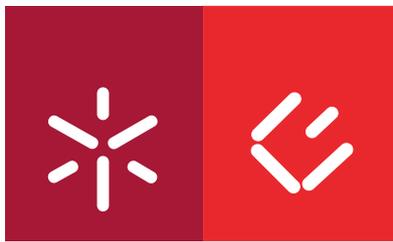


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Joaquim Manuel Mendes Resende Pereira

**A cidade como marca :Um instrumento de desenvolvimento sustentável**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Joaquim Manuel Mendes Resende Pereira

## **A cidade como marca :Um instrumento de desenvolvimento sustentável**

Dissertação de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob a orientação do

**Professor Doutor António Joaquim Araújo Azevedo**

(Professor Auxiliar Convidado da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho)

## DECLARAÇÃO

Nome:

**Joaquim Manuel Mendes Resende Pereira**

Endereço Electrónico: [jpereira.mail@gmail.com](mailto:jpereira.mail@gmail.com)

Telefone: 919 923 159

Número de Identificação Civil: 06971448

Título da dissertação:

**A cidade como marca: Um instrumento de desenvolvimento sustentável**

Orientador:

**Professor Doutor António Joaquim Araújo Azevedo**

(Professor Auxiliar Convidado da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho)

Ano de conclusão: 2010

Designação do Mestrado: Marketing e Gestão Estratégica

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 26 de Abril de 2011

Assinatura: \_\_\_\_\_

**À minha mulher**

Cassilda Flávia Brito Neves Pereira

**Aos meus filhos**

Catarina Alexandra Neves Resende Pereira e

Flávio Manuel Neves Resende Pereira

**Aos meus pais**

Elvira Gomes Resende e

Manuel Mendes Pereira

**Aos meus sogros**

Irene Glória Boa Nova Brito e

Flávio Gaspar da Silva Neves



## **Agradecimentos**

O mestrado foi um desafio que, assumi longe de saber qual o impacto que, viria a ter na minha vida pessoal e profissional. Por isso, as minhas primeiras palavras de profundo agradecimento não podem deixar de ser dirigidas à minha mulher Flávia e aos meus filhos, Catarina e Flávio, pelas condições que me proporcionaram e pela ausência a que os submeti.

Foi com enorme satisfação e com grande fascínio que vivi a minha própria participação num processo de investigação científica. Desconhecia o quanto seria penoso esse processo, o quanto é difícil navegar sozinho por uma imensidão de saberes e manter o rumo. Momentos houve em que me perdi, dispersando-me ou simplesmente parando, perante uma constatação ou uma encruzilhada onde a hesitação toma conta de nós e nos bloqueia.

Aqui deixo uma palavra de grande apreço e agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor António Azevedo que, soube, como ninguém, conceder-me o espaço de que necessitava e simultaneamente impor-me um foco.

Quero deixar uma especial referência aos ilustres Professores Doutores Philip Kotler e Seppo Rainisto que, juntamente com o meu orientador, tive a oportunidade de conhecer em Portimão, pela simpatia e pelos minutos que nos concederam, aos quais tivemos a oportunidade de apresentar o tema da investigação, trocar algumas impressões e deles recolher a ideia de que “muito pouco ou mesmo nada está a ser feito nesse sentido... desconheço” (Rainisto, 2008).

Também a todos os Municípios de Portugal, na figura dos seus Presidentes de Câmara e/ou Chefes de Gabinete, o meu muito obrigado pelo cuidado e disponibilidade demonstrada.

Por último quero deixar um agradecimento muito especial a todos os/as Professores/as da primeira edição do Mestrado de Marketing e Gestão Estratégica, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, pelo conhecimento que me proporcionaram e pelos debates e perspectivas que me ofereceram. Também aos meus colegas de mestrado o meu muito obrigado pelo companheirismo e solidariedade com que juntos fizemos esta caminhada.

A todos, devo o resultado final da minha dissertação. A todos, muito obrigado!



## Resumo

O desenvolvimento sustentável é, sem margem de dúvida, a única opção de desenvolvimento. As evidências de que o ambiente não suportará por muito mais tempo as taxas de crescimento da população e os níveis de consumo da humanidade constituíram as bases para a construção de uma nova consciência.

Desconhece-se a existência de estudos que relacionem a gestão estratégica, o marketing de cidades e a marca de cidade com os níveis de desenvolvimento sustentável alcançados, em particular na perspectiva que lhe é conferida neste estudo: Como modelo de governação local. Assim, a abordagem exploratória e descritiva conferem ao corpo teórico grande relevância, na medida em que permite uma maior familiarização com o fenómeno, tido ainda como relativamente desconhecido, contribuindo para uma melhor entendimento, apontando um novo caminho, propondo aos territórios as melhores práticas da gestão empresarial, pela adopção da Gestão Estratégica e do Marketing, em particular da marca de cidade.

No que respeita aos Presidentes do executivo não nos foi possível traçar um perfil explicativo da adopção das práticas de gestão estratégica, sendo evidente, na grande maioria dos casos, a existência de uma perspectiva muito redutora, onde tudo se resume a acções isoladas de promoção turística e/ou de captação de investimento, materializada pela mais ou menos cuidada acção de comunicação, normalmente sem intencionalidade estratégica.

Relativamente aos Cidadãos, os dados revelam a existência de quatro factores, muito próximos das quatro dimensões do desenvolvimento sustentável, que agregam um conjunto de “adjectivos” percebidos como caracterizadores da imagem da cidade que, permitem acreditar na pertinência da construção de uma identidade próxima dessas dimensões.

É evidente a não existência de uma visão holística, integradora de necessidades e desejos, que a todos respeite e envolva na definição, decisão e construção da cidade desejada. Parece desconhecer-se que os cidadãos (individuais e colectivamente entendidos), ao serem parte da decisão, aumentam a auto-estima, mobilizam o orgulho cívico, tornam-se pessoas conscientes, participativas e orgulhosas das conquistas da sua terra, as quais tomam como suas.

Palavras-chave: Gestão estratégica, marketing de cidade, marketing de lugares, cidade como marca, sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, balanced scorecard.



## **Abstract**

The sustainable development is surely the only development option we have. The evidences that the environment will not support for much longer the current population growth and the current consumption level of the world population were the base for the construction of a new conscience.

There are no known studies that relate the strategical management, city marketing and city brand with levels of reached sustainable development from the perspective we use in this particular study: as model for local government. Therefore, the exploratory and descriptive approach we used in this study gives relevance to the theoretical knowledge, as it allows us the possibility to approach this relatively unknown phenomenon in a familiar way, while it also allows us a better understanding of it and points a new path to be followed- adopting Strategical Management and Marketing (particularly the city brand).

Regarding the executive presidents (Mayor) of the studied areas, we were unable to outline an explanatory profile for the adoption of strategical management procedures. What became clear was the lack of a broad vision regarding this issue: most cases are about isolated touristic promotion actions and/or ability to capture investment. This is done using communication actions as a tool and usually there is no strategical intention involved in the process.

Regarding the Citizens, the data we've collected reveals the existence of four factors, that are very close to the four dimensions of sustainable development. These four factors aggregate different groups of "adjectives", that are perceived as characterizing factors of the city's image. This allows us to believe that it is relevant to construct an identity that is close to those dimensions.

What became very clear was the lack of an holistic vision, one that integrates needs and wishes, one that involves everyone in the definition, decision and construction of the desired city. We seem to be unaware that by becoming part of the decision process, citizens (whether in the individual or collective sense) raise their self-esteem and civic pride. They also become aware participants of the process and are able to feel pride in the achievements of their cities, that they can perceive as their own achievements.

Keywords: strategical management, city marketing, place marketing, cities as a brand, sustainability, sustainable development, balanced scorecard.



# Índice Geral

Agradecimentos .....	v
Resumo .....	vii
Abstract .....	ix
Lista de Abreviaturas .....	xiii
Lista de Figuras.....	xv
Lista de Quadros .....	xvii
Lista de Tabelas .....	xix
PARTE I – INTRODUÇÃO.....	1
1.    Pertinência e Actualidade do Tema .....	1
2.    Estrutura da Dissertação .....	3
PARTE II – REVISÃO DA LITERATURA.....	4
3.    Território e Cidade .....	4
3.1.    Competitividade .....	6
3.2.    Sustentabilidade .....	10
4.    Gestão Estratégica .....	16
4.1.    Estratégia .....	17
4.2.    Monitorização.....	25
4.2.1. <i>Balanced Scorecard</i> .....	28
4.2.2. <i>Perspectivas do Balanced Scorecard</i> .....	31
4.2.3. <i>Balanced Scorecard no sector público</i> .....	36
4.2.4. <i>Declarações estratégicas e mapa da estratégia</i> .....	44
4.2.5. <i>Objectivos, indicadores, metas e iniciativas</i> .....	47
5.    Marketing de Cidades .....	52
5.1.    Conceito, Perspectivas e Aplicabilidade .....	52
5.2.    Marketing e território .....	56
6.    Cidade como Marca .....	62
6.1.    A construção da marca de cidade.....	65
6.2.    Identidade e Imagem.....	68
7.    Relação entre conceitos .....	71

PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO .....	74
8. Metodologia .....	74
8.1. Âmbito e Objectivos da pesquisa .....	74
8.2. Relação entre conceitos e hipóteses teóricas .....	74
8.3. Opções metodológicas .....	78
9. Apresentação e análise dos resultados .....	83
9.1. Análise do inquérito aos Municípios .....	83
9.1.1. <i>Desenvolvimento sustentável no município</i> .....	83
9.1.2. <i>Gestão estratégica e marketing de cidades</i> .....	87
9.1.3. <i>Perfil do Presidente da Câmara</i> .....	93
9.2. Análise do inquérito aos Cidadãos .....	96
9.2.1. <i>Perfil do cidadão</i> .....	96
9.2.2. <i>Percepção da Cidade ou Vila</i> .....	99
PARTE IV – PRINCIPAIS CONCLUSÕES .....	106
10. Principais conclusões .....	106
11. Principais limitações .....	109
12. Sugestões para investigação futura .....	110
BIBLIOGRAFIA .....	112
ANEXOS E APÊNDICES .....	119
1. Estatísticas dos Municípios .....	120
2. Estatísticas dos Cidadãos .....	123
3. Questionário aos Presidentes do executivo municipal .....	126
4. Questionário aos Residentes .....	133

## **Lista de Abreviaturas**

A21L	Agenda 21 Local
AEA	Agência Europeia para o Ambiente
APA	Agência Portuguesa para o Ambiente
BSC	Balanced Scorecard
CE	Comissão Europeia
CEU	Conselho Europeu de Urbanistas
DGA	Direcção-Geral do Ambiente
DGOTDU	Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano
DS	Desenvolvimento Sustentável
ENDS	Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável
GEA	Grupo de Estudos Ambientais da Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa
ICLEI	International Council for Local Environmental Initiatives
IDS	Indicador de Desenvolvimento Sustentável
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONU	Organização das Nações Unidas
SIDS	Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIC	Novas Tecnologias da Informação e Comunicação
UNSD	Divisão das Nações Unidas para o Desenvolvimento sustentável



## Lista de Figuras

Figura 1 - Cidades Competitivas e Sustentáveis (Martins, et al., 2007a) .....	5
Figura 2 - Diamante da vantagem nacional (Porter, 1989, p. 146) .....	9
Figura 3 - Sustentabilidade forte: “Parliamentary Commissioner” (2002), citado (Gomes R. C., 2009, p. 21) .....	12
Figura 4 - Dimensões da sustentabilidade (Costa, et al., 2006, p. 30) .....	12
Figura 5 - Actores locais de desenvolvimento sustentável (construção própria adaptado de Neves, 1996 citado por (Fonseca, 2006)) .....	22
Figura 6 - Contexto do planeamento estratégico do território (construção própria, 2010) .....	23
Figura 7 - Perspectivas do planeamento estratégico (construção própria adaptado de Neves (1996), citado por (Fonseca, 2006)) .....	24
Figura 8 - Transformando inputs em outputs (Girishankar, 2001 citado por (Corrêa, 2007, p. 499)).....	26
Figura 9 - Da visão ao sucesso estratégico (Niven (2003), citado por (Monteiro, 2006, p. 3) .....	28
Figura 10 - Barreiras à execução da estratégia (Niven (2003), citado por (Monteiro, 2006, p. 4) .....	29
Figura 11 - Tradução da visão e da estratégia: Quatro perspectivas (Kaplan & Norton, Kaplan e Norton na prática, 2004, p. 68) .....	31
Figura 12 - Estrutura do BSC no Sector Público (Niven, 2003) citado por (Gomes A. P., 2006, p. 70) ....	40
Figura 13 - Estrutura do BSC no Sector Público - adaptado de (Kaplan & Norton, 2001).....	41
Figura 14 - Perspectiva financeira e do cliente para o sector público (Kaplan & Norton, 2001, p. 148) ...	41
Figura 15 - Mapa da Estratégia aplicado ao território (elaboração própria 2010).....	46
Figura 16 - Pirâmide de classificação de indicadores e tipo de público alvo (Gouzee et al., 1995 e Braat, 1991, citados (APA, 2007b, p. 11)).....	47
Figura 17 - Aspectos determinantes do desenvolvimento sustentável (Adaptado de Gouzee et al., 1995, citado por (DGA, 2000, p. 8)).....	48
Figura 18 – Pirâmide de alinhamento estratégico de um território (elaboração própria, 2010).....	49
Figura 19 - Principais conceitos de marketing (Kotler & Armstrong, 2003, p. 4) .....	54
Figura 20 - Dimensões do marketing holístico (Kotler & Keller, 2006, p. 16) .....	55
Figura 21 - CityMarketing Funnel: Dimensões do Marketing de Cidade (Construção própria, 2010) .....	57
Figura 22 - Elementos do marketing estratégico do lugar – adaptado de (Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 1993, p. 45).....	60
Figura 23 - Modelo planeamento da identidade da marca (Aaker D. A., 1996, p. 177) .....	69
Figura 24 - A Cidade como marca: Um instrumento de desenvolvimento sustentável (construção própria 2010) .....	71
Figura 25 - Ciclo de gestão da Cidade como marca (construção própria 2010) .....	72
Figura 26 - Ciclo adaptativo da Cidade como marca (construção própria 2010) .....	73
Figura 27 - Modelo de pesquisa aplicado aos Presidente do Executivo Municipal (construção própria, 2010) .....	76
Figura 28 - Modelo de pesquisa aplicado aos cidadãos residentes (construção própria, 2010) .....	77
Figura 29 - Distribuição geográfica dos municípios respondentes .....	95
Figura 30 - Mapa de distribuição das respostas dos cidadãos .....	97



## Lista de Quadros

Quadro 1 - Perspectivas e questões fundamentais do BSC (construção própria 2010).....	31
Quadro 2 - Medidas da perspectiva financeira (Gomes A. P., 2006, p. 59) .....	32
Quadro 3 - Medidas da perspectiva dos clientes (Gomes A. P., 2006, p. 58) .....	33
Quadro 4 - Medidas da perspectiva dos processos internos (Gomes A. P., 2006, p. 60) .....	34
Quadro 5 - Medidas da perspectiva de aprendizagem e crescimento (Gomes A. P., 2006, p. 61) .....	35
Quadro 6 - Estrutura do BSC no Sector Público: análise comparativa (Gomes A. P., 2006, p. 79).....	38
Quadro 7 - As perspectivas do BSC: Sector Público vs Sector Privado (Gomes A. P., 2006) .....	39
Quadro 8 - Vantagens do BSC no Sector Público (Niven, 2003, adaptado por (Gomes A. P., 2006, p. 81) .....	42
Quadro 9 - Cidade como organização (construção própria 2010) .....	44
Quadro 10 - Mapa de actividades para o Desenvolvimento Sustentável – construção própria (2010) adaptado de (Kaplan & Norton, 2001) .....	50
Quadro 11 - Mapa de actividades para a Governança e Eficiência Colectiva - adaptado de (Kaplan & Norton, 2001).....	50
Quadro 12 - Mapa de actividades para o Desenvolvimento Económico - adaptado de (Kaplan & Norton, 2001) .....	51
Quadro 13 - Mapa de actividades para a Coesão Social - adaptado de (Kaplan & Norton, 2001).....	51
Quadro 14 - Mapa de actividades para a Protecção e Valorização do Ambiente - adaptado de (Kaplan & Norton, 2001).....	51
Quadro 15 - Diferentes adaptações do modelo de 4 P's para as cidades (Seisdedos, 2006, p. 4) .....	61
Quadro 16 - Adaptação de indicações da atitude para as marcas de destino (Caldwell & Freire, 2004, p. 55) .....	66
Quadro 17 - Factores, atributos e dimensões do desenvolvimento sustentável.....	103



## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Ponto de situação da Agenda 21 Local.....	83
Tabela 2 - Agenda 21 Local e Regiões/Arquipélagos.....	84
Tabela 3 - Compromissos internacionais e nacionais subscritos pelos municípios .....	85
Tabela 4 - Constituição dos grupos de trabalho para o desenvolvimento sustentável do município .....	86
Tabela 5 - Instrumentos de desenvolvimento sustentável no município e existência de um grupo de trabalho específico para a área (%) .....	86
Tabela 6 - Planos Estratégicos Específicos.....	87
Tabela 7 - Planos Estratégicos Específicos e Plano estratégico .....	88
Tabela 8 - Anos enquanto Presidente da Câmara e Plano Estratégico no município (%).....	89
Tabela 9 - Anos enquanto Presidente da Câmara e Planos Estratégicos Específicos (%) .....	89
Tabela 10 - Marca de Cidade e Plano de Marketing (%).....	90
Tabela 11 - Anos enquanto Presidente da Câmara, Plano de Marketing e Marca de Cidade (%) .....	91
Tabela 12 - Elementos que compõem o grupo de trabalho para as questões da gestão estratégica e marketing das cidades .....	91
Tabela 13 - Instrumentos estratégicos e de marketing de cidades no município e existência de grupos de trabalho específicos .....	92
Tabela 14 - Plano Estratégico e Plano de Marketing.....	92
Tabela 15 - Idade (em escalões etários) .....	93
Tabela 16 - Habilitações académicas dos Presidentes de Câmara.....	94
Tabela 17 - Número de anos no exercício de funções de Presidente da Câmara.....	94
Tabela 18 - Apoio de um partido político na candidatura a Presidente da Câmara .....	94
Tabela 19 - Indicadores sócio-demográficos dos cidadãos.....	97
Tabela 20 - Profissão actual segundo a CPP 2010.....	98
Tabela 21 - Anos de residência no município .....	99
Tabela 22 - Variável latente e variáveis manifestas.....	100
Tabela 23 - Total de variância explicada .....	100
Tabela 24 - Matriz de factores após rotação.....	102
Tabela 25 - Factores de desenvolvimento sustentável .....	104



## **PARTE I – INTRODUÇÃO**

### **1. Pertinência e Actualidade do Tema**

O desenvolvimento sustentável é hoje a principal opção de desenvolvimento. As evidências de que o ambiente não suportará por muito mais tempo as taxas de crescimento da população e os níveis de consumo da humanidade constituíram as bases para a formação de uma nova consciência. Académicos, políticos, empresários e cidadãos procuram hoje um modelo de desenvolvimento que possa garantir a capacidade de satisfação das necessidades do presente sem comprometer a capacidade de satisfação das necessidades futuras.

A procura de um modelo sustentável de evolução da sociedade terá necessariamente que atender às preocupações dominantes, relativas ao desenvolvimento económico, à coesão social e à preservação e valorização do ambiente. Por último, deverá a governação saber privilegiar o envolvimento e a participação dos seus cidadãos, com vista à construção de soluções para os problemas, à partilha de esforços na sua resolução e a co-responsabilidade para com os resultados.

Principalmente como resultado da globalização, da emergência de uma economia do conhecimento e em particular da evolução das tecnologias de comunicação e da informação, encontramos-nos um contexto de grande incerteza e profunda mutabilidade das economias, sendo que, com o surgir de novas ameaças, surgem também inúmeras novas oportunidades. Assim, a sustentabilidade e a competitividade das cidades assume-se cada vez mais como capacidade de afirmação, num contexto ao qual a cidade tem que ser capaz de se adaptar.

O desígnio integrador e mobilizador adoptado pela por Portugal, de acordo com (ENDS2015, 2007, p. 4), é o de *“Retomar uma trajectória de crescimento sustentado que torne Portugal, no horizonte de 2015, num dos países mais competitivos e atractivos da União Europeia, num quadro de elevado nível de desenvolvimento económico, social e ambiental e de responsabilidade social”* (Presidência do Conselho de Ministros, 2007, p. 5406).

A cidade é reconhecida como o epicentro de toda esta problemática. A Agência Europeia para o Ambiente alerta permanentemente para a crescente urbanização e para a insustentabilidade do modelo actual de desenvolvimento, deixando evidente que, em resultado de uma urbanização crescente, a Europa tem mais de um quarto do seu território tido como urbano e cerca de 75% da sua população a viver em áreas urbanas.

De acordo com a AEA (2006), citada por (Gomes R. , 2009), podemos referir que as cidades são simultaneamente a causa e a solução do problema, assim, se por um lado a sua criação determina o consumo de recursos em larga escala cujo impacto se faz sentir muito para além dos seus limites geográficos, por outro concentram outros recursos e competências que, em equilíbrio se revelam como o modo mais eficiente de vida. É assim, evidente o reconhecimento da necessária responsabilização das cidades, pois se a maioria dos problemas que a sociedade actual enfrenta nelas têm origem, delas se exige a sua resolução.

As profundas transformações e mudanças que, vêm a ocorrer desde a década de 80 do século passado e que transitaram para o século XXI, são fundamentalmente de natureza demográfica e social, tecnológica e geoeconómica, conduzindo a uma nova visão e a uma nova estruturação das cidades nos países desenvolvidos, influenciado as políticas urbanas (Martins, Figueiredo, Azevedo, Ribeiro, Proença, & Abreu, 2007a).

Das cidades é esperada a capacidade para lidar com a incerteza, de responder proactivamente às mudanças e assegurar níveis de qualidade de vida crescentes aos seus cidadãos, sem hipotecar o futuro das novas gerações. Para isso devem ser capazes de atrair e fixar cidadãos, captar investimentos, atrair trabalhadores e visitantes, promovendo desenvolvimento económico, coesão social, preservação e valorização ambiental.

Uma cidade inteligente será consequentemente uma cidade competitiva e sustentável, *“apostada na inovação tecnológica e na criatividade dos seus habitantes, com uma forte liderança institucional e capacidade organizacional, na procura de soluções para aumentar a sua competitividade e sustentabilidade”* (Martins, et al., 2007a, p. 3).

Perante o exposto, importa reflectir sobre qual o papel e contributo que está reservado aos territórios (regiões e em particular às cidades) na construção de um Portugal, cujo crescimento sustentado o torne, no horizonte de 2015, num dos países mais competitivos e atractivos da União Europeia. Por outro lado, como podem faze-lo para que a desejada transição ocorra.

Deste modo, sem ter a pretensão de fazer da cidade um qualquer tipo de empresa, mas antes levar para a cidade as boas práticas da gestão empresarial, impõe-se, que numa perspectiva de cidade competitiva e sustentável, sejam adoptadas praticas de gestão, aqui entendidas no sentido de conduzir a cidade para a promoção da produtividade, da inovação e do uso racional de recursos e competências.

## **2. Estrutura da Dissertação**

Quanto à sua estrutura a dissertação apresenta quatro partes fundamentais, num total de doze capítulos.

- I. Introdução - inclui o Capítulo 1 e o 2
  1. Evidencia-se a pertinência e a actualidade do tema e a
  2. Estrutura da dissertação que agora se apresenta.
- II. Revisão da literatura - comporta os Capítulos 3, 4, 5, 6 e 7.
  3. Procura-se, na literatura científica, enquadrar o território e a cidade numa perspectiva de sustentabilidade e de competitividade territorial;
  4. Caracteriza-se a gestão estratégica, no seu conceito e etapas, descrevendo o processo, do diagnóstico até à monitorização, passando pela reflexão, decisão e implementação estratégica.
  5. Apresenta-se o conceito de marketing e fundamenta-se a sua pertinência e aplicabilidade aos territórios.
  6. Destaca-se a marca em particular à marca da cidade com particular ênfase aos conceitos de identidade e imagem.
  7. Explicita-se a relação entre os principais conceitos abordados.
- III. Estudo empírico - integra os Capítulos 8 e 9.
  8. Apresenta-se o modelo teórico e as hipóteses consideradas, explicita-se a metodologia adoptada, reforçando o âmbito e os objectivos desta investigação, descrevendo o modo como foi realizada a recolha dos dados e o seu processamento.
  9. Procede-se, em resultado da aplicação da metodologia adoptada, à apresentação dos resultados e sua análise.
- IV. Principais conclusões - composta pelos Capítulos 10, 11 e 12.
  10. Apresentam-se as principais conclusões.
  11. Sublinham-se as principais limitações
  12. Deixam-se algumas sugestões para investigação futura.

Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas que permitiram o enquadramento teórico da presente dissertação e alguns anexos/apêndices, como são os questionários utilizados e alguns quadros estatísticos, tidos como relevantes.

## **PARTE II – REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão da literatura incide fundamentalmente sobre o conceito de sustentabilidade e competitividade numa à luz da cidade e do território, incide também sobre o conceito de estratégia, na sua definição, implementação e monitorização, bem como ainda, sobre o conceito de marketing, na sua aplicabilidade aos territórios e, por fim, sobre o conceito de marca de cidade, como consequência natural de uma abordagem das cidades orientada para o mercado, em particular explicitando os conceitos de identidade e imagem.

São identificados os principais conceitos, trabalhado no sentido da construção de um corpo teórico, coeso e coerente, que permita por em evidência relações de causalidade, assumidas como explicativas da perspectiva de análise adoptada, para a compreensão dos fundamentos que, conduzem ao entendimento da pertinência da aplicabilidade da gestão estratégica, do marketing e em particular da marca, às cidades e seus territórios de influência.

### **3. Território e Cidade**

É inquestionável a importância que as cidades passaram a assumir nos nossos dias, vivemos nelas e nelas procuramos respostas para as nossas necessidades e desejos. É nas cidades que os problemas têm origem e nelas que estes se manifestam.

*“... As cidades estão associadas a saltos qualitativos importantes na qualidade de vida das populações (por isso atraíram e continuam a atrair populações) mas estão igualmente na génese de muitos dos grandes problemas da actualidade (crime, pobreza urbana, congestão, problemas ambientais, desenraizamento social, etc.)”* (Costa, 2001, p. 1)

Com a revolução neolítica o Homem passou de nómada e recolector a sedentário e produtor, fixou-se e passou a dispor de um território que, transformou de acordo com as suas necessidades, criando, deste modo, as bases para o aparecimento das cidades. Os aglomerados populacionais evoluíram e desde sempre os territórios assumiram um papel determinante na organização militar, política, económica e social dos sociedades e Estados, particularmente no que diz respeito à delimitação de fronteiras. (Gomes R. , 2009)

A Revolução Industrial veio definiu os contornos do desenvolvimento urbano, tal como o conhecemos, em tudo determinado pela progressiva industrialização dos processos de produção, materializado por um extraordinário crescimento urbano, ainda que nem sempre devidamente planeado (Alves, 2008)

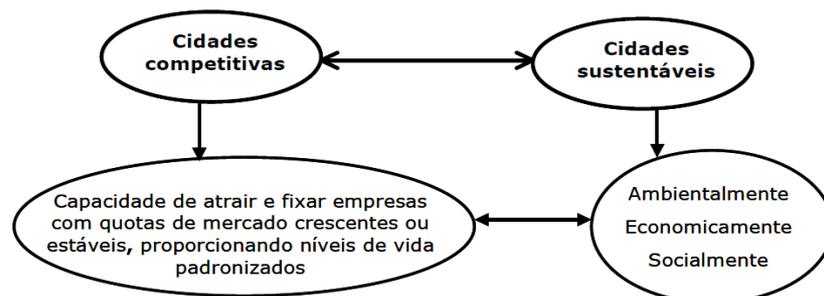
Mela (1999), citado por (Gomes R. , 2009) refere a existência de quatro tipos de dimensão numa cidade: a económica, a política, a cultural e a ecológica, aproximando-se dos quatro pilares do desenvolvimento sustentável. As cidades são assim, locais de aglomeração populacional, nas quais o cidadão estabelece relações de vários tipos que, ao longo dos séculos estruturam a sua identidade e dão significado à imagem que dela é detida.

A urbanização, por efeito da acção de atractividade das cidades, está intimamente associada ao fenómeno da migração do campo para a cidade. Resultou da primeira cimeira da ONU sobre as cidades (Conferencia Habitat), realizada em 1976, a necessidade de promover um conjunto de medidas tendentes à melhoria das condições de vida nas zonas rurais para aí fixar as populações residentes, procurando contrariar a migração em massa e à consequente desertificação das zonas rurais.

A urbanização iniciou-se para nunca mais parar, e com ela o surgir de novos modelos de desenvolvimento, novos estilos de vida, novos padrões de consumo a par de uma, muitas das vezes, descontrolada utilização de recursos. As cidades assumem cada vez maior dimensão e como tal maior responsabilidade, são causa de profundas mudanças económicas, sociais e ambientais e simultaneamente reflectem essas mesmas mudanças, muito para além dos seus limites geográficos e/ou administrativos. Encontramos, por isso, a cidade no centro do debate sobre a competitividade e sustentabilidade dos territórios, nela se encontram as causas dos principais problemas que se nos colocam mas também os recursos e as competências necessárias para a sua resolução (Costa, 2001).

As cidades enfrentam novos desafios que, impõem a sua reformulação e o assumir de um papel decisivo na construção da competitividade e da sustentabilidade nas suas dimensões económica, social, ambiental e governamental, passando estas a ser vectores estratégicos nucleares da estruturação das cidades para futuro (Martins, et al., 2007a)

**Figura 1 - Cidades Competitivas e Sustentáveis (Martins, et al., 2007a)**



O final do século XX marcou o início de uma nova era, em consequência das reformas promovidas pelos Estados, com o propósito de uma certa descentralização e tendentes a uma menor intervenção, do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação que, vieram provocar profundas alterações nos processos e modelos de organização do trabalho, da globalização e consequente internacionalização das economias dando origem a um mercado mundial cada vez mais competitivo e do contínuo crescimento da população urbana. Nova era que, veio conferir aos territórios maior protagonismo, maior autonomia, mas também maiores responsabilidades, criando as condições necessárias à sua afirmação e ascendência estratégica. (Alves, 2008).

### **3.1. Competitividade**

A competitividade dos territórios não é um problema novo, não é um problema dos nossos dias, é antes um problema que sempre se colocou ao longo da história. Para Lopes (2001), citado por (Alves, 2008, p. 4), a *“competitividade dos territórios é subjacente a toda a história da teoria económica, desde que Adam Smith, em 1776, se interrogou sobre as causas da riqueza das nações”*. Foi a partir da década de noventa do século passado que, a questão da competitividade dos territórios passou a constituir preocupação dos governos mundiais, em especial na América do Norte e na Europa, onde os territórios passaram a ser centros de decisão política, económica, social e ambiental, adquirindo lugar cativo nas agendas políticas, académicas e empresariais, especialmente no que respeita aos factores tidos como determinantes da competitividade territorial e regional (Alves, 2008).

O conceito de competitividade é um conceito multifacetado, assumindo significado em função da disciplina que o considera, podendo ser olhado, segundo três perspectivas fundamentais: (1) na perspectiva económica das vantagens comparativas e de preços; (2) na perspectiva estratégica e de gestão; (3) na perspectiva histórica e sociocultural (Rainisto, 2003). Para este autor, citando Dwyer (2003), numa perspectiva macro, a competitividade é uma preocupação nacional com o objectivo de melhorar a riqueza nacional e o rendimento da comunidade, sendo para tal necessário construir um contexto global, onde se têm em conta todas as variáveis de natureza social, cultural e económica que, favoreça um elevado desempenho do país em mercados internacionais.

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, a competitividade de um país, em termos no comércio internacional *“é uma medida da vantagem ou de uma*

*desvantagem de um país em vender seus produtos nos mercados internacionais” (OCDE, 2005). Podemos, por analogia, considerar que a competitividade de um território é uma medida da vantagem ou desvantagem de um território em vender seus produtos nos mercados internacionais. Para Cracolici e Nijkamp (2008), citados por (Simões, 2009, p. 6), a competitividade é “a expressão de superioridade qualitativa e quantitativa de um determinado actor sobre o conjunto de concorrentes existentes e potenciais”. Para Lopes (2001), citado por (Alves, 2008, p. 5), a competitividade territorial “é a capacidade de uma dada comunidade territorial para assegurar as condições económicas do desenvolvimento sustentado”.*

O conceito de competitividade pode ser definido em termos de empresa, de indústria e de País. Quando a empresa oferece os seus produtos, bens ou serviços, de modo mais eficaz e eficiente que os seus mais directos concorrentes, diz-se competitiva. No seu conjunto, a indústria de um determinado país, quando comparada com a dos seus concorrentes estrangeiros. Globalmente o país, os seus cidadãos, quando são capazes de alcançar uma boa e crescente qualidade de vida (Blunck, 2006).

Parece, por demais evidente que, num contexto de crescente globalização da economia mundial e do ritmo de mudanças tecnológicas, todas as cidades, territórios, e lugares têm que aprender a competir, aprender a desenvolver produtos, mercados e clientes (Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 1993).

Podemos concluir que, competitividade é uma medida da vantagem ou desvantagem, quantitativa e qualitativa que, um determinado actor tem sobre o conjunto dos concorrentes existentes e potenciais, em vender os seus produtos nos mercados pelos quais se interessa. A vantagem competitiva resulta então da utilização de recursos e competências de modo eficaz e eficiente com o propósito de, beneficiando da preferência dos mercados pelos produtos que oferece, assegurar as condições económicas do desenvolvimento sustentado.

Contudo, é necessária uma clara distinção entre “vantagem comparativa” e “vantagem competitiva”, é necessário ter em consideração que são as empresas e não os países que competem entre si, onde a competitividade não dependerá tanto das indústrias em que um país compete, mas do modo como competem as empresas nessas indústrias. Assim, a vantagem competitiva das nações advém das características decisivas de um país, as quais permitem às suas empresas, o contexto favorável à criação e manutenção de uma vantagem competitiva (Porter, 1989).

As eventuais vantagens comparativas não são condição suficiente para a competitividade, também a dinâmica do tecido empresarial e das suas instituições representativas, o modo como os empresários tomam decisões, a articulação do território com a economia global e o papel central que é desempenhado pelo enquadramento institucional das actividades desenvolvidas no território, são “*factores decisivos para a competitividade dos sistemas produtivos locais*”, em cujos propósitos, muito dependerão da liderança e “*em particular da eficácia, articulação, e dinâmica do que usualmente se apelida de governação local*”. (Costa, 2001, p. 3),

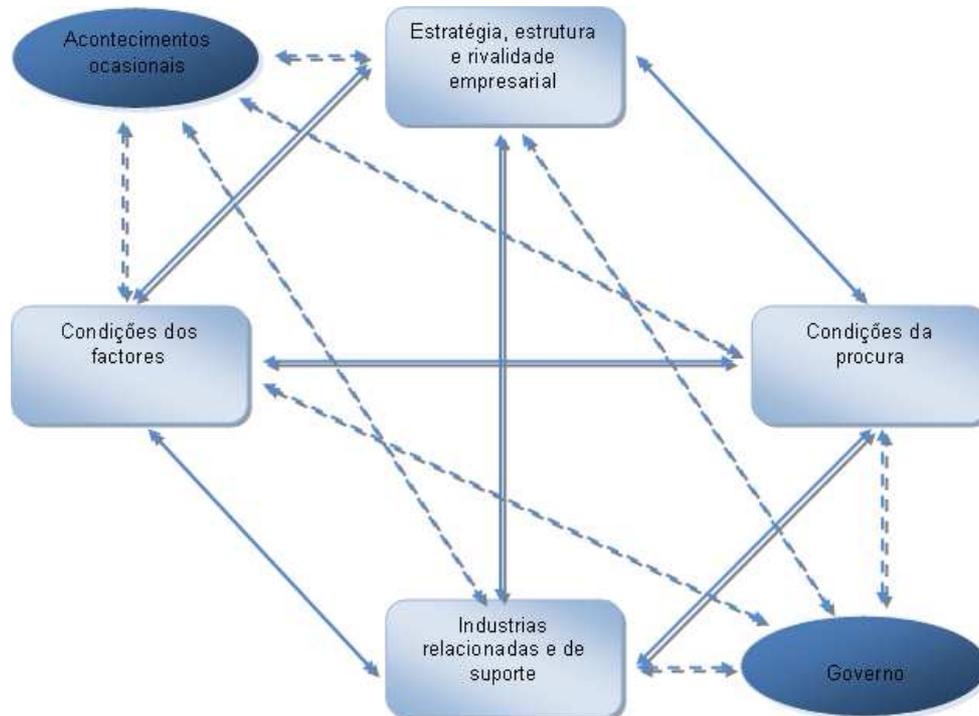
Assim, as cidades quando competitivas apresentam elevados níveis de desempenho económico, mas em tudo dependentes das formas de organização do território, nomeadamente do desenho urbano, dos usos do espaço, das acessibilidades, da propriedade e/ou acesso aos factores produtivos, mas muito em particular das competências e capacidades institucionais de liderança, organização e gestão desses factores. Mais importante que dispor de recursos parece ser o que somos capazes de alcançar com os recursos de que dispomos (Martins, et al., 2007a, p. 22).

Para este autor o segredo da competitividade das cidades e territórios reside nos seus factores de atractividade e assim, serem, mais ou menos, capazes de atrair e/ou gerar e fixar actividades competitivas, encontrando-se nesta capacidade a base da sustentabilidade económica, em cujo dinamismo depende dos factores de inovação, possibilitando, deste modo, alcançar elevados níveis de qualidade de vida.

Os esforços desenvolvidos na revitalização dos centros urbanos têm-se orientado, erradamente, para as necessidades dos indivíduos, contudo, “...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*” (Porter, 1989, pp. 169-170).

No “diamante da vantagem nacional”, o autor identifica e conjuga o que designa como atributos que modelam os contextos nos quais as empresas competem, potenciando ou inibindo a criação da vantagem competitiva, deixando claro que as maiores probabilidades de obter êxito residem nas actividades onde o “diamante” do país se apresenta como o mais favorável (Porter, 1989). Em lógicas de dimensão geográfica, a qualquer território, região, cidade ou lugar.

