



Ângela Faria

Marketing Territorial: Agências de Promoção Económica. O caso de Lisboa

Relatório de Estágio do Mestrado de Geografia Humana, Planeamento e Territórios Saudáveis: orientada pelo Doutor João Luís Fernandes e co-orientada pelo Doutor Rui Coelho, apresentada ao Departamento de Geografia da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

MARKETING TERRITORIAL: As Agências de Promoção Económica. O caso de Lisboa.

Ficha Técnica:

Tipo de trabalho	Relatório de Estágio
Título	Marketing Territorial: As Agências de Promoção Económica. O caso de Lisboa.
Autor/a	Ângela Soraia Petisca Faria
Orientador/a	João Luís Jesus Fernandes
Coorientador/a	Rui Ramos Pinto Coelho
Júri	Presidente: Doutor Paulo Manuel de Carvalho Tomás Vogais: 1. Doutor Rui Jorge Gama Fernandes 2. Doutor João Luís Jesus Fernandes
Identificação do Curso	2º Ciclo em Geografia
Área científica	Geografia
Especialidade/Ramo	Geografia Humana, Planeamento e Territórios Saudáveis
Data da defesa	26-10-2017
Classificação	16 valores



Agradecimentos

Sem rodeios, aos meus pais sem eles nada era possível, foram eles que me deram a oportunidade de fazer este relatório. De seguida ao meu orientador, João Luís Fernandes por não me ter deixado desistir e por todo o acompanhamento que me deu ao longo, não só deste último ano de Mestrado, mas, também durante o primeiro ano. Não esquecer o Doutor Rui Coelho, da Invest Lisboa, por me ter dado a oportunidade de realizar o trabalho na instituição, pelo acompanhamento e pelas as reuniões, que acabaram por ser conversas e onde tanto aprendi.

Por último, mas não menos importante, às minha amigas de Coimbra e às da Nazaré. Não vale a pena referir nomes, foram e são pilares na minha vida.

Obrigada Mariana, sabes porquê.

Resumo

Atualmente, estamos perante uma crescente concorrência entre os territórios, tenham a dimensão e a localização que possuem. Passamos a ter territórios que se preocupam pela atração de investimento privado, turistas, negócios de modo a que tenham sucesso e proporcionem uma elevada qualidade de vida aos seus cidadãos. Mas para que isto aconteça, é necessário que os territórios tenham a disponibilidade de aplicar ferramentas que os auxiliem nos seus objetivos. É então aqui que entra o Planeamento Estratégico e mais tarde o marketing territorial, como ferramenta de apoio ao planeamento. Estas duas temáticas têm como objetivo, canalizar as potencialidades do território, promovê-las de modo a atrair investimento e visitantes.

Neste relatório o objetivo é compreender como é que o planeamento estratégico e o marketing territorial ajudam os territórios a terem sucesso e a se posicionarem em relação a outros territórios. Os planos da cidade de Lisboa, bem como as suas estratégias vão ser analisadas de modo a entender o que a cidade pretende para um futuro próximo.

As Agências de Promoção das cidades europeias, na captação de investimento e visitantes para as suas cidades, têm também grande foco nesta -relatório para que se perceba o trabalho que estas realizam para que as suas cidades tenham sucesso. O principal foco é o desempenho da cidade de Lisboa, bem como o trabalho que a agência da cidade – Invest Lisboa – tem vindo a desenrolar.

Palavras-chave:

Planeamento Estratégico, Marketing territorial, Planos Estratégicos, Cidades Europeias, Lisboa, Invest Lisboa

Abstrat

Nowadays, we are faced with increasing competition between the territories, the size and the location they have. We have territories that are concerned with attracting private investment, tourists, businesses so that they succeed and provide a high quality of life to their citizens. But for this to happen, it is necessary that the territories have the availability of applying tools that help them in their objectives, it is here that enters the Strategic Planning and later the territorial marketing, as a tool of support to the planning. These two themes aim to channel the potential of the territory, promote them in order to attract investment and visitors.

