégico voltado para o mercado. Kotler *et al.* (1993) referem que algumas nomeiam uma comissão de alto nível de cidadãos públicos e privados que avaliam os problemas e as suas causas, analisando as oportunidades actuais e futuras do local e criam uma visão a longo prazo, do que a comunidade pode vir a ser e a conseguir. Eles admitem que a comunidade é um centro de exportação e importação. A sua sobrevivência depende do facto de se descobrir o que ela é capaz de

produzir e exportar, ganhando o suficiente para adquirir os produtos e serviços que precisa de importar de outros lugares.

O desafio do marketing das cidades é o de fortalecer a capacidade de as comunidades e regiões se adaptarem ao mercado mutante aproveitando oportunidades e mantendo a sua vitalidade. Isto depende também da capacidade de implementação da estratégia. Assim Kotler *et al.* (1999) defendem que as cidades devem desenvolver a capacidade de definir estratégias e a capacidade de as implementar. Da conjugação destas duas capacidades identificam quatro tipos de lugares como podemos ver na figura 6.



Fonte: Adaptado de kotler et al. (1999, p.123)

Figura 6: Tipo de Cidades em Função das Capacidades

As cidades frustradas são as que têm capacidade em pensar estrategicamente mas são fracas na implementação, vêm muitas vezes os seus planos frustrados.

As cidades perdedoras não têm capacidade de pensar a longo prazo, muitas cidades têm esta característica vivendo de subsídios ou de acções compensatórias.

As cidades jogadoras arriscam porque embora não tenham capacidade estratégica são boas na implementação, normalmente são muito trabalhadoras, algumas têm sucesso a curto prazo, e resolveriam o seu problema implementando o planeamento estratégico.

As cidades expansionistas são boas a fazer o planeamento estratégico e a fazer a sua implementação. Na maioria dos caso são cidades liderantes.

## 1.7 – Os Mercados-Alvo do Marketing das Cidades

Também os locais competem entre si para atrair mais turistas, mais negócios e mais investimentos. O marketing de lugares tornou-se uma actividade económica importante e geradora de riquezas locais.

Segundo Kotler *et al.* (1999), o marketing dos lugares deve ter em conta, de forma diferente, três grupos pessoas e negócios:

- pessoas e negócios que vale a pena cativar
- pessoas e negócios aceitáveis mas que não precisam ser especificamente visados
- pessoas e negócios que devem ser evitados ou não incentivados (ex. traficantes de droga, prostitutas)

Quando uma cidade quer cativar uma categoria de pessoas e negócios, como por exemplo os turistas, precisa de definir cuidadosamente a estratégia de marketing para atingir os seus objectivos.

Podemos referir quatro grandes mercados-alvo (ver figura 5):

- Visitantes e turistas
- Residentes e trabalhadores
- Negócios e indústrias
- Mercados de exportação

### 1.7.1 – Visitantes e Turistas

O mercado de visitantes é constituído por dois grupos distintos: os visitantes a negócios e os que não estão a negócios. Para os actores do marketing das cidades é importante encontrar uma resposta adequada para estes dois mercados distintos. Os visitantes a negócios vão a uma cidade participar numa reunião ou convenção, para avaliar uma cidade, para comprar ou vender alguma coisa. Nos visitantes que não estão a negócios incluem-se os turistas que pretendem conhecer determinada cidade e também aqueles que pretendem visitar familiares ou amigos. Kotler *et al.* (1999) acrescentam ainda que, dentro destes dois grupos, há variados e importantes sub-segmentos alvo cujas necessidades devem ser cuidadosamente hierarquizadas.

Todas as pessoas que visitam um local necessitam de alimentação, estadia e muitas vezes gastam também na compra de produtos locais e outros bens ou serviços. Todos estes gastos têm um factor multiplicador no emprego e na receita gerada pelos negócios. Estes visitantes supostamente gastam mais num local do que o custo em que se incorre por lhes fornecer os bens e os serviços. Assim uma cidade, do ponto de vista de consumo realizado, deveria tentar atrair os visitantes que gastam mais por dia e ficam o maior período de tempo.