**Figura 2 - Diamante da vantagem nacional (Porter, 1989, p. 146)**



Na economia global em que vivemos, as capacidades e potencialidades das cidades não advêm apenas da sua localização, apesar de não deixar de ser importante, outros factores convergem no sentido de configurar a competitividade territorial. Se por um lado existe um conjunto de factores que se comportam como pré-condições do desempenho económico e social das cidades, nomeadamente uma adequada governação local que, potencie um ambiente empresarial favorável, a educação e as actividades de investigação e desenvolvimento, as infra-estruturas físicas presentes no território, as dinâmicas sociais e culturais que potenciem elevados níveis de qualidade de vida, e a preservação e valorização ambiental, Por outro, sobre estes, intervêm drivers de bom desempenho, como as qualificações dos residentes e a capacidade de atracção de novos, o tipo de actividades económicas desenvolvidas, as características do tecido empresarial e dos estilos de gestão, a par da internacionalização e da mobilidade proporcionada (Clark, 2007).

Cada cidade deve ser capaz de definir o que pretende ser enquanto tal, contudo, o desafio central reside na capacidade de deter ou vir a dispor dos recursos e competências necessárias à concretização dos seus propósitos. Deste modo, deverá posicionar-se consoante os seus

recursos e competências, ou não o fazendo, deverá, criar condições de acesso e/ou desenvolver, os recursos e as competências necessárias ao posicionamento assumido. Em qualquer dos casos, seja qual for o posicionamento que, vierem a assumir, terão sempre de ser capazes de atrair e reter “...um fluxo de recursos externos – pessoas e empresas qualificadas”, atrair trabalhadores e visitantes, e ao mesmo tempo “... criar meios de coesão social...”, apenas possíveis quando definam previamente, “... objectivos comuns, criem planos integrados e identifiquem estratégias que beneficiem toda a comunidade.” (Kanter, 1996, pp. 52-59).

É hoje consensual que as cidades e os territórios são um importante factor de competitividade, são elementos estruturantes da economia, aglutinadoras de pessoas e de actividades, espaços de interacção e de criatividade, onde se formam complementaridades e sinergias (Martins, et al., 2007a). Permitem, pelo seu efeito de atracção, a concentração e a diversidade, quer de pessoas quer de empresas, conduzindo à acumulação de capital humano, a um maior grau de desenvolvimento do mercado, a uma maior oferta de serviços, a uma maior dinâmica do tecido produtivo, nomeadamente de gestão e de organização, a uma maior centralidade e internacionalização da economia local. Assim, “fazendo o cruzamento dos factores de competitividade dos territórios e o papel das cidades, rapidamente compreendemos a importância efectiva das cidades neste domínio” (Costa, 2001, pp. 2-3).

### **3.2. Sustentabilidade**

O conceito de sustentabilidade surge pela primeira vez no Relatório Brundtland, de 1987 “O Nosso futuro comum”. A União Europeia declara o desenvolvimento sustentável como o princípio fundamental de todas as suas políticas e acções. Reconhece como ponto de partida o necessário equilíbrio do crescimento económico e a garantia da estabilidade dos preços, assume a construção de numa economia social de mercado altamente competitiva, e ambiciona como meta o pleno emprego para todos, a par de um elevado nível de ensino e de progresso social, bem como a protecção e melhoria da qualidade do ambiente. (Comissão Europeia .. , 1996).

Podemos assim afirmar que o desenvolvimento sustentável é simultaneamente um conceito amplo e integrador que impõe uma visão holística e determina a necessidade de um desenvolvimento que se consubstancie no equilíbrio entre as dimensões económica, social e ambiental. Para a ONU - Comissão Mundial para o Ambiente e o Desenvolvimento, o “desenvolvimento sustentável” é “...aquele que responde às necessidades do presente sem

*comprometer a capacidade de resposta das gerações futuras às suas próprias necessidades”* (Comissão Europeia .. , 2005, p. 2).

Resultado das profundas transformações e mudanças que, vêm acontecendo desde as ultimas décadas do século XX até aos nossos dias e das problemáticas da sustentabilidade social, económica e ambiental, emergiu nos últimos anos, uma nova consciência ecológica. Como resposta, a política, a ciência e a sociedade em geral, têm orientado os seus esforços para o aprofundamento e compreensão do conceito de desenvolvimento sustentável.

Consequentemente têm proliferado diversas abordagens e diversos modelos conceptuais, normalmente traduzindo uma perspectiva mais específica que integradora. Esta diversidade deixa evidente o quanto o conceito se encontra longe de estar estabilizado, se por um lado o debate tem sido fértil, por outro as certezas sobre como se poderá proceder à transição para a sustentabilidade são ainda reduzidas.

Outra evidencia que emerge desta diversidade de perspectivas e abordagens é que, só uma aproximação interdisciplinar se poderá configurar como a melhor solução para lidar com os problemas que decorrem do esforço e transição (Costa, 2001).

A União Europeia ambiciona *“...uma sociedade alicerçada na liberdade, na democracia e no respeito pelos direitos fundamentais, que promova a igualdade de oportunidades e a solidariedade entre gerações”* (Comissão Europeia .. , 2007, p. 2).

A Comissão, identificando as dimensões do desenvolvimento sustentável, afirma que, devem ser tidas em consideração, em simultâneo e em pé de igualdade, os esforços para alcançar a prosperidade económica, o equilíbrio social um ambiente saudável, recomendando o assumir de uma abordagem integrada e proactiva, com o intuito de transformar estes novos desafios em oportunidades claras de inovação, crescimento e emprego, numa Europa que ser quer sustentável (Comissão Europeia .. , 2005).

O Relatório Brundtland, de 1987, citado por (Gomes R. , 2009), preconiza e reconhece que o conceito de desenvolvimento sustentável deve ter em consideração a dimensão institucional, a disponibilidade, capacidade de carga e de resiliência dos ecossistemas, reconhecendo o facto de que a economia só existe dentro dos limites da sociedade e que esta, por sua vez, só existe dentro do ambiente, pelo que ambas se devem condicionar aos sistemas naturais, não provocando de modo algum a diminuição do stock de capital natural.

A sustentabilidade forte requer, assim, a manutenção e o equilíbrio do sistema e de cada uma das suas partes, nega a valorização de uma em detrimento de outra e assume que,

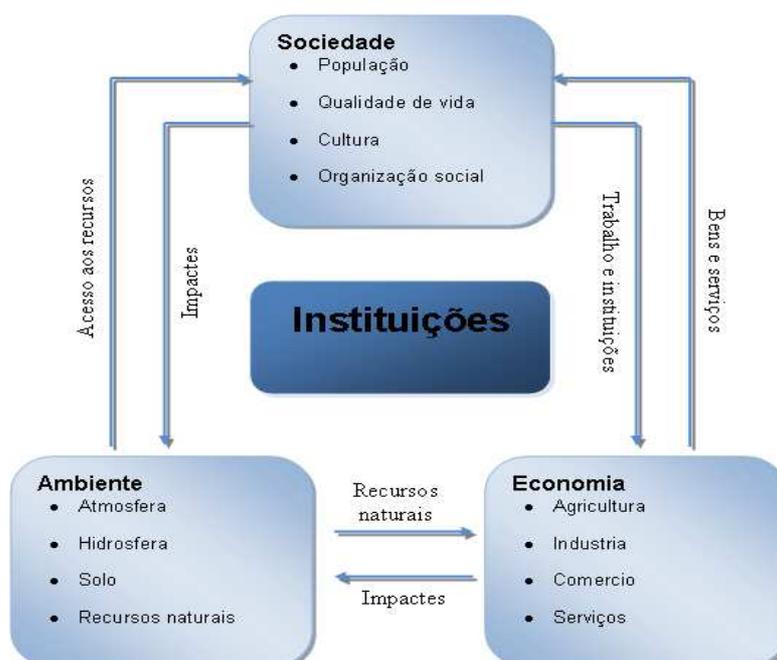
nenhuma das partes do sistema pode ser substituída por outra. *“Na sustentabilidade muito forte, as partes devem ser mantidas integralmente ou intactas”* (Van Bellen, 2004, p. 85).

**Figura 3** - Sustentabilidade forte: “Parliamentary Commissioner” (2002), citado (Gomes R. , 2009, p. 21)



Neste contexto, perseguindo um desenvolvimento de forte sustentabilidade, o desafio que se nos coloca é o sermos capazes de articular uma economia global e altamente competitiva, melhorando a produtividade e a otimização racional de recursos, com o que entendemos ser uma sociedade mais justa e equitativa, apenas possível dissociando o desenvolvimento e o crescimento económico da degradação do meio ambiente. Só deste modo é possível *“...estabelecer uma situação de equilíbrio entre as variáveis ambientais e os aspectos sociais, económicos e institucionais”* (Costa, et al., 2006, p. 29).

**Figura 4** - Dimensões da sustentabilidade (Costa, et al., 2006, p. 30)



É de vital importância, conhecer as dimensões da sustentabilidade e compreender as interações que entre elas se estabelecem e quais os seus impactos, sendo assim, possível diagnosticar os problemas e as suas causas e então intervir (Costa, et al., 2006).

O desenvolvimento sustentável não poderá ser entendido com um estado que se pode ou não alcançar, antes pelo contrário, assume a natureza de “processo”, algo dinâmico e tido como “sem fim” que, sucessivamente se retro alimenta, numa lógica constante de adaptação, explicada como sequência ininterrupta de ciclos adaptativos (Quental, Lourenço, & Silva, 2006). Os autores procuraram integrar os diferentes contributos, no sentido da construção de um modelo integrado de desenvolvimento sustentável, enfatizando as condições necessárias, os processos, fluxos, capitais e as relações entre eles se estabelecem para que a transição para a sustentabilidade ocorra. O modelo é composto por uma pirâmide que, representa a relação entre os diversos tipos de capital: na base, enquanto suporte de todo o ecossistema humano, encontra-se o capital natural; numa posição intermédia, o capital manufacturado e o capital institucional; no topo da pirâmide encontram-se o capital humano e o capital social, cuja existência e desenvolvimento depende do bom funcionamento dos sistemas natural e económico; Estabelece uma relação entre recursos, serviços por eles prestados e objectivos que esses serviços procuram atingir, mais concretamente a satisfação das necessidades de que os sistemas dependem para serem viáveis. Apresenta uma dupla hierarquia, combinando o seu conjunto com o processo de mudança, baseado nos ciclos adaptativos de Holling, assumindo-a como a matriz fundamental do desenvolvimento sustentável, encarando “... a defesa da vida na Terra como a razão de ser da própria vida, razão pela qual se encontra no topo da pirâmide; e assegurar a manutenção e viabilidade de cada um dos sistemas que compõem o ecossistema humano” (Quental et al., 2006, p. 15)

De qualquer modo, importa agir e procurar a causa dos problemas, bem como os recursos e as competências necessárias para os resolver. A Europa apresenta mais de 80% da sua população a residir em cidades com o mínimo de 10.000 habitantes, É nas cidades que, os mais grandes problemas se manifestam, como são exemplo, os níveis de tráfego, ruído, emissões de gases com efeito de estufa, a contaminação do solo, a produção de grandes quantidades de resíduos e efluentes, a falta de espaços verdes, a construção desmedida e o uso nem sempre responsável da terra, e simultaneamente as mudanças no estilo de vida, os padrões de consumo com a crescente utilização de recursos “per capita”, a crescente dependência do automóvel, a perda de identidade a marginalização de alguns segmentos da

população, entre outros. Pensar a sustentabilidade urbana exige considerar todas estas questões, pois é nos centros urbanos que as dimensões do desenvolvimento sustentável convergem mais intensamente (Comissão Europeia', 2007a)

É nas cidades e nos estilos de vida que esta proporciona que, têm origem e nela ocorrem os grandes problemas ambientais de natureza global pelo que, dificilmente se poderá atingir a sustentabilidade sem que, estas sejam pensadas, planeadas, construídas e geridas de acordo com o modelo de desenvolvimento sustentável.

*“Sendo ambientalmente sustentáveis, as cidades são também económica e socialmente mais sustentáveis pois minimizam-se as externalidades negativas geradoras de custos para as empresas, para as famílias e para as administrações públicas”* (Martins, et al., 2007a, p. 21).

Para os autores a cidade é socialmente sustentável quando integra todos os seus grupos sociais e a todos permite os benefícios do crescimento económico, evitando a exclusão social e a consequente insegurança e perda de qualidade e competitividade urbana. Ambientalmente sustentável quando disponibiliza soluções de ordenamento, mobilidade, construção e fornecimento que permitam a redução do desperdício e aumentem a eficiência e a consequente redução de emissões poluentes, e também uma maior conservação de recursos.

Para, Rogers (1997) citado por (Martins, et al., 2007a, p. 23), a cidade sustentável é como um *“organismo dinâmico tão complexo quanto a própria sociedade e suficientemente ágil para reagir rapidamente às mudanças”*, referindo-se à cidade sustentável como resultado da combinação de alguns atributos: Justa; Participativa; Bonita; Criativa; Ecológica; Fácil (mobilidade); Compacta; Policentrica; Diversificada.

Entendendo a sustentabilidade como um processo contínuo que, requer um equilíbrio entre a emergência de problemas e capacidades para os resolver, com vista a aumentar ou pelo menos não reduzir o Capital natural, Capital Humano, Capital de produção e Capital social (Johnson & Lehmann, 2006). Entendem os autores "natural" como recursos naturais e ecossistemas; "humano" como educação, saúde e competência das pessoas; "produtivo" como edifícios, máquinas e ferramentas utilizadas na produção de bens e serviços; "social" como instituições, redes sociais e interacção.

A definição de “cidade sustentável” encontra-se ainda repleta de algumas ambiguidades evidenciando a ausência de um consenso, procuramos, por isso, dos muitos adjectivos que são atribuídos à cidade, com o propósito de entender o que se pretende alcançar para que a cidade assim venha a ser considerada. Importa, contudo, ter em consideração a elevada subjectividade

que cada um dos adjectivos comporta entre si, e considera-los como contributos para a formação de tal conceito, como são exemplo: “... *Habitável; Empregável; Educativa; Segura; Saudável; Inteligente, Criativa, atractiva e competitiva; Assegura a mobilidade sustentável; Acessível; Justa, inclusiva e equitativa; Ecológica; Compacta e policêntrica; Diversa; Dinâmica e activa; Economicamente diversa e florescente; Participativa; Interligada; Conserva a diversidade e riqueza do património natural e cultural; Oferece qualidade de vida aos seus cidadãos; Gerida de acordo com o conceito de governança*” (Gomes R. , 2009, p. 21).

#### **4. Gestão Estratégica**

As nações, as regiões, as cidades os lugares, o bairro, e mais recentemente agrupamentos de países, espaços geopolítico e geoeconómico, são tudo dimensões territoriais e à sua escala devem ser olhados, percebidos e trabalhados.

O território é uno e qualquer dimensão resultará de um zoom, maior ou menor, de acordo com os propósitos da análise que se pretende. Neste sentido qualquer dimensão geográfica deverá ser considerada, simultaneamente, como sendo uma soma de dimensões menores e parte de uma dimensão maior. Por outras palavras é impensável procurar conhecer um dado território sem considerar as menores dimensões que o integram e a maior dimensão de que faz parte.

A importância atribuída às cidades é inquestionável, são entendidas como um dos principais motores do crescimento económico, nelas procuramos a satisfação das nossas necessidades e desejos, delas esperamos as melhores condições de vida, contudo, em consequência dos estilos de vida e os padrões de consumo que nelas têm origem e que nelas se manifestam, tornam-se significativamente mais exigentes, nomeadamente em termos energéticos e materiais, *“...aumentando a pressão sobre os ecossistemas devido ao uso acrescido de recursos naturais”* (Quental et al., 2006, p. 1).

O reconhecimento da necessidade de um esforço para que a transição para um desenvolvimento sustentável ocorra é global, verificado nas inúmeras manifestações que diariamente nos chegam. É um objectivo unânime, é uma exigência da sociedade.

As cidades são assim forçadas a disputar as escassas fontes de riqueza, a competir pelo acesso a recursos e a competências, mas também a cooperar entre si com vista ao desenvolvimento económico em equilíbrio com a dimensão social e ambiental. Apesar deste propósito, *“...adoptam frequentemente um estilo empresarial de gestão, com visões de curto prazo, e sobretudo objectivos ditados por aspectos financeiros, bem diferentes daqueles tradicionalmente associados à actividade dos poderes públicos locais, cuja função principal era a promoção do interesse público”* (CEU, 2003, p. 10).

Com diferentes pontos de partida, variando nas formas e processos propostos para alcançar tal sustentabilidade, primeiro os países e posteriormente as cidades são sujeitas a opções, por vezes, demasiadamente complexas, normalmente sujeitas a uma diversidade de pressões, nomeadamente internacionais.

Daqui resulta, na grande maioria dos casos, a existência de diferenças significativas entre o que se impõe como necessário e o que politicamente vem a ser assumido como compromisso nacional ou mesmo internacional. Por outro lado, mesmo após assumida que seja a decisão política de adesão, mais uma vez haverá lugar, atendendo às condições de partida, às prioridades e aos recursos disponíveis, a desfasamentos como o que de facto é possível vir a ser concretizado. *“Portanto, as metas de sustentabilidade definidas às escalas global, regional e local devem ser encaradas com esperança e, simultaneamente, com uma dose apreciável de cepticismo, visto que em grande parte dos casos os meios necessários para que a mudança preconizada ocorra não são disponibilizados”* (Quental et al., 2006, p. 3).

#### **4.1. Estratégia**

A A21L (Agenda 21 Local), de acordo com “International Council for Local Environmental Initiatives” (ICLEI), *“é um processo participativo, multi-sectorial, que visa atingir os objectivos da Agenda 21 ao nível local, através da preparação e implementação de um Plano de Acção estratégico de longo prazo dirigido às prioridades locais para o desenvolvimento sustentável.”* (GEA, 2009). Para tal devem os governos locais, ouvir as instituições locais, cívicas, comunitárias, empresariais, recolhendo a informação necessária e promovendo o consenso para a formulação das melhores estratégias, deste modo pelo envolvimento e participação fomentará a tomada de consciência sobre as questões do desenvolvimento sustentável (ONU, 2010).

A “Carta de Aalborg” é a carta das cidades europeias para a sustentabilidade, na qual os seus signatários assumem os compromissos nela constantes, entre os quais a participação no processo Local da Agenda 21: planos de acção local para a sustentabilidade. (Aalborg, 1994).

De acordo a Carta de Leipzig, os Estados-Membros da União Europeia declaram apoiar a estratégia desenvolvimento sustentável da União europeia, recomendado que sejam criadas as condições necessárias, para que neste contexto, sejam tomadas as medidas necessárias, tendentes à protecção, reforço e desenvolvimento das cidades na Europa. Medidas essas, que na sua formulação e implementação devem ter em consideração, simultaneamente e com igual importância e prioridade, todas as dimensões do desenvolvimento sustentável. Referem ainda, que seja atribuída igual atenção aos aspectos relacionados com *“...a cultura e com a saúde, bem como a capacidade institucional dos Estados-Membros”* (Comissão Europeia .. , 2007, p. 2).

Assim, olhando a cultura e a saúde como parte integrante do que poderemos entender como equilíbrio social, destacamos a dimensão institucional como outra que, ao ser assumida a necessidade de reconhecimento com igual atenção, e considerando o anteriormente referido quanto à relevância do papel institucional na competitividade e na sustentabilidade, emerge, em nosso entender, como o que pode ser considerado ser a quarta dimensão do desenvolvimento sustentável.

Assim, pela Carta de Leipzig, é pedido às cidades europeias a “... *elaboração de programas de desenvolvimento urbano integrado para as cidades no seu conjunto*” (Comissão Europeia .. , 2007, p. 3). De modo prescritivo, refere a carta que, estes instrumentos de planeamento deverão, necessariamente, atender, mobilizar e envolver todos os stakeholders, diagnosticar a situação actual, Identificar pontos fortes e fracos, criar uma visão para a cidade, definir objectivos, coordenar os diferentes planos e políticas, programar investimentos.

Parece pois que, os Ministros responsáveis pelo Desenvolvimento Urbano dos Estados-Membros da União Europeia, através da Carta de Leipzig, deixam claras as evidências da necessidade das cidades adoptarem a gestão e o planeamento estratégico, que a todos envolva, atenda às especificidades territoriais, respeite os princípios do desenvolvimento sustentável, atribua igual relevância a cada uma das suas dimensões (económica, social, ambiental e institucional), com vista ao fortalecimento da competitividade das regiões (territórios e cidades) e a um desenvolvimento que favoreça à qualidade de vida dos cidadãos. O referido documento termina com uma afirmação: “*A Europa precisa de cidades e de regiões fortes e onde seja bom viver*” (Comissão Europeia .. , 2007, p. 9).

Estes instrumentos de política, como é exemplo a Carta de Leipzig, são já o resultado de uma profunda reflexão sobre o papel, que as cidades podem e devem desempenhar para que a transição para o desenvolvimento sustentável ocorra. A gestão estratégica e em particular o planeamento estratégico, assim entendido, será o instrumento de gestão integrada das cidades competitivas no seu processo de transição para o desenvolvimento sustentável com vista a uma qualidade de vida superior.

A Europa quer cidades e regiões onde seja bom viver, que podemos e devemos entender em toda a sua amplitude: (1) Onde seja bom residir; (2) Onde seja bom trabalhar e/ou estudar; (3) Onde seja bom investir; (4) Onde seja bom visitar. De facto a importância das cidades é tão crescente quanto é crescente a urbanização do planeta.

Como refere Durazo (1997), citado por (Acselrad, 1999, p. 81), *“Não podemos deixar de associar também o recurso 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 da competição global”*.

Para lhes dar corpo, parece inevitável a adopção de uma gestão urbana do tipo empresarial por parte dos territórios, regiões e cidades, onde, de modo claro, tudo se inicia com a definição de uma visão de um futuro desejado, tendo em consideração o presente e o contexto em que se inserem.

É clara a necessidade de adopção de uma gestão estratégica do território, é evidente a transferência de termos e conceitos, de modelos e praticas empresariais para a governação local. Contudo, importa atender a um conjunto de especificidades da governação local e dos seus propósitos, com destaque para a causa pública, que determinam a necessidade de uma adopção ajustada, permitindo beneficiar das boas práticas, nomeadamente pela complementaridade de instrumentos.

O planeamento estratégico não é nem poderá ser entendido como alternativa mas sim como complementar, não substitui, nem se opõe ao planeamento urbanístico. Deverá ser entendido um instrumento ao serviço das cidades na perspectiva em que contribui para a definição e concretização de um projecto de cidade, unificador de vontades, recursos e competências e de actuações públicas e privadas, mobilizando, envolvendo e concertando com os actores urbanos, com vista à construção de vantagens competitivas. O primeiro define um grande objectivo, um desígnio, apontando o caminho e os meios necessários para o alcançar, o segundo, projecta (desenha) os objectivos e as actividades sobre o espaço (carta). (Ferreira, 2005).

As primeiras experiências de planeamento estratégico terão ocorrido nos EUA, como resposta à reestruturação das cidades e à necessidade de atrair para estas mais recursos, investimentos e residentes qualificados. *“Foram fundamentalmente planos de marketing, que pretendiam «vender» as cidades americanas”* (Fonseca, 2006, p. 28).

Chegaram à Europa uma década depois e assumiram uma nova perspectiva, integrando as preocupações e as prioridades assumidas com o desenvolvimento sustentável, bem como as políticas de desregulamentação e a crescente competitividade da economia urbana, passando a evidenciar, para além do desenvolvimento económico, também preocupações com a

preservação e valorização ambiental e de coesão social, tal como sucedeu em Barcelona (Jogos Olímpicos de 1992) e mais tarde em Lisboa (com a Expo'98) (Fonseca, 2006).

A gestão estratégica impõe uma perspectiva de orientação para o mercado, entendido como a totalidade das partes interessadas, sempre com um foco no médio e longo prazo, estabelecendo objectivos, actividades e resultados muito para além de um ponto de vista meramente económico. De facto, dinamizar, estimular, revitalizar, desenvolver o território, limitando-se a preocupações de natureza económica, traduz uma visão demasiado redutora e uma miopia de governação.

De acordo com Ferrão (2000), estamos na terceira geração de planos estratégicos. Para este autor, citado por (Fonseca, 2006, p. 29), o conceito de planeamento estratégico que caracteriza o início do século XXI, afirma-se cada vez mais como *“...planos-processo, como novos instrumentos de governabilidade urbana, em que a visão afunilada em projectos de grande envergadura é suplantada por uma visão sistémica do território, em que todos os seus elementos estão interligados”*.

Espera-se, da gestão estratégica que a todos devem envolver, e do planeamento estratégico em particular, um projecto global de desenvolvimento sustentável para o território, a longo prazo, e que seja suficientemente ambicioso e exigente, que permita superar as limitações e tirar partido das potencialidades diagnosticadas, bem como antecipar e promover as mudanças desejadas.

O diagnóstico deve ser tão amplo quanto possível, deve atender à realidade interna que caracteriza o território e à realidade externa em que este se insere. Deve resultar de um levantamento exaustivo das informações sobre o território, que seja totalmente esclarecedoras dos principais problemas que o afectam e das suas causas, tal como esclarecedor sobre as potencialidades do território em função das suas vantagens (recursos e competências), comparativamente com os seus mais directos concorrentes.

O planeamento estratégico, na sua essência *“consiste em prospectivar as condições de crescimento em função das potencialidades e das debilidades do território, sendo este assumido como palco privilegiado da implementação de medidas estratégicas, que tenham um impacto positivo na vida das populações, sustentadas pela convergência de opinião dos actores locais mobilizados e envolvidos”*. (Fonseca, 2006, p. 46)

Assim, em termos processuais, impõe a realização de um diagnóstico. Para tal, importa identificar os actores de desenvolvimento local, susceptíveis de serem mobilizados e

comprometidos com numa estratégia de longo prazo, robustecendo a base económica local e promovendo, igualmente, o reforço da identidade e da coesão social, em respeito pela valorização e preservação do ambiente.

Desta análise, obteremos uma leitura da envolvente externa (oportunidades e ameaças, enquanto factores exógenos, que se encontram fora do alcance directo do território mas influenciam de forma determinante o seu desenvolvimento) e da envolvente interna (forças e fraquezas, enquanto são factores endógenos, intrínsecos ao próprio território e por este controláveis). Só deste modo a visão será resultado de uma análise dos factores internos e externos susceptíveis de influenciar o desenvolvimento e de potenciarem a afirmação de um território.

Espera-se que o território, consciente de que depende, em “primeira mão”, de si mesmo, seja capaz de retirar partido das oportunidades e de ultrapassar as ameaças, fazendo uso das suas forças e superando as suas fraquezas, evitando *“... o clássico erro de concentração no que deveria acontecer, sem ter em conta o que pode acontecer”*, como refere Guerra (2002), citado por (Fonseca, 2006, p. 31).

A mobilização e envolvimento dos actores locais (internos e externos) ao território é de fundamental importância mas nem sempre ocorre de modo pacífico, constituindo-se como o maior de todos os desafios. A conjugação de interesses, a construção de consensos, a concertação e o assumir de compromissos, em nada é uma tarefa fácil, encerra em si a necessidade de lidar com múltiplos actores, movidos por múltiplos interesses, detentores de múltiplas visões e interpretações, orientados e focados em múltiplas prioridades, com propósitos muitas vezes incompatíveis que, podem tornar a obtenção de consensos morosa e complexa, ou por vezes, mesmo impossível.

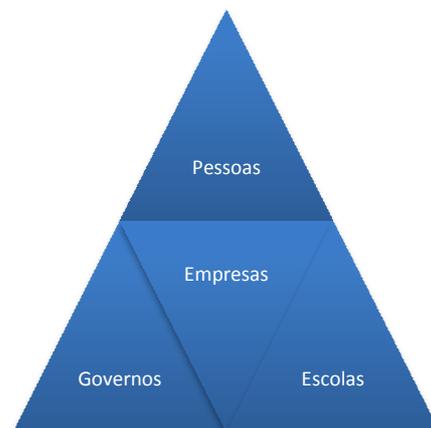
É urgente uma alteração nas atitudes e comportamentos, uma alteração de perspectiva, do modo como se olha a vida na terra e o assumir efectivo do princípio de desenvolvimento sustentável, que tem subjacente um valor de compromisso e solidariedade para com as futuras gerações. Só assim, será expectável que, os diferentes grupos de interesses, públicos e privados que, na maioria das vezes se mostram incompatíveis, procurem a complementaridade, em nome de uma economia mais solidária e de uma responsabilidade social mais efectiva (Domingues, 2009).

Esta mudança trará consigo a necessidade de passar a entender e assumir o território como “organismo colectivo”, exigente em recursos, que a todos solicita participação e

responsabilidade, sob pena de comprometer o próprio território no seu desenvolvimento sustentável e de tornar o projecto comum em algo cujos efeitos perversos em muito ultrapassariam os efeitos benéficos de viver em conjunto.

De acordo com Neves (1996), citado por (Fonseca, 2006) é de importância vital o envolvimento de um conjunto de actores locais, sendo de todo pertinente a sua participação na casa comum: (1) Os governos, central, regional e local, bem como os demais responsáveis e gestores públicos; (2) As associações e federações empresariais e outras que assumem a representação dos interesses do sector privado; (3) As universidades, institutos, centros de investigação e as escolas amplamente entendidas como produtoras e fornecedoras de conhecimento e competências; (4) As pessoas na forma de organizações de índole social e cultural e de desenvolvimento como representativas dos seus interesses.

**Figura 5** - Actores locais de desenvolvimento sustentável (construção própria adaptado de Neves, 1996 citado por **(Fonseca, 2006)**)



*“Do ponto de vista das estratégias de desenvolvimento territorial, a activação deste instrumento pressupõe, portanto, a explicitação dos interesses e estratégias dos actores potencialmente implicados numa acção, bem como dos recursos próprios mobilizáveis para o efeito”* (Fermisson, 2005, p. 72). Para o autor, independentemente das divergências noutros domínios de actividade, geralmente, o estabelecimento das parcerias público-privadas tem associado como requisitos de sucesso o cumprimento de três condições: o assumir de complementaridades; a manutenção da função específica de cada parceiro; o consenso sobre os objectivos e meios.

Em nosso entender, deve ser acrescentado uma quarta condição: assumir a optimização dos possíveis benefícios, uma vez que a maximização deixa de ser possível. Por outras palavras, trabalhar em busca do equilíbrio das dimensões que integram o desenvolvimento sustentável, e

simultaneamente promover a obtenção de consensos entre parceiros com perspectivas e interesses necessariamente diferentes, implicará a necessidade de identificar um “máximo divisor comum”, implicando em nome de uma causa comum a consciência e a “...*inclusão de contradições e de incoerências*” (Fonseca, 2006, p. 46). Reforçando esta ideia, Guerra (2002), citado pelo autor afirma que “*o desenvolvimento local e regional é, por vezes, mais uma aproximação de racionalidades do que um projecto racionalizado*”.

Deste modo, a coexistência deve ser uma prioridade, como aliás muitos autores o defendem, mesmo que tal seja assumido como precursora de uma mudança de fundo nas relações de poder entre a administração e os actores locais, mesmo que, venha a determinar, como defende Guerra (2002) citado por (Fonseca, 2006, p. 35) “... *que as estratégias que podem robustecer a capacidade competitiva de um território alicerçam-se no seu espectro de actores mais representativo, sendo acometido às autoridades e poderes públicos um papel mais animador do que gestor*”.

**Figura 6** - Contexto do planeamento estratégico do território (construção própria, 2010)



Por outro lado, a simples adopção de princípios de gestão estratégica e de planeamento estratégico não chega. Também é errado esperar do planeamento estratégico a “receita” para o sucesso, pois dele apenas obteremos um quadro de referências, de linhas de orientação de suporte aos processos de gestão e à tomada de decisão.

Enquanto instrumento resultante de um processo adaptativo e em permanente actualização e como tal nunca dado por concluído, a natureza do plano estratégico confere-lhe condições de auto regulação e equilíbrio. Nunca tem em vista a construção de uma solução óptima, de uma solução única, visa, antes de mais, um sentido, um propósito que não podemos deixar de ter como orientação comum em prol de uma causa também comum. Uma vez que, o futuro é sempre incerto, é perante a incapacidade de o prever que, o planeamento estratégico,

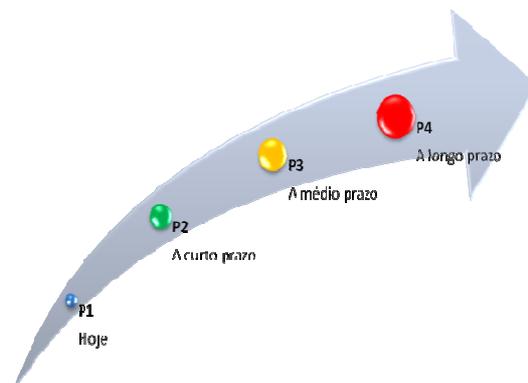
substituí a certeza pela capacidade de agir com rapidez, sempre que se verificarem alterações ou se detectem tendências, favoráveis ou não ao desenvolvimento territorial (Fonseca, 2006).

Podemos assim entender que a gestão estratégica determina a necessidade de assumir uma nova visão de “governança local”, na qual têm acento todos actores locais, onde governantes e governados se propõem criar a “cidade desejada”, partilhando recursos e competências, assumindo responsabilidades, também estas partilhadas, em prol de uma causa comum, consubstanciada na cooperação e parceria, materializada na nova missão do cidadão (individual ou colectivamente entendido). Só assim, a gestão estratégica se constituirá como acção colectiva, onde todos os actores locais assumem um papel activo no desenvolvimento e na valorização do seu território.

*“O planeamento estratégico promove uma visão para o território fundamentada num diagnóstico prospectivo e numa gestão de longo prazo (...), constrói uma ideia de planeamento como lugar de convergência da sociedade civil, do Estado e dos mercados, promovendo a participação, as iniciativas em parceria e a descentralização do processo de deliberação, decisão e implementação, estabelecendo uma organização, uma hierarquia e prioridades para chegar a metas e obter resultados”* (Cabral & Marques, 1996, p. 109).

Olhar o território numa óptica empresarial é olhá-lo como estrutura que produz bens e serviços e que os disponibiliza a um “mercado”, também este, acessível e partilhável por outros territórios, pelo que é obrigado a competir, visando a satisfação e a fidelização dos públicos pelos quais se interessa. Assim, tal como uma empresa, detém as suas vantagens comparativas, que devem ser descobertas e trabalhadas de modo a tornarem-se favoráveis à atracção e retenção de oportunidades de desenvolvimento. O modo como forem capazes de as potenciar e daí obter resultados favoráveis conferirá à cidade a vantagem competitiva ambicionada.

**Figura 7** - Perspectivas do planeamento estratégico (construção própria adaptado de Neves (1996), citado por **(Fonseca, 2006)**)



Sem nunca esquecer que *“... a finalidade do planeamento estratégico é identificar, hierarquizar e programar os recursos mobilizadores de crescimento de um território”* (Fonseca, 2006, p. 29), pelo que deverá ser entendido como um processo inacabado e em constante construção, um processo contínuo, de investigação/diagnóstico, reflexão/decisão e de acção/implementação que, se retro alimenta, sendo por isso apto a gerir oportunidades, mudanças e contingências e a contrariar fragilidades e estrangulamentos ao desenvolvimento, numa busca incessante da aproximação entre a realidade alcançada e o propósito ambicionado.

#### **4.2. Monitorização**

O sucesso da missão a que se propõem depende fundamentalmente da estratégia adoptada, da visão com que a definem, da clareza com que a comunicam, do profissionalismo (dinâmica e flexibilidade que a envolvente impõe a cada momento) com que a executam, do rigor com que a controlam e acima de tudo da capacidade de mobilização de todos os colaboradores e do alinhando das actividades operacionais com vista a uma melhoria contínua do desempenho individual e dos níveis de performance organizacional (sempre dependentes dos recursos e competências disponíveis).

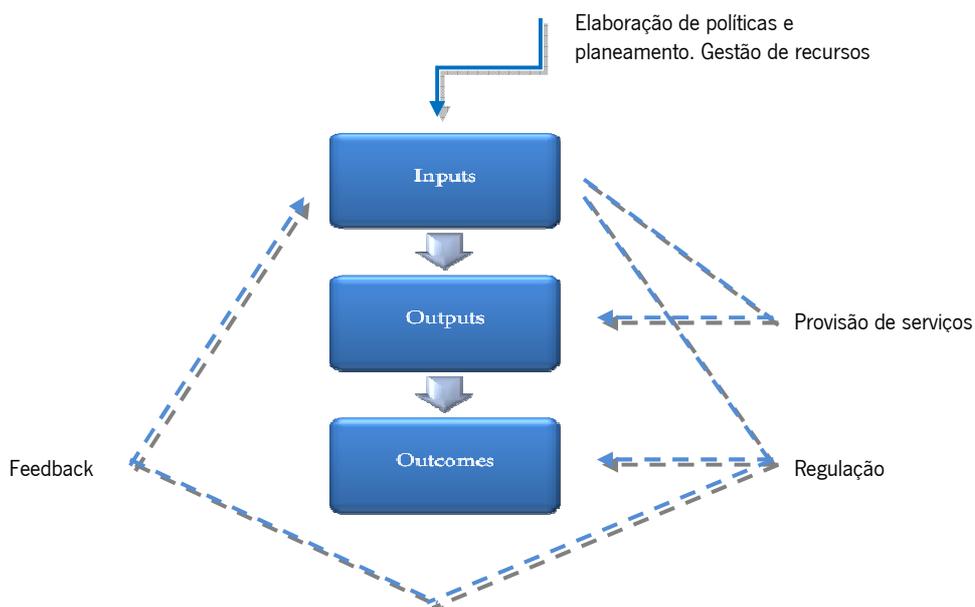
Todas as organizações sem excepção, devem orientar a sua gestão para os públicos pelos quais se interessam, olhando-os como clientes, preocupando-se com a sua satisfação e fidelização, focando-se, para isso, nos resultados e nas melhorias de performance organizacional e de desempenho individual. As entidades públicas, governamentais e de serviços, têm evidenciado deficits de performance e um comportamento típico das empresa monopolista para quem o cliente é tido como menos relevante. Contudo, assistimos a uma tendência generalizada da administração pública para a adopção de novas práticas de avaliação de desempenho e de gestão orientada para os cidadãos e focalizada nos resultados, sendo evidente que os governos procuram alinhar-se em torno de uma estratégia político-administrativa, com o foco nos resultados, para assim garantirem a execução dos projectos tidos como prioritários, a par de uma maior coerência e rigor nos processos de decisão (Corrêa, 2007).

*“Todavia, apesar de existirem casos interessantes de boas práticas, experiências de modernização e até ideias bastante inovadoras, há um “deficit” generalizado de performance, que está bem explícito na forma como a opinião pública se refere à falta de eficiência, rapidez e qualidade dos serviços”* (Pinto, 2006, p. 1).