In this dissertation the objective is to understand how strategic planning and territorial marketing help the territories to succeed and to position themselves in relation to other territories. The plans of the city of Lisbon, as well as its strategies will be analyzed in order to understand what the city intends for the near future.

The Promotion Agencies of European cities, in attracting investment and visitors to their cities, also have a great focus on this dissertation so that one can perceive the work they carry out to make their cities successful. The main focus is the performance of the city of Lisbon, as well as the work that the agency of the city - Invest Lisboa - has been unfolding.

Keywords:

Strategic Planning, Territorial Marketing, Strategic Plans, European Cities, Lisbon, Invest Lisboa

Índice

Introdução.....	8
Fundamentação Teórica.....	11
1.Territórios em Crise.....	11
2.Planeamento Estratégico.....	13
2.2. Conceito de Planeamento Estratégico.....	16
2.3. As fases de elaboração de um Plano Estratégico.....	20
3.Marketing Territorial.....	22
3.1. “A Vantagem Competitiva das Cidades: 3 C’s”.....	26
3.2. A Vantagem competitiva das Cidades: Clusters.....	28
3.3.A Identidade e a Imagem dos Territórios.....	29
3.4.Estratégia de Marketing.....	31
4.Uma Nova Diplomacia.....	33
4.1. Paradiplomacia.....	33
Fundamentação Prática.....	35
5.Estratégia Europeia para as cidades.....	35
5.1.As Agências de Promoção Europeias – o que fazem as cidades para se promover.....	36
6.Análise Socioeconómica.....	51
6.1.O panorama nacional.....	51
6.2.O caso de Lisboa.....	55
7.As estratégias da cidade de Lisboa.....	63
7.1.Carta Estratégica de Lisboa 2010-2024.....	63
7.2.Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano do Município de Lisboa – PEDULX.....	72
7.3.Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2015-2019.....	75
8.A agência de promoção económica de Lisboa - Invest Lisboa.....	81
8.1.Plano de Atividades.....	84
8.2.Projetos Apoiados.....	89
8.3.Projetos mais importantes.....	93
Conclusão.....	96
Bibliografia.....	98

Índice de figuras

Figura 1: Áreas necessárias para compreender o marketing, para Kotler e Kanter	26
Figura 2: Teoria dos 3C's, segundo Kanter	26
Figura 3: os 3 tipos de cidades vencedoras, segundo Kanter	27
Figura 4: Processo de Gestão de Marcas Territoriais.....	32
Figura 5: London & Partners	36
Figura 6: Agência de Promoção Paris&CO	40
Figura 7: Invest in Madrid	43
Figura 8: Berlin Partner	44
Figura 9: Stockholm - The Capital of Scandinavia	45
Figura 10: Copenhagen Capacity.....	47
Figura 11: Agência de Promoção I amsterdam	48
Figura 12: Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros - 2006 a 2015	52
Figura 13: Enquadramento Geográfico da Cidade de Lisboa	55
Figura 14: População Residente em Lisboa - 2011 a 2015.....	56
Figura 15: População Residente na cidade de Lisboa/ Área Metropolitana - 2011 a 2015	56
Figura 16: Índice de Dependência de Idosos em Lisboa - 2011 a 2015	57
Figura 17: Alunos Matriculados no Ensino Superior em Lisboa - Licenciatura, Mestrado e Doutoramento.....	58
Figura 18: Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros, por 100 hab (nº) - 2007 a 2015	59
Figura 19: Dormidas em Apartamentos Turísticos na Área Metropolitana de Lisboa (nº).....	60
Figura 20: Sociedades constituídas por escritura pública: por setor de atividade - 2010 a 2016	61
Figura 21: Rendimento médio mensal líquido (€) - AML - 2011 a 2016	62
Figura 22: Agência de Promoção de Lisboa - Invest Lisboa.....	81
Figura 23: Câmara de Comércio de Lisboa – parceiro.....	83
Figura 24: AICEP Portugal Global – parceiro	83
Figura 25: Baía do Tejo – parceiro.....	84
Figura 26: Total de Projetos Apoiados pela Invest Lisboa.....	89
Figura 27: Projetos Apoiados por origem do projeto.....	90
Figura 28: Projetos apoiados por país de origem.....	91
Figura 29: Projetos Apoiados - nacional/estrangeiro.....	92
Figura 30: Projetos apoiados por fonte do projetos - Investidor/Intermediário/Instituição/Empresa/Empreendedor.....	93