Uma cidade precisa de elaborar um conjunto de objectivos e estratégias em relação aos visitantes, em vez de promovê-los ao acaso. Uma vez definido o perfil dos visitantes, a cidade deve também definir a afluência média de visitantes para se poder dotar das infra-estruturas adequadas a este objectivo. (Kotler *et al.*, 1993)

### **1.7.2 - Residentes e Trabalhadores**

Um segundo mercado-alvo importante para os locais são os seus residentes e trabalhadores. Quando as cidades querem atrair este mercado-alvo, precisam de desenvolver os incentivos adequados ao nível das infra-estruturas básicas e dos factores de marketing que fixem os residentes. Uma cidade aprazível para quem mora torna-se atractiva para potenciais residentes e os outros públicos.

Kotler *et al.* (1999) considera que ao nível da atracção de famílias os actores do marketing das cidades devem considerar distintos subgrupos porque têm características e necessidades diferentes:

- Famílias sem crianças
- Famílias com crianças pequenas
- Famílias com crianças e adolescentes
- Famílias em que os filhos já saíram de casa.

### **1.7.3 - Negócios e Indústrias**

Os locais pretendem normalmente atrair novos negócios e indústrias para dar emprego aos seus cidadãos (residentes e trabalhadores) e gerar receitas. Actualmente as cidades estão mais interessadas em atrair negócios e indústrias “limpos”, como bancos, empresas de alta tecnologia, assim como manter os negócios já existentes e impulsionar a sua expansão.

Para Kotler *et al.* (1999), as cidades devem perceber o que é relevante e decisivo no processo de escolha da localização de uma empresa.

Um local pode manter e fortalecer a sua base económica de quatro formas:

- Manter os negócios actuais (pelo menos os desejáveis)
- Projectar infra-estruturas e serviços para ajudar os negócios actuais a crescerem
- Facilitar aos empreendedores o início de um negócio
- Atrair agressivamente empresas ou filiais.

### 1.7 4 - Mercados de Exportação

Neste quarto mercado-alvo considera-se a capacidade de uma cidade ou região produzir bens e serviços que outros lugares, pessoas ou empresas estejam dispostos a comprar.

Kotler *et al.* (1993 e 1999) assim como Porter (1995), defendem que qualquer localidade deve estimular as empresas locais a produzirem e de forma concertada divulgarem os seus produtos e marcas por forma a expandirem as suas vendas para o mercado nacional e até internacional. Aliás qualquer lugar deve desenvolver os mercados de exportação em especial para os produtos que são exclusivos porque aí terá vantagens distintas.

Para estimular as exportações de uma cidade Kotler *et al.* (1999) referem que podem ser usadas várias ferramentas:

- Os actores do sector publico e do sector privado podem cooperar no desenvolvimento do posicionamento da cidade fortalecendo os negócios locais com vista à exportação
- O “governo local” pode criar um gabinete oficial de aconselhamento e orientação das exportações
- O “governo local” pode providenciar incentivos financeiros no sentido de estimular acções que promovam uma orientação exportadora (ex. em feiras internacionais)
- O “governo local” pode ajudar negócios com interesses em explorar mercados de exportação através da escolha de pessoas com experiência; pode ainda estimular relações interculturais entre cidades.

Em suma, As cidades dependem e são condicionadas por uma macro-estrutura, que os actores locais devem saber interpretar para poderem identificar as grandes ameaças e oportunidades que podem desenvolver. Concomitantemente, as cidades também têm de saber analisar e identificar, dos factores de marketing quais os que constituem forças e aqueles que são fraquezas e deste modo efectuarem uma análise SWOT. A análise SWOT será decisiva na definição da visão, missão, objectivos e estratégias da cidade por forma a atingir os públicos-alvo escolhidos.

## 2 - DESENVOLVIMENTO DO MODELO TEÓRICO

### 2.1 - Introdução

O objectivo desta secção é o desenvolvimento de um modelo teórico que sirva de base ao estudo do fenómeno que se pretende investigar, i.e., o marketing das cidades. Para a elaboração e desenvolvimento deste

modelo é necessário antes de mais seleccionar as variáveis teóricas essenciais para estudar e avaliar a forma como as cidades podem ser afectadas e podem desenvolver um crescimento sustentado de longo prazo.

## 2.2 - Selecção de Conceitos Teóricos

Ao rever a teoria pode-se afirmar que esta área de investigação é relativamente recente. Estudos que deram uma grande contribuição para a área, como por exemplo Kotler, Haider & Rein (1993) e Kotler, Asplund, Rein & Haider (1999), assim como Kanter (1995) e ainda Porter (1995) foram implementados há menos de uma década. Daqui se pode concluir que dado haver pouca investigação na área e esta ser relativamente recente, é pertinente o seu desenvolvimento e enorme o potencial da sua aplicação.