De facto, para alcançar uma gestão pública focada nos resultados não é suficiente implementar apenas mecanismos de avaliação de performance e de desempenho, pois é necessário que, se verifique a adoção simultânea de um conjunto de outros instrumentos, nomeadamente: adoção da gestão estratégica, com a definição de objectivos, de indicadores e metas a serem alcançadas, a construção de um sistema de monitorização e de avaliação da performance e desempenho, a identificação e descrição das actividades a implementar com vista à sua concretização, bem como a adoção de um modelo de gestão operacional participativa e flexível (Corrêa, 2007).

A gestão pública por resultados assume grande importância, uma vez que, utilizam recursos financeiros, humanos e materiais (inputs/recursos) para a produção de bens e serviços (outputs/produtos), que disponibilizam, destinados a atingir os objectivos das políticas públicas (outcomes/resultados). Tal importância advém do facto dos produtos fornecerem uma visão limitada do valor público das políticas uma vez que não quantificam as externalidades daí resultantes. (Corrêa, 2007). Para a autora, enquanto as primeiras conferem valor à entidade pública, as segundas apresentam consequências também no ambiente externo. Deste modo, os projectos e programas do governo devem resultar de uma estratégia e estarem inscritos num plano do qual constem os objectivos que os fundamentam, evitando assim, perder a prioridade ou mesmo virem a resultar em bens e serviços satisfatórios mas não promoverem resultados eficientes.

**Figura 8** - Transformando inputs em outputs (Girishankar, 2001 citado por (Corrêa, 2007, p. 499))



Este processo de transformação de inputs em outputs resulta da formulação das políticas públicas e da alocação dos recursos às acções que levarão aos resultados pretendidos. Assumido que seja, o foco no cumprimento das acções, é necessária a vinculação entre a estratégia e as “unidades” operacionais, pela definição das responsabilidades e compromissos, onde a monitorização e a avaliação se fundamentam, concretizáveis pelos indicadores de desempenho traçados para cada uma das políticas públicas (Corrêa, 2007).

Para a identificação dos indicadores apropriados é necessário identificar um conjunto de critérios de excelência a partir dos quais seja possível a elaboração de instrumentos de avaliação, mas sempre de forma a respeitar a natureza pública das organizações e ao mesmo tempo, sem perder de vista as características que definem a excelência em gestão.

A capacidade de assegurar o desenvolvimento de uma estratégia "bem-sucedida" e sustentável está no alinhamento entre as actividades internas da organização e a proposição de valor a oferecer às partes interessadas. Assim, é determinada a necessidade de decidir o que se pretende para futuro, de entre três cenários de evolução possíveis: (1) Conformar-se com a realidade e assumir uma evolução futura pela confirmação das tendências verificadas; (2) Não aceitar a realidade e assumir uma evolução futura reagindo às tendências verificadas; (3) Não aceitar a realidade e assumir uma evolução futura, pró agindo às tendências verificadas (Lima, Serra, Meyer Jr, & Ferreira, 2008).

As decisões sobre o que é mais importante e decisivo, a cada momento, para a organização, sobre o que fazer ou não e sobre os alvos a serem visados, apesar de fundamentais para o desenvolvimento de uma estratégia, nem sempre são fáceis e por vezes são mesmo desconhecidas. Saber o que fazer é tão importante como saber o que não fazer (Porter, 1989).

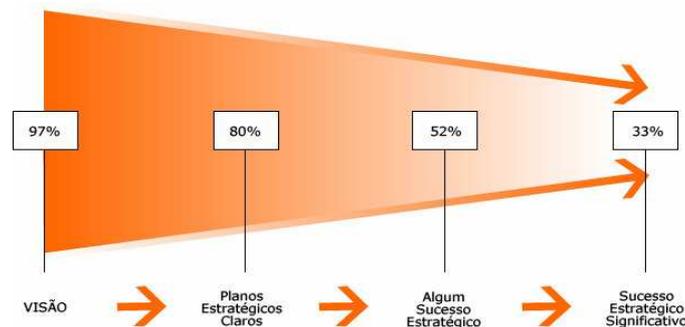
Uma vez decididas as actividades, enquanto unidades básicas da vantagem competitiva, os indicadores de performance e desempenho, garantida que seja a adequabilidade e confiabilidade dos indicadores, é possível, pela monitorização sistemática, avaliar a cada momento em que medida as actividades desenvolvidas e os procedimentos adoptados nos aproximam dos objectivos traçados e dos resultados ambicionados. Consequentemente permitem, em caso de necessidade, a introdução de medidas de ajuste, correctivas e preventivas e a eliminação/redesenho de processos/procedimentos ineficientes e ineficazes. Neste sentido, pela internalização de tais práticas, permitem ganhos de eficácia e de eficiência e como tal de maior performance organizacional e desempenho individual.

Em síntese, o desempenho de qualquer organização, pública ou privada, é determinado pela capacidade de gerir os seus recursos e competências, contudo, “...uma clara comunicação da estratégia e das metas a atingir e a definição de um plano concreto de acções a desenvolver para concretizar os objectivos constituem a base do sucesso”, (Gomes A. , 2006, p. 54).

#### 4.2.1. **Balanced Scorecard**

A grande maioria das estratégias nunca chega a implementar-se, desde logo, pelo não envolvimento de todas as partes interessadas no processo de diagnóstico, de reflexão e decisão estratégica, conduzindo à indiferença por incompreensão dos objectivos ou mesmo por oposição ao decidido, pela ineficiente ou mesmo inexistente comunicação da estratégia a toda a organização, pelo não-alinhamento entre os objectivos específicos, confiados aos departamentos e aos profissionais e os objectivos estratégicos, no curto, médio e longo prazo e também, pela inexistência de um sistema de indicadores para monitorização e avaliação (Monteiro, 2006).

**Figura 9** - Da visão ao sucesso estratégico (Niven (2003), citado por (Monteiro, 2006, p. 3)



Para Niven (2003) citado por (Monteiro, 2006), a execução da estratégia depara-se com uma série de barreiras que impedem a sua implementação com sucesso, explicando assim porque razão apenas 10% das organizações executam a sua estratégia.

Um outro facto relevante que explica porque falha a estratégia, mesmo quando processualmente foi bem conseguida, prende-se com a ausência de instrumentos de monitorização e análise que permitam fundamentar, em ajustes ao planeado, o abandono do há muito assumido e a integração e de novas considerações (Monteiro, 2006).

Um sistema de avaliação eficaz da performance organizacional e do desempenho individual bem construído deverá conter: (1) Metas individuais que quantificam e eficiência e eficácia das actividades desenvolvidas (2) Um conjunto de indicadores que permitam a avaliação

da performance global; e (3) Uma estrutura que suporte e recolha, trate, analise, interprete e dissemine os resultados. (Prieto, Pereira, Carvalho, & Laurindo, 2005).

**Figura 10** - Barreiras à execução da estratégia (Niven (2003), citado por (Monteiro, 2006, p. 4)



Deverá ser um sistema abrangente mas simples que, minimize a sobre carga de informação que, oriente os gestores para o que de facto é relevante para a organização, deverá ainda, permitir alinhar toda a organização em torno a estratégia assumida, estabelecendo a ponte entre a estratégia e o desempenho operacional (Kaplan & Norton, 2004). É pois, importante garantir o alinhamento estratégico e o seu desempenho operacional por meio de um sistema de métricas, onde o BSC se revela como um dos modelos mais difundidos e adequados a tal propósito (Prieto, Pereira, Carvalho, & Laurindo, 2005). Neste sentido, o BSC acompanha todas as fases do ciclo da gestão estratégica das organizações (formulação, comunicação, implementação, medição e revisão. Parte das declarações estratégicas (visão, missão, valores, grande meta e vectores estratégicos), passa ao mapeamento da estratégia estabelecendo as relações de causa efeito entre objectivos se acordo com as dimensões e perspectivas consideradas, à execução operacional, pela construção de scorecards explicitando, para cada um dos objectivos, quais os indicadores, metas e actividades a desenvolver. (Pinto, 2006).

Constituindo-se como um instrumento estratégico de grande potencial, o BSC surge como uma resposta possível às dificuldades de implementação da estratégia, a provar pelo exponencial interesse que despertou e pela análise das suas implicações, na gestão pública e privada, existindo hoje um abasta literatura sobre a sua caracterização, fundamentação, vantagens e desvantagens da sua aplicação e implementação nos mais diversos tipos de organizações e sectores.

É um modelo de apoio à gestão que interliga as perspectivas fundamentais da organização que determinam o alcance da estratégia e dos objectivos definidos. Surge como resposta à preocupação com a falta de informação relevante e estratégica, vital para que os gestores possam decidir em contextos fortemente dinâmicos e competitivos, onde os modelos de então não articulavam as medidas de desempenho com a estratégia organizacional. É, assim, um sistema complementar às medidas financeiras tradicionais, fornecendo um conjunto de informações que propicia à gestão uma rápida e melhor compreensão das actividades desenvolvidas e da estratégia (Kaplan & Norton, 2004).

É caracterizado por traduzir e comunicar a missão e a estratégia organizacional, através de um conjunto de actividades e medidas de desempenho e por proporcionar uma gestão e avaliação do desempenho em quatro perspectivas, sendo elas a perspectiva financeira, os clientes, os processos internos e a aprendizagem e crescimento. Existem duas razões essenciais para a relevância do modelo: (1) estabelece as relações de causa-efeito entre as actividades e a estratégia assumida e determina a coerência dos indicadores de desempenho; (2) atribui importância aos activos intangíveis, considerando-os a par com os activos tangíveis de forma a proporcionar uma análise integrada do valor estratégico criado. (Kaplan & Norton, 2004).

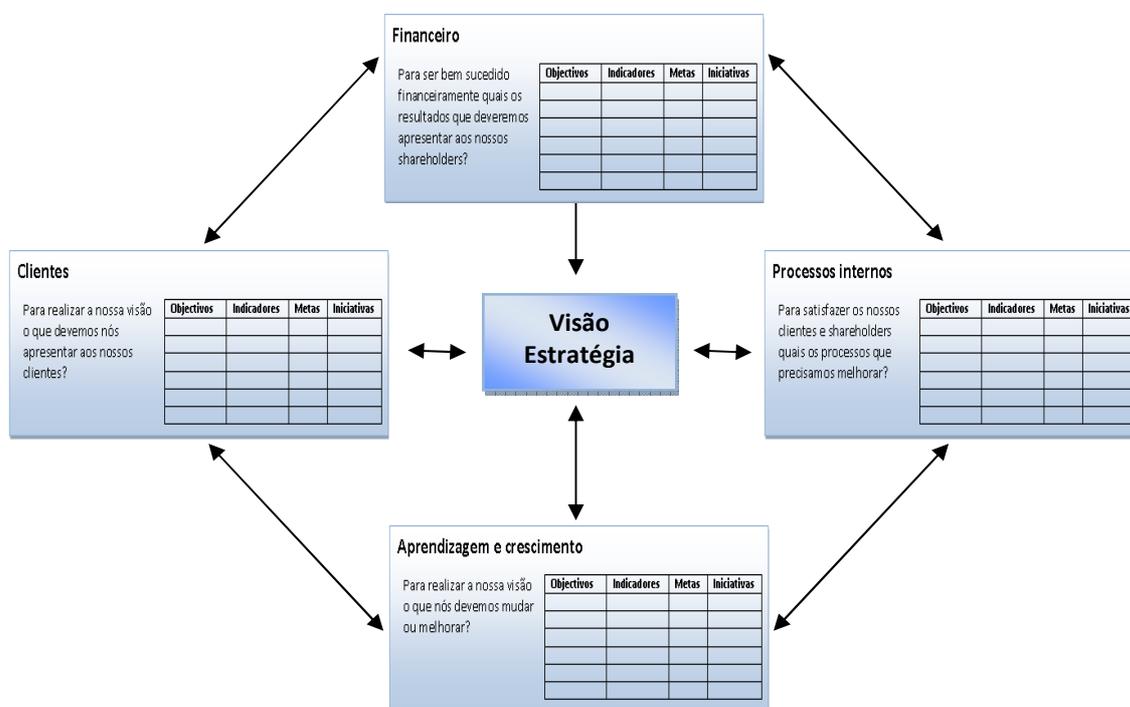
O desempenho das organizações passa a ser analisado nas quatro perspectivas e os resultados alcançados serão mais facilmente avaliados uma vez que há uma interligação das medidas de desempenho com os objectivos que se pretendem alcançar e com a estratégia global definida, permitindo que o processo de tomada de decisão seja baseado em informação estratégica (Banker, Chang, & Pizzini, 2004). O BSC é assim, um modelo de suporte à gestão estratégica que permite traduzir a visão e a missão e a estratégia da organização num conjunto de objectivos interligados, medidos através de indicadores associados aos factores críticos, permitindo, por desdobramento, a sua aplicabilidade a todos os níveis da organização, seja a um departamento ou um colaborador individualmente entendido (Monteiro, 2006).

Através dele, é possível, mesmo uma pessoa estranha à organização, compreender a visão e a estratégia da organização. O BSC indica os conhecimentos, habilidades e sistemas que os empregados necessitarão para inovar e desenvolver as capacidades e eficiências que permitirão fornecer os bens e serviços reconhecidos e valorizados pelos clientes que ao estarem dispostos a pagar, resultarão em maior valor para os accionistas (Kaplan & Norton, 2004).

### 4.2.2. Perspectivas do Balanced Scorecard

Tal como anteriormente referido o BSC procura captar a complexidade da organização, criando as condições para a verificação da performance alcançada na organização, fazendo uso de um conjunto de indicadores de desempenho, atingindo todos os níveis organizacionais e assim constituir-se como uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia, segundo quatro perspectivas fundamentais, respondendo a quatro questões fundamentais que se colocam a todas as organizações (Kaplan & Norton, 2004).

Figura 11 - Tradução da visão e da estratégia: Quatro perspectivas (Kaplan & Norton, 2004, p. 68)



Quadro 1 - Perspectivas e questões fundamentais do BSC (construção própria 2010)

Perspectiva Financeira	Como somos vistos pelos nossos accionistas?
Perspectiva do Cliente	Como somos vistos pelos nossos clientes?
Perspectiva dos processos internos	Em que deveremos ser excelentes?
Perspectiva da aprendizagem e crescimento	Seremos capazes de continuar a melhorar?

Como referem os autores, cada perspectiva deve reflectir e materializar a missão e a estratégia assumida, sendo que, para tal necessário um conjunto distinto de indicadores de performance.

Na perspectiva financeira, os indicadores de desempenho financeiro mostram em que medida a implementação e execução da estratégia, está a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros esperados, por outro lado as metas financeiras estão normalmente associadas à rentabilidade dos investimentos e ao crescimento de valor para os accionistas, trabalhando, fundamentalmente com dois vectores estratégicos, o crescimento e a produtividade (Kaplan & Norton, 2004).

A aposta no crescimento irá reflectir-se nas demais perspectivas, uma vez que este irá determinar a procura de novas fontes de receita, nomeadamente, provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes ou mesmo, resultantes de um acréscimo ou ampliação da oferta aos clientes existentes. Por outro lado, a aposta na produtividade irá determinar a necessidade de uma execução mais eficiente das actividades operacionais, possível pela melhoria de processos internos, podendo inclui a redução de custos, e pelo fortalecimento das competências dos colaboradores (Prieto, Pereira, Carvalho, & Laurindo, 2005).

Nas entidades com fins lucrativos os indicadores financeiros são tidos como indicadores de resultados, sendo os demais entendidos como indicadores de processo, esperando-se como consequência lógica o sucesso financeiro como resultado de um bom desempenho, estando os objectivos das restantes perspectivas interligados apenas com o propósito de potenciarem os primeiros. Para medir o alcance dos objectivos financeiros, os indicadores devem estar ajustados à estratégia e respeitar o ciclo de vida da organização (Gomes A. , 2006).

**Quadro 2 - Medidas da perspectiva financeira (Gomes A. , 2006, p. 59)**

Objectivos estratégicos	Medidas centrais	Fonte
Maximizar o valor dos accionistas	Rendibilidade Retorno do investimento Crescimento das vendas Redução de custos Despesas em I&D	Kaplan e Norton (1996a)
Ser bem sucedido financeiramente de forma a maximizar o valor dos accionistas	Controlo de custos Volume de vendas Nível de risco Percentagem de investimento	Martinsons, Davison e Tse (1999)
Maximizar o valor para os accionistas	Retorno das vendas Crescimento das vendas Quota de mercado Resultados líquidos	Lipe e Saltério (2000)
Determinar se a estratégia está a ser executada	Redução de custos/ produtividade Utilização de activos/ investimento Gestão do risco	Caudeli e Vicente(2000)

Na perspectiva do cliente, os indicadores de desempenho devem evidenciar como estamos naquilo que é de facto importante para o cliente. Neste sentido importa ter presente que o interesse do cliente tende a enquadrar-se no prazo, qualidade, desempenho e serviço e no custo (Kaplan & Norton, 2004).

Esta perspectiva pressupõe a definição clara dos segmentos de mercado, das suas necessidades e da adequação da oferta, atendendo a que é valorizado pelo cliente, a proposição de valor e o modo como é entregue ao cliente deverá permitir obter impactos positivos na imagem, na satisfação, na captação, retenção e fidelização dos clientes e consequentemente na evolução da quota de mercado e lucro (Prieto, Pereira, Carvalho, & Laurindo, 2005).

De facto, actualmente, a missão de uma grande maioria das empresas e demais organizações, conscientes de que, não podem, de modo algum, estar de costas voltadas para o cliente, concentra-se nestes, em total orientação para a satisfação das suas necessidades e expectativas (Kaplan & Norton, 2004).

Defendem os autores que, dada a dependência em relação aos clientes para a definição de alguns indicadores de desempenho nesta perspectiva, as empresas e demais organizações, devem encarar o seu desempenho através dos olhos dos clientes. A este propósito os indicadores de desempenho, providenciam um feedback dos clientes sobre o modo como a organização está a satisfazer as suas necessidades e as suas expectativas, como está a criar, oferecer e a entregar valor, advindo daí a valorização e a disposição para pagar um preço (Gomes A. , 2006):

**Quadro 3 - Medidas da perspectiva dos clientes (Gomes A. , 2006, p. 58)**

Objectivos estratégicos	Medidas centrais	Fonte
Melhorar a imagem que os clientes têm da organização e aumentar o valor criado	Satisfação dos clientes Manutenção dos clientes Atração de novos clientes Quota de mercado	Kaplan e Norton (1996a)
Manter uma boa imagem, ser o fornecedor preferido, atrair novos clientes e manter boas relações com os existentes	Satisfação dos clientes Satisfação após venda	Martinsons, Davison e Tse (1999)
Melhorar a satisfação dos clientes aumentando, consequentemente a rentabilidade	Repetição nas vendas Avaliação da satisfação Retorno dos clientes em função da % de vendas Clientes recuperados	Lipe e Saltério (2000)
Aumentar a satisfação dos clientes com os produtos e pessoas da organização e aumentar a satisfação após venda	Segmentos chave Manutenção dos clientes Profundidade das relações Análise do grau de satisfação	Norrekliit (2000)

Na perspectiva dos processos internos os indicadores de desempenho devem evidenciar como estamos naquilo que fazemos para responder às necessidades e atender às expectativas dos clientes. As organizações devem concentrar-se nas operações e nos processos organizacionais internos que são críticos e que exercem maior impacto sobre a satisfação do cliente (Kaplan & Norton, 2004).

Nesta perspectiva as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objectivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente, capazes de atrair e reter clientes nos seus segmentos de actuação e, simultaneamente criar valor para os accionistas (Prieto, Pereira, Carvalho, & Laurindo, 2005).

Toda a cadeia de valor deve ser considerada, tanto os seus processos principais como os de suporte, procurando deste modo assegurar a excelência, a produtividade, a inovação e a qualidade em todas as suas dimensões, adoptando indicadores influenciáveis pelas acções dos empregados pelo que se entende relevante a sua decomposição em indicadores de desempenho de tarefas locais (Kaplan & Norton, 2004).

*“Após abordar a perspectiva do cliente verifica-se que os seus outcomes vão afectar toda a cadeia de valor das organizações, desde as actividades operacionais, logística, desenvolvimento de produtos e serviços, distribuição e marketing”* (Gomes A. , 2006, p. 59).  
 Refere a autora que, o desempenho alcançado pelos processos internos potenciam ou inibem, pelo seu maior ou menor sucesso, os resultados futuros da perspectiva dos clientes e consequentemente, os da perspectiva financeira, deixando alguns exemplos desses indicadores:

**Quadro 4** - Medidas da perspectiva dos processos internos (Gomes A. , 2006, p. 60)

Objectivos estratégicos	Medidas centrais	Fonte
Identificar os processos internos adequados de forma a criar valor	% de venda de novos produtos Tempo de desenvolvimento de novos produtos Prazo de entrega Qualidade Período de tempo na resolução de problemas	Kaplan e Norton (1996a)
Desenvolver os bens e serviços de forma eficiente e eficaz	% recursos com o planeamento % recursos com o desenvolvimento Tempo médio de resposta	Martinsons, Davison e Tse (1999)
Identificar os processos internos críticos, nos quais a organização deve ser excelente	Capacidade de inovação Processo operacional Qualidade do serviço pós-venda	Caudeli e Vicente (2000)

Na perspectiva da aprendizagem e crescimento está subjacente a ideia de mutabilidade permanente, consequência de uma competição global intensa que coloca a cada momento as organizações confrontadas com a necessidade de efectuarem melhorias contínuas nos produtos e processos existentes e de introduzir novos (Kaplan & Norton, 2004). Esta perspectiva coloca em evidência os recursos e as competências necessários para garantir as condições de melhoria contínua, reclamando a realização de investimentos em novos equipamentos, no esforço de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, na inovação e diferenciação, em sistemas de informação e de gestão, em procedimentos e na formação e motivação dos recursos humanos (Prieto, Pereira, Carvalho, & Laurindo, 2005).

O foco é colocado nas competências dos trabalhadores (formação, capacidades e motivação), na fiabilidade dos sistemas de informação (capacidade de fornecer informação útil e atempadamente) e nos procedimentos organizacionais (delegação de poderes, incentivo à criatividade, coerência dos objectivos), enfatizando a melhoria contínua da eficiência e eficácia dos processos internos com vista à maior satisfação dos clientes (Kaplan & Norton, 2004).

Assim, as organizações precisam de apostar na formação contínua dos colaboradores e na construção de um ambiente interno favorável à participação e à inovação, possível pela avaliação de desempenho individual, pela implementação de políticas de incentivo por resultados que propicie uma maior motivação, produtividade e qualidade (Gomes A. , 2006).

**Quadro 5 - Medidas da perspectiva de aprendizagem e crescimento (Gomes A. , 2006, p. 61)**

Objectivos estratégicos	Medidas centrais	Fonte
Alinhar as capacidades e qualificações internas com os objectivos estratégicos de forma a criar valor	Satisfação dos trabalhadores Retenção dos trabalhadores Produtividade dos trabalhadores Sugestões feitas e implementadas Desempenho de equipas Cobertura de sistema de informação	Kaplan e Norton (1996a)
Adaptar a organização às mudanças futuras através de uma melhoria contínua	Investimento em formação dos trabalhadores Experiência com novas tecnologias Satisfação dos trabalhadores Retenção de trabalhadores	Martinsons, Davison e Tse (1999)
Desenvolver uma infra-estrutura adequada de forma a proporcionar o crescimento a longo prazo	Capacidade dos trabalhadores Capacidade dos sistemas de informação Nível de motivação e empowerment	Caudeli e Vicente (2000)

### **4.2.3. *Balanced Scorecard no sector público***

Recordamos aqui as recomendações da carta de Leipzig e as razões que fundamentam a adopção de uma perspectiva estratégica pela governação e pelas diferentes entidades públicas. Parece-nos evidente que decorre de uma alteração clara de atitude face aos cidadãos, mas por outro lado, resulta da consciência clara de que, também a causa pública têm de ser trabalhada com eficácia e eficiência, evitando o desperdício num quadro de desenvolvimento sustentável. Adoptada que seja, pela governação e demais entidades públicas, práticas de gestão orientadas para os cidadãos e focadas nos resultados a monitorização da estratégia e a avaliação dos seus objectivos é inevitável.

De facto vivemos num momento de grandes transformações onde, a globalização dos mercados, as rápidas mudanças tecnológicas, aumento da competitividade e da disputa das escassas fontes de riqueza, a par do aumento das expectativas da sociedade, impõem, apesar de num contexto de crise económica generalizada por toda a Europa onde o necessário equilíbrio do défice público impõe grandes restrições orçamentais, determinam a adopção de medidas de austeridade e a rápida capacidade de adaptação das organizações, como condição de “sobrevivência”, agora também e em particular no sector público.

Vivemos numa sociedade mais informada e mais esclarecida, conhecedora e exigente, onde são evidentes as pressões exercidas sobre o sector público, reclamando maior responsabilidade, maior transparência e melhores resultados que favoreçam a contenção da despesa pública, pela redução de custos e aumento da produtividade. Estas exigências de maior qualidade dos serviços públicos e de eficiência operacional, colocam as entidades públicas confrontadas com a necessidade de adopção de medidas que permitam e evidenciem uma maior racionalização na utilização dos recursos disponíveis, disponibilizando informação credível que torne público os resultados da eficiência e eficácia económica dos serviços fornecidos.

Num estudo elaborado sobre a aplicação e desenvolvimento do BSC nos municípios britânicos, Wisniewski e Olafsson (2004), citado por (Gomes A. , 2006), referem que as pressões exercidas sobre o sector público para reduzir os custos, melhorar a qualidade dos serviços, aumentar a competitividade e aumentar a responsabilidade perante a sociedade, por si só, justifica a adopção de um sistema de avaliação de desempenho e de gestão estratégica para este sector.

A realidade que hoje nos caracteriza, nomeadamente em Portugal, deixa evidente que está em curso um claro processo de reformas da Administração Pública que arrastam consigo

inúmeras mudanças, consequência de uma crescente exigência e pressão exercida pelos mais diversos sectores da sociedade, reclamando melhor desempenho e qualidade dos serviços públicos (Pinto, 2006). Para o autor, importa saber se existem as condições para promover as medidas necessárias à conquista da performance esperada e por outro lado, envolvendo o processo de mudança a redefinição da missão, a identificação das prioridades e o alinhamento das pessoas, recursos e tecnologias, saber se o BSC seria uma metodologia recomendável.

Em resposta à primeira questão o autor refere que estão reunidas as condições para a concretização de melhorias efectivas em diversos serviços públicos, sem que para tal seja necessário esperar pelas grandes reformas. Relativamente à segunda refere que o BSC é uma metodologia testada e entendida facilmente, pelo que faz sentido a sua aplicação também ao sector público.

Parece pois tão evidente quanto inevitável que, no contexto actual de grandes reformas públicas e de crescente avaliação de desempenho, seja adoptado, nomeadamente pelas entidades públicas e outras entidades para as quais o lucro não se constitui como fim em si mesmo, um sistema de gestão estratégica que comunique os objectivos e monitorize os resultados, do tipo BSC.

Vários estudos sobre a aplicabilidade do BSC ao sector público foram realizados concluindo na sua maioria que o BSC, é uma ferramenta útil, permitindo ultrapassar a lacuna entre a missão e a estratégia e as medidas operacionais de curto prazo, contudo, alertam que cada organização deve ser entendida como única, tal como única será a sua estratégia, pelo que o BSC deverá ser específico e diferente, devidamente adaptado às suas especificidades, deve ter por base os objectivos centrais da organização e cuja implementação se adapte à sua realidade concreta, sendo para tal necessário, por vezes, alterar as quatro perspectivas do modelo original (Gomes A. , 2006).

A autora destaca algumas diferenças na aplicação do BSC na Administração Pública, e nas entidades sem fins lucrativos, referindo que as quatro perspectivas do modelo original (os clientes, as finanças, os processos internos e a aprendizagem e desenvolvimento), aparecem de um modo geral em todas as referências analisadas, sendo que a perspectiva financeira, quando comparada com o sector privado, diminuída na sua importância, concluído que *“apesar das diferenças verificadas na definição das perspectivas de desempenho, a principal alteração ocorre nas medidas e objectivos definidos dentro de cada perspectiva”* (Gomes A. , 2006, p. 78).

**Quadro 6 - Estrutura do BSC no Sector Público: análise comparativa (Gomes A. , 2006, p. 79)**

<b>Estudo</b>	<b>Perspectivas</b>	<b>Fonte</b>
Hospitais - Canadá	Financeira Eficiência operacional Satisfação dos clientes Desempenho dos trabalhadores Inovação e mudança	Ho e Chan (2000)
Sector Público em geral	Geração de valor para os clientes Custos Legitimidade Processos internos Aprendizagem e crescimento	Kaplan e Norton (2001)
Polícia - Escócia	Clientes/cidadãos Desempenho operacional Melhoria contínua (aprendizagem) Desempenho financeiro	Wisniewski e Dickson (2001)
Sector Público em geral	Clientes Financeira Processos internos Aprendizagem e crescimento	Niven (2003)
Unidades de Saúde	Clientes Processos internos Aprendizagem e crescimento Custos	Radnor e Lovell (2003)
Polícia - Suécia	Recursos Cidadão Sucesso Trabalhadores	Carmona e Gronlund (2003)
Municípios – EUA e Canadá	Financeira Eficiência operacional Satisfação dos clientes Desempenho dos trabalhadores Inovação e mudança	Chan (2004)
Governo Local - Escócia	Impactos na sociedade Gestão dos serviços (processos) Gestão de recursos (pessoas, etc.) Melhoria dos serviços	Wisniewski e Olafsson (2004).
Transportes - EUA	Satisfação e relação com os clientes Melhores práticas do negócio Aprendizagem e crescimento Oferta de programas e serviços	Lang (2004)
Universidades - Portugal	Financeira e orçamental Cliente Social Processos internos Aprendizagem e crescimento	Ribeiro (2005)

É por demais evidente que a qualidade de vida dos cidadãos e o bem-estar público da sociedade em geral são o fim último de uma qualquer entidade pública o que faz com que o sector público (primeiro sector), assuma uma missão distinta da do sector privado, constituído por empresas com fins lucrativos (segundo sector), tal como acontece entre estas e as organizações sem fins lucrativos, onde o lucro não é principal objectivo (terceiro sector). Assim, considerando que o sucesso financeiro não é o principal objectivo, as entidades governamentais e as entidades sem fins lucrativos têm alguma dificuldade em lidar com o modelo original do

BSC que coloca a perspectiva financeira no topo da hierarquia (Kaplan & Norton, 2001). Referem os autores que, é tanto possível como é recomendável colocar os clientes no topo, pois o maior desafio que se coloca a este tipo de organizações é ser capaz de não ficar pela ideia redutora e limitativa de uma aposta apenas focada na excelência operacional. “...reduzir custos, incorrer em menos defeitos e actuar com mais rapidez (...) o projecto decorre de um novo programa de qualidade que enfatiza os processos internos” (Kaplan & Norton, 2001, p. 146).

As entidades governamentais e sem fins lucrativos devem ir para além da eficiência operacional dos processos existentes, por isso, devem e desenhar estratégia que ambicionem a conquista de vantagens competitivas e só depois, assumindo uma visão de liderança, e uma missão clara e objectiva, devem questionar os processos existentes e decidir que processos são efectivamente importantes para a concretização da estratégia assumida (Kaplan & Norton, 2001). É necessário identificar o foco estratégico de longo prazo (objectivos de alto nível), traduzindo os resultados que se pretende alcançar e promover o alinhamento das diferentes divisões da organização em iniciativas e programas orientados para a consecução desses propósitos “por exemplo: redução da pobreza e do *analfabetismo ou melhoria do meio ambiente*” (Kaplan & Norton, 2001, p. 147). No que respeita às medidas e aos objectivos definidos dentro de cada perspectiva a diferenças tornam-se mais evidentes quando comparadas entre os sectores público e privado (Gomes A. , 2006):

**Quadro 7** - As perspectivas do BSC: Sector Público vs Sector Privado (Gomes A. , 2006)

Perspectiva	Sector Público	Sector Privado
Clientes	O cliente é um fim em si mesmo. Ocupa o topo da estrutura do BSC uma vez que é para os clientes e para a satisfação das suas necessidades que toda a Administração Pública está orientada	Os clientes representam o principal meio para atingir o fim já que eles constituem a principal fonte de receita. Ocupam a segunda posição na estrutura do BSC.
Financeira	O desempenho financeiro constitui um meio para alcançar um fim. Representa as restrições em que a organização opera e, por outro lado, os recursos disponíveis para a atingir os fins.	O desempenho financeiro constitui um fim em si mesmo. Visa a maximização do valor dos accionistas. Ocupa o topo da estrutura do BSC.
Processos internos	Os processos internos estão orientados no sentido da criação de valor e da satisfação dos clientes. A eficiência operacional é determinada pelo alinhamento estratégico dos processos.	Os processos internos são também um meio para aumentar o valor para o cliente, mas com a finalidade última de melhorar o desempenho financeiro.
Aprendizagem e crescimento	A aprendizagem e o crescimento determinam o aperfeiçoamento dos processos, a eficiência na utilização dos recursos financeiros e, consequentemente, o aumento da satisfação dos clientes.	A aprendizagem e o crescimento determinam o aperfeiçoamento dos processos, a criação de valor e a melhoria do desempenho financeiro.

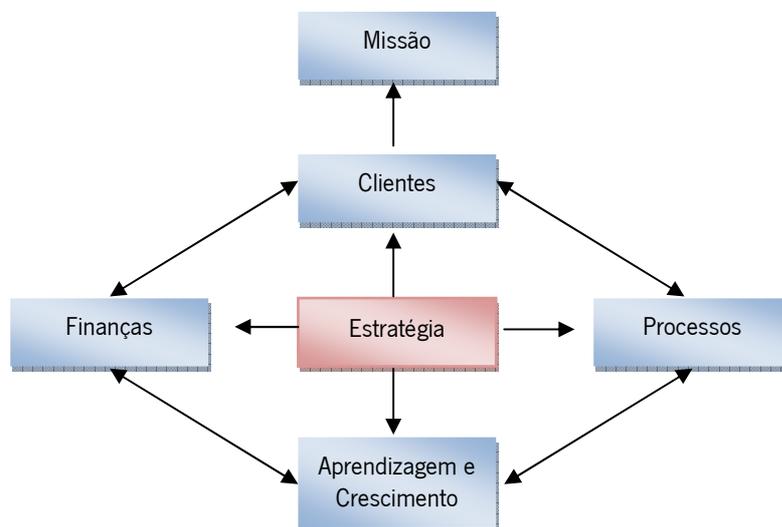
A autora salienta a posição dos clientes no topo da hierarquia, estando as restantes ao serviço da primeira, isto é, são os clientes que assumem o papel de variável de resultados e as demais entendidas como variáveis de processo, como meios que, interligados entre si, devem contribuir para alcançar o fim. (Gomes A. , 2006).

Deste modo, ao ser deslocado o foco dos investidores (maximização do seu valor) para os clientes (satisfação das suas necessidades), a estratégia passa a integrar prioritariamente as expectativas e as necessidades dos clientes na definição dos serviços públicos a prestar.

Assim, se no modelo original as perspectivas dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento estavam ao serviço da perspectiva financeira, no modelo ajustado à dimensão pública são as perspectivas financeira, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento que passam a estar ao serviço da perspectiva do cliente.

Contudo, mesmo nas entidades públicas e nas organizações onde o lucro e o desempenho financeiro não são o principal objectivo, a perspectiva financeira está presente, pois tal como defende Niven (2003) citado por (Gomes A. , 2006, p. 71) *“não há BSC sem a perspectiva financeira, pois não é possível operar com sucesso sem recursos financeiros”*.

**Figura 12** - Estrutura do BSC no Sector Público (Niven, 2003) citado por (Gomes A. , 2006, p. 70)



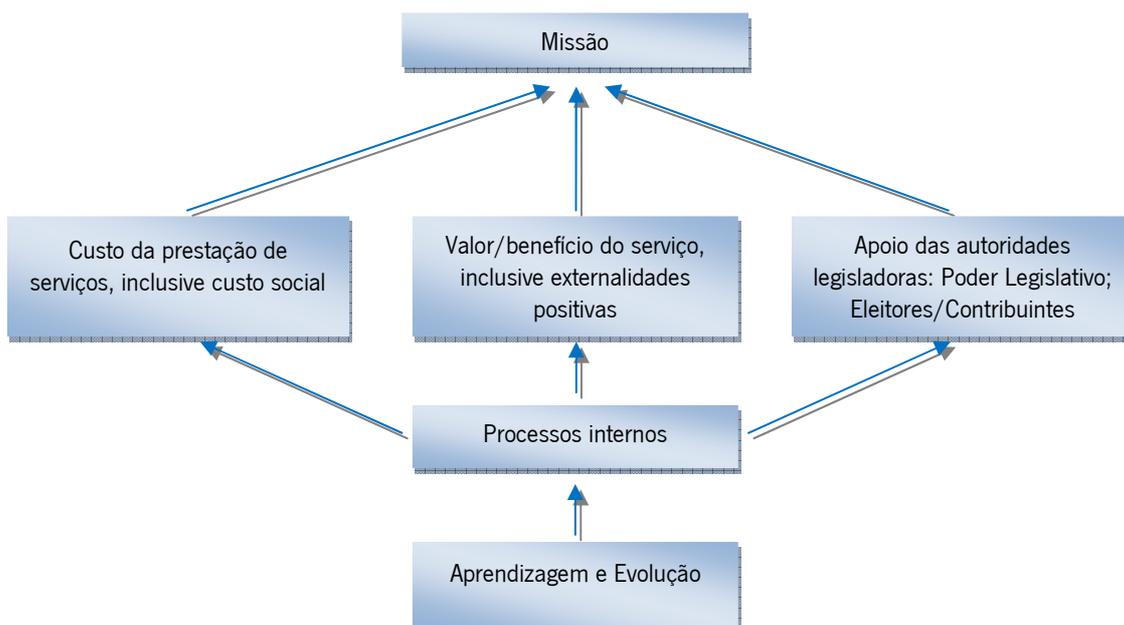
Os clientes (enquanto sujeitos individuais e colectivos), são segmentados em dois grupos distintos, segundo o tipo de relação que estabelecem com o sector público e com as organizações sem fins lucrativos traduzidos: Por um lado teríamos os que pagam os bens e serviços públicos – entendidos como investidores; doadores; contribuintes; Por outro teríamos os

que o utilizam os bens e serviços públicos - entendidos como clientes; utentes; beneficiários. (Kaplan & Norton, 2001). Os autores justificam, deste modo, o facto de representarem a perspectiva do cliente e a perspectiva financeira em paralelo, uma vez que entendem que as pessoas que pagam os bens e serviços públicos devem estar representadas na perspectiva financeira e os que recebem esses bens e serviços devem estar representados na perspectiva dos clientes.