Índice de Tabelas

Tabela 1:Os benefícios do Planeamento Estratégico	Erro! Marcador não definido.
Tabela 2:Bases do Processo de Planeamento Estratégicp	Erro! Marcador não definido.
Tabela 3:As três ordens de pensamento e de formalização	Erro! Marcador não definido.
Tabela 4:Os benefícios do Marketing Territorial	Erro! Marcador não definido.
Tabela 5:Os quatro grupos de parceiros da agência.....	Erro! Marcador não definido.
Tabela 6:Áreas de intervenção das ações de promoção da agência londrina	Erro! Marcador não definido.
Tabela 7: Implementação do Projeto.....	Erro! Marcador não definido.
Tabela 8:Lançamento do Projeto	Erro! Marcador não definido.
Tabela 9: Recrutamento da Equipa	Erro! Marcador não definido.
Tabela 10:Implementação da empresa em Paris.....	Erro! Marcador não definido.
Tabela 11:Parceiros Institucionais.....	Erro! Marcador não definido.
Tabela 12:Serviços prestados pela Invest in Madrid.....	Erro! Marcador não definido.
Tabela 13:Setores alvo da Invest in Madrid.....	Erro! Marcador não definido.
Tabela 14: Serviços disponibilizados pela Agência.....	Erro! Marcador não definido.
Tabela 15:Área, População Residente, Densidade Populacional por Região..	Erro! Marcador não definido.
Tabela 16:Investiemento Direto do Exterior em Portugal (milhões de euros) - origem do investimento	Erro! Marcador não definido.
Tabela 17: Investimento Direto do Exterior em Portugal (milhões de euros) - por setor de economia.....	Erro! Marcador não definido.
Tabela 18:Capítulos do Plano Estratégico	76
Tabela 19:Áreas de Intervenção.....	77
Tabela 20:Mercados prioritários	78
Tabela 21:Área de Trabalho da Invest Lisboa	81
Tabela 22:Ações de promoção da Invest Lisboa	Erro! Marcador não definido.
Tabela 23:Vídeos promocionais realizados pel Invest Lisboa	Erro! Marcador não definido.

Introdução

Este relatório teve origem no estágio que, por sua vez, surgiu do interesse no tema do marketing territorial. Trata-se de um tema que nos últimos anos tem tido uma importância extrema no desenvolvimento dos territórios e que cada vez mais faz parte da atualidade dos territórios.

Tendo este interesse em conta, houve a necessidade de encontrar um estágio que pudesse corresponder às expectativas e que pudesse ajudar no desenvolvimento da temática do marketing territorial e da promoção de lugares. Depois de algum tempo de procura chegou-se a uma agência público/privada de nome Invest Lisboa, que trabalha na promoção económica e na captação de investimento para a cidade de Lisboa

Vivemos, atualmente, em constante competitividade, no trabalho, na escola, no desporto, entre empresas, entre marcas. Este é um conceito que está constantemente presente no dia a dia, dos países, regiões e as cidades não são exceção e, também estes se deparam com a necessidade de competirem entre si.

Esta necessidade de competitividade tem múltiplas razões, mas a grande razão é a necessidade dos territórios se promoverem de modo a captarem para si, fazendo sobressair as suas características, investimento, turistas e talentos.