Ainda de realçar é o facto de haver poucos modelos genéricos desenvolvidos. De facto, apenas detectámos a existência de três. No entanto, a contribuição destes modelos é significativa dado que incluem um variado número de variáveis como por exemplo os factores da envolvente, os factores de marketing, os actores do marketing e os mercados alvo (Kotler *et al.*, 1993 e 1999), os activos intangíveis (Kanter, 1995) e os *clusters* (Porter, 1995).

No entanto verifica-se também que estes modelos não foram ainda testados empiricamente. Nesta dissertação de mestrado pretende-se preencher esta lacuna testando do ponto de vista prático, o modelo teórico aqui desenvolvido numa cidade apropriada.

Ao desenvolver um modelo teórico pretende-se apreender uma realidade complexa e simplificá-la. Assim, é necessário reflectir no conjunto de variáveis que necessariamente terão de ser consideradas para compreender o uso das ferramentas do marketing no desenvolvimento das cidades.

Como ponto de partida consideraremos o modelo teórico desenvolvido por Kotler *et al.* (1993), dado que é o modelo mais citado e o que adquiriu algum grau de notoriedade na área de investigação. Verificamos ainda que os contributos nacionais de Otto (1996), Antunes (2002) e Martins (2003) baseiam-se em grande parte neste modelo.

Assim, o conjunto de variáveis que será inicialmente considerado é:

Envolvente Macroestrutural - contém as variáveis que não são controláveis, que determinam o desenvolvimento a longo prazo e que não são passíveis de ser alteradas no curto prazo, i.e., estão fora do controlo das cidades. São aqui incluídos os factores económicos, sócio-demográficos, político-legais e tecnológicos. É desta envolvente que podem surgir as oportunidades e as ameaças à cidade.

Factores de Marketing – são as características das cidades e são os elementos que podem ser alterados pelos actores do marketing no curto prazo. São ainda estes os factores que constituem as fraquezas e as forças das cidades e que podem ser divulgados para atrair os mercados-alvo. Incluem-se aqui a imagem e qualidade de vida, as pessoas, as atracções e as infra-estruturas.

Actores do Marketing – são as diversas entidades ou pessoas que definem, implementam e controlam nas cidades as estratégias de marketing. Os actores do marketing podem ser nacionais e internacionais, actores regionais ou actores locais. Dentro deste último nível podemos subdividir em actores do sector público e do sector privado.

Adicionalmente, é necessário considerar que os factores mencionados por Antunes (2002) e Martins (2003) são também relevantes para a compreensão da análise das cidades. Para estes autores é pertinente as cidades realizarem uma Análise SWOT, i.e., efectuarem um adequado diagnóstico das condições, porque permite a identificação dos pontos fracos e fortes assim como das ameaças e oportunidades e facilita a definição dos factores de diferenciação.

Mais, o estudo realizado por Otto (1996) leva também à conclusão que o planeamento estratégico de uma cidade, para ser correctamente implementado, deve identificar a sua Missão, assim como os Objectivos e as Estratégias para os implementar.

Um último conjunto considerado por quase todos os autores são os Mercados-alvo: são os diferentes mercados que interessam à cidade, dos quais se destacam: residentes e trabalhadores, negócios e indústrias, visitantes e turistas e mercados de exportação.

### **2.3 - Modelo Teórico**

As considerações mencionadas levam finalmente à elaboração de um modelo teórico em que as relações entre as variáveis são especificadas na seguinte forma (ver figura 7).

A envolvente macroestrutural abrange todos os outros conjuntos de variáveis. Isto significa que os factores económicos, tecnológicos, socio-demográficos assim como os político-legais irão necessariamente afectar todos os outros conjuntos de variáveis.

Os factores de marketing que dependem da envolvente macroestrutural, são as características que os actores do marketing podem utilizar para definir a oferta ao mercado que a cidade pretende atrair.

No centro do modelo estão os actores do marketing, aquele que depois de interpretar a envolvente e o ambiente interno (factores de marketing) tomam decisões.

O primeiro passo é efectuar uma análise SWOT que servirá de *input*, assim com a análise de cada mercado e a definição das suas necessidades, para a definição da missão, dos objectivos e das estratégias para estes serem alcançados.

Como receptor deste modelo temos os mercados que se pretendem atrair e que são a razão de existir de uma cidade.