**Figura 13** - Estrutura do BSC no Sector Público - adaptado de (Kaplan & Norton, 2001)



**Figura 14** - Perspectiva financeira e do cliente para o sector público (Kaplan & Norton, 2001, p. 148)



Concluindo, em geral, as organizações do sector público e as sem fins lucrativos, precisam de atender, fundamentalmente a três objectivos de alto nível para cumprir com a sua missão: Criar uma oferta de valor para os seus clientes, a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuos com as suas fontes de financiamento e só depois definirá as suas metas para os seus processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 2001).

Apesar da versatilidade evidenciada pelo BSC enquanto sistema de gestão de suporte à implementação da estratégia nas organizações, tanto do sector privado como público e sem fins lucrativos, não deixa de apresentar vantagens e desvantagens resultantes da sua aplicação (Gomes A. , 2006).

A autora, no estudo que realizou, apresenta, em síntese algumas vantagens, de acordo com alguns autores: como são exemplo, a melhoria da comunicação a toda a organização; o aumento do consenso interno; a interligação e alinhamento dos objectivos de longo prazo com os de curto prazo; articular objectivos, actividades e orçamento; a melhoria do planeamento estratégico e dos resultados pelo processo de aprendizagem e melhoria continua; o incentivo à participação e inovação pelas revisões periódicas e sistemáticas da estratégia; melhoria do desempenho e o aumento da responsabilidade e da transparência; entre outras. Para Niven (2003) citado por (Gomes A. , 2006), as vantagens da aplicação do BSC são caracterizadas em seis aspectos essenciais:

**Quadro 8 - Vantagens do BSC no Sector Público (Niven, 2003, adaptado por (Gomes A. , 2006, p. 81)**

Vantagem	Justificação
Aumentar o sentido de responsabilização e demonstrar os resultados alcançados	Nos últimos anos assistiu-se a um aumento do número de instituições de caridade e sem fins lucrativos, sendo também crescente os monetários envolvidos. Face a uma comunidade cada vez mais informada sobre os seus direitos e mais exigente, o BSC permite medir o verdadeiro desempenho organizacional, aumentando assim o grau de responsabilidade e transparência dos resultados alcançados.
Atrair recursos escassos	O BSC não faz uma organização rica ou milionária, mas ajuda a captar recursos escassos que são críticos para o desenvolvimento sustentável de qualquer organização.
Criar o foco na estratégia	Colocar a estratégia em acção é um dos propósitos do BSC. O grande benefício está na articulação de todas as medidas de desempenho com a estratégia e a missão organizacional. A falta desta articulação foi a principal falha de outras medidas de desempenho no passado.
Produzir informações e não dados	A era da tecnologia provocou uma grande lacuna entre dados e informação, não se devendo confundir as duas coisas. Uma organização pode dispor de um bom conjunto de dados, mas não saber como trata-los e interpreta-los. O BSC domina essencialmente na informação que produz para a gestão, assumindo assim um papel fundamental na sociedade de informação.
Conduzir o processo de mudança	O BSC pode ajudar a conduzir o processo de mudança necessário para alcançar os outcomes desejados.
Aumentar os índices de confiança	Se o BSC ajuda a revelar a responsabilidade e transparência e a atrair recursos escassos para a organização, ele tem também a vantagem de conseguir uma maior confiança da comunidade, trabalhadores e contribuintes. Aumentando os níveis de confiança na organização, consequentemente, irão aumentar as contribuições e os fundos transferidos para estas instituições.

Como desvantagens da aplicação do BSC nas organizações públicas, destaca-se a falta de uma cultura estratégica, a politização e a burocracia típica da governação e da administração pública. Por outro lado a reduzida participação dos cidadãos, as barreiras culturais e a corrupção na aplicação dos fundos públicos. Os recursos tecnológicos como um sistema de informação altamente desenvolvido, o tempo e esforços dispendidos, e a falta de competências específicas, os resultados incertos e muitas vezes inquantificáveis, constituem-se como limitações importantes (Gomes A. , 2006).

Apesar de tudo, fica evidente a aplicabilidade e as grandes vantagens da aplicação do BSC às organizações públicas e sem fins lucrativos. Certo é que, como em todo o processo de mudança haverá dificuldades e resistências, pelo que o apelo à liderança assertiva, à mobilização e envolvimento de todos, e à construção de uma consciência colectiva no sentido de aumentar a responsabilização e a necessidade de demonstrar os resultados alcançados, aumentará a satisfação dos clientes e conseqüentemente os índices de confiança. Aspecto este que assume maior relevância no caso das organizações sem fins lucrativos onde a questão de atracão e captação dos recursos necessários ao desenvolvimento das suas actividades é de importância vital para a sua permanência no mercado.

Neste sentido, pela adopção de um maior pragmatismo, focando-se apenas nos indicadores de desempenho chave de cada perspectiva, eliminando informação em excesso e inútil, propiciando uma abordagem prática suportada na informação estratégica, as organizações do sector público e as sem fins lucrativos rapidamente tornarão os benefícios da sua implementação superiores aos custos (Gomes, 2006). Recordamos uma vez mais Wisniewski e Olafsson (2004), citado pela autora, que as suas conclusões referem que, as pressões exercidas sobre o sector público por si só justificam a adopção de um sistema de avaliação de desempenho e de gestão estratégica para este sector.

O território como um todo e a cidade em particular, emerge como o somatório de todas as entidades publicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, cujo valor lhe advém do somatório das actividades desenvolvidas e dos resultados alcançados por todas aquelas entidades, valor ao qual acresce um outro que resulta de uma acção sinérgica e alinhada entre actores. Daqui resulta a vantagem do entendimento enquanto organismo colectivo, como uma organização que a todos pertence, que de todos depende e que a todos respeita. Neste sentido a cidade, assume grande complexidade, encerrando em si actividades públicas e privadas, com e sem fins lucrativos e como tal deve ser gerida.

#### **4.2.4. Declarações estratégicas e mapa da estratégia**

Olhando a cidade e o território da sua influência como uma organização e analisando-a a partir da sua gestão, por analogia com o mundo empresarial, a governação local aproxima-se do conceito de administração, podendo cada um dos grupos de actores locais ser entendido como unidades de negócio e cada actor local enquanto organização ser entendido como equipa de trabalho.

**Quadro 9** - Cidade como organização (construção própria 2010)

<b>A Organização</b>	<b>A Cidade</b>
Conselho de Administração	Executivo Municipal
Departamentos/Unidades Negócio	Governação local e Grupos de Actores locais
Equipas de trabalho	Serviços Municipais e Organizações

*“... a chave do sucesso é a sincronia entre os remadores”* (Kaplan & Norton, 2006, p. 1). Os autores constroem uma analogia entre a organização e um barco a remos e pedem-nos para imaginar o que seria *“...uma equipa de oito remadores muito bem treinados e com excelente condicionamento físico, mas cada um imbuído de ideias diferentes sobre como alcançar o sucesso...”* (...) *“...remando em ritmos diferentes e em direcções diversas, o barco provavelmente movimentar-se-ia em círculos e talvez virasse”* (Kaplan & Norton, 2006, p. 1).

A cidade como organização precisa de equipas vencedoras, que remem em perfeita sincronia, onde cada actor rema com vigor, mas de forma coordenada com os outros, sob orientação de um timoneiro, que é responsável pelo ritmo e pela direcção, apesar de não remar.

Mantendo o paralelismo, muitas são as cidades sem coordenação, compostas por actores locais, altamente treinados, experientes e motivados, mas os seus esforços não estão alinhados. Assim, isoladamente e por vezes mesmo de costas voltadas, mesmo que bem sucedidos, o desempenho da cidade será sempre igual à soma dos resultados obtidos por cada um desses actores, deduzido do custo da governação. O mais provável, contudo, é que diferentes actores desenvolvam actividades conflitantes, envolvendo clientes comuns e recursos partilhados, perdendo a oportunidade de melhores desempenhos por não conseguirem coordenar as suas acções. *“Como consequência o resultado final fica aquém do que poderia ser alcançado se eles trabalhassem juntas”* (Kaplan & Norton, 2006, p. 2).

Do timoneiro, enquanto conselho de administração ou executivo municipal, é esperado, que defina o curso de acção e assegure as condições para a sua implementação, que coordene

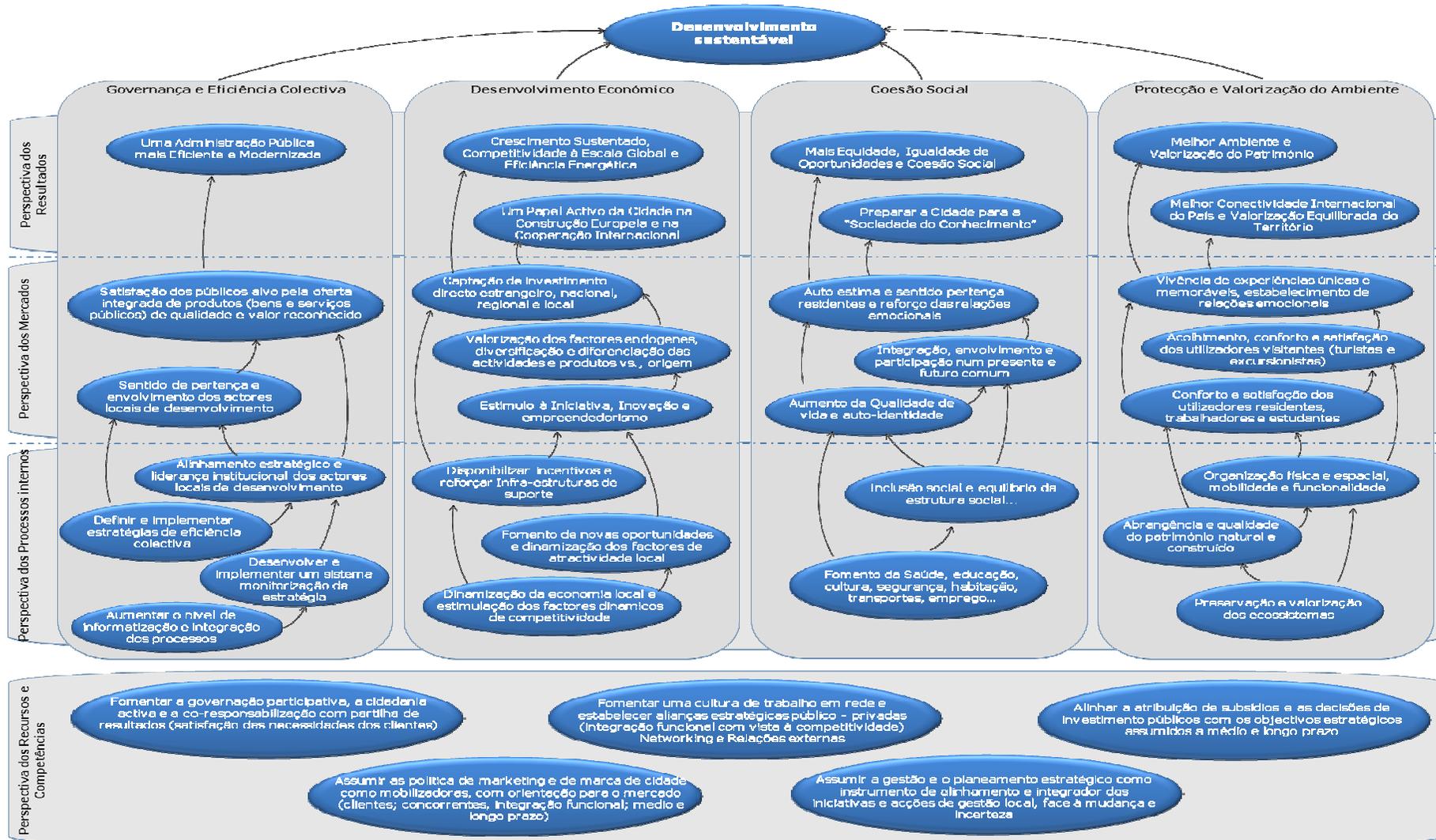
os remadores em busca do seu melhor desempenho individual e colectivo. “O mau timoneiro ocupa espaço valioso, aumenta o peso do barco e compromete o desempenho geral da equipa” (Kaplan & Norton, 2006, p. 2).

O alinhamento, a coordenação de esforços, permite alcançar resultados apenas possíveis como o resultado sinérgico da cooperação e parceria, por partilha de recursos e competências com vista a uma causa comum. O valor da cidade é criado como o resultado da soma do valor gerado pelos clientes com o valor gerado pela organização, este último como resultado do alinhamento entre os diferentes actores locais. O valor da cidade é então, a capacidade de satisfazer, com eficiência colectiva, as necessidades dos seus diferentes públicos alvo, internos e externos.

A cidade como organização focalizada na estratégia confronta-se com o maior de todos os desafios, lidando com os seus públicos internos. Terá que federar interesses, criar consensos e mobilizar todos para a mudança, construindo as bases de um novo entendimento da cidade como organismo comum. Só deste modo, levando cada cidadão a afirmar “eu sou cidade”, será possível a governança e a gestão estratégica. Sendo a estratégia uma tarefa de todos, importa construir o mapa da estratégia da cidade, desdobrando-o nas suas implicações para cada um dos actores locais, identificando qual o contributo esperado por cada um, alinhando deste modo a cidade enquanto “corporação” com os diferentes actores enquanto “unidades de negócio e de apoio”, bem como com o executivo municipal, enquanto “administração”. Garantido o alinhamento é de vital importância manter todos os actores e todos os cidadãos motivados, enquanto “empregados” informando-os dos objectivos, proporcionando-lhe a formação e remunerando-os pelo desempenho, bem como assumir um modelo de governação participativa, que integre a estratégia e o orçamento, que monitorize e comunique os resultados (Kaplan & Norton, Alinhamento - Utilizandoo Balanced Scorcard para criar sinergias corporativas, 2006).

A “missão da cidade”, designa os propósitos e as finalidades que se desejam ver alcançadas; A “Visão da cidade” traduz um modelo ideal e desejado de cidade que, encerra ideias, padrões de excelência, expressões de optimismo e esperança associados à melhoria da situação actual da cidade. O mapa a estratégia permite traduzir de modo simples, num só documento, a estratégia da organização num conjunto de objectivos interligados, evidenciando as relações de “causa e efeito” que se estabelecem entre eles.

Figura 15 - Mapa da Estratégia aplicado ao território (elaboração própria 2010)

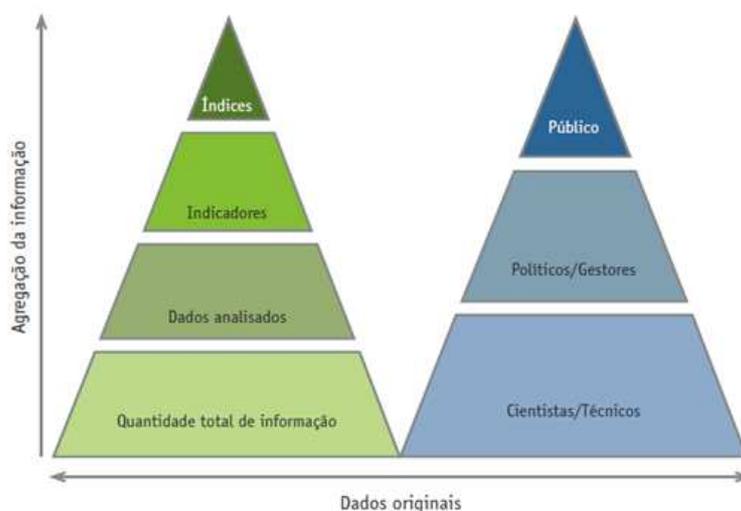


#### 4.2.5. Objectivos, indicadores, metas e iniciativas

O BSC procura evidenciar a performance da organização, fazendo uso de um conjunto de indicadores de desempenho, nas quatro perspectivas, atingindo todos os níveis organizacionais. O mapa da estratégia, constitui-se como uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia, onde cada perspectiva necessita de um conjunto distinto de indicadores de performance, que devem ser específicos de acordo com as características e necessidades de cada organização reflectindo e materializando a missão e a estratégia (Kaplan & Norton, 2001).

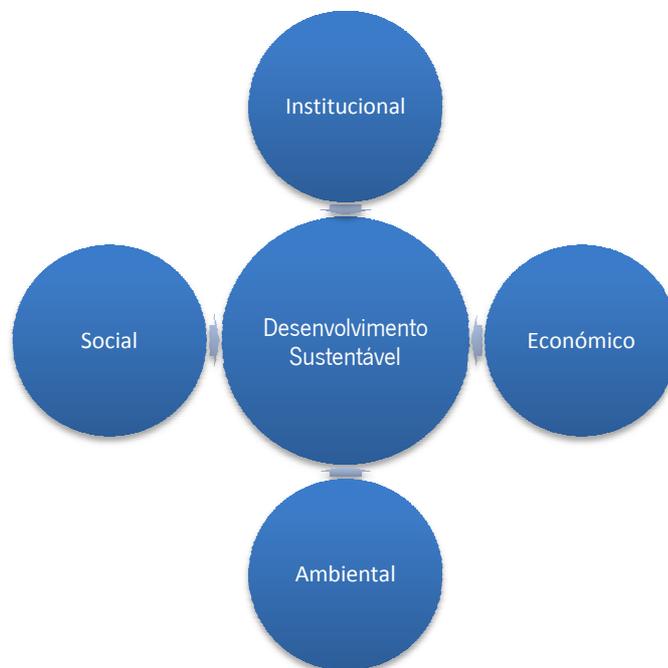
Também a Agência Portuguesa do Ambiente (APA) ao construir o Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (SIDS), procurou dar resposta à necessidade de avaliar o progresso do país em termos de sustentabilidade, *“possibilitando estabelecer a ligação com os principais níveis de decisão estratégica – políticas, planos e programas – de âmbito nacional, regional e sectorial”* (APA, 2007a, p. 5). É inquestionável a pertinência e a relevância estratégica decorrente da existência de um sistema de indicadores de desenvolvimento sustentável: (1) porque é necessário assumir um posicionamento que favoreça a operacionalização do desenvolvimento sustentável, nomeadamente pela comunicação do entendimento do conceito, de modo simples que, permita o seu entendimento e utilidade, tanto por decisores políticos como por académicos, empresários e cidadãos; (2) porque pela quantificação e simplificação dos fenómenos auxilia a compreensão de realidades complexas, fornecendo informação *“... sinais positivos, negativos ou neutros, para o apoio à decisão”* (APA, 2007b, p. 10).

**Figura 16** - Pirâmide de classificação de indicadores e tipo de público alvo (Gouzee et al., 1995 e Braat, 1991, citados (APA, 2007b, p. 11))



A construção de um sistema de indicadores, utilizando apenas os que melhor espelham os objectivos em causa, permite a concentração de esforços, apenas no que é efectivamente tido como importante. A este propósito a Direcção Geral do Ambiente (DGA), seguindo o trabalho desenvolvido pela Comissão para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (CDS/ONU), para o desenvolvimento sustentável, propõem um sistema de indicadores que contemple quatro aspectos fundamentais que concorrem para o desenvolvimento sustentável, cobrindo, deste modo o conceito na sua total abrangência (DGA, 2000).

**Figura 17** - Aspectos determinantes do desenvolvimento sustentável (Adaptado de Gouzee et al., 1995, citado por (DGA, 2000, p. 8))



*“Apesar do tempo decorrido desde que a Agenda 21 focou a necessidade de desenvolver IDS, não existe nenhum modelo normalizado de sistema de IDS que seja consensualmente aceite”* (APA, 2007b, p. 10). A Agência Portuguesa do Ambiente, constata a existência de diferentes ferramentas e de inúmeros sistemas de indicadores, afirmando não existirem metodologias padronizadas, o que deixa evidente a ausência de consenso relativamente ao conceito de Desenvolvimento Sustentável e sobre a sua avaliação. Assim, recomenda que, o processo de desenvolvimento e selecção de IDS deve seguir um conjunto de critérios objectivos, exequíveis e verificáveis que justifiquem a escolha efectuada, nomeadamente pela utilização de critérios de relevância e exequibilidade (APA, 2007b).

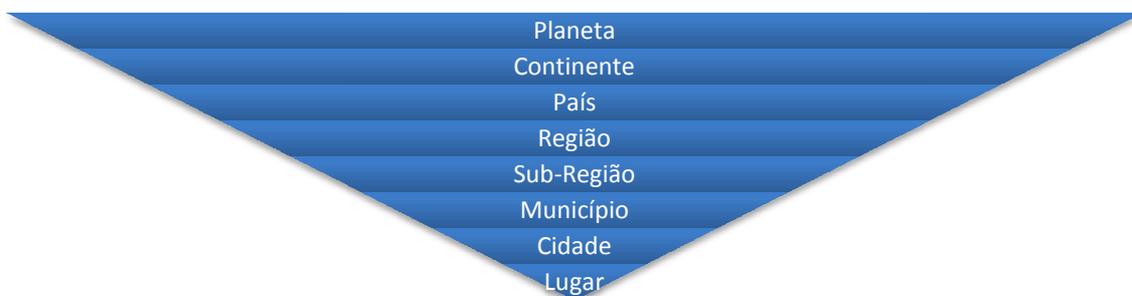
Os sistemas de indicadores devem ser uma consequência natural da estratégia, pois o que se pretende medir é exactamente o grau de concretização dessa estratégia (Kaplan & Norton, 2001). Neste pressuposto, os SIDS deveriam resultar de uma consequência natural da existência de uma visão, clara e partilhada, do que se entende por desenvolvimento sustentável, convertida numa estratégia de desenvolvimento sustentável (seja definida ao nível planetário, continental, nacional, regional, municipal, de cidade ou de lugar). Os indicadores decorrerão da reflexão e da decisão estratégica, da definição dos objectivos e da identificação para cada um, das actividades tidas como necessárias, cujos resultados contribuiriam para os alcançar.

Importa relevar, conforme referido pela (APA, 2007b) que a OCDE iniciou em 2005 a publicação de um anuário estatístico, com indicadores ambientais, económicos e sociais, com o qual pretendem ser uma referência chave para todos aqueles que pretendam saber “onde estamos” e “para onde nos dirigimos”. De igual modo, a UNDSO publicou em 2006 um novo SIDS no qual inclui um conjunto de indicadores chave e um conjunto de indicadores complementares que podem ser relevantes para qualquer país em particular.

Contudo, quando a unidade geográfica é o município, a cidade ou o lugar e procuramos saber “onde estamos” e “para onde nos dirigimos”, quando procuramos reflectir sobre o papel que as cidades podem desempenhar para que o desenvolvimento sustentável ocorra, a informação é inexistente.

Assumindo que cidade é de todos, que a estratégia da cidade a todos respeita, que o cidadão é o principal actor do desenvolvimento sustentável, importa saber como monitorizar e avaliar a cidade, em termos de comparabilidade histórica e em termos de contributo para a sustentabilidade nacional...

**Figura 18** – Pirâmide de alinhamento estratégico de um território (elaboração própria, 2010)



A exigência de um referencial, universalmente aceite, composto por indicadores-chave, que permita a comparabilidade territorial, é de vital importância. Tal como a sua desagregação pelas diferentes dimensões geográficas do global ao local, onde os indicadores-complementares responderiam às especificidades, tidas por relevantes, de um qualquer unidade geográfica, permitindo saber “onde estamos” e “para onde nos dirigimos”.

Para que a operacionalização estratégia seja concretizável é exigido um conjunto de indicadores, para cada uma das perspectivas do BSC. A perspectiva dos resultados traduz o contributo da Cidade para a Região e desta para o País.

**Quadro 10** - Mapa de actividades para o Desenvolvimento Sustentável – construção própria (2010) adaptado de **(Kaplan & Norton, 2001)**

	Perspectiva dos Resultados			
	Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Governança e Eficiência Colectiva				
Desenvolvimento económico				
Coesão Social				
Protecção e Valorização do Ambiente				

O mapa de actividades é construído a partir do mapa da estratégia e permite traduzir de modo simples e apenas num só documento, segundo cada um dos temas estratégicos assumidos (dimensões do desenvolvimento sustentável), as actividades que foram definidas para dar cumprimento aos objectivos traçados. Para cada um dos objectivos identificados é atribuído um ou mais indicadores e respectivas metas.

**Quadro 11** - Mapa de actividades para a Governança e Eficiência Colectiva - adaptado de **(Kaplan & Norton, 2001)**

	Governança e Eficiência Colectiva			
	Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Resultados				
Mercados				
Processos				
Recursos e Competências				

**Quadro 12** - Mapa de actividades para o Desenvolvimento Económico - adaptado de **(Kaplan & Norton, 2001)**

	Desenvolvimento Económico			
	Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Resultados				
Mercados				
Processos				
Recursos e Competências				

**Quadro 13** - Mapa de actividades para a Coesão Social - adaptado de **(Kaplan & Norton, 2001)**

	Coesão Social			
	Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Resultados				
Mercados				
Processos				
Recursos e Competências				

**Quadro 14** - Mapa de actividades para a Protecção e Valorização do Ambiente - adaptado de **(Kaplan & Norton, 2001)**

	Protecção e Valorização do Ambiente			
	Objectivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Resultados				
Mercados				
Processos				
Recursos e Competências				

O preenchimento dos mapas de actividades decorre da estratégia assumida e dos objectivos traçados. Os indicadores são consequência directa desses objectivos. O desafio é conseguir, na construção da matriz de indicadores, respeitar um conjunto de critérios claros, exequíveis e verificáveis que justifiquem a escolha. A cidade deverá incluir simultaneamente indicadores que permitam a comparabilidade histórica e conhecer o contributo da cidade para a região e para o país, posicionando a cidade num ranking nacional evidenciando o seu impacto no desenvolvimento sustentável.

## 5. Marketing de Cidades

### 5.1. Conceito, Perspectivas e Aplicabilidade

No site oficial da Associação América de Marketing, (AMA, 2009), podemos ler *“Marketing é a actividade, conjunto de instituições e processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que têm valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”* (Aprovado em Outubro de 2007). Outra definição constante do site da (AMA, 2009) é a de pesquisa de marketing, entendida como a *“função que liga o consumidor, cliente e público para o profissional de marketing através da informação - informação usada para identificar e definir oportunidades de mercado e problemas, gerar, refinar e avaliar acções de marketing, monitorar o desempenho de marketing, e melhorar a compreensão do marketing como um processo. A pesquisa de marketing especifica a informação necessária para resolver estas questões, projecta o método de recolha da informação, gere e implementa o processo de colecta de dados, analisa os resultados e comunica os resultados e suas implicações”* (Aprovado em Outubro de 2004).

Assim, de acordo com (AMA, 2009), o marketing é considerado uma actividade e não uma função, uma actividade presente em toda a empresa/organização e não apenas num departamento. A nova definição evidencia, em sentido lato, o fornecimento de valor (longo prazo) e não estritamente apenas a troca de dinheiro para benefício do accionista (curto prazo).

Apesar da antiguidade do termo “Marketing” que, teve a sua origem nos Estados Unidos no início do século XX (1910), sendo hoje usado para designar esta disciplina tanto no mundo académico como profissional, gozando de um amplo reconhecimento internacional, não é isenta de ambiguidades e de algumas interpretações menos adequadas, por exemplo, quem ainda não ouviu referirem-se a ele em sentido pejorativo, dizendo “isso é puro marketing”, como sinónimo de “venda”, como sinónimo de algo sem relevância ou conteúdo, apenas valorizado artificialmente pelo marketing?!...

O marketing é uma disciplina, com um desenvolvimento científico, apesar de tudo, muito recente e uma evolução marcada por numerosas tentativas de definição e determinação da sua natureza e âmbito de aplicação, levando ainda a muitas controvérsias. Para uma melhor definição e entendimento do marketing teremos que conhecer a sua história, nos seus aspectos mais relevantes. O Marketing começa por ser compreendido a partir do foco na produção, passando para o produto, para a venda e distribuição, para o mercado, até chegar à sociedade,

traduzindo sempre as diferentes filosofias de gestão. Chega aos nossos dias, fazendo um percurso evolutivo, tendo o seu início quando a oferta supera a procura, com a construção de valores e a realização de trocas, até chegar à construção de significados, abordando e influenciando a sociedade mas também a ser influenciado por ela, num processo de interação permanente (Albuquerque, 2006).

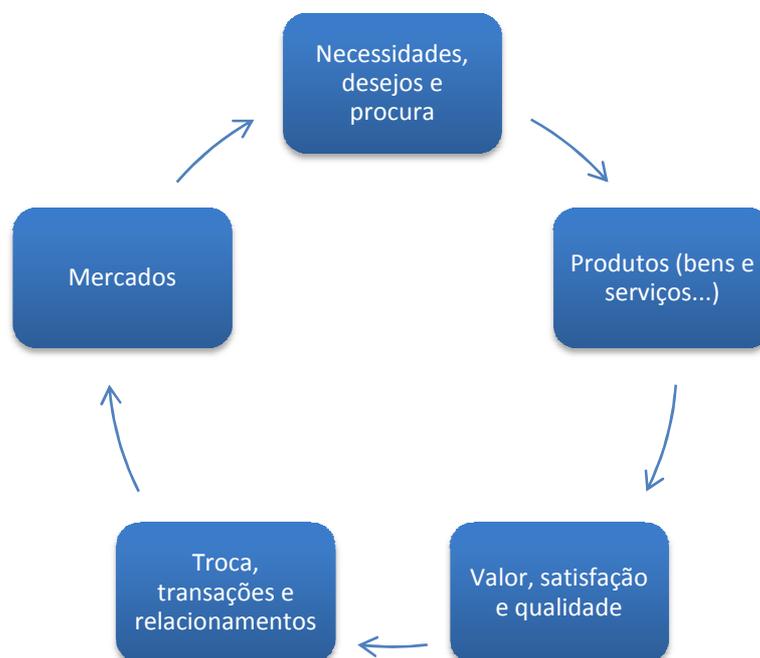
Recorrendo a Galbraith, Baudrillard (2005, p.71 e 72) citado por (Albuquerque, 2006, p. 18), diz que: *"O homem não se tornou objecto de ciência para o homem senão a partir do momento em que os automóveis se tornaram mais difíceis de vender que fabricar"*. Citando também Alderson (1957), deixa evidente que à época havia a *"necessidade de encarar o Marketing como um processo total de criação e utilidade"* (Albuquerque, 2006, p. 46). O marketing resultava, assim, de uma preocupação caracterizada por excedentes de produção que conduzia a uma também excessiva oferta de bens, especialmente dos industrializados. Para o autor, uma preocupação caracterizada pela produção e pelo crescimento da oferta de bens, especialmente os industrializados. Esta perspectiva funcionalista resultante dos fundamentos da produção em massa está associada a uma visão igualitária do homem, ao "homem padrão", muito associado à utilidade e racionalização das decisões, que ao ser abandonada dá lugar à diferenciação, esta associada ao prestígio à emoção das decisões (Albuquerque, 2006).

De facto vivemos numa época de grandes mudanças e transformações, onde este início de século é para Hobsbawm (1995), citado por (Albuquerque, 2006, p. 17) *"marcado pela agilidade, pela flexibilidade, pelo efémero, pela aparência, pelo espectáculo"*. Consequentemente, a busca da diferenciação assume lugar privilegiado pela criação de signos e associação de ideias a bens e serviços, construído a partir de relações contextualizadas que conferem sentido aos signos, que por sua vez transferem significado, atribuem valor e diferenciam o sujeito envolvido na troca e no consumo. Para Baudrillard (2005), citado por (Albuquerque, 2006), esta perspectiva é ilimitada e catapultou o Marketing a horizontes antes inimagináveis.

No âmbito deste trabalho assumimos o marketing *"como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros"* (Kotler & Armstrong, 2003, p. 3). Adiantam os autores que o marketing não pode ser reduzido à venda, pois esta apenas ocorre após produção, sendo que o marketing se inicia muito antes, ainda antes da empresa ter determinado que

produto fabricar, nomeadamente bens, serviços, eventos, ideias, informações, organizações, pessoas, propriedades, cidades, lugares, experiências. De facto, os consumidores decidem o que comer e o que vestir, tal como decidem que carro comprar, em que cidades e lugares passar férias, residir, trabalhar e investir, que programas assistir na televisão, em que eventos participar, em que partido político votar, que organizações ajudar, que ideias e comportamentos adoptar (Kotler & Armstrong, 2003)

**Figura 19** - Principais conceitos de marketing (Kotler & Armstrong, 2003, p. 4)



Marketing, na sua essência, representa um conjunto de ferramentas e técnicas que têm evoluído significativamente ao longo dos anos, hoje susceptíveis de serem aplicadas a inúmeras áreas, mas como qualquer outra ferramenta e/ou técnica, depende de quem o usa e do propósito que lhe dado. Um conjunto de discursos em cuja construção faz apelo a um alargado de disciplinas, como as ciências empresariais, sociais e humanas.

Entender, assumir e adoptar o marketing como decisão estratégica, de modo integrado e sistemático, numa clara orientação para o mercado, permitirá aumentar a competitividade e atrair as escassas fontes de riqueza, sempre *“considerando o impacto não só do Marketing na sociedade, mas também da sociedade no próprio Marketing”* (Albuquerque, 2006, p. 130).

Por outro lado, tal como defendido por diversos autores podemos olhar o marketing segundo duas grandes perspectivas a do micromarketing e a do macromarketing. A primeira, refere-se ao marketing no contexto da organização individualmente entendida, com ou sem fins lucrativos, publicas ou privadas, microempresas ou grandes multinacionais, onde as decisões de marketing são parte fundamental da sua actividade. A segunda refere-se ao marketing no contexto de um sistema socioeconómico, na sociedade em geral, onde questões relativas à influência recíproca do marketing e sociedade, da ética, do consumismo, da qualidade de vida entre outras resultam da inevitabilidade da troca de produtos e valores.

Se no passado, as organizações dedicavam-se a produzir bens e serviços apenas com o intuito da venda, hoje assistimos a uma mudança radical tanto destas como dos consumidores. As preocupações passaram a ser suportadas por uma perspectiva ampla de responsabilidade social, assim, para além do lucro esperado empresas e demais organizações, e da busca da satisfação das necessidades e desejos dos clientes, um terceiro factor configura os fundamentos de uma orientação de marketing societal: O bem-estar da sociedade (Kotler & Armstrong, 2003).

Assim, estamos perante uma nova visão do marketing, a visão do Século XX, que chama a si de modo abrangente e integrador as duas perspectivas e as mais diversas designações do marketing, abrindo, em nosso entender, o espaço para a sua aplicação a qualquer sector independentemente da natureza das actividades desenvolvidas e dos fins a que se propõem. Entendido tanto na sua dimensão macro como micro, integra-se, respectivamente, no contexto de um sistema socioeconómico como no contexto da organização, atraindo a si, o marketing do produto (bens e serviços), mas também o marketing político, o marketing social, marketing relacional, marketing interno...

**Figura 20** - Dimensões do marketing holístico (Kotler & Keller, 2006, p. 16)



O marketing holístico reconhece as suas diferentes dimensões e perspectivas e propõe-se harmonizá-las num todo otimizado. *“...pode ser visto como o desenvolvimento, o projecto e a implementação de programas, processos e actividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos”* (Kotler & Keller, 2006, p. 15).

Este é o marketing de cidades. Há agora um consenso alargado sobre a aplicação das teorias do marketing aos territórios, regiões, cidades e lugares com a mesma eficiência com que se aplicam a produtos e serviços, desde que, com as a salvaguarda das suas especificidades conceptuais e de contexto, isto porque o território enquanto produto é substancialmente mais complexo. Por outro lado é *“...muito dependente da pesada máquina pública, com timings de actuação particularmente longos e onde a sustentabilidade de marketing é nuclear pois os seus objectivos são, para além de económicos, políticos e sociais, devendo no entanto assegurar uma linha de orientação capaz de servir de referencial, independentemente das conjunturas económicas, dos ciclos políticos e dos índices de emprego”*. (Gaio & Gouveia, 2007, pp. 2-3)

## **5.2. Marketing e território**

Quando falamos de marketing e território falamos de governo e de bens e serviços públicos, seja qual for a dimensão territorial governada. Todos nós, enquanto residente, trabalhadores, investidores ou visitantes, já fomos sujeitos a longas filas para tratar de um qualquer assunto ou cumprir com um qualquer procedimento a que estejamos obrigados, aguardamos dias, meses e às vezes anos para conseguir uma qualquer resolução, somos atendidos em espaços inadequadamente desenhados e decorados, por pessoas que nos tratam com indiferença e mesmo com alguma relutância

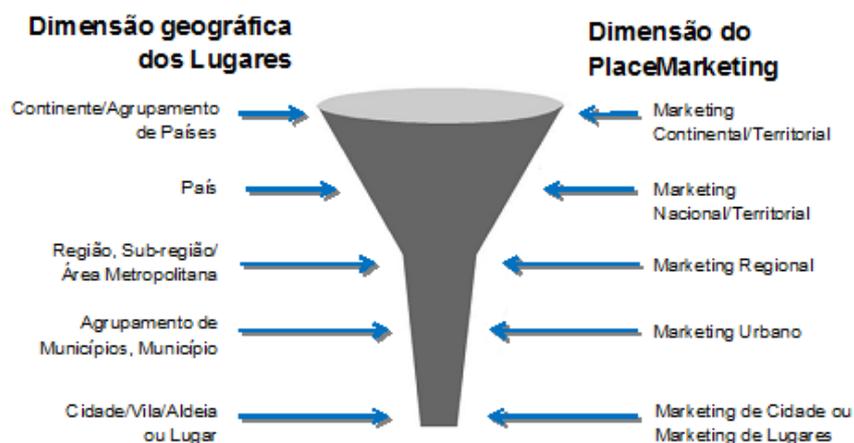
De facto, parece óbvio, não constituir qualquer preocupação a satisfação das necessidades do cliente. É, de todo evidente, que as entidades públicas assumem um comportamento típico de organizações monopolistas, actuando num mercado em que a procura é muito superior à oferta, no qual o consumidor é um mero destinatário das decisões de gestão, onde o que ele quer e precisa não é de todo importante. Podemos dizer que estão sob o primado da produção onde o importante é produzir de modo eficiente, disponibilizando bens e serviços independentemente das necessidades dos consumidores (contribuintes, utentes e/ou beneficiários).

As exigências e requisitos de competitividade e qualidade de vida, áreas da governação pública que integram a agenda política dos nossos dias, impõem a responsabilização e a existência de recursos e competências, bem como de novas ideias e novas ferramentas, nomeadamente de marketing, para enfrentar os desafios deste novo contexto.

Do anteriormente referido, fica evidente que, a Administração Pública no geral e a governação local em particular, apesar de conscientes de um novo contexto e dos múltiplos desafios que enfrentam, estão longe de pensar no marketing como ferramenta de desenvolvimento. Não perspectivando o carácter holístico do marketing, encaram-no como marketing de produtos e como tal não adequado à causa pública. Contudo, é impensável desenvolver o território sem o considerar no seu todo, isto é, sem reconhecer que a sociedade no seu todo é importante, onde estão presentes cidadãos, trabalhadores, funcionários públicos, empresas, serviços públicos, escolas, organizações sem fins lucrativos, bem como os territórios vizinhos e concorrentes (Kotler & Keller, 2006).