A necessidade dos territórios se promoverem não aconteceu por acaso, mas sim por necessidade dos desafios que os países, ou no caso do estudo, que as cidades enfrentaram desde a década de 70. De todos os desafios que possamos imaginar, referimo-nos à desindustrialização por que algumas cidades passaram como é o caso de Detroit, ou a fuga de população dos centros das cidades para a periferia que conduziu a inúmeros problemas. A população que continua a residir no centro da cidade torna-se envelhecida o que acaba por aumentar a insegura e a deixar as ruas desertas. A poluição que também aumenta, aquando da massificação da automóvel e melhoria das acessibilidades das cidades e, por último, mas talvez a causa mais importante, todos os desafios que a globalização trouxe aos países, onde um pequeno atraso pode causar muitos problemas.

Foram a estes e outros problemas que os agentes políticos tiveram de responder com ajuda do Marketing Territorial e do Planeamento estratégico, que com a elaboração de metas tentaram dinamizar os seus territórios numa era cada vez mais competitiva. Mas para que este trabalho se elabore, para além de definir o conceito base é necessário ter em atenção outros conceitos como competitividade, globalização e o que proporcionou de bom e mau, território, cidade, todos estes são conceitos com extrema importância no decorrer do trabalho.

Para além de se contextualizar em relação à teoria do marketing territorial e do planeamento estratégico, é necessário perceber os métodos usados para aplicação destas temáticas e por sua vez a construção de imagem da cidade. Que acaba por ser o que importa, qual a imagem que a cidade tem. É positiva? É negativa? Se é negativa é viável proceder à tentativa de mudança da imagem. É necessário perceber se o território está em crise, se está estagnado.

Desta forma, o objetivo é valorizar a teoria do marketing e evidenciar o papel fundamental, que este tema, tem vindo a ter na promoção dos lugares e em torna-los competitivos.

Sendo assim, o relatório aqui apresentado vai estruturar-se em duas partes, uma mais teórica e uma mais prática, onde vai estar presente o trabalho desenvolvido durante o estágio. A primeira parte apresenta 4 capítulos que vão ajudar a perceber as modificações que as cidades têm vindo a sofrer nos últimos anos. Sendo assim, a fundamentação teórica vai estar organizada da seguinte forma:

1. Territórios em Crise
2. Planeamento Estratégico;
3. Marketing Territorial;
4. Paridiplomacia;

Na fundamentação teórica vão ser abordados todos estes aspetos que vão permitir perceber as dinâmicas, como afetam os territórios, e se se podem transformar em crises. O segundo e terceiro capítulo acabam por se complementar, visto que os dois conceitos são bastante próximos, e têm como objetivo perceber o que são e como se

aplicam. Por último o quarto capítulo diz respeito a um tema que nos últimos anos tem emergido - paradiplomacia que consiste, numa diplomacia paralela ao convencional, ou seja, consiste no aparecimento de novos atores nas relações externas não há escala nacional, mas sim regional ou de cidade.

A segunda parte, a mais prática, está também dividida em quatro capítulos. No capítulo 5, selecionaram-se 7 cidades – Londres, Paris, Madrid, Berlim, Estocolmo, Copenhaga, Amesterdão e Lisboa - esta seleção tem por base o estudo de diversos artigos e revistas que selecionam estes espaços urbanos como importantes cidades europeias. Vai então se tentar responder a uma série de questões que colocamos. – O que fazem para se promover; quem é o responsável pela promoção; Qual a área de intervenção, qual o foco; qual os meios usados – Apesar da diferença entre a informação obtida, tentou-se reunir toda esta informação.

Já no sexto realizou-se uma análise sociodemográfica para perceber como Portugal e a cidade de Lisboa tem evoluído. Para Portugal os dados apresentados são do turismo e do investimento direto do exterior no país. Para Lisboa, os dados apresentados dizem respeito à população residente, índice de dependência de idosos, estudantes matriculados no ensino superior, turismo, sociedades construídas e rendimento médio mensal.

O sétimo capítulo diz respeito às estratégias para a cidades de Lisboa, através da Carta Estratégica para a Cidade de Lisboa 2010-2024; do Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano do Município de Lisboa – PEDULX e, por último, o Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2015-2019.