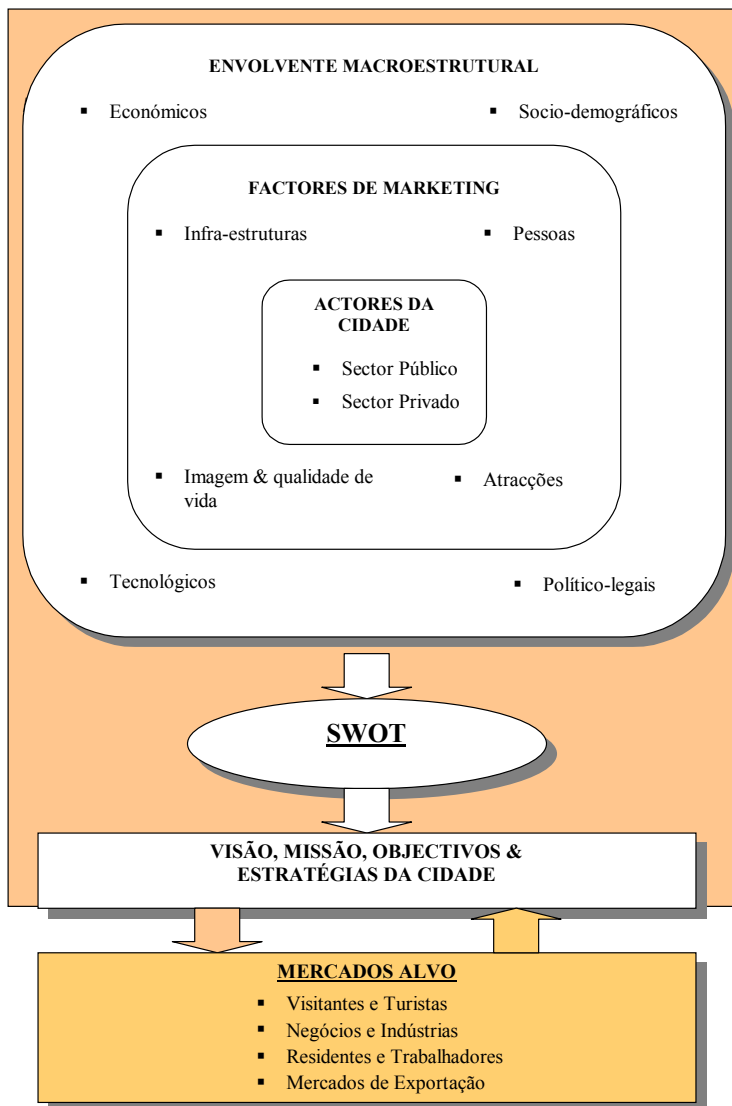


Figura 7: Modelo teórico de aplicação às cidades



Este modelo foi aplicado a um caso concreto, a cidade de Viseu, e procurámos perceber a sua consistência, e em que medida os diferentes actores de marketing da cidade utilizam e percebem a importância das ferramentas de marketing na gestão da cidade.

A aplicação do modelo à cidade de Viseu e aos seus actores permitiu dois tipos de conclusões: as primeiras têm a ver com a forma como percebem a importância de um planeamento estratégico para a cidade e as segundas têm a ver com propostas de melhoria do modelo teórico para a análise da gestão estratégica das cidades.

Em relação às primeiras conclusões, pudemos perceber, na abordagem feita aos diferentes actores do marketing da cidade de Viseu, que embora todos, durante a entrevista, manifestassem opiniões sobre todos os aspectos questionados, nem todos revelaram fazê-lo com o mesmo grau de pertinência. O actor que melhor revelou conhecer e implementar essa gestão estratégica foi o responsável pela autarquia da cidade, o actor mais importante.

Assim, relativamente à aplicação do modelo à cidade, o estudo permitiu-nos concluir o seguinte:

Da envolvente macroestrutural verificou-se um maior impacto dos factores político-legais, normalmente decisões tomadas por entidades nacionais ou internacionais (governo ou comissão europeia) com elevado impacto nas outras variáveis do modelo. Ainda dentro desta envolvente verificamos um nexo de causalidade entre os factores político-legais e os factores sociodemográficos, i.e., os primeiros influenciam os segundos.

Percebemos também que todas as cidades competem entre si, junto dos actores nacionais e internacionais, em especial no que concerne às decisões tomadas por estes actores e quando estas decisões são mutuamente exclusivas, i.e., quando as decisões a tomar favorecem umas cidades e desfavorecem outras.