O território para o marketing deve seguir uma correspondência equilibrada de acordo com a dimensão do espaço governado, tal como apresentamos no modelo a seguir proposto:

**Figura 21** - CityMarketing Funnel: Dimensões do Marketing de Cidade (Construção própria, 2010)



No presente estudo o marketing territorial é entendido no âmbito da unidade geográfica constituída pela cidade e sua área de influência. Os termos território, lugar, cidade, urbano, município, serão utilizados indiscriminadamente para referir a cidade e a sua área de influência.

Contudo, lugar pode ser *“comunidades, cidades, regiões, estados e nações”* (Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 1993).

Para Shields (1991), citado por (Azevedo, 2006) o lugar e o espaço para além de físicos e tangíveis, estão carregados de significados e associações, conferindo-lhes também uma dimensão emocional e intangível, pelo que os deveremos estudar funcional e emocionalmente.

As cidades, enquanto espaços de encontro, de relação e de troca, entre pessoas, empresas e instituições, residentes e visitantes, desde sempre se enquadraram nas lógicas de mercado e como tal com os princípios do marketing (Fernandes & Gama, 2006). Para os autores de uma tendência inicial reduzida à promoção dos lugares, caracterizando-se por uma tendência demasiadamente vincada para a ideia de promoção de actividades pontuais, passando a ser utilizado como ferramenta de valorização e promoção do desenvolvimento económico, do turismo, das empresas e das pessoas, olhando a cidade como um todo, procurando responder aos novos desafios que se lhe colocam.

Na envolvente actual as estratégias tradicionais devem ser permeáveis às novas perspectivas e ferramentas, considerando as situações de forte concorrência e atendendo a um cidadão mais esclarecido e exigente, para assim lhe dirigir uma oferta de valor atractiva, desenvolvendo as competências necessárias para manter e atrair, antes de mais, populações dinâmicas e motivadas (Fonseca, 2006). Argumenta o autor que é na capacidade criativa e empreendedora dos actores internos e nos externos, que se entenda conveniente atrair que a cidade encontrará a força de desenvolvimento que necessita.

O marketing de cidades é definido como sendo: *“o projecto de um lugar de forma a satisfazer as necessidades de seus mercados-alvo”* Kotler, Hamlin, Rein & Haider (2002), citados por (Azevedo, 2006, p. 1); *“o processo de gestão que é desenvolvido nas cidades para atender à satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações”* (Almeida, 2004, p. 1). Gidoli (2004), citado por (Albuquerque, 2006), fez um levantamento das diferentes definições das quais destacou: Evoodg (1988) para quem o marketing de cidades é descrito como *“processo no qual a oferta das actividades urbanas é relacionada com a procura de uma clientela de modo a maximizar o funcionamento social e economicamente eficiente e de uma determinada área de acordo com as metas estabelecidas”*; Van Denberg, Bramezza e Van Der Merr (1994), para quem o marketing da cidade é *“a análise, planeamento, e implementação de programas que visam criar, construir, manter relacionamentos e trocas vantajosas com os*

*mercados relevantes com o fim de atingir objectivos organizacionais”; e Latuzi (2002), para quem o marketing territorial é “a aplicação dos conceitos e dos instrumentos operacionais de uma função empresarial numa relação particular, constituída por uma área geográfica”.*

Contudo, outros autores existem que se opõe à aplicação do marketing ao território, nomeadamente, como processo de venda das cidades, que conduz *“à unificação autoritária e despolitizada dos cidadãos e, enfim, a instauração do patriotismo cívico”* (Vainer, 2004, p. 11), ou ainda como *“exercício da violência, especialmente em sua forma simbólica, pelas vias da comunicação e do conhecimento, violência nem sempre percebida por suas próprias vítimas”* (Sánchez, 2001, p. 8).

Haverá sempre quem se oponha e quem defenda e de entre estes últimos há os que destacam as dimensões físicas e produtivas do espaço urbano, vindos do marketing e da gestão, e os que, vindo do urbanismo, chegam ao marketing pela gestão estratégica como metodologia aplicada à gestão urbana (Albuquerque, 2006). É incontestável e evidente que existem importantes características na Administração pública que impedem uma aplicação linear das ferramentas de Gestão empresarial, tal como é incontestável e evidente de que a Administração pública e a Gestão empresarial partilham grande número de semelhanças, pelo que somos a concluir da aplicabilidade de muitos dos conceitos e metodologias, se não de todos, quando convenientemente ajustados às especificidades e complexidade da cidade.

Na actualidade, as cidades e os territórios são confrontados com novos desafios e ameaças de natureza económica, social, ambiental e governamental (política), que determinam uma nova gestão territorial, consequência do reconhecimento dos novos papéis dos indivíduos no processo de criação de valor. No quadro do desenvolvimento sustentável toda a estratégia deverá ser integrada pela mobilização, envolvimento e participação dos diferentes actores de desenvolvimento presentes ou a actuar no território (Fernandes & Gama, 2006).

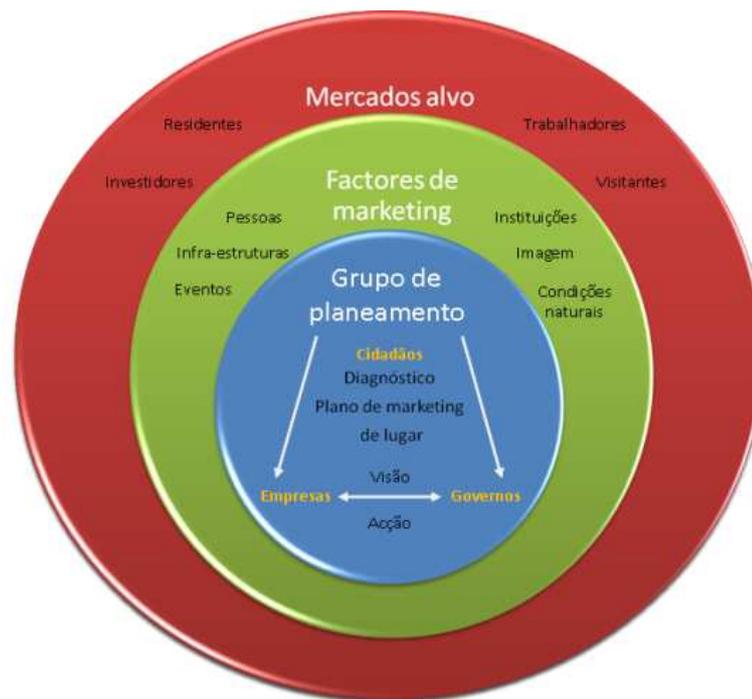
Neste contexto, os territórios confronta-se com a necessidade imperiosa de desenvolverem estratégias de afirmação, promoção e mobilização, procurando fixar existentes e atrair novos, como forma de alcançarem a competitividade necessária num “mercado global”. No terceiro milénio, a competição pela riqueza ocorre à escala global, quer para a captação do investimento, de recursos e competências, quer na captação dos fluxos turísticos. Consequentemente os decisores das políticas públicas devem reconhecer a necessidade de assumir uma nova visão do território e de fazer apelo às boas práticas da gestão apropriando-se de um conjunto de

conceitos, processos e ferramentas que ao serviço do desenvolvimento sustentável permitam a satisfação das necessidades dos seus públicos (Azevedo, 2006).

O marketing aplicado aos territórios surge como o elemento central da gestão e do planeamento estratégico das cidades e regiões, partindo das suas singularidades e especificidades, integrando-as e projectando-as num contexto global de competitividade, tendo em conta a sua missão e visão, promovendo-as e afirmando-as como distintivas. Deste modo as funções urbanas são optimizadas sendo encaradas como suporte ao desenvolvimento da cidade pela melhoria da sua competitividade (Fernandes & Gama, 2006).

À luz de uma perspectiva estratégica do marketing territorial (Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 1993, p. 45) desenvolveram um modelo no qual se encontram sintetizados os chamados “Elementos do marketing estratégico do lugar”:

**Figura 22** - Elementos do marketing estratégico do lugar – adaptado de (Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 1993, p. 45)



Segundo os autores, o processo compreende três níveis: (1) Grupo de planeamento; (2) Os factores do marketing; (3) Os mercados-alvo. O primeiro nível é preenchido pelos responsáveis pelo processo de gestão, integrando Governos locais e regionais; comunidade empresarial; cidadãos com vista à elaboração do diagnóstico, da estratégia (visão/acção) e do plano de marketing da cidade; O segundo nível respeita aos factores de atractividade local,

entendidos como argumentos do “produto” cidade que constitui a oferta a disponibilizar (Infra-estruturas; Pessoas e instituições; Imagem; Atracções); O terceiro nível compreende os segmentos seleccionados para os quais a cidade irá dirigir a sua oferta, como são exemplo, turistas e conferencistas; investidores externos e mercados de exportação, fabricantes de bens e serviços, sedes comerciais e escritórios locais de empresas, novos moradores, entre outros.

Olhando o marketing territorial na perspectiva operacional, vários foram os autores que, a partir do modelo clássico dos 4P’s, desenharam propostas de adaptação à realidade territorial, sugerindo um “marketing-mix” para a cidade (Kavaratzis & Asworth, 2005).

As variáveis controláveis de marketing permitem que o cliente perceba os benefícios do produto que é fornecido, por via de um determinado canal de distribuição, comunicado através de uma política de divulgação e publicidade, em troca do pagamento de um preço” (Seisdedos, 2006). O autor apresenta um quadro com algumas adaptações do “marketing-mix” aplicado às cidades, alertando para a necessidade de algum tipo de ajuste, uma vez que os princípios base são os mesmos, mas trabalhar com a multiplicidade e a complexidade do produto-cidade, é significativamente diferente. Por isso, recomenda o autor, a necessidade de se continuar à procura das variáveis fundamentais e controláveis do marketing de cidades.

**Quadro 15** - Diferentes adaptações do modelo de 4 P's para as cidades (Seisdedos, 2006, p. 4)

Ashworth & Voogd (1990)	Kotler et al. (1999)	Hubbard y Hall (1998)	
		A cidade como...	
Actividades Promocionais	Design	Carácter e Personalidade	Publicidade e Promoção
Actividades Funcionais e espaciais	Infra-estruturas	Ambiente estável	Desenvolvimento e remodelação física em grande escala
Actividades Organizacionais	Serviços básicos	Prestador de serviços	Arte pública e Património cultural
Actividades Financeiras	Atracções	Entretenimento e Lazer	Mega - eventos
			Regeneração Cultural
			Parcerias Público-privadas

Parece não restar dúvidas de que constitui uma decisão estratégica importante para uma cidade a implementação de uma política de marketing territorial integrada e sistemática a fim aumentar a competitividade e atrair as escassas fontes de riqueza.

## 6. Cidade como Marca

A partir da definição de marketing de (Kotler & Armstrong, 2003) e de marketing holístico, de (Kotler & Keller, 2006), procedemos a uma definição adaptada que, em nosso entender, mais se aproxima do sentido que lhe é dado na presente dissertação: Marketing de cidades é o processo administrativo e social pelo qual a cidade obtém o que necessita e deseja, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor, com os públicos-alvo pelos quais se interessa, projectando e implementando programas, processos e actividades, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos.

Com a chegada das práticas de gestão à governação local tornou-se mais que evidente a chegada do marketing e com a chegada deste, a marca foi uma consequência natural. Por outro lado, mesmo antes de tal ocorrência já os territórios e as cidades em particular desenvolviam esforço no sentido de causar uma boa imagem, em particular aos públicos externos pelos quais se interessava. Deste modo, mesmo sem intencionalidade estratégica os territórios, inevitavelmente, deram origem a uma imagem, a uma definição de posicionamento, pela construção de uma identidade, consolidada em cada iniciativa em cada evento em cada acontecimento, independentemente da sua origem e causa. Para Rainisto (2003) citado por (Azevedo, 2006) *“construir uma marca é o ponto de partida natural para o marketing territorial, pois isso força um lugar a determinar os conteúdos essenciais do marketing”*.

O marketing de cidades é utilizado para a concepção, construção e promoção da cidade desejada, com o objectivo de aumentar a atractividade junto de públicos internos e externos, sendo que a marca capta a essência da cidade, posiciona e comunica os seus atributos e como tal constitui-se como elemento nuclear, potenciadora de uma relação sinérgica entre a atractividade e a competitividade (Gaio & Gouveia, 2007).

Portanto, o objecto de marketing da cidade é a imagem da cidade, que por sua vez, é o ponto de partida e de chegada para o desenvolvimento de marca da cidade, sendo o conceito de “marca corporativa”, com as modificações necessárias, para possibilitar a sua aplicabilidade à cidade, aquele que mais parece apropriado (Kavaratzis, 2004). A marca “umbrella” é a marca institucional, é a marca corporativa, é a parte comum, a essência de todas as marcas que são pertença de uma determinada entidade. Deste modo a marca corporativa é a parte essencial da identidade do negócio, auxiliando, os públicos-alvo a caracterizar a empresa que, ao identificarem-se com essas características a compram os seus produtos (Van Ham, 2008).

Referindo-se à marca da cidade, Simon Anholt citando Sócrates, diz que, *“A maneira de se conseguir uma boa reputação reside no esforço em se ser aquilo que se deseja parecer”* (Anholt, 2006a). O autor, referindo ao surgir das marcas de cidades, afirma nunca ter tido qualquer dúvida, mas se alguma vez existiram, desapareceram. O “branding Local” é uma realidade. O importante agora é assegurar que os governos dos países, cidades e regiões compreendam totalmente a complexidade do branding local, e que desenvolvam a paciência e a sabedoria necessária para o planejar e executar, com a firme certeza que os frequentes programas promocionais e de comunicação serão insuficientes (Anholt, 2006a). Todas as decisões das pessoas, sejam elas decisões simples, banais, como comprar um qualquer produto ou mais complexas que, determinam e exigem maior envolvimento, tão importantes, como decidir a realocação de uma empresa, são, em parte, racionais e em parte emocionais. Nenhuma actividade humana foge a esta regra, sendo certo que as imagens de marca, também no caso da marca das cidades e dos países, influencia a parte emocional de todas as decisões como afectam também fortemente a parte racional. Por isso, as cidades sempre foram marcas, no verdadeiro sentido da palavra (Anholt, 2006b).

As marcas das cidades, mais ou menos formais, estão intimamente ligadas ao seu passado, presente e ao seu destino futuro. De modo semelhante às marcas comerciais em que a imagem e a reputação são construídas sobre factores como a confiança e a satisfação do cliente, a marca de um país, cidade ou local é determinada pela sua cultura, ideais políticos e políticas. A marca de cidade tornou-se essencial para criar valor na relação entre os indivíduos e as entidades territoriais (Van Ham, 2008).

Os argumentos a favor das necessidades e dos benefícios da marca de cidades prendem-se com uma questão fundamental: As cidades têm-se tornado demasiadamente idênticas, a qualidade e confiabilidade da sua oferta são semelhantes, assim, como podem as cidades diferenciarem-se umas das outras? A resposta apresenta a marca como solução, isto é, a marca acrescenta às características básicas, uma identidade, emoção e maior confiança, oferecendo pistas que tornam mais fácil a decisão do consumidor, deste modo, pela identidade oferece a aspiração a um estilo de vida, pela relação emocional garante a fidelidade, pela combinação de emoções, relacionamentos, e estilo de vida permite cobrar um preço superior (Van Gelder, 2002). Refere o autor que, apenas com estes argumentos, não é de admirar que estas sejam, cada vez mais, consideradas como instrumento de manipulação e de exploração censurável.

De facto a marca é tida como relevante mas nem sempre bem compreendida e nem sempre bem aplicada (Hankinson, 2001). Na construção da marca de cidade, para além de uma oferta de valor, único e distintivo é também importante que seja evitada a miopia tradicional que, rapidamente fará da marca uma marca cínica, deixando evidente que foi construída orientando-se apenas para os interesses de um stakeholder, o accionista. As marcas devem construir o seu valor orientando-se para os consumidores, para os funcionários e parceiros de negócios e, como resultado, surgirá o seu valor para os accionistas (Van Gelder, 2002).

As cidades como marcas precisam de identificar quem são os seus stakeholders (partes interessadas/intervenientes) e responder às necessidades e desejos por estes manifestados, proporcionando-lhe uma oferta de valor real que lhes permita a obtenção dos benefícios prometidos (Caldwell & Freire, 2004). Para os autores, neste contexto, uma marca de sucesso é aquela que, permite a identificação da cidade que, valorizada de tal forma, leva o comprador ou utilizador a perceber, o carácter único e relevante da oferta de valor, quando reconhece que corresponde à satisfação das suas necessidades mais prementes (Caldwell & Freire, 2004).

Daqui resulta que, os decisores das políticas públicas devem ser capazes de reconhecer o papel da marca de cidade como uma ferramenta ao serviço do marketing e da gestão estratégica da cidade. Conscientes de que se trata de um processo de longo prazo, difícil e complexo, demonstrando-se, por vezes, mesmo impossível. Processo este, fortemente dependente da:

1. Vontade política e de liderança da governação local, com vista à constituição de uma entidade gestora da marca;
2. Capacidade de mobilização dos actores locais, com o propósito de gerar consensos que permitam o assumir de um comprometimento efectivo;
3. Capacidade de definição do produto cidade e dos produtos da cidade;
4. Necessidade de demonstrar os benefícios alcançados, evidencia da qual dependerá a continuidade (Hankinson, 2001).

O posicionamento identificará e diferenciará a cidade, na mente dos seus públicos-alvo, comparativamente com as suas mais directas concorrentes. Se a cidade não o fizer os públicos fá-lo-ão, resultando em estereótipos, simplificações extremas da realidade que não são necessariamente exactas, e foram baseadas mais em impressões do que em factos (Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 1993). Assim, a marca permite criar as associações desejadas, para clarificar a identidade e o posicionamento percebido (Azevedo, 2006).

### **6.1. A construção da marca de cidade**

Na Cidade estão presentes diferentes marcas, lado a lado com a marca da própria cidade. Estamos perante um fenómeno em tudo semelhante à coexistência numa empresa de uma marca corporativa, lado a lado, com um sem número de marcas de produto. De facto olhar a cidade como um marca e simultaneamente ter na cidade inúmeras marcas associadas a diferentes produtos da cidade ou mesmo a diferentes públicos-alvo a que estes são destinados, é algo possível, bastando para tal, atender às suas especificidades e fazer uso das tipologias convencionais e dos modelos de construção, implementação e análise.

A construção da marca de cidade exige um conjunto de decisões tidas como estratégicas que decorrem, por isso, das grandes decisões estratégicas anteriormente assumidas, necessariamente constantes do plano estratégico e traduzidas em actividades previstas no plano de marketing em vigor. Decidida que seja a construção da marca de cidade é de vital importância, nomeadamente: (1) a escolha do nome, resultando frequentemente do nome da cidade; (2) a escolha do posicionamento que identificará a marca no mercado em relação à concorrência, destacando imagem original de atracção entre os outros lugares no segmento desejado; (3) a escolha dos objectivos, indicadores, metas e actividades como derivados do posicionamento da marca (Rainisto, 2003).

Se por um lado o nome da marca parece ser relativamente pacífico, por outro, já a definição do posicionamento da marca é considerado um processo difícil e complexo, dificuldade que, resulta dos factores críticos de sucesso – organização gestora da marca; parcerias público-privadas; definição de produtos; evidência de resultados - anteriormente referidos. De facto importa evitar conflitos, potenciar parcerias e alianças estratégicas, definir produtos, atractivos e distintivos como oferta de valor e evidenciar resultados, onde se demonstre as vantagens alcançadas com a marca, sem as quais não haverá prioridade política nem orçamento disponível (Hankinson, 2001).

A criação de valor é conseguida por um processo sistemático de construção e comunicação das características, identidade e benefícios do lugar, processo que apresenta quatro etapas principais: (1) Garantia de infra-estruturas e serviços básicos que garantam a satisfação dos cidadãos, negócios e visitantes; (2) Preservar, valorizar e criar novos factores de atractividade que, sustentem a actividade económica actual e as receitas da administração pública, e permitam captar novos investimentos e negócios, atrair e fixar residentes; (3)

Comunicar as suas características e benefícios com uma imagem e uma estratégia de comunicação agressivas; (4) Gerar a sustentação dos cidadãos, dos líderes e das instituições para atrair novas empresas e visitantes (Rainisto, 2003).

O sucesso da marca exige o desenvolvimento de uma identidade, que na sua estrutura apresenta: (1) o núcleo da identidade, que inclui os elementos principais da atracção da cidade; (2) a extensão da identidade, que traduz a marca como produto, organização, pessoa e símbolo. É importante destacar o posicionamento e a personalidade da marca. O primeiro porque corresponde à parte da identidade de marca que tem de ser activamente comunicada ao público-alvo e que, enquanto diferenciador, demonstra uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, o segundo porque ajuda os gestores da marca a compreender as percepções das pessoas e atitudes em relação à marca, contribuindo para diferenciar a identidade da marca, orientando o esforço da comunicação, criando integridade da marca (Aaker D. , 1996).

Para Blackston (1993) e Fournier (1998), citados por (Azevedo, 2004), a definição da personalidade da marca consiste na manipulação de um conjunto de elementos intangíveis, como: a imagética dos clientes, a imagética da origem, valores emocionais profundamente enraizados, a identidade da marca, relacionamentos com a marca e as experiências de compra.

A marca de um lugar incorpora as características tangíveis e intangíveis, onde a personalidade da marca, enquanto características humanas atribuídas à cidade, constitui-se como um factor crítico, diferenciador e sustentável, que simplifica a decisão do consumidor (Aaker J. , 1997).

**Quadro 16** - Adaptação de indicações da atitude para as marcas de destino (Caldwell & Freire, 2004, p. 55)

<b>ESTUDO</b>	<b>ADAPTAÇÃO</b>
<p><b>Representacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A marca diz algo acerca do seu proprietário.</li> <li>• Deves-te sentir bem entre os teus amigos quando usas a marca.</li> <li>• As pessoas compram esta marca porque percebem que ela as associa a um determinado grupo.</li> </ul>	<p><b>Representacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O destino define até certo ponto o turista que visita esse lugar.</li> <li>• As pessoas sentem-se bem entre os amigos porque podem dizer-lhes onde foram.</li> <li>• As pessoas viajam para este lugar porque percebem que ele as associa a um determinado grupo de pessoas.</li> </ul>
<p><b>Funcional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tu compras esta marca mais pelas características do produto do que pela sua publicidade.</li> <li>• As pessoas compram este produto mais porque a empresa coloca todo o seu empenho no produto, do que pelo facto de dizerem que o deviam usar.</li> <li>• O produto diz mais sobre as características do produto do que sobre o tipo de comprador.</li> </ul>	<p><b>Funcional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas viajam para este destino não pela sua imagem publicitada mas mais pelas suas reais características.</li> <li>• As pessoas viajam para este destino não porque o lugar enfatiza o tipo de pessoas que o visitam mas porque o destino empenha-se em criar experiências agradáveis.</li> <li>• Quando pensas sobre o destino, pensas mais nas características da região do que no tipo de visitante.</li> </ul>

É importante adequar as técnicas de construção de marcas à dimensão territorial, isto é, aos países, regiões e cidades, uma vez que existem diferenças significativas. Os países são funcionalmente diversificados que deve, por isso, incrementar a dimensão representacional (emocional) da marca, enquanto regiões e cidades, sendo de menor escala, deve trabalhar a dimensão funcional (Caldwell & Freire, 2004).

Também é importante considerar o conceito de “auto-congruência” no relacionamento que se estabelece entre a marca de cidade e os públicos-alvo. Sirgy (1980, 1982), citado por (Azevedo, 2004), defende, que as preferências de consumidor são determinadas pela combinação cognitiva entre o auto-conceito do consumidor e a imagem de marca do produto (bens ou serviços). Para o autor, o consumidor, tende a processar cognitivamente e emocionalmente, reconhecendo e comparando a personalidade da marca e o seu auto-conceito (ideal/real).

Outro facto relevante e a ter em consideração é a transferência que ocorre da imagem da marca, do lugar para a marca, dos produtos da região e vice-versa. Por um lado as empresas procuram uma marca de origem detentora de uma imagem de grande notoriedade, transportando para o produto essa notoriedade tornando-o mais identificável para o cliente, o que significa maior valor acrescentado. Por outro lado, algumas regiões criam a sua imagem com base nas imagens de grande notoriedade das empresas sediadas no seu território e nos seus produtos. Este fenómeno de transferência de imagem é tão mais importante, quanto é crescente a introdução, no mercado global, de produtos com marcas de origem (Verlegh & Steenkamp, 1999).

Em conclusão, a marca de cidade encerra em si mesma, os atributos e as características mais relevantes da cidade, construindo uma oferta de valor, pondo em evidência tanto a dimensão funcional como representacional, com o propósito de conseguir uma clara diferenciação junto dos públicos-alvo pelos quais se interessa quando comparativamente com as suas mais directas concorrentes.

Uma marca da cidade sintetiza um conceito, um determinado modelo urbano, uma identidade/imagem associada a uma série de activos e recursos existentes e aos valores e princípios base que suportam e fundamentam o modelo de cidade. Para ter sucesso necessita de estabelecer com os seus públicos conexões emocionais convincentes e distintivas, despertando sentimentos, projectando uma significativa capacidade de atracção por congruência entre a sua oferta de valor e as necessidades e desejos daqueles.

## 6.2. Identidade e Imagem

*“É na mente das pessoas que a cidade toma forma através da transformação de percepções e imagens sobre a cidade”* (Ashworth & Kavaratzis, 2009, p. 2).

É esperado que a cidade assuma esta premissa e que evite reduzir a marca da cidade a um “símbolo” que associará a um conjunto actividades desconexas, sem qualquer intencionalidade estratégica. A cidade deverá ser capaz de construir uma identidade, de encetar os esforços necessários para conquistar uma boa reputação, contribuindo para a formação de percepções positivas a partir das quais os diferentes públicos formarão a imagem que a própria cidade deseja deter.

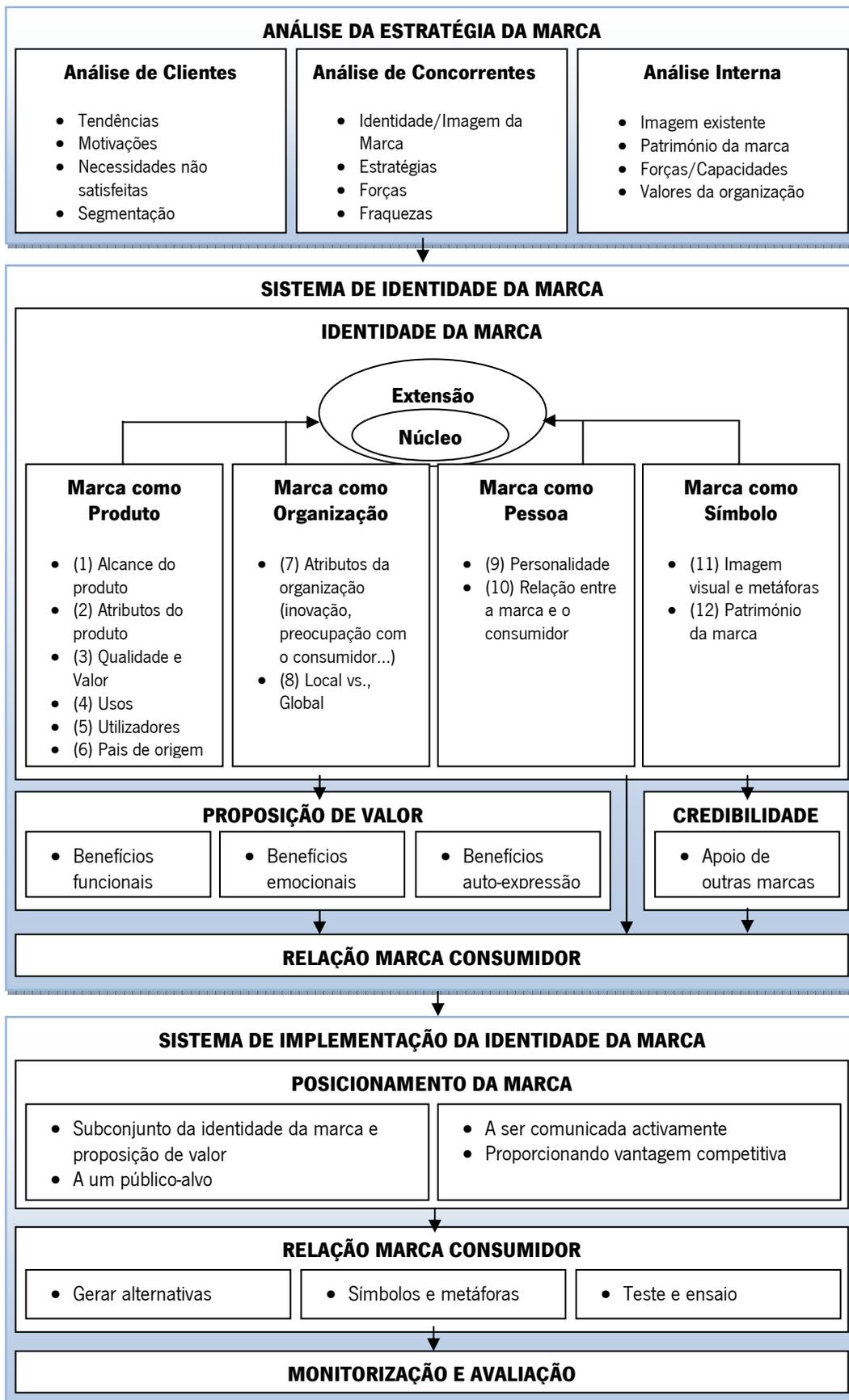
Do mesmo modo que uma pessoa, antes de sair de casa para um qualquer evento, pára por uns momentos na frente de um espelho para analisar o seu estado, a sua estética e aparência, e assim avaliar o que deve manter, alterar ou esconder, gerando e reflectindo uma boa imagem, uma boa figura, aos olhos das outras pessoas, procurando neste esforço reforçar os seus atributos e factores de atracção e sedução, também as cidades devem desenhar e cuidar da sua estética, dos seus atributos, reforçando os factores de atractividade perante os seus cidadãos, investidores e visitantes, para despertar interesse, seduzir, atrair e reter os públicos pelos quais se interessa (Magalhães, 2006).

Assim, enquanto a identidade da marca de cidade, aparece como conceito associado ao emissor, isto é, à cidade e ao modo como é e pretende ser percebida, o conceito de imagem de marca da cidade aparece associado aos públicos, traduzindo o modo como estes olham e percebem a cidade e como tal dizem que é. A Identidade é a aspiração da cidade que pela sua acção provoca percepções, que deverão ser desenvolvidas e reforçadas (conceito do emissor), para que a percepções conduzam à formação de uma imagem pelos seus públicos (conceito do receptor) que, se aproxime da desejada.

A preocupação da cidade deve residir então, no esforço para ser percebida tal como pretende ser. A Identidade resultará como o conjunto original das associações da marca que a cidade quer criar ou manter, representando e implicando uma promessa assumida pela cidade junto dos clientes" (Aaker D. , 1996).

Parece evidente que a cidade nada pode fazer directamente pela imagem, sob pena de se tornar artificial, aparente e cínica, deve por isso, construir a sua identidade, fortemente enraizada nos seus atributos e factores de atractividade, dando-se a conhecer.

Figura 23 - Modelo planeamento da identidade da marca (Aaker D. , 1996, p. 177)



O modelo de Aaker (1996) para o planeamento da identidade da marca deixa claro como esta se constrói e o que deve ser feito para que, na relação com os consumidores, cause nestes boa impressão. Para Cotorruelo (1997) citado por (Magalhães, 2006), a identidade combina o que a cidade "parece ser" com o que " efectivamente é e faz realmente", e especialmente, "o que pretende vir a ser e a fazer". Nesse sentido, podemos pensar que a personalidade de uma cidade corporiza-se pelo somatório de ideias (quem somos?), valores (em que acreditamos?) e normas (que temos que fazer?). A identidade cria um relacionamento entre a marca e os clientes/consumidores, suportado por uma proposta de valor que incorpora os benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão (Kapferer, 1994).

A imagem da marca de cidade é o reflexo da identidade da marca na mente dos consumidores, um reflexo nem sempre exacto, mas é o que os clientes/consumidores acreditam que seja, como resultado das percepções e das associações, por estes, estabelecidas em resultado da avaliação das acções dos seus actores locais que processam de acordo com o seu auto-conceito, vivências e memorizações sobre a própria marca. Deste modo, concorrem para a formação da identidade e conseqüentemente para a imagem, as acções ocasionais e também deliberadas, estas associadas à comunicação. A identidade encerra assim, o(s) produto(s), a(s) organização(ões), a(s) pessoa(s) e o(s) símbolo(s) da cidade, onde a proposta de valor comporta necessariamente os três benefícios esperados, o funcional, o emocional e o de auto-expressão. São estes que devem ser trabalhados de modo a que se ajustem às necessidades e desejos dos públicos-alvo.

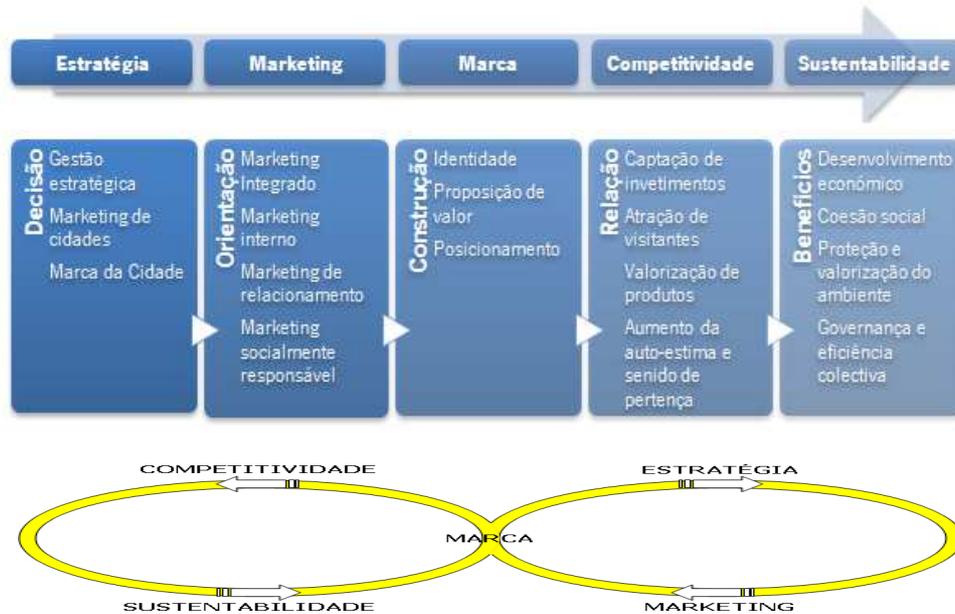
Sob o ponto de vista da gestão estratégica a identidade e a imagem que dela detêm os mercados, constituem-se como um activo poderosíssimo, com uma influência determinante no sucesso das actividades preconizadas pela cidade e como tal determinante no desenvolvimento alcançado. Quando positiva, a identidade é uma força e a imagem é fonte de grandes oportunidades, por outro lado, quando negativa, será uma fraqueza e a imagem fonte de grandes ameaças. Importa então garantir que, a percepção da cidade, detida pelos seus diferentes públicos-alvo, é tão próxima quanto possível da realidade

Em síntese, cada cidade é percebida de uma certa maneira, sempre de acordo com as suas características e atributos, com o seu património natural e construído, mas também de acordo com a actuação da governação local, das atitudes e comportamentos dos seus cidadãos, das actividades e dos sucessos obtidos pelas suas empresas e demais organizações.

## 7. Relação entre conceitos

Da revisão da literatura resulta, onde se destacam os conceitos de “competitividade”, “Sustentabilidade”, “Estratégia”, “Marketing” e “Marca”, a construção de um modelo teórico, auxiliar do entendimento das relações estabelecidas entre eles, explicitando o modo como entendemos a “Cidade como Marca”, enquanto “Instrumento de Desenvolvimento Sustentável”

**Figura 24** - A Cidade como marca: Um instrumento de desenvolvimento sustentável (construção própria 2010)



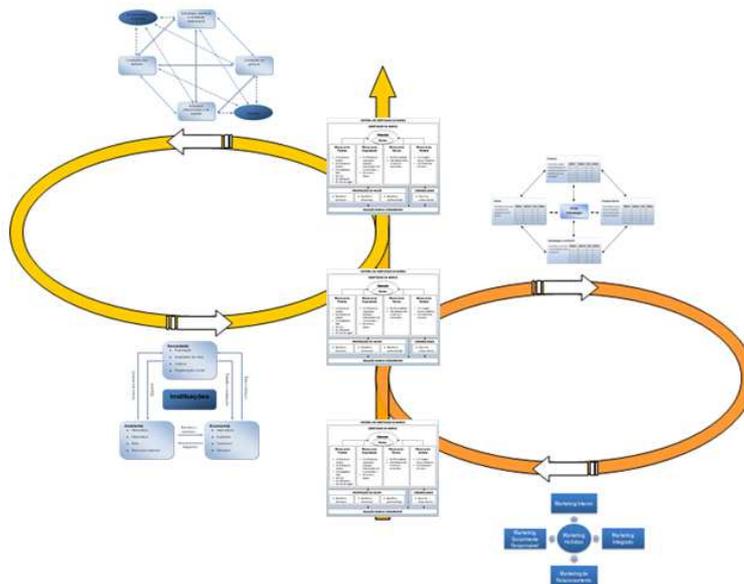
- O conceito de “Competitividade” é assumido tal como definido pela OCDE, como sendo “uma medida da vantagem ou de uma desvantagem de um país em vender seus produtos nos mercados internacionais”.
- O conceito de “Sustentabilidade” é assumido, tal como é definido pela ONU, como sendo “A capacidade de satisfazer as necessidades das gerações actuais sem comprometer as possibilidades das gerações futuras”.
- O conceito de “Estratégia” é assumido tal como é definido pelo ICLEI no âmbito da Agenda 21 Local, sendo “um processo participativo, multi-sectorial, que visa atingir os objectivos da Agenda 21 ao nível local, através da preparação e implementação de um Plano de Acção estratégico de longo prazo dirigido às prioridades locais para o desenvolvimento sustentável.”
- O conceito de “Marketing” é o que resulta da combinação da definição de marketing de (Kotler & Armstrong, 2003) e de marketing holístico, de (Kotler &

Keller, 2006), sendo o processo administrativo e social pelo qual a cidade obtém o que necessita e deseja, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor, com os públicos-alvo pelos quais se interessa, projectando e implementando programas, processos e actividades, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos.