O último, o capítulo 8 é sobre a Invest Lisboa. Local escolhido para a realização do estágio e também a agência que recebeu maior importância por ser a Agência de Captação de Investimento para a Cidade de Lisboa. Onde para além de se a apresentar e se perceber o que faz e como faz, apresenta-se a agência em números, ou seja, tenta entender-se qual o percurso da Invest desde 2009, data da sua formação, bem como perceber quais os planos e quais as atividades que a Invest tem planeados para o ano de 2007.

Fundamentação Teórica

1. Territórios em Crise

A utilização das políticas de marketing territorial não surgiu por acaso, mas sim de uma necessidade, e como resposta aos problemas que as cidades enfrentavam. Para (Rodríguez, 2006) o marketing de cidades surge como resposta a um problema, e que é comum a várias cidades, que depois de largos anos de desenvolvimento, começa a registar-se uma estagnação. Como apresenta Allain (2009, p. 13), estes problemas que as cidades enfrentam afetam a economia, mas também as relações sociais, a identidade e, por consequência, a imagem do território.

As crises nos territórios podem surgir de diversas razões e por diversos fatores, e apesar de acontecer muito rapidamente, começam muito antes desta acontecer, a surgir indicadores de que algo pode correr mal. Para Allain (2009, p. 13) a crise é repentina, mas não é um processo súbito. Sendo, muitas vezes, o resultado de uma má gestão por parte dos governantes a nível económico, social ou político.

Um dos exemplos de profundas crises económicas, estavam relacionadas com o processo de desindustrialização porque diversas cidades enfrentaram e que, em alguns casos, demoram anos a conseguir ultrapassar essa crise. Uma das principais razões para o início do processo de desindustrialização é a competitividade entre os territórios em busca de investidores e negócios e a busca, por parte das empresas, dos negócios mais lucrativos. Para Allain (2009, p. 13) num contexto atual, de globalização e de comércio livre, as comunidades são confrontadas com a concorrência entre territórios, principalmente, em relação à atração e manutenção de investidores. Como tal, estes devem ser competitivos em termos da instalação de empresas, competitivos em relação aos benefícios fiscais, subsídios. Se um território não oferece as melhores condições às empresas, estas vão procurar outros territórios que apresentam melhores benefícios às empresas que as levem a apresentarem um maior lucro. A autora apresenta o exemplo da cidade de Nantes, que passou pelo encerramento dos seus estaleiros, provocando assim uma enorme crise económica e provocando um enorme desemprego, e que nos leva a uma crise social.

Outro dos fatores que podem conduzir a um território em crise é o fator sociopolítico. A estabilidade política é dos fatores mais importantes para um território, pois se um governo conseguir ter sucesso o território também vai ter, e as políticas aplicadas por estes, têm um papel de extrema importância, caso sejam políticas que promovam as igualdades sociais entre os habitantes. Para Allain (2009, pp. 13-14) as políticas são os garantes de coesão social, através da aplicação de políticas públicas. Devendo garantir a igualdade e a solidariedade entre a população.

Também a demografia e a história se apresentam como fatores propícios ao aparecimento de crises nos territórios. A nível demográfico pode-se encontrar duas fases diferentes, a primeira com a vinda, desorganizada e desordenada, de população das áreas mais rurais para as urbanas, que provocam problemas de crescimento nas áreas urbanas, por esse crescimento ser desordenado e não planeada; a segunda fase, mais recente, prende-se com a fuga de jovens com elevadas habilitações literárias para outros territórios, procurando emprego e melhores condições de trabalho. Em relação ao fator histórico, este prende-se com as consequências de guerras entre territórios, ou no próprio território.