Embora se verifique esta rivalidade entre as cidades, também se verificou a importância de haver complementaridade entre as cidades mais próximas, criando maior peso junto da administração central, coordenando as suas actividades, porque têm interesses comuns e podem desenvolver o conceito de uma região com factores distintivos locais, como produtos regionais, recursos naturais, que serão potenciados com a colaboração entre todas.

Das duas conclusões anteriores decorre outra muito importante: é a capacidade de pressão (*Lobbying*) que os actores da cidade têm que ter juntos dos decisores nacionais e internacionais para potenciarem decisões favoráveis à sua cidade, em especial dentro dos factores político-legais.

Percebemos ainda uma maior relevância na gestão da cidade dos actores locais em especial da Câmara Municipal. No caso em concreto de

Viseu, revelou-se também importante para o desenvolvimento da cidade um actor do sector privado, o grupo Visabeira.

Ainda se verificou que embora o modelo não acentue a interligação entre os actores, a realidade revelou a necessidade de colaboração entre os mesmos.

Dadas as conclusões a que chegámos, com a realização deste trabalho, seria pertinente especificar algumas recomendações, primeiro relativamente à contribuição teórica (modelo) e depois relativamente ao caso concreto do objecto do nosso estudo.

Relativamente ao modelo, seria importante incluir a análise da influência dos factores político-legais, rivalidade entre as cidades, a complementaridade das cidades mais próximas na definição de um plano mais macro que fosse considerado no plano da cidade em estudo, e incluir a cooperação entre os actores.

Relativamente à cidade de Viseu, e depois da análise efectuada, podemos definir em termos sintéticos a cidade, nas suas dimensões espacial e temporal. Assim percebemos claramente que a cidade evoluiu na forma como se apresenta ao mercado e na forma como é percebida.

No passado era uma cidade considerada provinciana de interior e onde predominava o sector primário.

Actualmente é percebida como uma cidade jovem, dinâmica, atractiva, acolhedora e onde predominam a indústria e os serviços.

Tem condições para ser, no futuro, uma cidade atractiva para residentes e potenciais residentes, para desenvolver o turismo cultural para a terceira idade, uma cidade de eventos e congressos e de recursos humanos com conhecimento.

Assim, os actores da cidade deverão, de forma concertada, definir claramente o posicionamento futuro que pretendem para a cidade e quais os mercados alvo que querem atrair e, desta forma, definir cuidadosamente os factores de marketing que devem ser corrigidos (pontos fracos), desenvolverem aqueles que já constituem vantagens competitivas (pontos fortes) e, adicionalmente, dotar a cidade das lacunas identificadas. Conjuntamente, encetar esforços para desenvolverem as oportunidades e anularem as ameaças.

Em termos concretos, e dada a análise efectuada, Viseu deverá apostar nos residentes e potenciais residentes, em especial na retenção dos alunos do ensino superior, reforçando a característica de cidade jovem em crescimento e empreendedora. Um mercado-alvo são os turistas, em especial a terceira idade, que procura a região para turismo cultural e termal.

Outro mercado muito importante e em grande ascensão, são os congressistas e os realizadores de eventos e finalmente os mercados externos consumidores de produtos regionais.

Para captar os mercados alvo identificados, seria importante a manutenção (incremento) das condições de vida dos residentes e a aposta no desenvolvimento do ensino superior e centros de investigação e a criação de condições atractivas para fixar os jovens com formação superior e com capacidade empreendedora e de investigação.

A cidade e a região têm uma oferta diversificada ao nível histórico e monumental, termal, gastronómico e vinícola que deverá ser desenvolvida e promovida de forma integrada para atrair os turistas em especial os identificados como alvos.

Dadas as condições de localização, clima, qualidade de vida, gastronomia e oferta hoteleira assim como desportiva e de lazer, Viseu já está a apostar na atracção de eventos e congressos, que se podem realizar com mais qualidade e tranquilidade do que nos grandes centros, para tal a cidade necessita de reforçar a sua capacidade hoteleira de quatro e cinco estrelas com capacidade e condições para responder às necessidades deste público-alvo. Neste sentido, carece de solução urgente o problema das duas principais vias de acesso à cidade, IP5 e IP3, tornando a cidade mais próxima de todas as outras.