- O conceito de “Marca” é assumido como sendo o conjunto dos elementos que formam a identidade. Uma marca da cidade sintetiza um conceito, um determinado modelo urbano, uma Identidade/imagem associada a uma série de activos e recursos existentes e aos valores e princípios base que suportam e fundamentam o modelo de cidade, distinguindo-o dos demais.

Cada conceito é acompanhado de um modelo que o ilustra e consubstancia, permitindo explicitar cada uma das etapas do ciclo de gestão da “cidade como marca”

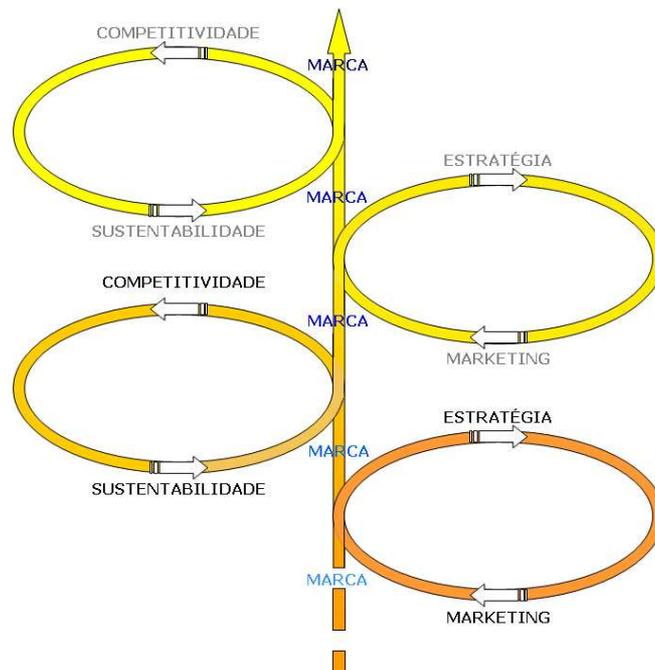
**Figura 25** - Ciclo de gestão da Cidade como marca (construção própria 2010)



A marca deve, por isso, representar algo real, concreto e de interesse e como tal susceptível de vir a ser valorizado, deve ser credível e vincular-se a uma realidade, a um projecto urbano. O projecto de construção e gestão de uma marca de cidade é um projecto nunca acabado, adoptará inevitavelmente uma filosofia de ciclos adaptativos de modo a garantir a sua actualidade, face a uma realidade dinâmica e em permanente mutação, procurando garantir a sua atractividade.

Podemos então dizer que as cidades podem "vender-se" com sucesso, desde que se tenham criado antes como "produto" e projectado como uma marca susceptível de ser reconhecida e valorizada pelos seus públicos, trabalhada de acordo com os princípios do marketing holístico e alicerçada na firme convicção de uma visão de futuro partilhada por todos os seus actores de desenvolvimento, definida e projectada através da gestão estratégica da cidade.

**Figura 26** - Ciclo adaptativo da Cidade como marca (construção própria 2010)



Num primeiro momento, qualquer cidade detém, mais ou menos formal, uma identidade que se reflecte na mente dos diferentes públicos originando a imagem que dela detém. Enquanto percepção, a imagem poderá estar, mais ou menos, próxima da identidade, assumindo, deste modo, relevância estratégica, devendo por isso ser objecto da intervenção do marketing, reposicionando-a na mente dos públicos-alvo. Acreditando que a marca, pela acção do marketing, como consequência de uma intencionalidade estratégica, passará a beneficiar de uma melhor imagem, esta constituir-se-á como fundamento de maior atractividade, conduzindo a uma maior competitividade e consequentemente, em resultado dos seus benefícios, a uma maior sustentabilidade. O desenvolvimento económico, a coesão social, a valorização e preservação ambiental e a prática de uma governação participativa, enquanto manifestações de uma maior sustentabilidade, reforçarão a imagem marca que, por sua vez, permitirá o surgir de condições potenciadoras de uma estratégia de maior ambição.

## PARTE III – ESTUDO EMPÍRICO

### 8. Metodologia

#### 8.1. Âmbito e Objectivos da pesquisa

No início da nossa investigação, formulamos a seguinte questão de pesquisa: *Como é que a marca de cidade pode funcionar enquanto instrumento de desenvolvimento sustentável?*

Pela revisão da literatura efectuada tornou-se evidente a pertinência desta questão, assim como a dos conceitos de gestão estratégica, marketing e marca de cidades, a par do conceito desenvolvimento sustentável que, arrastou consigo o de competitividade dos territórios.

Neste sentido, definimos os seguintes objectivos gerais e específicos:

- Partindo do pressuposto que a cidade como marca conduz ao desenvolvimento sustentável, perceber quais as razões pelas quais as cidades não adoptam a marca de cidade:
  - Definir desenvolvimento sustentável e analisar as suas implicações nos municípios;
  - Definir gestão estratégica, marketing e marca de cidade, analisando as suas diferentes implicações;
  - Definir e analisar os perfis de Presidentes de Câmara que adoptam, ou não, práticas de gestão estratégica, marketing e marca de cidade.
- Analisar a valorização que os cidadãos atribuem aos diferentes atributos que qualificam a sua cidade e compreender em que medida correspondem às dimensões do desenvolvimento sustentável:
  - Identificar as dimensões de desenvolvimento sustentável percebidas pelos cidadãos, a partir da imagem que detêm da sua cidade;
  - Medir o grau de valorização atribuído pelos mesmos a estas dimensões.

#### 8.2. Relação entre conceitos e hipóteses teóricas

Após serem definidos os conceitos orientadores deste trabalho, foi nosso objectivo estabelecer relações entre os mesmos. Estas assumiram a forma de hipóteses, isto é, proposições provisórias sob a forma de afirmações ou negações sobre a realidade, apresentadas enquanto sentenças cujos elementos linguísticos são variáveis com uma relação de união entre si (Bravo, 1994, p. 67). Estas devem ser verificadas posteriormente através do trabalho empírico

o que, neste caso, foi conseguido através dos inquéritos aplicados aos municípios e aos cidadãos.

Após a definição e estruturação dos eixos orientadores da investigação, impõe-se a procura da solução mais provável e plausível entre as várias soluções possíveis. De outra forma, entre o leque de possíveis alternativas impõe-se a procura da mais verosímil e que, ao mesmo tempo, possa ser validada pelos dados recolhidos.

Estas soluções não são, na verdade, mais que as hipóteses. Estas, de facto, precisam o objectivo da investigação e orientam a procura de explicações para o problema ao longo do processo pois *“iluminan el proceso de la investigación en sus distintas fases.”* (Bravo, 1994, p. 70). Assim, do ponto de vista epistemológico, as hipóteses não são mais que enunciados teóricos não verificados ainda que, na verdade, possam assumir-se como soluções prováveis e previamente seleccionadas face ao problema apontado.

Para a formulação das hipóteses presentes neste trabalho, baseamo-nos num conjunto de condições a verificar, nomeadamente, garantindo que se relacionam com o problema em causa, oferecendo-lhe uma resposta provável, procurando que se apresentassem conceptualmente claras e facilmente compreensíveis, sendo para isso fundamental o recurso a termos rigorosos e precisos, definidos previamente, de forma a excluir qualquer ambiguidade (Bravo, 1994, p. 74). O autor defende que não devem ser incluídos termos demasiadamente técnicos, rebuscados e artificiais que não sejam facilmente compreensíveis. Pelo contrário, advoga que estes devem ter uma correspondência empírica e, em consequência, devem ser susceptíveis de verificação com recurso a técnicas exequíveis.

É, ainda, importante a existência de articulação das hipóteses com as teorias mobilizadas, confirmando, precisando ou revendo-as. Neste sentido, definimos e orientamos a investigação em torno das seguintes hipóteses (aqui entendidas como proposições pela impossibilidade verificada de se proceder ao teste das hipóteses):

- É o perfil do Presidente do Executivo um dos factores que mais condiciona a decisão da adopção de práticas de gestão estratégica de marketing de cidades e impedem a criação da marca de cidade.
- Os atributos mais valorizados pelos cidadãos residentes fundamentam a construção pelos Municípios de uma identidade próxima das dimensões do desenvolvimento sustentável.

Como elementos base, caracterizadores e distintivos do perfil do Presidente do Executivo, consideramos:

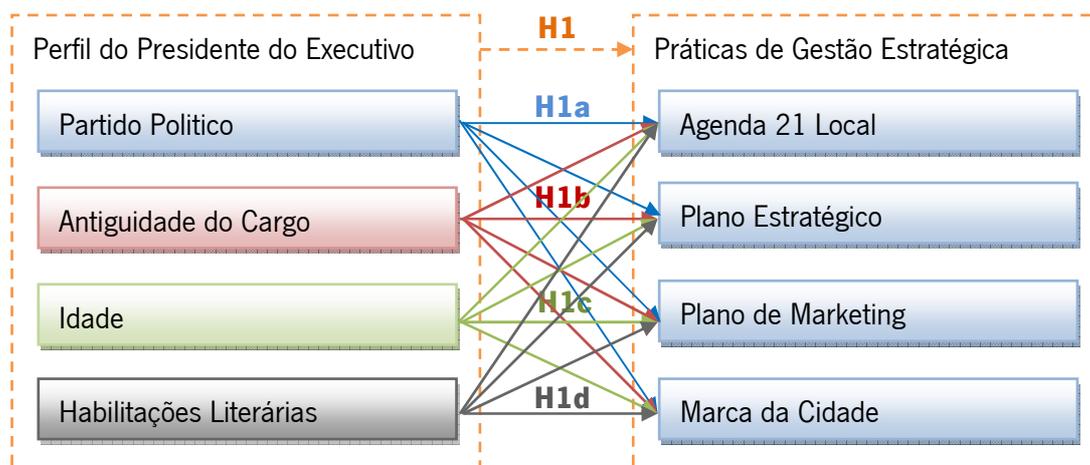
- Partido político que apoiou a candidatura;
- Antiguidade no cargo;
- Idade;
- Habilitações.

Como instrumentos de governação local, caracterizadores de práticas de gestão estratégica, de marketing de cidade e de marca de cidade, consideramos:

- Agenda 21 Local;
- Plano estratégico;
- Plano de marketing;
- Marca da cidade.

No modelo, clarificamos esta hipótese/proposição, identificando os itens caracterizadores e distintivos do perfil do Presidente da Câmara que, entendemos poderem influenciar o modelo de governação local, apresentando-os aqui como eventualmente explicativos da adopção, ou não, de práticas de gestão estratégica da cidade, pela existência de um conjunto de instrumentos de gestão.

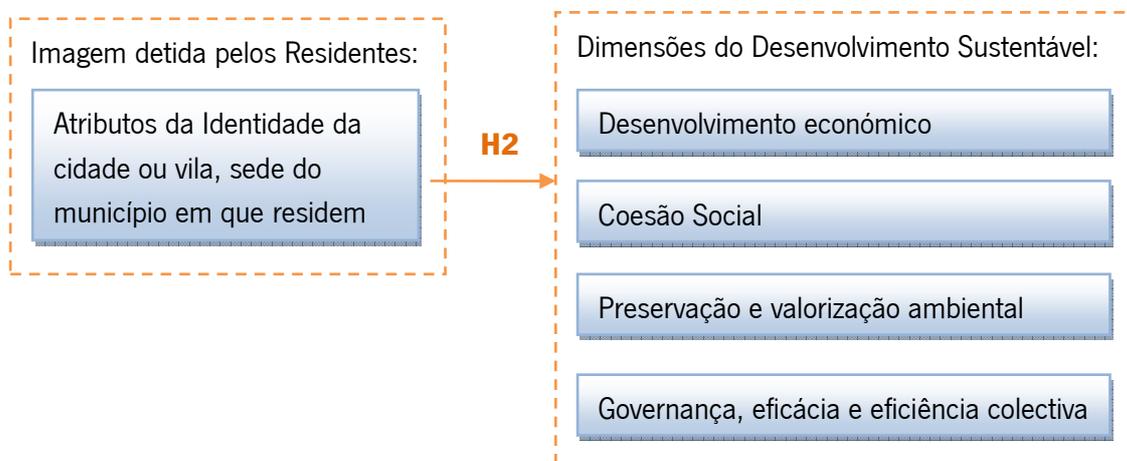
**Figura 27** - Modelo de pesquisa aplicado aos Presidente do Executivo Municipal (construção própria, 2010)



- H1a: O Partido político que apoiou a candidatura é explicativo da adopção de práticas de gestão estratégica da cidade;
- H1b: A Antiguidade no cargo é explicativa da adopção de práticas de gestão estratégica da cidade;
- H1c: A Idade é explicativa da adopção de práticas de gestão estratégica da cidade;
- H1d: As Habilitações são explicativas da adopção de práticas de gestão estratégica da cidade;

Também no caso dos cidadãos, apresentamos um modelo para clarificar a hipótese, identificando os adjectivos/atributos caracterizadores da imagem detida pelos cidadãos residentes nas várias cidades ou vilas, sede dos municípios portugueses que, entendemos poderem influenciar a determinação da identidade preconizada, apresentando-os aqui como eventualmente correspondentes às dimensões do desenvolvimento sustentável.

**Figura 28** - Modelo de pesquisa aplicado aos cidadãos residentes (construção própria, 2010)



Estas hipóteses indicaram-nos os aspectos a serem observados e considerados, o que nos possibilitou seleccionar a informação mais pertinente para a investigação, tendo sempre em vista as hipóteses definidas. As hipóteses foram sendo permanentemente questionadas na sua adequação à medida que o trabalho teórico e o trabalho empírico avançavam, procurando-se assegurar a coerência entre as diversas componentes da investigação (Campenhoudt & Quivy, 2003, p. 120). As questões dos inquéritos aplicados foram assumidas com base na procura de validação, ou não, das hipóteses apresentadas.

### **8.3. Opções metodológicas**

Os instrumentos metodológicos não podem ser seleccionados de forma independente das referências teóricas da investigação, pelo que pretendemos apresentar e justificar as opções metodológicas que adoptamos, no sentido de alcançar uma resposta à pergunta de partida que nos orientou e confirmar, ou não, as hipóteses teóricas definidas.

Procuramos, assumindo um conjunto relativamente estruturado e coerente de princípios, encontrar um conjunto de métodos, procedimentos e técnicas, tidos como pertinentes e adequados aos objectivos (Ketele & Roegiers, 1993, pp. 153-154). As nossas opções metodológicas foram, então, o produto de uma articulação entre objecto de estudo, objectivos de investigação, conceitos e hipóteses.

Optamos inicialmente por uma abordagem metodológica que se traduzisse no uso coordenado de diferentes métodos e técnicas associados aos paradigmas quantitativo e qualitativo, num quadro de interdependência. Constituiu então nosso objectivo recolher o máximo de informação possível e relevante, tendo em conta o nosso objecto de estudo.

De facto, desde logo nos apercebemos que só através da conjugação dos diferentes paradigmas nos seria possível concretizar em pleno os objectivos a que nos propusemos concretizar.

No paradigma quantitativo é possível recolher informação de um grande número de casos e, desta forma, traçar grandes tendências transversais sobre os mesmos. Por seu lado, no paradigma qualitativo existe uma reabilitação da perspectiva do sujeito.

Desta forma, interessou-nos em primeiro lugar apreender disposições comuns entre os inquiridos, fossem municípios ou cidadãos, através da aplicação de inquéritos por questionário. Numa segunda fase, consideramos que seria importante aprofundar algumas destas tendências, e outros aspectos entretanto considerados pertinentes, junto de um número mais reduzido de municípios ou cidadãos através da realização de entrevistas.

Greenwood, citado (Hartley, 1994, p. 209), por Destaca três métodos distintos: o método experimental, o método de análise extensiva ou de medida e o método de estudo de caso ou de análise intensiva. Inicialmente, optamos pela realização de um estudo de caso no município de Penafiel, procurando compreender, desde a sua origem até ao presente, quais os fenómenos, eventualmente associados à marca “Sentir Penafiel”, assumindo-se como uma investigação detalhada, com dados de um determinado período de tempo, de uma ou mais investigações ou

grupos de trabalho dentro da organização, com o intuito de fornecer uma análise do fenómeno em estudo. Contudo, rapidamente nos confrontamos com o facto, do logo e do slogan que, materializavam o que acreditamos ser uma marca de cidade, não ser, na sua génese, uma verdadeira construção de marca de cidade, o que nos conduziu à necessidade de abandonar Penafiel, enquanto estudo de caso.

Em alternativa, optamos pelo método de análise extensiva de uma amostra dos municípios portugueses. Para tal, socorremo-nos das seguintes técnicas: análise documental, entrevistas exploratórias e inquérito por questionário. Com as entrevistas exploratórias procuramos obter informações relevantes para melhor conhecer a realidade em estudo, bem como ir construindo e testando os guiões de entrevista. Este instrumento é caracterizado pela capacidade de permitir descobrir determinados aspectos do fenómeno a ser estudado que, à primeira vista, o investigador não se apercebe pois, *“(...) alargam ou rectificam o campo de investigação das leituras.”* (Campenhoudt & Quivy, 2003, p. 69).

As entrevistas exploratórias, entretanto realizadas junto de alguns responsáveis do município de Penafiel, a par de outras que realizamos junto de outros municípios e em particular de consultores, intimamente relacionados com a vida autárquica, permitiu-nos recolher informação que viria a determinar a necessidade de uma análise mais extensiva e muito concretamente dirigida aos Presidentes dos Executivos municipais e dos cidadãos, relativamente às cidades e vilas sede do município da sua residência.

Posteriormente, procedeu-se a uma análise documental tendo por base algumas teses, dissertações e artigos académicos, existentes no repositório dos serviços de documentação da Universidade do Minho e outros, na sua generalidade, provenientes de outras bases de dados, consultados e acedidos via Web.

Esta técnica de análise visa criar uma ligação entre o investigador e o documento objecto de análise, permitindo a disseminação da informação e a criação de resumos. Graças a ela é possível passar de um documento primário (em bruto) para um documento secundário (representação do primeiro) (Campenhoudt & Quivy, 2003, p. 49). Assim, a partir de toda a informação cedida e recolhida, seleccionámos aquela que era pertinente para a investigação em curso, procedendo posteriormente a uma súmula que agrupou os aspectos mais relevantes.

Ao abrigo do paradigma quantitativo, aplicamos ainda a técnica de inquérito por questionário, como um conjunto de perguntas, preparadas cuidadosamente, atendendo aos

factos e aspectos que, de facto, nos pareceram interessar para a investigação, estabelecendo-se como ligação entre os objectivos da investigação e a realidade das populações alvo do estudo (Bravo, 1994, p. 305). Por outras palavras, esta técnica permite inquirir um conjunto de inquiridos representativos de uma população, face a uma série de questões relativas entendidas enquanto pertinentes à investigação (Campenhoudt & Quivy, 2003, p. 188).

Os questionários foram construídos seguindo o processo de elaboração de questionários apresentado por (Malhotra, Rocha, Altheman, & Borges, 2005, p. 230), constituído por 10 etapas. Procedeu-se à especificação das informações necessárias, tendo por base os objectivos da pesquisa, em particular as componentes específicas do problema de pesquisa formulado, garantido o foco e atendendo aos destinatários dos mesmos. As perguntas foram elaboradas de modo a serem presentes de forma simples e completa, tendo sido deixadas instruções auxiliares de preenchimento. Sendo um questionário auto-administrado procurou-se conferir ao conteúdo de cada pergunta uma sequência lógica e estruturada, evitando-se sempre que este viesse a causar incomodo e/ou leva-se o respondente a não o fazer, nomeadamente evitando perguntas para as quais não estivesse habilitado a responder ou lhe viesse a causar relutância em o fazer. As perguntas formuladas foram estruturadas, especificando-se um conjunto de respostas alternativas. O texto das perguntas foi cuidado, deixando claro o assunto que estava a ser abordado. A ordem das perguntas seguiu o princípio do geral para o particular. Quanto ao aspecto visual, resultou da tecnologia disponível, o “Google docs” que, permite a criação de administração de questionários online.

Numa fase que antecedeu à aplicação do inquérito, considerámos relevante proceder à realização de pré-testes do mesmo aos cidadãos, tendo sido ajustado em função das sugestões recebidas. Optamos por não o aplicar aos municípios por consideramos, em primeiro lugar, que as questões eram objectivas e, em segundo, por algum receio pela indisponibilidade dos municípios em responderem ao inquérito após o fazerem com o pré-teste. Este instrumento foi adoptado com a finalidade de avaliar a aplicabilidade do inquérito por questionário aos cidadãos, bem como permitir avaliar a pertinência das questões. Neste sentido, o pré-teste permitiu-nos avaliar aspectos como: a compreensão de todas as questões pelos inquiridos e se esta ocorria segunda a forma inicialmente prevista; se a lista de categorias de resposta apresentadas contemplavam todas as possibilidades possíveis e se obtinham a aceitação por parte dos inquiridos, não lhes provocando desconforto ou reacções negativas; se a ordem das questões

tinha um seguimento lógico; e, por fim, se a formulação das perguntas era passível de induzir a determinadas respostas.

Os inquéritos por questionários foram constituídos por perguntas semi-abertas e fechadas, incidindo maior preferência sobre questões fechadas. A recolha dos dados junto dos cidadãos foi realizada por recurso à internet, fundamentando-se pelas vantagens que lhe são inerentes, destacando-se a abrangência, a velocidade e o custo, acreditando-se que por via da internet se alcançariam taxas de resposta muito mais elevadas. Pretendia-se chegar, por um lado, a todo o território nacional, por outro conseguir o maior número de respostas, preferencialmente provenientes de cidadãos residentes em todos os municípios nacionais.

Relativamente aos Presidentes do Executivo e/ou chefes de gabinete da presidência, por via da internet o acesso parecia ficar mais facilitado, bem como o incómodo diminuído, uma vez que o e-mail seria directo, evitando o tempo de expedição da correspondência.

Num momento inicial, estabelecemos como período de resposta ao inquérito o intervalo temporal de 21 de Janeiro de 2010 e 21 de Fevereiro do mesmo ano. Todavia, tendo em vista a obtenção de um maior número de respostas, prolongamos este período por mais um mês, até 21 de Março, tendo sido, posteriormente, uma vez mais alargado até 21 de Abril. Aproveitamos para realizar alguns contactos, a fim de sensibilizar autarquias e cidadãos a responderem e, assim, obtermos uma taxa de resposta mais elevada.

Foram obtidas 116 respostas válidas dos municípios o que, num universo de 308, corresponde a uma taxa de resposta de 37,66%. No que respeita aos cidadãos neles residentes obtivemos 344 respostas válidas, desconhecendo-se o total de potenciais respondentes, isto é, o número de pessoas que possam ter tido acesso ao questionário. Tal desconhecimento justifica-se pelo facto de ter sido assumida uma amostra por conveniência, tendo o questionário sido sujeito a propagação pelo efeito “bola de neve”, comumente presente nas comunidades virtuais e na internet.

A amostra por conveniência, ou intencional, traduz-se na possibilidade de seleccionar um subgrupo de população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de todo o universo em estudo. Neste caso, iniciamos a difusão do inquérito através da nossa lista de contactos pessoais e profissionais, a qual incluía potenciais respondentes com as mais diversas formações académicas, idades e profissões, potencialmente representativos da população portuguesa. Assim, os questionários foram enviados para colegas

de mestrado, rede de consultores nacionais de benchmarking, formandos de acções de formação que leccionamos, outros formadores, colegas de trabalho, outros colegas e amigos, tendo-lhe sido solicitado o reenvio, via e-mail, para os seus próprios contactos, ficando, deste modo, as respostas ao mesmo fora do nosso controlo dado o efeito de “bola de neve” necessário e mesmo pretendido.

## 9. Apresentação e análise dos resultados

### 9.1. Análise do inquérito aos Municípios

#### 9.1.1. Desenvolvimento sustentável no município

Tal como referimos anteriormente a A21L (Agenda 21 Local), consiste numa abordagem estratégica aplicada à gestão das cidades e dos territórios de sua influência. Configura-se como um processo participativo e multi-sectorial dirigido às prioridades locais de desenvolvimento sustentável. Este processo reserva à governação local a liderança e a responsabilidade de mobilização de todos os actores locais, recolhendo a informação necessária e promovendo o consenso para a formulação das melhores estratégias.

Assumimos a Agenda 21 Local (A21L) como o principal instrumento de desenvolvimento sustentável, como um grande passo no sentido da introdução, nas práticas de governação local, dos princípios, conceitos e ferramentas da gestão estratégica de cidades.

De facto, os resultados obtidos vêm confirmar a A21L como o instrumento de desenvolvimento sustentável de maior relevo na maioria dos municípios inquiridos (57,8%).

Ainda assim, uma parte muito significativa destes encontra-se ainda em fase de preparação da A21L (30,3%) ou, então, em fase de implementação (13,6%).

**Tabela 1** - Ponto de situação da Agenda 21 Local

	N	%
Concluído	10	15,2
Em fase de conclusão	6	9,1
Em fase de implementação	21	31,8
Em fase de definição estratégica	9	13,6
Em fase de preparação	20	30,3
Total	66	100,0

De facto, como se poderá observar no Quadro 1, é baixa a percentagem dos municípios que estão em vias de concluir, ou já concluíram os processos da A21L. Procuramos conhecer as metas nacionais, eventualmente existentes, para a adopção da A21L e assim proceder a uma avaliação, mas não encontramos qualquer referência disponível.

Excluindo todos os casos em que não existem Plano Estratégico ou Planos Estratégicos Específicos no município, observa-se que a existência de A21L desce. De outra forma podemos afirmar que em 34% dos municípios existe A21L apesar de não existir nem Plano Estratégico nem Planos Estratégicos Específicos.

**Tabela 2** - Agenda 21 Local e Regiões/Arquipélagos

	O Município tem Agenda 21 Local		
	Sim	Não	Total
Norte	17,9	25,0	20,9
Centro	25,4	25,0	25,2
Lisboa e Vale do Tejo	20,9	12,5	17,4
Alentejo	22,4	6,2	15,7
Algarve	7,5	6,2	7,0
Arquipélago dos Açores	3,0	14,6	7,8
Arquipélago da Madeira	3,0	10,4	6,1
Total	100,0	100,0	100,0
	<i>(n=67)</i>	<i>(n=48)</i>	<i>(n=115<sup>1</sup>)</i>

Uma análise da existência da A21L segundo as regiões/arquipélagos nacionais revela que é no Centro que esta se encontrar mais implementada (25,4%), sendo seguida pelo Alentejo, Lisboa e Vale do Tejo, Norte e, com significativa menor relevância, no Algarve. Entre os municípios com A21L os arquipélagos assumem baixa relevância.

De frisar, ainda, que as regiões Centro e Norte são cumulativamente as que assumem maior relevo no mapa nacional da A21L, assim, como são também, estas as regiões que assumem maior relevo quando olhamos o mapa em que aquele instrumento ainda não foi adoptado.

Já outros instrumentos resultantes de compromissos internacionais ou nacionais assumem uma significativa menor importância. Apenas 30,2% dos municípios subscreverem compromissos internacionais e 23,3% compromissos nacionais.

No Quadro seguinte, podemos encontrar a listagem dos compromissos, sejam internacionais ou nacionais, subscritos pelos municípios. Entre os primeiros sobressai claramente a Carta de Aalborg, presente em 63,3% dos casos em que existe adesão a

<sup>1</sup> A diferença no N de respostas obtidas a esta questão (115) face ao total de respostas válidas à totalidade do inquérito (116), reside no facto de se registar 1 resposta não válida na questão relativa à identificação do município inquirido.

compromissos internacionais. Já dentro dos compromissos nacionais assume maior notoriedade a adesão à Rede Nacional de Cidades Saudáveis (29,4%), sendo seguida pelo Projecto Eco XXI Escolas (23,5%).

A “Carta de Aalborg”, aprovada pelos participantes na Conferência Europeia sobre Cidades Sustentáveis, realizada em Aalborg, Dinamarca, a 27 de Maio de 1994, é a carta das cidades europeias para a sustentabilidade, na qual os seus signatários assumem os compromissos nela constantes, entre os quais a participação no processo Local da Agenda 21: planos de acção local para a sustentabilidade (Aalborg, 1994, p. 1).

A “Rede Nacional de Cidades Saudáveis” é uma Associação de Municípios, constituída formalmente em 10 de Outubro de 1997, que tem como Missão apoiar a divulgação, implementação e desenvolvimento do Projecto Cidades Saudáveis nos municípios que pretendam assumir a promoção da saúde como uma prioridade (RPCS, 1997).

Entre os municípios inquiridos encontramos uma quase igualitária distribuição de respostas quanto à existência de um grupo de trabalho específico para as questões do desenvolvimento sustentável no município (50,9% afirmam ter).

**Tabela 3** - Compromissos internacionais e nacionais subscritos pelos municípios

		N	%
Compromissos internacionais	Carta de Aalborg	19	63,3
	Projecto Sun Flower	1	3,3
	Pacto dos Autarcas da União Europeia	4	13,3
	Mayors for Peace	1	3,3
	Campanha das Vilas e Cidades Europeias Sustentáveis Carta da Terra	4	13,3
	Carta das Cidades Europeias	2	6,7
	Bandeira azul da Europa	1	3,3
Compromissos nacionais	Rede Nacional de Cidades Saudáveis	5	29,4
	Mobilidade Sustentável	2	11,8
	Eco XXI Escolas	4	23,5
	Roteiro Local para as Alterações Climáticas	2	11,8
	Rede Ecos - Energia e Construção Sustentáveis	1	5,9
	Agencia Portuguesa do Ambiente - Sistema de Sustentabilidade Local	1	5,9
	Centro Regional de Excelência em Educação para o Desenvolvimento Sustentável	1	5,9
	Bandeira azul nacional	1	5,9

Nos municípios em que existem estes grupos, observa-se que os mesmos são essencialmente constituídos por elementos do executivo camarário e quadros da função pública do município, variando apenas a participação ou não de consultores externos (Quadro 4).

**Tabela 4** - Constituição dos grupos de trabalho para o desenvolvimento sustentável do município

	N	%
Apenas elementos do executivo camarário	8	14,3
Elementos do executivo camarário e quadros da f.p ao serviço do município	18	32,1
Elementos do executivo camarário, quadros da f.p. do município e uma Universidade	10	17,9
Elementos do executivo camarário, quadros da f.p. do município e consultores externos	20	35,7
Total	56	100,0

Atendendo a cada um dos instrumentos específicos ou genéricos de desenvolvimento sustentável, observa-se que a existência de cada um destes é, regra geral, acompanhada pela presença de um grupo de trabalho específico para esta área.

Como é possível observar no Quadro abaixo, em todos os instrumentos a percentagem de municípios que adoptaram um destes, e nos quais existe um grupo especialmente dedicado a estes instrumentos, é sempre superior a 60%. Tal evidencia uma efectiva preocupação com os mesmos, patente na constituição e manutenção de equipas cujo objectivo de trabalho é precisamente conceber, aplicar e desenvolver estes instrumentos.

**Tabela 5** - Instrumentos de desenvolvimento sustentável no município e existência de um grupo de trabalho específico para a área (%)

		Agenda 21 Local			Compromissos internacionais			Compromissos nacionais		
		Sim	Não	Total	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
Grupo de trabalho específico	Sim	61,2	32,7	49,1	68,6	40,7	49,1	74,1	41,6	49,1
	Não	38,8	67,3	50,9	31,4	59,3	50,9	25,9	58,4	50,9
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		<i>(n=67)</i>	<i>(n=49)</i>	<i>(n=116)</i>	<i>(n=35)</i>	<i>(n=81)</i>	<i>(n=116)</i>	<i>(n=27)</i>	<i>(n=89)</i>	<i>(n=116)</i>

No sentido oposto, é relativamente significativa a percentagem de municípios que, apesar de deterem os instrumentos apontados, não reúnem equipas especialmente afectas aos mesmos. Fica assim em aberto a questão relativa aos responsáveis pela concepção e aplicação desses mesmos instrumentos. Reconhecendo os municípios a sua importância, questionamos quanto à não autonomização de grupos de trabalho respectivos. Parece-nos que tal seria de grande importância para o desenvolvimento e optimização destes instrumentos, sob pena de os

mesmos se repartirem em demasiado por várias e diferentes áreas das Câmaras Municipais, não sendo encarados de forma integrada.

Relativamente aos municípios onde estes instrumentos não existem, é mais significativa a tendência para a também ausência destes grupos de trabalho, a qual é mais significativa na A21L, o que indicia uma efectiva desvalorização dos mesmos.

Já nos compromissos internacionais e/ou nacionais, ainda que esta percentagem seja maioritária é ligeiramente mais baixa, o que poderá indiciar que, apesar destes compromissos não serem subscritos pelos municípios, existem nos mesmos equipas dedicadas às questões do desenvolvimento sustentável que terão, eventualmente a seu cargo, outro tipo de projectos ou mesmo os anteriormente apontados mas ainda numa fase muito inicial de preparação.

### **9.1.2. Gestão estratégica e marketing de cidades**

No que concerne aos instrumentos de gestão estratégica das cidades, a generalidade dos municípios inquiridos afirma ter um Plano Estratégico (55,2%), assim como Planos Estratégicos Específicos (54,3%).

**Tabela 6** - Planos Estratégicos Específicos

	N	%
Plano Director Municipal, Plano de Actividades e Grandes opções do plano	7	11,9
Sustentabilidade e competitividade	4	6,8
Urbanismo, Património e mobilidade	13	22,0
Desenvolvimento Social	21	35,6
Desenvolvimento económico	5	8,5
Habituação	2	3,4
Comunicação e imagem	1	1,7
Energia	1	1,7
Cultura	5	8,5
Emergência e protecção civil	6	10,2
Alterações climáticas, Ambiente	10	16,9
Educativa	23	39,0
Desporto	13	22,0
Turismo	15	25,4

Entre os Planos Específicos assumem maior relevância os vocacionados para a educação (39,0%) e para o desenvolvimento social (35,0%), assumindo-se então estas áreas como de

maior prioridade para uma parte significativa dos municípios. No sentido oposto, as questões de comunicação e imagem, energia e habitação assumem valores residuais, evidenciando fraca aposta dos municípios na inclusão destas temáticas nos seus Planos Estratégicos Específicos.

É de salientar que a existência de Planos Estratégicos Específicos nem sempre é acompanhada pela existência de um Plano Estratégico global, situação que ocorre em 27 dos municípios inquiridos. Nos casos em que os primeiros não existem é mais relevante a percentagem de municípios que também não têm um Plano Estratégico de maior abrangência (66,0%), como está parente no Quadro 7.

**Tabela 7** - Planos Estratégicos Específicos e Plano estratégico

		O Município tem outros Planos Estratégicos Específicos		
		Sim	Não	Total
O Município tem um Plano Estratégico	Sim	73,0	34,0	55,2
	Não	27,0	66,0	44,8
	Total	100,0	100,0	100,0
		<i>(n=63)</i>	<i>(n=53)</i>	<i>(n=116)</i>

Daqui se evidencia o facto de que a existência destes últimos não acarreta necessariamente a existência dos primeiros, isto é, se “à priori” seria expectável que os Planos Estratégicos Específicos surgissem pela desmultiplicação dos Planos Estratégicos globais, os dados obtidos indicam que na realidade tal não acontece de forma linear. Tal parece-nos indiciar que o Plano Estratégico global surge essencialmente como consequência da existência de Planos Estratégicos Específicos e da sua integração.

Cruzando a antiguidade dos Presidente da Câmara e a existência de um Plano Estratégico no município, evidencia-se de sobremaneira a diferença entre os resultados obtidos entre os autarcas que estão no primeiro e os que estão no segundo mandatos.

Ou seja, se no primeiro caso (menos de um ano na função) 70,3% dos inquiridos afirmam que o seu município não tem Plano Estratégico, já no segundo caso (entre quatro e oito anos na função) os dados invertem-se e 71,1% destes afirmam já que o seu município possui o Plano em causa.

Esta última tendência mantém-se nos intervalos de anos seguintes (Quadro 8). Percebe-se daqui que uma maior antiguidade no cargo é acompanhada por uma presença mais relevante de um Plano Estratégico global nos municípios inquiridos.

**Tabela 8** - Anos enquanto Presidente da Câmara e Plano Estratégico no município (%)

		Anos enquanto Presidente da Câmara				
		Menos de um ano	Entre quatro e oito anos	Entre nove e doze anos	Mais de doze anos	Total
Existência de Plano Estratégico	Sim	29,7	71,1	63,6	63,2	55,2
	Não	70,3	28,9	36,4	36,8	44,8
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		<i>(n=37)</i>	<i>(n=38)</i>	<i>(n=22)</i>	<i>(n=19)</i>	<i>(n=116)</i>

A tendência anteriormente identificada mantém-se no caso dos Planos Estratégicos Específicos (Quadro 9), isto é, também aqui se verifica uma inversão entre o primeiro e o segundo mandatos, sendo significativamente menor a percentagem de municípios com Presidente da Câmara em funções há menos de um ano e com Plano Estratégico, face aqueles cujo Presidente vai já no segundo mandato e os municípios têm o referido Plano.

**Tabela 9** - Anos enquanto Presidente da Câmara e Planos Estratégicos Específicos (%)

		Anos enquanto Presidente da Câmara				
		Menos de um ano	Entre quatro e oito anos	Entre nove e doze anos	Mais de doze anos	Total
O Município tem Planos Estratégicos Específicos	Sim	32,4	65,8	72,7	52,6	54,3
	Não	67,6	34,2	27,3	47,4	45,7
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
			<i>(n=38)</i>	<i>(n=22)</i>	<i>(n=19)</i>	<i>(n=116)</i>

Relativamente ao marketing da cidade, mais de três quartos dos municípios não têm Plano de Marketing (77,6%). Recordamos, a este propósito que, o marketing de cidades, para além de assumir uma visão integradora e de cariz eminentemente prático e, como tal constituir-se como ferramenta de apoio à decisão, como argumento político, permitirá a quem decide conhecer e compreender as necessidades e expectativas dos seus públicos alvo, a par da sua satisfação. O “marketing de cidades” tem como principal implicação o tornar possível estabelecer critérios de avaliação de desempenho ao nível do crescimento sustentável das cidades (Coesão social; Desenvolvimento económico; Protecção e valorização do ambiente). Permitindo a partir do ranking decidir, de modo fundamentado, a atribuição de apoios e subsídios ou mesmo instituir um prémio, por exemplo bianual, de desenvolvimento sustentável,

fomentando boas práticas. Poderá mesmo vir a constituir-se como base para a criação de um observatório de carácter nacional ou regional ou mesmo de cidade. Ainda assim, os dados evidenciam uma desvalorização do marketing de cidades pela generalidade dos municípios inquiridos.