As crises, são em grande parte, as culpadas pela imagem negativa que os territórios apresentam. Para além dos problemas que uma crise apresenta, a imagem negativa faz com que, dificilmente, possa existir algum tipo de interesse por parte de investidores e visitantes a se deslocarem ao território. Para Allain (2009, p. 14) para além das perturbações económicas, uma crise territorial que seja partilhada pelos políticos, empresas e habitantes está na origem do declínio da identidade e da construção de imagens negativas. As crises têm ainda em comum a perda de confiança por parte dos atores nas capacidades do seu território para se desenvolver.

2. Planeamento Estratégico

2.1. Origem e evolução

Os territórios têm cada vez mais a necessidade de se valorizar em relação aos outros, funcionando como se de uma competição se trata. Como tal, existe a necessidade de estes se tornarem mais competitivos para que se possam sobressair dos restantes territórios. Quando se fala em território, pode ser uma cidade, vila, aldeia ou até um bairro, mas, neste caso, o que nos importa são as cidades e o que estas fazem para se tornarem competitivas e para que não aconteça os erros do passado é necessário que se planeie o que se quer fazer.

Com o passar dos anos os territórios e as cidades depararam-se com diversos problemas e desafios que os afetaram e que moldaram a cidade para o que é hoje. A vinda em massa de população para a cidade, a construção desordenada, a massificação dos transportes e das telecomunicações que chegou com a globalização tem provocados problemas nas cidades que precisam de ser resolvidos. Para que estes problemas e desafios sejam colmatados é necessário que os agentes económicos e institucionais se reúnam de modo a concentram energias para encontrar soluções.

Para Fonseca e Ramos (2006) a incapacidade do planeamento tradicional que está subjacente às principais figuras de ordenamento territorial em vigor, de carácter normativo, rígido e regulador em responder a estas novas solicitações, que exigem uma maior flexibilidade metodológica e um maior pragmatismo, abriu caminho à afirmação dos Planos Estratégicos.

Para que se perceba o que é, realmente o Planeamento, é necessário que se vá à sua génese que nos leva às bases militares. “A Arte da Guerra, escrita pelo chinês Sun Tzu há mais de 2300 anos, constitui o primeiro documento estratégico no comando dos exércitos, ou seja, o conjunto de orientações para os líderes militares definirem e hierarquizarem as atuações que lhes possibilitem conduzir os seus homens e exércitos de forma mais eficaz para se apresentarem em vantagem perante os inimigos, e vencê-los” (Ferreira, 2005, p. 111).

Por outras palavras o Planeamento Estratégico está totalmente relacionado com o que acima foi dito, pois se substituirmos exércitos por cidades, líderes militares por agentes económicos e sócias que atuem no tecido urbano, inimigos por outros territórios e vencer por competitividades percebemos que podem estar, já aqui, uma pequena definição que nos elucide sobre o que é o Planeamento Estratégico.

“É fácil reconhecer, hoje, que muitos dos princípios e metodologias das estratégias militares são válidos para a gestão moderna das empresas, das grandes organizações e das cidades. Trata-se, afinal de traçar «planos de atuação» para gerir recursos (sempre escassos) e conduzir homens (que têm espírito e sentimentos) para conquistar territórios ou mesmo de crise aberta” (Ferreira, 2005, p. 113).

A aplicação das técnicas de planeamento, baseadas nas ações militares, tiveram início nas empresas. Essa aplicação, vem em quase todos os casos, por necessidade porque os obriga a mudar as suas estratégias. As empresas optaram por aplicar esta metodologia devido à grave crise económica em 1929, e também, devido à II Grande Guerra. O mesmo livro, refere também que esta metodologia foi aplicada às empresas através da gestão por objetivos, onde passaram a realizar análises de forma criteriosa dos mercados. Esta mudança de direção, aconteceu nos anos 50, onde o “taylorismo” foi ultrapassado pela gestão participada por objetivos (Ferreira, 2005, p. 113).

A aplicação desta metodologia, aplicada às empresas, passou por algumas fases até chegar ao que se aplica na atualidade.