Por fim, acrescentaríamos que é importante, para captar os mercados de exportação, a criação e a divulgação de forma organizada da imagem dos diferentes produtos regionais, promovendo, deste modo, a sua procura e contribuindo, assim, para o desenvolvimento de todo o potencial dos recursos que são exclusivos da região, em especial do Vinho do Dão.

## NOTAS

\* O presente artigo, com ligeiras adaptações, faz parte do Trabalho de Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, com o título de “MARKETING DAS CIDADES. CASO DE ESTUDO DO DESENVOLVIMENTO DA CIDADE DE VISEU”, defendida no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

## BIBLIOGRAFIA

- Acselrad, Henri, (2001), “Sentidos da Sustentabilidade Urbana”, in *A duração das Cidades: Sustentabilidade e Risco nas Políticas Urbanas*, DP&A Editora, Rio de Janeiro.
- Amaral, Diogo Freitas, (1999), “Curso de Direito Administrativo”, 2ª Edição, Livraria Almedina, Coimbra, Vol. I.
- Antunes, José Eiras, (2002), “As Cidades também Precisam de Marketing”, *Marketeer*, Maio, pp. 86-87.
- Cardoso, Albérico, (2003), “A Importância das Cidades”, *Gente & Viagens*, Abril, p.3.
- Correia, Miguel, (2003), “As Cidades Estão Numa Encruzilhada”, *Municípios & Regiões de Portugal*, Maio, pp. 17-21.
- European Marketing Confederation, (1998), “Enciclopédia Internacional de Marketing”, Porto Editora, Porto.
- Garofoli, Gioacchino, (2002), “Local Development in Europe – Theoretical Models and International Comparisons”, *European Urban and Regional Studies*, March, pp. 225-239.
- I.N.E., (2002), “Censos 2001: Resultados Definitivos – Centro, XIV Recenseamento Geral da População, IV Recenseamento Geral da Habitação”, Lisboa, Vol. III.
- Kanter, Rosabeth Moss, (1995), “World Class-Thriving Locally in the Global Economy”, Prentice-Hall.
- Kanter, Rosabeth Moss, (1996), “A Vantagem Competitiva das Cidades”, *Executive Digest*, Janeiro, pp. 52-59.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, (1980), “Principles of Marketing”, Prentice-Hall, New Jersey.
- Kotler, Philip, Haider, Donald, Rein, Irving, (1993) “Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations”, Free Press, Nova Iorque.
- Kotler, Philip, Asplund, Christer, Rein, Irving, Haider, Donald, (1999), “Marketing Places Europe, How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe” Prentice Hall, London.
- Kotler, Philip, Jatusripitak, Somkid, Maesincee, Suvit, (1997) “The Marketing of Nations. a Strategic Approach to Building National Wealth”, Free Press, Nova Iorque.
- Kotler, Philip, Bowen, John, Makens, James, (1999), “Marketing for Hospitality and Tourism”, 2ª Edição, Prentice Hall.
- Lambin, Jean-Jacques, (2000), “Marketing Estratégico”, 4ª Edição, McGraw-Hill, Lisboa.
- Lindon, D., J. Lendrevie, J. Rodrigues, P. Dionísio, (2002), “Mercator. Teoria e Prática do Marketing”, 9ª Edição, Publicações Dom Quixote, Coleção Gestão e Inovação, Lisboa.
- Martins, Carlos, (2003) “Marketing Places”, *Marketeer*, Fevereiro, pp.41-44.

- Matson, Erik W., (1994), “Can Cities Market Themselves Like Coke and Pepsi Do?”, *International Journal of Public Sector Management*; February, pp. 33-41.
- Otto, Miguel Sousa, (1996), “O Marketing das Cidades”, *Marketeer*, Julho-Agosto, pp. 28-31.
- Porter, Michael, (1995), “A Vantagem Competitiva das Cidades”, *Exame*, Novembro, pp. 168-199, publicado originalmente sob o título “The Competitive Advantage of the Inner City”, *Harvard Business Review*, May-Jun, pp. 55-71.
- Rowe, David, McGuirk, (1999), “Drunk for Three Weeks – Sporting Success and City Image”, *International Review for The Sociology of Sport*, February, pp. 125-141.
- Valls, Josep-Francesc, (1992), “La Imagen de Marca de los Países”, McGraw-Hill.
- Wheelen, Thomas I., Hunger, J. David, (1995), “Strategic Management and Business Policy”, 5ª edição, Addison Wesley.
- Yin, R.K., (1994), “Case Study Research, Design and Methods”, 2ª Ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.