Relativamente à Marca de Cidade, apesar de em menor percentagem (62,9%), também não existe na generalidade dos municípios inquiridos. Daqui sobressai o facto de estes instrumentos terem uma presença consideravelmente menos significativa comparativamente ao Plano Estratégico global e aos específicos.

Nos municípios onde existe Marca de Cidade verifica-se uma tendência para a não existência de um Plano de Marketing (55,8%), o que indicia a aposta no primeiro de forma desarticulada de uma estratégia mais global e estruturada de marketing da cidade.

Nos casos em que a Marca não existe é claramente mais relevante a percentagem de municípios que não têm, também, o referido Plano de Marketing (90,4%). Daqui se evidencia que há uma percentagem de municípios que afirma deter Marca de Cidade não tendo, contudo, um suporte de marketing que a consubstancie.

**Tabela 10** - Marca de Cidade e Plano de Marketing (%)

		O município tem Marca de Cidade		
		Sim	Não	Total
O município tem Plano de Marketing	Sim	44,2	9,6	22,4
	Não	55,8	90,4	77,6
Total		100,0	100,0	100,0
		<i>(n=43)</i>	<i>(n=73)</i>	<i>(n=116)</i>

A antiguidade do Presidente da Câmara não parece ter grande impacto na existência de Plano de Marketing no município, na medida em que em todos os intervalos de tempo considerados é sempre superior a percentagem dos municípios onde este Plano não existe (Quadro 11).

Ainda assim é de frisar que a um aumento do número de mandatos corresponde uma subida da percentagem de municípios que possuem este instrumentos, o que poderá indiciar uma maior sensibilização às questões do marketing em função do número de anos em que o Presidente da Câmara está em exercício.

**Tabela 11** - Anos enquanto Presidente da Câmara, Plano de Marketing e Marca de Cidade (%)

		Anos enquanto Presidente da Câmara				
		Menos de um ano	Entre quatro e oito anos	Entre nove e doze anos	Mais de doze anos	Total
O Município tem Plano de Marketing	Sim	10,8	23,7	31,8	31,6	22,4
	Não	89,2	76,3	68,2	68,4	77,6
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		<i>(n=37)</i>	<i>(n=38)</i>	<i>(n=22)</i>	<i>(n=19)</i>	<i>(n=116)</i>
O Município tem Marca de Cidade	Sim	16,2	50,0	50,0	36,8	37,1
	Não	83,8	50,0	50,0	63,2	62,9
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		<i>(n=37)</i>	<i>(n=38)</i>	<i>(n=22)</i>	<i>(n=19)</i>	<i>(n=116)</i>

No que concerne à Marca de Cidade, regista-se o facto de em todos os intervalos ganhar relevância a percentagem de municípios com este instrumento face àqueles que possuem Plano de Marketing. Uma vez mais se observa uma maior predominância de municípios com Marca de Cidade após o início do segundo mandato do seu Presidente comparativamente aos valores observados no primeiro (Quadro 11).

Em 62,9% dos municípios não existem grupos de trabalho dedicados especialmente às questões da gestão estratégia e do marketing do município. Naqueles em que estes surgem verifica-se, à semelhança do observado anteriormente a respeito dos instrumentos de desenvolvimento sustentável, que estes grupos são essencialmente constituídos pelo executivo camarário e por quadros da função pública ao serviço do município (50,0%), sendo igualmente relevante a participação de consultores externos, num trabalho articulado com os primeiros (34,1%).

**Tabela 12** - Elementos que compõem o grupo de trabalho para as questões da gestão estratégica e marketing das cidades

	N	%
Apenas elementos do executivo camarário	6	13,6
Elementos do executivo camarário e quadros da f.p. ao serviço do município	22	50,0
Elementos do executivo camarário, quadros da f.p. do município e uma Universidade	1	2,3
Elementos do executivo camarário, quadros da f.p. do município e consultores externos	15	34,1
Total	44	100,0

Daqui se evidencia que a concepção e desenvolvimento destes projectos ocorre, regra geral, com recurso a elementos internos às Câmaras Municipais. Acreditamos que a

concentração dos trabalhos dentro do executivo e quadros da função pública ao serviço do município, podem dificultar/atrasar a sua implementação, não beneficiando da proliferação de boas práticas que as Universidades e os consultores sempre transportam consigo.

Cruzando os instrumentos de desenvolvimento estratégico e de marketing de cidades com a existência de grupos de trabalho específicos dedicados a estas questões, verificamos que a maioria dos municípios apesar de terem plano estratégico ou planos estratégicos específicos não têm um grupo de trabalho especialmente afecto a estes (51,6% e 52,4%, respectivamente).

No que concerne à existência de um Plano de Marketing a tendência inverte-se, na medida em que uma parte muito significativa dos municípios (76,9%) afirma possuir um grupo especialmente dedicado a esta área. Mais se conclui que perante a inexistência de qualquer um destes instrumentos, a generalidade dos municípios respondentes não possui qualquer grupo de trabalho especialmente dedicado a estas questões.

**Tabela 13** - Instrumentos estratégicos e de marketing de cidades no município e existência de grupos de trabalho específicos

		Plano Estratégico			Plano de Marketing			Planos Estratégicos específicos		
		Sim	Não	Total	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
O Município tem um grupo de trabalho específico	Sim	48,4	23,1	37,1	76,9	25,6	37,1	47,6	24,5	37,1
	Não	51,6	76,9	62,9	23,1	74,4	62,9	52,4	75,5	62,9
Total		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
		<i>(n=64)</i>	<i>(n=52)</i>	<i>(n=116)</i>	<i>(n=26)</i>	<i>(n=90)</i>	<i>(n=116)</i>	<i>(n=63)</i>	<i>(n=53)</i>	<i>(n=116)</i>

A existência de um Plano Estratégico nos municípios não é, regra geral, coexistente com um Plano de Marketing (60,9% dos casos). Nas situações em que o primeiro não existe é esmagadora a percentagem de municípios que cumulativamente também não têm o segundo (98,1%), conforme apresentado no Quadro 14.

**Tabela 14** - Plano Estratégico e Plano de Marketing

		O Município tem Plano Estratégico		
		Sim	Não	Total
O Município tem Plano de Marketing	Sim	39,1	1,9	22,4
	Não	60,9	98,1	77,6
	Total	100,0	100,0	100,0
		<i>(n=64)</i>	<i>(n=52)</i>	<i>(n=116)</i>

### 9.1.3. Perfil do Presidente da Câmara

Relativamente à idade dos Presidentes da Câmara inquiridos observa-se que a grande maioria tem idade igual ou superior a 51 anos (56,9%), como está patente no Quadro 15. A média de idades é de 51 anos, enquadrando-se então na tendência apontada. O valor do desvio padrão (10 anos) evidencia uma baixa dispersão etária dos inquiridos e uma efectiva concentração em torno dos 50 anos de idade.

É de registar que uma progressão nos escalões etários é acompanhada por um aumento das percentagens observadas, o que nos indica uma tendência para o exercício de funções de Presidente da Câmara por indivíduos mais velhos, independentemente da maior ou menor antiguidade no cargo. De facto, é praticamente nula a presença dos mais jovens nesta função o que se poderá explicar, nomeadamente, pelas exigências que a mesma acarreta. Salienta-se ainda o facto de que a quase totalidade dos Presidentes da Câmara inquiridos são do género masculino (90,5%), o que uma vez mais se enquadra na tendência nacional.

**Tabela 15** - Idade (em escalões etários)

	N	%
Entre 21 e 30 anos	1	0,9
Entre 31 e 40 anos	11	10,1
Entre 41 e 50 anos	35	32,1
Igual ou superior a 51 anos	62	56,9
Total	109	100,0

A posse de um diploma do ensino superior surge como um marco entre os inquiridos (ainda que aqui se inclua a frequência de um ciclo de estudos superiores). É especialmente significativa a percentagem daqueles que afirmam frequentarem ou terem concluído um bacharelato ou licenciatura (69,0%). No sentido oposto, é residual a percentagem dos que possuem escolaridade abaixo do ensino obrigatório actual (9º ano de escolaridade). Apesar dos dados obtidos quanto às habilitações académicas, será importante deixar em aberto a hipótese que um nível de habilitações mais elevado poderá estar na base de uma maior sensibilização à importância de resposta ao inquérito em causa. De outra forma poderá estar aqui patente uma maior apetência para responder a este tipo de inquérito por executivos presididos por pessoas com maiores habilitações, nomeadamente a nível do ensino superior.

**Tabela 16** - Habilitações académicas dos Presidentes de Câmara

	N	%
Primeiro Ciclo (4ª classe)	2	1,7
Terceiro Ciclo (9º ano completo)	1	0,9
Secundária (12º ano completo)	15	12,9
Bacharelato ou Licenciatura (inclui frequência)	80	69,0
Mestrado ou Doutoramento (inclui frequência)	18	15,5
Total	116	100,0

Quanto à antiguidade no cargo, entre os Presidente da Câmara inquiridos verifica-se que a maioria se encontra no seu segundo mandato, está em funções entre quatro e oito anos (32,8%). Estes são seguidos muito de perto por aqueles que estão no seu primeiro mandato (31,9%).

**Tabela 17** - Número de anos no exercício de funções de Presidente da Câmara

	N	%
Até quatro anos	37	31,9
Entre quatro e oito anos	38	32,8
Entre nove e doze anos	22	19,0
Mais de doze anos	19	16,4
Total	116	100,0

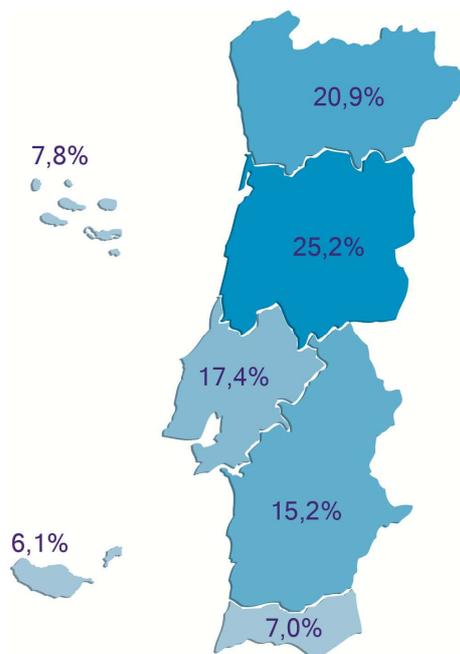
Observa-se que a esmagadora maioria dos inquiridos concorreu à função de Presidente da Câmara com apoio partidário (95,7%). Seguindo aquela que é a tendência nacional, os inquiridos foram sobretudo apoiados pelo Partido Social Democrático (45,7%), seguindo-se o Partido Socialista (39,7%).

**Tabela 18** - Apoio de um partido político na candidatura a Presidente da Câmara

	N	%
Centro Democrático Social/Partido Popular (CDS/PP)	1	0,9
Partido Comunista Português (PCP)	3	2,6
Partido Socialista (PS)	46	39,7
Partido Social Democrático (PSD)	53	45,7
Coligação Democrática Unitária (CDU)	8	6,9
Nenhum (Independente)	5	4,3
Total	116	100,0

A análise da distribuição geográfica dos municípios a que estão afectos os inquiridos revela que o maior número de respostas foi obtido na zona Centro (25,2%), tal como se pode observar no mapa a baixo<sup>2</sup>.

**Figura 29** - Distribuição geográfica dos municípios respondentes



Em suma, e a fim de traçar o perfil dos Presidentes da Câmara inquiridos, podemos afirmar que, regra geral, estes são homens, têm idade igual ou superior a 51 anos e têm habilitações de nível superior (bacharelato ou licenciatura). No que se refere às condições de acesso à função que exercem, a maioria concorreu com apoio partidário, geralmente do Partido Social Democrático (PSD) ou do Partido Socialista (PS) (os partidos com maior relevância no panorama político nacional). Além disso, exercem funções entre quatro e oito anos, isto é, encontram-se no seu segundo ou terceiro mandatos.

Salienta-se, ainda, o grande interesse manifestado pelos inquiridos na consulta do presente estudo, dado que 90,5% afirmaram desejarem receber uma cópia do mesmo.

<sup>2</sup> A distribuição por distritos/arquipélagos pode ser consultada nos Anexos.

## **9.2. Análise do inquérito aos Cidadãos**

### **9.2.1. Perfil do cidadão**

Em termos de indicadores sócio-demográficos, as respostas obtidas no inquérito aplicado aos cidadãos permitiu observar algumas tendências cujos indicadores são apresentados no Quadro 19.

Antes de mais, verificou-se uma distribuição relativamente equitativa entre géneros. Em termos etários, predominam indivíduos com idade compreendida entre os 31 e os 40 anos (38,7%). A média de idades encontra-se precisamente neste intervalo, 39 anos, sendo o desvio padrão de 12 anos. O intervalo etário mais abrangente dos 21 aos 40 anos engloba cerca de dois terços dos inquiridos.

Em termos de habilitações académicas evidencia-se o facto de a grande maioria dos inquiridos frequentar ou possuir um diploma de ensino superior, com ênfase para o bacharelato ou licenciatura (51,7%). De facto, são residuais os casos de inquiridos com habilitações inferiores ou iguais à escolaridade mínima obrigatória ou de ensino secundário.

Aqui recordamos o facto já apontado na metodologia acerca da constituição da amostra e das respostas obtidas. Em verdade, definimos uma amostra representativa do universo em estudo, nomeadamente ao nível das habilitações académicas. Contudo, as respostas obtidas provêm essencialmente de indivíduos com formação superior, o que nos parece ser justificado por uma maior sensibilização dos mesmos quanto à importância do inquérito, o que decorre precisamente da sua formação académica.

Em termos demográficos é superior a percentagem de inquiridos não naturais do município no qual residem (57,3%), o que indica uma elevada transferência entre o local de nascimento e o de residência destes.

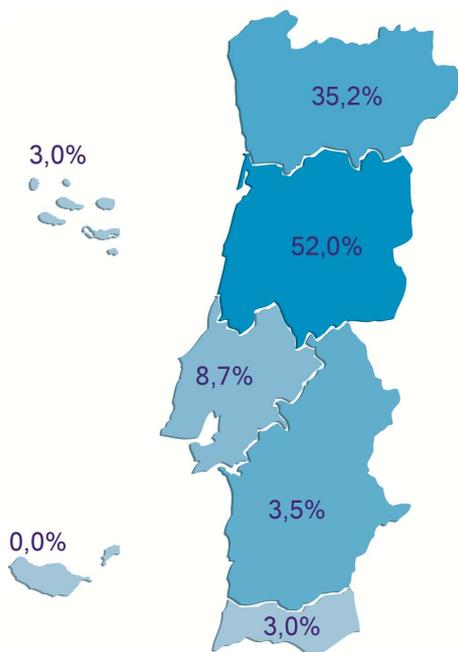
Mesmo entre aqueles que residem no município onde nasceram é significativa a percentagem dos que não se fixaram na freguesia da qual são naturais (60,7%). Conclui-se, assim, existir não só uma significativa mobilidade entre municípios como dentro dos próprios.

**Tabela 19** - Indicadores sócio-demográficos dos cidadãos

		N	%
Género	Feminino	182	52,9
	Masculino	162	47,1
Idade (escalões etários)	Até 20 anos	4	1,2
	Entre 21 e 30 anos	88	25,6
	Entre 31 e 40 anos	133	38,7
	Entre 41 e 50 anos	76	22,1
	Igual ou superior a 51 anos	43	12,5
Habilitações académicas	Terceiro Ciclo (9º ano completo)	9	2,6
	Secundária (10º, 11º ou 12º ano incompleto)	13	3,8
	Secundária (12º ano completo)	19	5,5
	Bacharelato ou Licenciatura (inclui frequência)	178	51,7
	Mestrado ou Doutoramento (inclui frequência)	125	36,3
Natural do município onde reside	Sim	147	42,7
	Não	197	57,3
Total		344	100,0

Os cidadãos respondentes concentram-se essencialmente na zona Centro (52,0%), seguindo a tendência observada em relação aos municípios.

**Figura 30** - Mapa de distribuição das respostas dos cidadãos



É no sul do país que encontramos as percentagens mais baixas, especialmente no Alentejo e Algarve. Mais é de registar que do Arquipélago da Madeira não foi recebida qualquer resposta ao inquérito.<sup>3</sup>

Relativamente à profissão<sup>4</sup> dos inquiridos observa-se um peso muito significativo dos especialistas das actividades intelectuais e científicas (57,5%), seguindo-se os técnicos e profissões de nível intermédio (17,7%), ainda que com significativo menor relevância. Daqui se depreende tratar-se de uma população com elevadas habilitações académicas (como de resto já foi apresentado anteriormente) cujas funções estão intimamente relacionadas com a investigação, o desenvolvimento e a aplicação de conhecimentos nas mais diversas áreas. Recordamos que fica evidente uma vez mais que o nível de habilitações, e a consequente profissão exercida, poderá ter determinado a resposta ao questionário.

**Tabela 20** - Profissão actual segundo a CPP 2010

	N	%
Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, directores e gestores executivos	18	5,4
Especialistas das actividades intelectuais e científicas	192	57,5
Técnicos e profissões de nível intermédio	59	17,7
Pessoal administrativo	12	3,6
Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança e vendedores	14	4,2
Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices	4	1,2
Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	1	0,3
Estudantes	18	5,4
Doméstica	1	0,3
Desempregado	12	3,6
Aposentado/Reformado	3	0,9
Total	334 <sup>5</sup>	100,0

A generalidade dos cidadãos que responderam ao inquérito residem no seu município há mais de vinte anos (58,4%). Este valor funciona enquanto indicador da fixação dos cidadãos nos municípios que, neste caso, é elevada.

<sup>3</sup> A distribuição de respostas por distritos/arquipélagos pode ser consultada nos Anexos.

<sup>4</sup> Classificação Portuguesa das Profissões de 2010, disponível em [http://metaweb.ine.pt/SINE/UIInterfaces/SINEVers\\_Cat.aspx](http://metaweb.ine.pt/SINE/UIInterfaces/SINEVers_Cat.aspx).

<sup>5</sup> A diferença no N de respostas obtidas a esta questão (334) face ao total de respostas válidas à totalidade do inquérito (344), reside no facto de se registarem 10 não respostas/ não válidas a esta questão.

**Tabela 21** - Anos de residência no município

	N	%
Menos de um ano	8	2,3
Entre quatro e oito anos	32	9,3
Entre nove e dez anos	45	13,1
Mais de doze anos	58	16,9
Mais de vinte anos	201	58,4
Total	344	100,0

Apesar de ser bastante elevada a percentagem de cidadãos que manifestaram interesse em receber uma cópia dos resultados deste estudo (80,2%), esta é ligeiramente inferior à dos Presidentes da Câmara.

### **9.2.2. Percepção da Cidade ou Vila**

A fim de constituir um perfil das Cidades ou Vilas foi construída uma bateria de indicadores. Para cada um destes foi pedido aos cidadãos que atribuísem uma classificação entre 1 e 10, sendo que 1 corresponderia à classificação máxima e o 10 à mínima. Na identificação destes indicadores tivemos em consideração os contributos teóricos de (Gomes R. , 2009) e Rogers (1997), citado por (Martins, et al., 2007a). Os autores apresentam um conjunto de atributos que consideram serem caracterizadores do desenvolvimento sustentável, os quais reunimos e adicionamos a outros que consideramos pertinentes.

Do conjunto de indicadores considerados verificou-se uma percepção mais positiva dos cidadãos no que se refere aos atributos *bonita*, *habitável*, *saudável* e *acolhedora* (médias inferior a 4,00). No sentido oposto, uma atitude mais discordante encontra-se claramente no atributo *empregável* (média de 5,31), o que de resto se pode enquadrar nos elevados níveis de desemprego nacional e do descontentamento associado<sup>6</sup>.

Esta informação foi sujeita a uma análise factorial<sup>7</sup> a fim de, através de um conjunto de variáveis manifestas, ou seja, dos indicadores considerados, medirmos uma variável latente – a percepção do desenvolvimento sustentável na sua cidade ou vila, sede de município. Melhor apresentamos esta informação na tabela abaixo:

<sup>6</sup> A média de cada atributo pode ser consultada nos anexos.

<sup>7</sup> A análise factorial inclui-se num conjunto de métodos baseados em modelos descritivos da estruturação dos dados. Permite, assim, testar a adequação do modelo aos dados observados. Neste caso utilizamos um tipo específico de modelo: modelo de variáveis latentes. Perante um conceito que não é directamente observável e mensurável, a análise factorial permite medir esse mesmo conceito através de um conjunto de indicadores que se crêem directamente associados ao primeiro.

**Tabela 22** - Variável latente e variáveis manifestas

Variável latente	Variáveis manifestas		
Percepção do desenvolvimento sustentável	Bonita	Cultural	Inteligente
	Justa	Participativa	Atractiva
	Dinâmica	Digital	Competitiva
	Criativa	Segura	Inclusiva
	Activa	Habitável	Equitativa
	Saudável	Empregável	Compacta
	Educativa	Desportiva	Policêntrica
	Ecológica	Fácil (mobilidade)	Diversificada
	Acolhedora	Responsável	Jovem
	Organizada	Animada	Limpa
	Amiga	Estratégica	Solidária

A fim de medir a adequação do modelo factorial recorreremos aos testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)<sup>8</sup> e ao de esfericidade de Bartlett's<sup>9</sup>. O teste KMO, com um valor de 0.966 indica-nos que há uma correlação muito forte entre as variáveis. O teste de Bartlett's, com  $p < 0.0005$ , diz-nos que as correlações entre as variáveis são significantes. Daqui se conclui, então, a validade do modelo factorial.

Em termos das comunalidades<sup>10</sup> obtidas após a extracção de factores, regra geral foram obtidos valores elevados, o que nos reafirma a segurança na qualidade do modelo factorial.

Foram extraídos quatro factores da solução, tendo os mesmos valores próprios superiores a 1 e explicando uma quantidade razoável de variância. Conforme apresentados na tabela 2:

**Tabela 23** - Total de variância explicada

Factores	Valores após rotação		
	Valor total	% de variação	% acumulada
1	7,654	23,194	23,194
2	6,283	19,040	42,234
3	4,550	13,787	56,021
4	2,811	8,519	64,541

<sup>8</sup> O teste KMO indica-nos o nível de correlação existente entre as variáveis. Varia entre 0 e 1 e deve ser interpretado da seguinte forma: se menor a 0.5 a análise é inaceitável, se entre 0.50 e 0.60 a análise é má, se entre 0.60 e 0.70 a análise é razoável, se entre 0.70 e 0.80 a análise é média, se entre 0.80 e 0.90 a análise é boa, se entre 0.90 e 1 a análise é muito boa.

<sup>9</sup> O teste de esfericidade de Bartlett's testa a hipótese de nulidade segundo a qual a matriz de correlações seria igual à matriz identidade, ou seja, sem correlações significantes.

<sup>10</sup> As comunalidades indicam a proporção de variância de cada variável explicada pelos factores extraídos. Podemos obter as comunalidades antes e depois da extracção de factores. Neste caso foi utilizado o método de extracção de Maximum Likelihood. Os valores das comunalidades variam entre 0 e 1.

O factor 1 evidencia-se enquanto aquele que explica uma maior variância, sendo o factor 4 o que explica a menor. No seu conjunto, os factores extraídos explicam cerca de 64,5% da variância total do modelo, o que constitui um valor bastante satisfatório.

A matriz dos factores após rotação<sup>11</sup> indica-nos as correlações entre cada variável e os factores seleccionados. É a partir desta que é possível interpretar o sentido substantivo das correlações mais fortes em cada factor.

Na tabela abaixo salientamos as variáveis relacionadas de forma mais significativa com cada um dos factores.

Para cada factor encontramos correlações significativas de variáveis nos seguintes termos:

- Factor 1 – bonita, segura, saudável, educativa, desportiva, atractiva, fácil (mobilidade), acolhedora, responsável, jovem, limpa, amiga e solidária;
- Factor 2 – cultural, participativa, dinâmica, digital, criativa, activa, inteligente e animada;
- Factor 3 – empregável, competitiva, inclusiva, compacta, policêntrica, diversificada, estratégica;
- Factor 4 – justa, equitativa, ecológica, organizada.

Apesar destas relações verificamos alguns casos em que um atributo é relevante em mais do que um factor, ainda que se registem valores mais elevados num só, como são exemplos o caso do atributo “jovem” que regista o valor de 0,494 no factor 1 e 0,453 no factor 3, assim como o atributo “inclusiva” com 0,454 no factor 3 e valores elevados e relativamente próximos nos restantes factores. Parece-nos que tal acontece devido às diferentes interpretações que os cidadãos fazem de um mesmo atributo, levando-os a atribuir significados distintos a um mesmo adjectivo/atributo.

De facto, se “jovem” se pode associar à dimensão social do desenvolvimento sustentável pela juventude dos residentes de um dado município, também se pode associar à dimensão económica pela vitalidade que os mesmos podem introduzir no mercado de trabalho local ou mesmo em iniciativas de empreendedorismo ou ainda às políticas de dinamização da juventude encetadas pelos municípios.

---

<sup>11</sup> Dado que a matriz sem rotação apresentou variáveis com correlações elevadas em mais do que um factor tornou-se necessário recorrer a uma rotação dessa mesma matriz.

**Tabela 24** - Matriz de factores após rotação<sup>12</sup>

	Factores			
	1	2	3	4
Bonita	0,679	0,351	0,194	0,029
Segura	0,718	0,088	-0,011	0,159
Saudável	0,872	0,084	0,105	0,124
Educativa	0,509	0,433	0,350	0,155
Desportiva	0,524	0,388	0,388	0,193
Atractiva	0,632	0,361	0,414	0,093
Habitável	0,830	0,234	0,166	-0,014
Limpa	0,707	0,108	0,234	0,337
Amiga	0,643	0,311	0,240	0,416
Fácil (mobilidade)	0,544	0,141	0,362	0,318
Acolhedora	0,807	0,283	0,146	0,227
Responsável	0,550	0,380	0,328	0,471
Jovem	0,494	0,319	0,453	0,169
Solidária	0,543	0,276	0,267	0,372
Cultural	0,242	0,749	0,166	0,112
Participativa	0,207	0,694	0,182	0,381
Dinâmica	0,236	0,758	0,350	0,183
Digital	0,143	0,641	0,389	0,251
Criativa	0,136	0,755	0,382	0,187
Activa	0,390	0,705	0,320	0,107
Inteligente	0,362	0,513	0,475	0,299
Animada	0,373	0,584	0,383	0,163
Empregável	0,016	0,232	0,575	0,283
Estratégica	0,329	0,326	0,540	0,226
Competitiva	0,216	0,443	0,734	0,122
Inclusiva	0,368	0,361	0,454	0,399
Compacta	0,265	0,245	0,367	0,232
Policêntrica	0,136	0,308	0,366	0,083
Diversificada	0,237	0,476	0,576	0,109
Ecológica	0,464	0,181	0,303	0,538
Organizada	0,469	0,282	0,442	0,494
Equitativa	0,238	0,394	0,355	0,475
Justa	0,218	0,509	0,206	0,562

<sup>12</sup> Na rotação foi utilizado o método Varimax com normalização de Kaiser.

Deste modo, parece ficar evidente que, apesar de toda a carga subjectiva de cada um dos conceitos e do significado que, cada um de nós lhe confere, há uma forte relação entre as dimensões dos atributos e as dimensões preconizadas pelo desenvolvimento sustentável.

De facto, não ignoramos que perante um mesmo conceito os cidadãos tenham diferentes percepções e, assim, não os entendam de forma totalmente homogénea. Todavia, surgem claramente como relevantes quatro grandes factores que agrupam conceitos que entendemos como representativos das quatro dimensões do desenvolvimento sustentável. No Quadro abaixo apresentamos a correspondência entre factores, atributos e dimensões, ainda que este deva ser entendido enquanto um modelo puro, tal como referimos anteriormente. De facto, não negamos que um mesmo atributo se possa relacionar com mais do que um dos factores, ou seja, constar de mais do que uma dimensão do desenvolvimento.

**Quadro 17** - Factores, atributos e dimensões do desenvolvimento sustentável

Factores	Atributos	Desenvolvimento sustentável
Factor 1	Bonita, Segura, Saudável, Educativa, Atractiva, Desportiva, Fácil (mobilidade), Acolhedora, Responsável, Jovem, Limpa, Amiga, Solidária	Dimensão Social
Factor 2	Cultural, Participativa, Dinâmica, Digital, Criativa, Activa, Inteligente, Animada	Dimensão Institucional (governança)
Factor 3	Empregável, Competitiva, Inclusiva, Compacta, Policêntrica, Diversificada, Estratégica	Dimensão Económica
Factor 4	Justa, Equitativa, Ecológica, Organizada	Dimensão Ambiental (ambiente)

Após definição destes quatro factores, os indicadores associados a cada um, foram isolados e combinados num só através da soma dos mesmos e divisão pelo número total de indicadores em cada factor. O objectivo foi, então, criar quatro novas variáveis sendo cada uma destas, representativa de um dos factores extraídos<sup>13</sup>.

Posto isto, cruzamos cada uma destas variáveis com alguns indicadores, a fim de melhor perceber eventuais diferenças com base nos mesmos. Os resultados são apresentados no Quadro 22.

<sup>13</sup> No inquérito foi utilizada uma escala com uma amplitude de 1 (totalmente em acordo) a 10 (totalmente em desacordo). Na construção destas novas variáveis foram definidos três intervalos: de 1 a 3.99 – atitude positiva, de 4 a 6.99 – atitude intermédia, de 7 a 10 – atitude negativa. Subjacente à definição dos mesmos esteve a preocupação em criar uma escala impar para a existência de um ponto médio.

**Tabela 25** - Factores de desenvolvimento sustentável

		Factor 1			Factor 2			Factor 3			Factor 4		
		A.P.	A. I.	A.N.									
Natural do município em que reside	Sim	44,6	39,4	48,1	43,3	42,5	41,9	43,0	42,7	42,1	41,2	41,4	53,8
	Não	55,4	60,6	51,9	56,7	57,5	58,1	57,0	57,3	57,9	58,8	58,6	46,2
Anos em que reside no município	Menos de um ano	1,1	4,2		2,1	3,1		2,6	2,6		2,3	2,9	
	Entre um e quatro anos	7,4	11,3	11,1	9,2	8,1	14,0	6,1	10,9	10,5	7,6	9,8	12,8
	Entre cinco e dez anos	12,0	12,0	25,9	12,8	12,5	16,3	10,5	13,0	21,1	13,0	12,6	15,4
	Entre dez e vinte anos	16,0	16,9	22,2	14,9	17,5	20,9	17,5	16,7	15,8	16,8	17,2	15,4
	Mais de vinte anos	63,4	55,6	40,7	61,0	58,8	48,8	63,2	56,8	52,6	60,3	57,5	56,4
Género	Feminino	50,9	56,3	48,1	51,8	51,2	62,8	50,9	53,1	57,9	50,4	54,6	53,8
	Masculino	49,1	43,7	51,9	48,2	48,8	37,2	49,1	46,9	42,1	49,6	45,4	46,2
Idade (escalões etários)	Até 20 anos	0,6		11,1	0,7	0,6	4,7	0,9	0,5	5,3	0,8	0,6	5,1
	21 - 30 anos	28,0	23,2	22,2	27,7	21,9	32,6	26,3	27,1	15,8	23,7	28,2	20,5
	31 - 40 anos	34,9	44,4	33,3	34,8	43,8	32,6	35,1	38,0	52,6	39,7	37,4	41,0
	41 - 50 anos	23,4	20,4	22,2	23,4	21,9	18,6	22,8	22,9	15,8	22,9	21,8	20,5
	≥ 51 anos	13,1	12,0	11,1	13,5	11,9	11,6	14,9	11,5	10,5	13,0	12,1	12,8
Habilitações académicas	Terceiro Ciclo (9º ano completo)	2,3	2,8	3,7	2,8	2,5	2,3	3,5	1,0	7,9	1,5	3,4	2,6
	Secundário (10º, 11º ou 12º ano incompleto)	4,6	2,1	7,4	6,4	1,2	4,7	5,3	2,6	5,3	5,3	2,9	2,6
	Secundária (12º ano completo)	4,0	7,0	7,4	5,0	6,2	4,7	5,3	6,2	2,6	3,1	6,3	10,3
	Bacharelato ou Licenciatura (inclui frequência)	55,4	47,9	48,1	51,8	56,2	34,9	47,4	55,2	47,4	55,7	50,6	43,6
	Mestrado ou Doutoramento (inclui frequência)	33,7	40,1	33,3	34,0	33,8	53,5	38,6	34,9	36,8	34,4	36,8	41,0
Total		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
N (valor absoluto)		175	142	27	141	160	43	114	192	38	131	174	39

Relativamente ao factor 1, uma atitude mais positiva é visível entre os inquiridos que não são naturais do município em que residem, entre os que vivem há mais de vinte anos neste, que têm entre 31 e 40 anos e frequentam ou concluíram um bacharelato ou licenciatura.

No outro extremo, junto dos que têm uma atitude mais negativa, apesar de serem os que vivem há mais tempo no município, aqueles que avaliam mais negativamente as variáveis afectas a este factor, o facto é que há uma maior distribuição pelos escalões etários anteriores.

Quanto ao factor 2, encontramos novamente uma atitude mais positiva junto dos naturais do município os quais são, de resto, os que também avaliam mais negativamente este factor. São novamente os residentes há mais de vinte anos os que têm claramente uma atitude mais positiva, sendo que no outro pólo existe uma maior distribuição entre escalões etários.

São também uma vez mais os respondentes com idade compreendida entre os 31 e os 40 anos os que se enquadram numa melhor avaliação, ao passo que uma avaliação negativa alcança valores idênticos entre este escalão e o anterior (entre 21 e 30 anos).

Em termos de habilitações académicas, se uma avaliação positiva é observável essencialmente juntos dos que frequentam ou concluíram um bacharelato ou licenciatura, já uma avaliação negativa é feita sobretudo pelos que frequentam ou concluíram um mestrado ou doutoramento.

Relativamente ao factor 3, mantém-se uma avaliação mais positiva entre os não naturais do município, que vivem há mais de vinte anos no mesmo e que têm entre 31 e 40 anos. No sentido contrário, são claramente os indivíduos neste escalão, aqueles que fazem uma avaliação negativa dos indicadores em causa. Voltando à avaliação positiva, neste factor mantém-se o maior peso dos que concluíram ou frequentam um bacharelato ou licenciatura, a par do mestrado ou doutoramento.

Por fim, no factor 4 encontramos novamente uma melhor valorização das variáveis associadas junto dos não naturais do município. Pela primeira vez uma atitude negativa é mais significativa junto destes.

À semelhança do verificado no factor 3, também aqui tanto uma avaliação positiva como uma negativa é feita por mais de 50% dos inquiridos que habitam no município há mais de vinte anos. Os dois extremos da avaliação são feitos pelo mesmo escalão etário, isto é, entre os 31 e os 40 anos, assim como por aqueles que frequentam ou concluíram um bacharelato ou licenciatura.

## **PARTE IV – PRINCIPAIS CONCLUSÕES**

### **10. Principais conclusões**

No momento de apontar as principais conclusões desta investigação entendemos como conveniente segmentá-las em dois blocos, um relativo ao estudo empírico e outro decorrente do corpo teórico considerado.

No que respeita ao estudo empírico, recordamos as duas hipóteses teóricas que conduziram a recolha e análise dos nossos dados:

- É a figura do Presidente do Executivo um dos factores que mais condiciona a decisão da adopção de práticas de gestão estratégica de marketing de cidades e impede a criação da marca de cidade;
- Os atributos mais valorizados pelos cidadãos residentes fundamentam uma identidade próxima às dimensões do desenvolvimento sustentável.

Quanto à primeira hipótese, consideramos não reunir elementos suficientes para a sua validação total, na medida em que consideramos não ter angariado uma diversidade suficiente de respostas para traçar um perfil mais fidedigno dos Presidentes da Câmara e, com base nisto, estabelecer a devida correspondência com as práticas de gestão estratégica de marketing de cidades e a existência de marca de cidade.

No nosso modelo consideramos como elementos de definição do perfil dos Presidentes de Câmara o partido político de base, a antiguidade no cargo, a idade e as habilitações académicas. Ora os dados obtidos, e que usamos na construção de um perfil, mostram um claro predomínio de respondentes com apoio do PSD ou do PS, com idade igual ou superior a 51 anos e com escolaridade a nível do ensino superior. Todavia, a respeito da antiguidade no cargo sobressai o facto de que Presidentes há mais anos na função tendem a apostar mais em práticas de gestão estratégica e marketing de idades e na marca de cidade.

Quanto à segunda hipótese, os dados permitem claramente validar a mesma, na medida em que da valorização que os cidadãos fazem dos atributos identificados é possível extrair, com relevância estatística, quatro factores. Partindo dos atributos da cidade sustentável referidos por (Gomes R. , 2009) reunimos um conjunto de variáveis manifestas e assumimos o

desenvolvimento sustentável como uma variável latente que, assim, não é directamente medida, para apurarmos a existência de segmentos de análise dentro deste conceito.

Uma vez mais recordamos a existência de uma carga subjectiva associada a cada um dos atributos e, em consequência, a sua diferentes interpretação por parte dos cidadãos, o que conduziu à associação de um mesmo atributo a mais do que um factor.

Posto isto, consideramos termos activado todos os instrumentos para aferir a validade das hipóteses que formulamos e atingir os objectivos a que nos propusemos. Contudo, as limitações decorrentes da dificuldade em obter respostas por parte dos inquiridos e aquilo que entendemos enquanto uma maior sensibilidade de alguns (nomeadamente os com maior escolaridade) para responderem ao inquérito funcionaram enquanto obstáculos ao nosso trabalho, não nos permitindo obter a informação em quantidade e qualidade desejadas. É com esta consciência que apresentamos as nossas conclusões apenas com base naquilo que consideramos ser possível concluir, sem daí tecer considerações sem fundamentação teórica ou empírica.

Relativamente ao corpo teórico, consideramos ser importante tecer algumas considerações acerca do estado da literatura nesta área. Como refere (Hankinson, 2001), o desenvolvimento da teoria necessitaria de estudos empíricos de exploração no terreno sobre as necessidades reais dos lugares para o desenvolvimento com maior nível de sofisticação. Também (Azevedo, 2006), vem alertar para o facto da investigação no marketing territorial ter sido focalizada principalmente no estudo dos aspectos teóricos relacionados com identidade e imagem das marcas territoriais, discutidas principalmente no contexto das nações e dos países, sendo escassos os autores que estudaram as marcas de regiões e das cidades.

Concluimos ainda que, se é certo que em grande parte dos casos os meios necessários para que a mudança preconizada ocorra não são disponibilizados, são inúmeras as medidas e os instrumentos de política que podem ir sendo implementados com o intuito de promover e fomentar práticas de cidadania activa, pondo e evidencia a necessária partilha de responsabilidades, bastando para isso, uma alteração de perspectiva, por parte de quem governa a cidade. Urge a criação das bases, que permitam a cada cidadão (individual ou colectivamente entendido), comportar-se relativamente às cidades, de modo esclarecido e exigente, tal como já o faz, relativamente a qualquer estabelecimento comercial, independentemente do papel de residente, trabalhador, investidor ou visitante.

Num contexto de mudança e de incerteza, parece-nos essencial saber liderar e gerir o processo de adaptação das cidades aos novos contextos, processo este que parece exigir a adopção de práticas de gestão estratégica, de marketing e de marca de cidade. Se por um lado é evidente a necessidade de conhecer a realidade actual e ter bases e argumentos para apoiar o processo de decisão dos diferentes actores, por outro, não menos importante, é necessário definir um futuro comum e determinar as características do modelo de cidade que desejam os próprios cidadãos e pelo qual estão dispostos a lutar. Esta é a questão que confere à A21L a relevância estratégica que assume, pois percorre todas as etapas de um processo de gestão estratégica.

A responsabilidade de liderar e gerir a mudança é do governo, da administração local e dos sectores privados com interesses na cidade, mas dela todos fazemos parte, pelo que é inevitável que aqueles sejam capazes de mobilizar e de envolver todos os sectores sociais, económicos e políticos que intervêm e participam na cidade, muito em particular cada um dos cidadãos. Mesmo correndo o risco de consequentemente poderemos ser levados a reconhecer, tal como refere Guerra (2002), citado por (Fonseca, 2006), que *“...falar de projectos, de actores económicos, sociais, políticos, das suas perspectivas e interesses, corresponde à inclusão de contradições e de incoerências”*, fazendo, por vezes, do desenvolvimento local e regional *“...mais uma aproximação de racionalidades do que um projecto racionalizado”*.

É de facto evidente que, está em formação uma nova consciência, alicerçada na constatação de que, o ambiente não suportará por muito mais tempo o que dele fazemos. É deste modo que somos levados a concluir que a chegada da gestão estratégica ao território é precursora de uma mudança de fundo nas relações de poder entre a administração e os actores locais. Estamos perante uma nova visão de Governação Local que emerge pela necessidade de uma ampla participação e envolvimento.

São as pessoas e as organizações, os cidadãos, individual e colectivamente entendidos, nomeadamente empresas, que são ou não, nas suas actividades, competitivos e sustentáveis e deles resultará consequentemente a maior ou menor competitividade e sustentabilidade dos territórios e cidades onde se estabelecem. São por isso os alvos de qualquer intervenção.

Da revisão da literatura, ficou ainda evidente que, as grandes transformações são irreversíveis e que, é inevitável a adopção pelas cidades e territórios de práticas de gestão empresarial, consubstanciadas numa gestão estratégica necessariamente participativa e

responsável, apenas possível pela implementação de sistemas de monitorização como é exemplo o BSC. O foco numa orientação inequívoca para os interessados (residentes, investidores, trabalhadores e visitantes), implicando uma enorme alteração nos modelos de governação local que, gradualmente terão que se afastar do apenas político/partidário, para se aproximarem da missão com vista à concretização de uma visão de cidade ideal que, a todos respeita, envolve, responsabiliza e exige o seu contributo.

## **11. Principais limitações**

Quanto às limitações, ficamos com a opinião de que, num qualquer projecto de pesquisa os obstáculos e as limitações são sempre mais que as desejáveis, sendo inevitáveis as associadas ao tempo e em particular ao custo.

O valor cobrado pelos artigos científicos é na maioria dos casos demasiadamente elevado, não sendo mesmo justificável em nosso entender quando o fim do estudo é académico e não profissional. Assim, por nossa decisão, a revisão da literatura que realizamos, foi limitada à consulta do repositório dos serviços de documentação da Universidade do Minho e quando provenientes de outras fontes, foram sempre seleccionados os de natureza gratuita.

A constatação com que nos confrontamos, ao longo da revisão da literatura, de que não existem estudos que abordem de forma holística o tema da gestão estratégica, do marketing de cidades e da marca de cidade, no contexto do desenvolvimento sustentável, também se configurou como limitação, pelo que passamos a assumir como principal preocupação o construir de um corpo teórico, relativamente coeso e coerente que, consubstancia-se a perspectiva conferida à temática em estudo.

Também a escassez de informação secundária disponível foi limitativa. Os múltiplos rankings que existem mundialmente, focam-se em países e nas suas capitais, sempre numa perspectiva demasiadamente focalizada e específica. As estatísticas produzidas, tanto na Europa como em Portugal, apresentam-se muito limitadas quando a unidade de análise é a cidade ou mesmo o município. Situação esta que se agrava quando procuramos conhecer quais os indicadores de desenvolvimento sustentável dessa unidade geográfica.

Por último, referimo-nos à dimensão da amostra, quer respeitante aos Presidentes do Executivo, quer aos cidadãos. Era nosso objectivo conseguir respostas da totalidade dos municípios portugueses. Por um lado esperávamos resposta de todos os presidentes do

executivo municipal, por outro de pelo menos 30 cidadãos de cada município. O que se veio a verificar foi significativamente diferente, uma vez que dos 308 municípios apenas obtivemos resposta de 116 e dos cidadãos, apesar das 344 respostas serem um número à primeira vista significativo, apenas de dois municípios obtivemos respostas em número superior a 30. Tal facto apresenta-se-nos como limitação uma vez que impede a definição de um perfil de cidade/vila sede de município. Ainda relativamente aos residentes outra limitação que resulta de uma elevada percentagem de respondentes ser titular ou frequentar o ensino superior, o que em nada é representativo da população portuguesa e de um qualquer município.

## **12. Sugestões para investigação futura**

As sugestões para investigação futura decorrem das limitações anteriormente referidas e de um conjunto de ideias que nos assaltaram ao longo do processo de revisão da literatura que efectuamos.

Abordar os municípios português, com ou sem A21L e avaliar da adopção de praticas gestão estratégica, do marketing de cidades e da marca de cidade, no contexto do desenvolvimento sustentável, evidenciando o contributo destas práticas para tal desígnio. Tal seria importante para, através da técnica de regressão linear múltipla, perceber o impacto isolado destas práticas para o grau de desenvolvimento sustentável dos municípios. Estudar assim, na linha de pensamento de Martins et al (2007), a cidade competitiva como aquela que é capaz de atrair e fixar cidadãos, captar investimentos, atrair trabalhadores e visitantes, a cidade sustentável como aquela que é capaz de gerar desenvolvimento económico, coesão social, valorização e preservação ambiental, adicionando-lhe um terceiro conceito de cidade do futuro, como aquela que detém a capacidade de lidar com a incerteza, de responder proactivamente às mudanças e assegurar níveis de qualidade de vida superior sem hipotecar o futuro das novas gerações.

Construir uma escala multidimensional de avaliação do desenvolvimento sustentável dos municípios e cidades, materializada num conjunto de indicadores de desenvolvimento sustentável, nas suas dimensões de desenvolvimento económico, coesão social, valorização e preservação do ambiente, a par da governança institucional e da eficácia e eficiência colectiva, dando eventualmente origem a um observatório do desenvolvimento sustentável desta unidade geográfica de análise.

Desenvolver e/ou adaptar um modelo de análise qualitativa e quantitativa do valor da marca de cidade, nas suas dimensões funcional, emocional e espiritual, dando origem a um ranking nacional das marcas de cidade. Atendendo à sua notoriedade, à correspondência entre identidade preconizada e imagem detida, pondo em evidência, tal como preconizado por Azevedo (2006), em qual estado se encontram, no processo de construção e gestão da marca, por via da realização de uma auditoria à marca de cidade.

Aprofundar o estudo agora apresentado, com o intuito de traçar um perfil dos Presidentes da Câmara e estabelecer a devida correspondência com as práticas de gestão estratégica de marketing de cidades e a existência de marca de cidade. Para tal seria pertinente perceber se existiriam agrupamentos nos dados, ou seja, conjuntos de casos com características relativamente homogêneas, avaliadas por recurso à análise de clusters, uma técnica exploratória reveladora das estruturas existentes nos dados recolhidos cujo objectivo seria, então, identificar grupos (clusters) de objectos semelhantes.<sup>14</sup>

Neste caso procurar-se-ia explorar a ideia da existência de agrupamentos de distritos/arquipélagos com tendências semelhantes nas variáveis relativas à existência de instrumentos de desenvolvimento sustentável e marketing de cidades, assim como aquelas relativas às características dos Presidentes da Câmara (tanto pessoais como advindas do exercício das suas funções).

Por outro lado, relativamente aos cidadãos confrontá-los com a necessária distinção entre o perfil desejado e o efectivamente detido da cidade ou vila, sede de município no qual residem. Relativamente aos atributos apresentados aos cidadãos, consideramos que seria importante perceber o real entendimento que os mesmos têm de cada atributo, a fim de detectarmos eventuais diferenças entre as concepções dos cidadãos face a um mesmo atributo. De outra forma, além de perguntar aos indivíduos se consideram a sua cidade bonita, por exemplo, seria importante perceber o que entendem por bonita. Dentro da subjectividade deste conceito conseguiríamos, assim, apreender eventuais regularidades na percepção face ao mesmo para que, então, possamos melhor caracterizar os municípios.

---

<sup>14</sup> Esta semelhança é determinada por uma matriz de distância, isto é, de diferenças.

## BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research* , 34 (August), 347-356.
- Aalborg. (1994). *Carta de Aalborg: Carta das Cidades Europeias para a Sustentabilidade*. Retrieved Setembro 20, 2010, from Agenda 21 /Compromissos de Aalborg: Associação Nacional dos Municípios Portugueses (ANMP): <http://www.anmp.pt/anmp/doc/div/2005/age21/docs/a20.pdf>
- Acselrad, H. (1999, Maio). Discursos da sustentabilidade urbana. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, N. 1 , pp. 79-90.
- AEA. (2006). *Urban sprawl in Europe — the ignored challeng*. EEA — Relatório nº 10/2006: Agência Europeia do Ambiente, Copenhaga.
- Albuquerque, A. A. (2006). *O paradigma do mercado no urbanismo: Contribuições do marketing para o urbanismo na virada do milénio*. Tese apresentada ao programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Urbano, MDU – Universidade Federal de Pernambuco, Recife - Brasil.
- Almeida, C. (2004). *Marketing das Cidades: Caso de estudo do desenvolvimento da Cidade de Viseu*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (INDEG-ISCTE), Lisboa.
- Alves, A. J. (2008). A competitividade dos territórios num contexto de globalização: uma utopia ou uma realidade? *VI Congresso Português de Sociologia*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.
- AMA. (2009). *Definition of marketing approved by the American Marketing Association Board of Directors*. Retrieved Outubro 10, 2009, from American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>
- Anholt, S. (2006a). Foreword to opinion pieces. *Place Branding* , Vol. 2, (1), 5.
- Anholt, S. (2006b). The anholt - GMI city brands index how the world sees the world's cities. *Place Branding*. *Place Branding* , 2(1), 18-31.
- APA. (2007b). *Sistema de indicadores de Desenvolvimento Sustentável - SIDS - Portugal - Anexos*. Agencia Portuguesa do Ambiente, Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade Nova de Lisboa.
- APA. (2007a). *Sistema de indicadores de Desenvolvimento Sustentável - SIDS - Portugal*. Agencia Portuguesa do Ambiente, Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente-Faculdade de Ciências e Tecnologia-Universidade Nova de Lisboa.

- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, Vol. 16, Iss. 8, pg. 520, 12 pgs.
- Azevedo, A. J. (2004). Cidades Como Marcas: O Papel da Estratégia de Comunicação no contexto do Marketing Territorial. *Livro de Actas 4.º SOPCOM*, (pp. 1777-1786).
- Azevedo, A. J. (2006). Marcas de Cidades: Marketing Territorial para o Desenvolvimento. in *Marketeer (Fevereiro)*. Lisboa .
- Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. J. (2004). The Balanced Scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 79 (1), 1-23 .
- Blunck, F. (2006, Junho 26). *What is Competitiveness*. Retrieved Setembro 14, 2010, from www.123people.de: <http://www.123people.de/s/franziska+blunck>
- Bravo, R. S. (1994). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Editorial Parraninfo.
- Cabral, J., & Marques, T. (1996). Do planeamento estratégico ao desenvolvimento sustentável: experiência em Portugal. *Inforgeo* 11, 107-116.
- Caldwell, N., & Freire, J. (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *The Journal of Brand Management*, 12, N.º 1, 50-61.
- Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais* (3.ª ed.). Lisboa: Gravida.
- CEU. (2003). *A Nova Carta de Atenas 2003, A Visão do Conselho Europeu de Urbanistas sobre as Cidades do séc. XXI*. Lisboa: Conselho Europeu de Urbanistas. - 20 de Novembro de 2003.
- Clark, G. (2007, June). *World's Leading Mega Regions. Greater South East Launch Conference*. Retrieved Setembro 2010, from <http://www.citiesandregions.com/>
- Comissão Europeia, ' (2007a). *Life in the City Innovative solutions for Europe's urban environment*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Comissão Europeia, .. (2007). *Carta de Leipzig sobre as Cidades Europeias Sustentáveis*. Adoptada na reunião informal dos Ministros responsáveis pelo Desenvolvimento Urbano em 24 e 25 de Maio de 2007. Leipzig: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia, .. (2005). *Projecto de Declaração relativa aos Princípios Orientadores do Desenvolvimento*. COM (2005) 218 final. Comissão Europeia.
- Comissão Europeia, .. (1996). *Resumo do relatório «Cidades europeias sustentáveis»*. Grupo de Peritos sobre o Ambiente Urbano, DG XI - Ambiente, Segurança Nuclear e Protecção Civil. Publicado pela Comissão Europeia.
- Corrêa, I. M. (2007). Planeamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. *RAP*, 41(3), 487-504.

- Costa, J. S. (2001). *As mudanças económicas como desafio para a cidade*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Costa, S., Santana, P., Lobo, G., Almeida, J., Castro, F., Gonçalves, P., et al. (2006). *Perspectivas para a Sustentabilidade: Um Desafio na Região Autónoma dos Açores*. Departamento de Engenharia Biológica. Universidade do Minho.
- DGA. (2000). *Proposta para um Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável*. Direcção Geral do Ambiente, Direcção de Serviços de Informação e Acreditação.
- Domingues, M. (2009). *Economia Solidária - A economia real do desenvolvimento sustentável*. *Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social*. Santarém.
- ENDS2015. (2007, Agosto 20). *PIENDS Plano de Implementação da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável*. Retrieved Dezembro 12, 2009, from Desenvolvimento Sustentável: <http://desenvolvimentosustentavel.apambiente.pt/EstrategiaNacional/PIENDS/Paginas/default.aspx>
- Fermisson, J. P. (2005). *Das estratégias dos actores à estratégia do território: O papel dos contextos locais de governância face ao processo de mundialização*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Território, Universidade Nova de Lisboa, Departamento de Geografia e Planeamento Regional - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.
- Fernandes, R., & Gama, R. (2006). *As cidades e territórios do conhecimento na óptica do desenvolvimento e do marketing territorial*. Centro de Estudos Geográficos – FLUC - Universidade de Coimbra.
- Ferreira, A. F. (2005). *Gestão estratégica de cidades e regiões*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Fonseca, F. (2006). *O planeamento estratégico em busca de potenciar o território, o caso de Almeida*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Engenharia Municipal, Departamento de Engenharia Civil - Universidade do Minho.
- Gaio, S., & Gouveia, L. (2007). O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce. Edições UFP. ISSN 1645-8729*, pp. 27-36.
- GEA. (2009). *O que é A21L?* (Grupo de Estudos Ambientais da Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa) Retrieved Setembro 6, 2010, from Portugal Agenda 21 Local: [http://www.agenda21local.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=41&Itemid=66](http://www.agenda21local.info/index.php?option=com_content&view=article&id=41&Itemid=66)
- Gomes, A. P. (2006). *O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português*. Tese de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho.
- Gomes, R. C. (2009). *Cidades Sustentáveis. O Contexto europeu*. Dissertação apresentada na Faculdade de Ciências e Tecnologia para obtenção do grau de mestre em Ordenamento do Território e Planeamento Ambiental, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente.

- Hankinson, G. (2001). Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities. *Henry Stewart Publications 1350-231X Brand Management*, Vol. 9, N.º 2, 127-142.
- Hartley, J. (1994). *Case Studies in Organizational Research*. In Cassel, C. & Symon, G. *Qualitative Method,s in Organizational Research - A practical Guide*. London: Sage Publications.
- Johnson, B., & Lehmann, M. (2006). Sustainability and Cities as Systems of Innovation. *Journal Industry and Innovation*, published by Routledge. DRUID Working Paper No. 06-17.
- Kanter, R. M. (1996, Janeiro). *Entrevista: World Class - Thriving Locally in the Global Economy*. Retrieved Setembro 14, 2010, from Executive Digest Edição n.º 15 - Economia - CentroAtlantico: <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed15econ.html>
- Kapferer, J. N. (1994). *Strategic Brand Management*. New York: The Free Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento - Utilizandoo Balanced Scorcard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus Editora Ltda.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *kaplan e Norton na prática* (7.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier - Campus Editora.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia* (8.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier - Campus editora, Ltda.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, Vol. 1, 1, 58–73.
- Kavaratzis, M., & Asworth, G. (2005). City Branding: An Effective Assertion of Identity or A Transitory Marketing Trick? *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*. *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 96, N°5, 506-514.
- Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da recolha de dados: Fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson - Prentice Hall, Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Adminsitração de marketing* (12.ª ed.). São Paulo: Pearson - Prentice Hall.
- Kotler, P., Gertner, D., Rein, I., & Haider, D. (1993). *Marketing de lugares: Como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*. (R. Bahr, Trans.) São Paulo, Brasil: Prentice Hall.
- Lima, M. A., Serra, F., Meyer Jr, V., & Ferreira, M. P. (2008). *Modelando o BSC para as Universidades do Sistema ACAFE*. Working paper n° 19/2008, Instituto Politécnico de Leiria – globADVANTAGE, Center of Research in International Business & Strategy.
- Magalhães, D. (2006). *Marketing de Cidades: Estudo de caso da Cidade da Maia, Portugal*. Tese de Mestrado em Marketing, Universidade de Vigo, Espanha.

- Malhotra, N. K., Rocha, M. C., Altheman, É., & Borges, F. M. (2005). *Introdução à pesquisa de marketing*. (R. B. Taylor, Trans.) São Paulo: Pearson Education.
- Martins, N., Figueiredo, C., Azevedo, F., Ribeiro, F., Proença, M., & Abreu, M. J. (2007a). *Projecto "Cidades Inteligentes" Orientações de Política de Revitalização Urbana para a Competitividade e Sustentabilidade das Cidades*. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais.
- Mela, A. (1999). *A sociologia das cidades*. Lisboa: Temas de sociologia, Editorial Estampa.
- Monteiro, M. J. (2006). *Análise de Decisão, Balanced Scorecard, Alcançar a visão da empresa*. Dissertação de Mestrado em Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão, Faculdade de Economia, Universidade de Porto.
- OCDE. (2005, Dezembro 02). *Competitiveness (in international trade)*. Retrieved Junho 2010, from Statistics Portal - Glossary of statistical terms: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>
- ONU. (2010). *Iniciativas das autoridades locais em apoio à Agenda 21*. Retrieved Setembro 6, 2010, from Comissão das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável (CSD): [http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res\\_agenda21\\_28.shtml](http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda21_28.shtml)
- Pinto, F. J. (2006). *Gestão da performance nos serviços públicos modelos e abordagens para concretizar a mudança*. ESGHT – Universidade do Algarve.
- Porter, M. E. (1989). *A Vantagem competitiva das nações* (13<sup>o</sup> ed.). (W. Dutra, Trans.) Rio de Janeiro: Elsevier, Campus.
- Presidencia do Conselho de Ministros, n. 1. (2007, Agosto 20). ENDS 2015 Plano de Implementação da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2007*. Portugal: Diário da Republica, 1.ª série – N.º 159.
- Prieto, V. C., Pereira, F. L., Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. (2005). Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção, Escola Politécnica da USP, São Paulo, SP, Brasil, 13, n.1*, 81-92.
- Quental, N., Lourenço, J., & Silva, F. (2006). *Um modelo integrado de desenvolvimento sustentável às escalas global e urbana*. Universidade do Minho, Departamento de Engenharia Civil, Guimarães.
- Rainisto, S. K. (2003). *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. Doctoral Dissertation. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- RPCS. (1997). *Apresentação*. Retrieved Setembro 20, 2010, from Rede Portuguesa de Cidades Saudáveis: <http://www.redecidadessaudaveis.com/pt/apresentacao.php>
- Sánchez, F. (2001, Junho). A reinvenção das cidades na virada de século: Agentes, estratégias de ação política. *Revista de Sociologia e Política, N.º 16*, pp. 31-49.

- Seisdedos, G. (2006). State of the Art of City Marketing in European Cities. *42nd IsoCaRP Congress 2006*
- Simões, A. L. (2009). *Posicionamento estratégico da cidade de Coimbra face a potenciais concorrentes*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Aveiro.
- Vainer, C. B. (2004, Junho 02). *Pátria, Empresa e Mercadoria*. Retrieved Setembro 12, 2010, from Mundo Urbano - Revista Digital:  
[http://mundourbano.unq.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=97&catid=87](http://mundourbano.unq.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=97&catid=87)
- Van Bellen, H. M. (2004). Desenvolvimento Sustentável: Uma Descrição das Principais Ferramentas de Avaliação. *Ambiente & Sociedade*, Vol. VII n.º. 1.
- Van Gelder, S. (2002, Abril). A view on the future of branding. *Brand Meta Global Brand Strategy*.
- Van Ham, P. (2008). Place Branding: The State of the Art. *The Annals of the American Academy*, pp. 1-24.
- Verlegh, P., & Steenkamp, J.-B. (1999). A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*, 521-546.



## **ANEXOS E APÊNDICES**

Como apêndices figuram alguns mapas estatísticos relativos ao estudo empírico e os questionários utilizados, um dirigido aos Presidentes do Executivo das Câmaras Municipais e outro dirigido a todos os cidadãos de Portugal.

## 1. Estatísticas dos Municípios

Agenda 21 Local no município

	N	%
Sim	67	57,8
Não	49	42,2
Total	116	100,0

Agenda 21 Local em municípios sem Plano Estratégico/Planos Estratégicos Específicos

	N	%
Sim	12	34,3
Não	23	65,7
Total	35	100,0

Adesão ou subscrição de compromissos internacionais pelo desenvolvimento sustentável

	N	%
Sim	35	30,2
Não	81	69,8
Total	116	100,0

Adesão ou subscrição de compromissos nacionais pelo desenvolvimento sustentável

	N	%
Sim	27	23,3
Não	89	76,7
Total	116	100,0

O Município tem um grupo de trabalho específico para o desenvolvimento sustentável

	N	%
Sim	57	49,1
Não	59	50,9
Total	116	100,0

O Município tem Plano Estratégico

	N	%
Sim	64	55,2
Não	52	44,8
Total	116	100,0

O Município tem outros Planos Estratégicos Específicos

	N	%
Sim	63	54,3
Não	53	45,7
Total	116	100,0

O Município tem Plano de Marketing

	N	%
Sim	26	22,4
Não	90	77,6
Total	116	100,0

O Município tem Marca de Cidade

	N	%
Sim	43	37,1
Não	73	62,9
Total	116	100,0

O Município tem um grupo de trabalho específico para a gestão estratégica e marketing

	N	%
Sim	43	37,1
Não	73	62,9
Total	116	100,0

Género dos Presidentes da Câmara

	N	%
Feminino	11	9,5
Masculino	105	90,5
Total	116	100,0

Desejo de receber uma cópia dos resultados deste estudo pelos Presidentes da Câmara

	N	%
Sim	105	90,5
Não	11	9,5
Total	116	100,0

Distrito/Arquipélago a que pertence o município

	N	%
Porto	9	7,8
Aveiro	8	7,0
Braga	2	1,7
Faro	8	7,0
Lisboa	9	7,8
Viana do Castelo	8	7,0
Coimbra	5	4,3
Guarda	7	6,1
Évora	8	7,0
Portalegre	5	4,3
Santarém	6	5,2
Beja	5	4,3
Viseu	4	3,5
Vila Real	4	3,5
Leiria	1	0,9
Setúbal	5	4,3
Leiria	3	2,6
Castelo Branco	1	0,9
Bragança	1	0,9
Arquipélago dos Açores	9	7,8
Arquipélago da Madeira	7	6,1
Total	115	100,0

## 2. Estatísticas dos Cidadãos

Distritos/Arquipélagos de residência

	N	%
Aveiro	111	32,3
Porto	81	23,5
Braga	26	7,6
Vila Real	12	3,5
Lisboa	21	6,1
Beja	2	0,6
Setúbal	7	2,0
Leiria	4	1,2
Portalegre	2	0,6
Coimbra	26	7,6
Santarém	2	0,6
Castelo Branco	3	0,9
Viana do Castelo	2	0,6
Viseu	37	10,8
Évora	3	0,9
Faro	1	0,3
Guarda	3	0,9
Arquipélago dos Açores	1	0,3
Total	344	100,0

Naturalidade do município e da freguesia em que residem

	N	%
Sim	81	39,3
Não	125	60,7
Total	206	100,0

Desejo de receber uma cópia dos resultados deste estudo

	N	%
Sim	276	80,2
Não	68	19,8
Total	344	100,0

Atributos de avaliação das cidades ou vilas

	Média	Desvio-padrão	N
Bonita	3,97	2,392	344
Cultural	4,52	2,286	344
Justa	4,90	2,029	344
Participativa	4,79	2,145	344
Dinâmica	4,56	2,257	344
Digital	4,68	2,211	344
Criativa	4,66	2,168	344
Segura	4,10	2,396	344
Activa	4,53	2,151	344
Habitável	3,44	2,408	344
Saudável	3,73	2,497	344
Empregável	5,31	2,342	344
Educativa	4,24	2,161	344
Desportiva	4,31	2,251	344
Inteligente	4,65	2,162	344
Atractiva	4,13	2,442	344
Competitiva	4,85	2,186	344
Inclusiva	4,72	2,056	344
Equitativa	4,95	1,885	344
Compacta	4,83	2,014	344
Policêntrica	4,72	1,951	344
Diversificada	4,65	2,089	344
Ecológica	4,60	2,242	344
Fácil (mobilidade)	4,66	2,652	344
Acolhedora	3,87	2,315	344
Responsável	4,41	1,952	344
Jovem	4,41	2,239	344
Organizada	4,61	2,108	344
Animada	4,53	2,151	344
Limpa	4,26	2,364	344
Amiga	4,31	2,016	344
Estratégica	4,62	2,229	344
Solidária	4,45	2,071	344

	Antes da extracção	Após a extracção
Bonita	0,719	0,622
Cultural	0,673	0,659
Justa	0,698	0,665
Participativa	0,694	0,702
Dinâmica	0,783	0,786
Digital	0,673	0,646
Criativa	0,768	0,769
Segura	0,581	0,549
Activa	0,778	0,763
Habitável	0,745	0,771
Saudável	0,793	0,794
Empregável	0,487	0,465
Educativa	0,692	0,593
Desportiva	0,709	0,613
Inteligente	0,757	0,710
Atractiva	0,779	0,711
Competitiva	0,764	0,797
Inclusiva	0,666	0,631
Equitativa	0,639	0,563
Compacta	0,425	0,319
Policêntrica	0,414	0,254
Diversificada	0,662	0,626
Ecológica	0,665	0,631
Fácil (mobilidade)	0,599	0,548
Acolhedora	0,802	0,804
Responsável	0,791	0,777
Jovem	0,638	0,580
Organizada	0,755	0,739
Animada	0,696	0,653
Limpa	0,719	0,680
Amiga	0,770	0,741
Estratégica	0,620	0,557
Solidária	0,617	0,581

### **3. Questionário aos Presidentes do executivo municipal**

#### **A Cidade como marca - Presidentes**

Exmo. (a) Senhor (a) Presidente da Câmara

Com os meus melhores cumprimentos.

O presente questionário está a ser efectuado no âmbito da minha dissertação de mestrado em Marketing e Gestão Estratégica, que frequento na Universidade do Minho, Braga.

#### **"A Cidade como Marca: Um instrumento de desenvolvimento sustentável"**

Com este trabalho de investigação procuro evidenciar qual a correlação existente entre as políticas de marketing, em particular de marca de cidade, e o grau de desenvolvimento sustentável alcançado pelos Municípios nas suas três dimensões: Coesão Social; Desenvolvimento económico e Protecção do ambiente.

Com o presente questionário pretendo recolher algumas informações gerais sobre o seu Município e obter do Exmo. (a) Sr. (a) Presidente a manifestação de disponibilidade e interesse em colaborar neste estudo preenchendo o segundo questionário, mais longo e demorado.

Conto com a preciosa colaboração de V. Exas. Por favor submeta a sua resposta até ao próximo dia 21 de Março de 2010.

Perante qualquer dúvida não hesite em contactar-me: [jpereira.mail@gmail.com](mailto:jpereira.mail@gmail.com)

Agradeço antecipadamente a atenção de V. Exas., apresentando os meus melhores cumprimentos

Joaquim Pereira

---

\*Obrigatório

## Desenvolvimento sustentável e o Município

Uma preocupação que está na ordem do dia envolvendo questões relativas aos três pilares da sustentabilidade: Desenvolvimento económico, Coesão social, e Preservação e valorização do ambiente.

O Município tem Agenda 21 Local \*

- Sim
- Não

Se respondeu "Sim", por favor, indique qual o ponto de situação em que se encontra

	Concluído	Em fase de conclusão	Em fase de implementação	Em fase de definição estratégica	Em fase de preparação
Agenda 21 Local	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O Município aderiu ou subscreveu algum compromisso internacional pelo desenvolvimento sustentável \*

- Sim
- Não

Se respondeu "Sim", por favor, indique qual ou quais compromissos internacionais subscreveu o município

O Município aderiu ou subscreveu algum compromisso nacional pelo desenvolvimento sustentável \*

- Sim
- Não

Se respondeu "Sim", por favor, indique qual ou quais compromissos nacionais subscreveu o município

An empty text input field with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The field is currently empty.

O Município tem um grupo de trabalho específico para o desenvolvimento sustentável do município \*

- Sim
- Não

Se respondeu "Sim" que elementos compõem esse grupo de trabalho de desenvolvimento sustentável do município

- Apenas elementos do executivo camarário
- Elementos do executivo camarário e quadros da função pública ao serviço do município
- Elementos do executivo camarário, quadros da função pública do município e uma Universidade
- Elementos do executivo camarário, quadros da função pública do município e consultores externos

## Gestão estratégica e marketing de cidades

Outras designações existem para Marketing de Cidades como são exemplo: Marketing territorial, Marketing de lugares, etc...

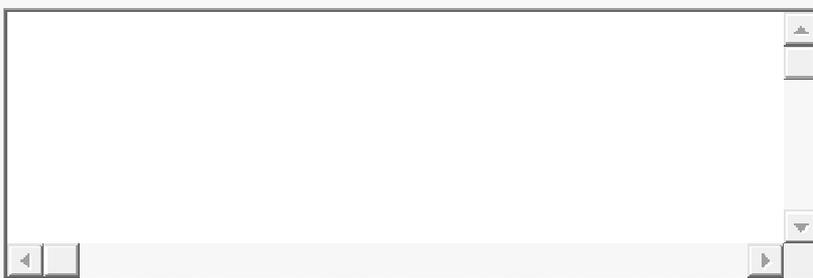
O Município tem Plano Estratégico \*Entendido como instrumento global de orientação das políticas preconizadas pelo executivo

- Sim
- Não

O Município tem outros Planos Estratégicos específicos \*Por exemplo: Plano estratégico para o desenvolvimento desporto escolar

- Sim
- Não

Se respondeu "Sim", por favor, indique qual ou quais os planos estratégicos específicos existente no município



O Município tem Plano de Marketing \*Entendido como instrumento de orientação das acções de marketing do município

- Sim
- Não

O Município tem Marca de Cidade \*Entendida como marca territorial do município ou apenas da cidade sede do município

- Sim
- Não

Se respondeu "Sim", por favor, indique qual a identidade preconizada pelo município Valores e personalidade que defende e encerra na marca do município

An empty rectangular text input field with a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and horizontal scrollbars at the bottom, indicating it is a multi-line text area.

O Município tem um grupo de trabalho específico para a gestão estratégica e marketing do município \*

- Sim
- Não

Se respondeu "Sim" que elementos compõem esse grupo de trabalho de Gestão estratégica e marketing do município

- Apenas elementos do executivo camarário
- Elementos do executivo camarário e quadros da função publica ao serviço do município
- Elementos do executivo camarário, quadros da função publica do município e uma Universidade
- Elementos do executivo camarário, quadros da função publica do município e consultores externos

**Identificação do (a) Exmo. (a) Sr. (a) Presidente e do Município ao qual preside.**

Qual o nome do Município ao qual preside? \*

Há quantos anos é Presidente de Câmara? \*

- Menos de quatro anos
- Entre quatro e oito anos
- Entre nove e doze anos
- Mais de doze anos

Concorreu a Presidente de Câmara como candidato (a) independente ou com o apoio de um partido político, qual? \*

- Centro Democrático Social/Partido Popular (CDS/PP)
- Partido Comunista Português (PCP)
- Bloco de Esquerda (BE)
- Partido Socialista (PS)
- Partido Social Democrático (PSD)
- Coligação Democrática Unitária (CDU)
- Nenhum (Independente)

Por favor, indique a sua data de nascimento: \* modelo: aaaa-mm-dd

Por favor, indique a que género pertence \*

- Masculino
- Feminino

Por favor, indique quais as suas habilitações académicas \*

- Primeiro Ciclo (4ª classe)
- Segundo Ciclo (6º ano)
- Terceiro Ciclo (7º, 8º ou 9º ano incompleto)
- Terceiro Ciclo (9º ano completo)
- Secundária (10º, 11º ou 12º ano incompleto)
- Secundária (12º ano completo)
- Bacharelato ou Licenciatura (inclui frequência)
- Mestrado ou Doutoramento (inclui frequência)

Está interessado e disponível para o preenchimento de um novo questionário (nunca mais de 15 minutos) para a recolha de informação complementar sobre o seu Município? \*

- Sim
- Não

Está interessado e disponível em ser contactado para a marcação e realização de uma pequena entrevista (nunca mais de 30 minutos) para um melhor e mais profundo esclarecimento destas questões? \*

- Sim
- Não

Deseja receber uma cópia dos resultados deste estudo \*

- Sim
- Não

Se está interessado em receber cópia dos resultados deste estudo, por favor, indique qual o seu email para envio

#### **4. Questionário aos Residentes**

##### **A Cidade como marca - Cidadãos**

Exmo(a). Senhor(a)

Com os meus melhores cumprimentos

O presente questionário está a ser efectuado no âmbito da minha dissertação de mestrado em Marketing e Gestão Estratégica, que frequento na Universidade do Minho, Braga. "A Cidade como Marca: Um instrumento de desenvolvimento sustentável"

Com este trabalho de investigação procuro evidenciar qual a correlação existente entre as políticas de marketing, em particular de marca de cidade, e o grau de desenvolvimento sustentável alcançado pelos Municípios nas suas três dimensões: Coesão Social; Desenvolvimento económico e Protecção do ambiente. Conto com a sua preciosa colaboração.

Por favor submeta a sua resposta hoje mesmo (data limite 31 de Maio de 2010).

Perante qualquer dúvida não hesite em contactar-me [jpereira.mail@gmail.com](mailto:jpereira.mail@gmail.com)

Cumprimentos

Joaquim Pereira

##### **A sua identificação e a do Município no qual é residente**

Qual o nome do Município em que é residente? \*

Qual o nome da Freguesia do Município em que é residente? \*

É natural do Município em que reside? \*

- Sim
- Não

Se é natural do Município em que reside, também o é da Freguesia em que reside?(responder apenas se for natural do Município em que reside)

- Sim
- Não

Há quantos anos reside no Município? \*

- Menos de um ano
- Entre um e quatro anos
- Entre cinco e dez anos
- Entre dez e vinte anos
- Mais de vinte anos

Por favor, indique a sua data de nascimento: \*No formato aaaa-mm-dd

Por favor, indique a que género pertence \*

- Masculino
- Feminino

Por favor, indique quais as suas habilitações académicas \*

- Primeiro Ciclo (4<sup>a</sup> classe)
- Segundo Ciclo (6<sup>o</sup> ano)
- Terceiro Ciclo (7<sup>o</sup>, 8<sup>o</sup> ou 9<sup>o</sup> ano incompleto)
- Terceiro Ciclo (9<sup>o</sup> ano completo)
- Secundária (10<sup>o</sup>, 11<sup>o</sup> ou 12<sup>o</sup> ano incompleto)
- Secundária (12<sup>o</sup> ano completo)
- Bacharelato ou Licenciatura (inclui frequência)
- Mestrado ou Doutoramento (inclui frequência)

Por favor, indique qual a sua profissão actual \*

**Procurando traçar um perfil para a Cidade (ou Vila) sede do seu Município (no qual reside), por favor indique como percebe a Cidade ou Vila relativamente aos seguintes atributos:**

Por favor, atenda à sua opinião pessoal. Relativamente a cada um dos atributos identificados classifique a sua Cidade ou Vila na escala de 1 a 10.

Por exemplo: Se na sua opinião a Cidade ou a Vila (sede do Município em que reside) é a mais "bonita", comparativamente com todas as Cidades e Vilas que conhece, então assinale "1", se pelo contrário, na sua opinião, é a menos "bonita", então assinale "10". Deste modo deverá assinalar tendente para "1" ou tendente para "10", conforme a considere mais ou menos "bonita".

**Bonita \***

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

**Cultural \***

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

**Justa \***

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

**Participativa \***

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

**Dinâmica \***

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Digital \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Criativa \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Segura \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Activa \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Industrial \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Habitável \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Saudável \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Empregável \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Comercial \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Educativa \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Desportiva \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Inteligente \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Atractiva \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Competitiva \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Inclusiva \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Turística \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Equitativa \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Compacta \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Policêntrica \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Diversificada \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Ecológica \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Fácil (mobilidade) \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Social \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Acolhedora \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Responsável \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Jovem \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Organizada \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Animada \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Limpa \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Amiga \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Estratégica \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

Solidária \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Totalmente de acordo	<input type="checkbox"/>	Totalmente em desacordo									

## Para concluir

Deseja receber uma cópia dos resultados deste estudo? \*

- Sim
- Não

Se sim, por favor, diga qual o seu email para envio. Se não deixar a indicação do seu email não terei forma de envio.

Tecnologia do [Google Docs](#)