Para Santos (2008, p. 12) a primeira corrente acontece do desenvolvimento da planificação de programas e orçamentos com raiz na Segunda Guerra Mundial. Muitas empresas adotaram o orçamento como uma ferramenta para melhorar o controle das suas operações. Os orçamentos anuais converteram-se de imediato em planos quinquenais devido ao reconhecimento das consequências financeiras a longo prazo que condicionavam muitas decisões empresariais. E uma segunda corrente de pensamento que teve origem na Escola de Negócios de Harvard, onde se enfatiza a importância de dispor de uma estratégia empresarial global. Até esse momento a teoria da gestão empresarial havia-se concentrado no estatuto separado de funções como a produção, as finanças, o marketing, a logística, etc. Sem dúvida que as empresas

criaram e se tornaram mais complexas, necessitaram de um método sistemático para estabelecer as suas estratégias.

Apesar de ser interessante perceber como surgiu o planeamento e ir à sua génese mais profunda, não é o planeamento aplicado às empresas que nos importa, mas sim o planeamento estratégico territorial. Um planeamento aplicado ao território, e que tem como principal preocupação resolver os atuais problemas e planear o que fazer para responder aos problemas e desafios num futuro a curto e médio tempo.

Tal como nas empresas, também nós territórios a aplicação veio por necessidade e quase sempre a origem estava numa crise financeira que a cidade atravessava. Esta corrente, se que se pode chamar assim, começou nos Estados Unidos na década de 80, na cidade de São Francisco, ao que se seguiu Saint Louis e Pasadena, em 1984, e Filadélfia. Já na Europa, a cidade onde tudo começou foi em Birmingham, no final da década de 80, mas aqui auxiliada pelos fundos oriundos da UE, ao que se seguiu Roterdão e Holanda. Mas foi no “país vizinho”, no final da década de 80 e início da 90, com início em Madrid e depois em Barcelona (Ferreira, 2005, p. 116).

Em Portugal as primeiras intervenções surgiram na década de 90 na cidade de Lisboa, e de seguida na cidade de Évora. Em Lisboa, surgiu, devido a uma decisão política, do mandato de Jorge Sampaio, com uma forte ligação ao planeamento urbanístico e onde existiu, pela primeira vez, uma abertura do município aos agentes económicos e sociais da cidade. Estávamos então perante o primeiro debate público sobre os problemas urbanos da cidade e o seu planeamento. Em Évora a abordagem ao planeamento estratégico deveu-se a uma participação num projeto europeu denominado de Estratégias para Cidades de Média Dimensão, que tinha como objetivo abordar esta metodologia aplicada às cidades médias¹ (Ferreira, 2005, p. 118).

Do êxito destas duas abordagens criaram-se alguns programas, o primeiro foi o PROSIURB – Programa de Consolidação do Sistema Urbano Nacional e Apoio à Execução dos PDM. Tinha como grande objetivo equilibrar o sistema urbano, através da elaboração de planos estratégicos para as principais cidades e eixos urbanos fora das

¹ Do projeto faziam parte, Charleroi (Bélgica), Lamia e Thermi (Grécia), Ravenna (Itália), Roskilde (Dinamarca), Speyer (Alemanha), Tarragona (Espanha) e Zwolle (Holanda).

áreas metropolitanas. Apesar da grande adesão ao programa, este não teve as repercussões esperadas porque a motivação dos municípios não era a mudança das suas cidades, mas sim a obtenção do fundo que o programa dispunha (Ferreira, 2005, p. 119).

2.2. Conceito de Planeamento Estratégico

Encontrar uma definição universal para o Planeamento Estratégico não é uma tarefa fácil, mas ainda assim consegue-se encontrar algumas ideias comuns, isto porque cada autor ou autores tem as suas perspetivas, que apesar de terem alguns traços de semelhança são bastante diferentes.

Para Cabral e Marques (1996) “o planeamento estratégico promove uma visão para o território fundamentada num diagnóstico prospetivo e numa gestão a 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. Na perspetiva de Ferreira (2005, p. 125) o planeamento estratégico deve assumir a realização de um «projeto de cidade» unificador de diagnósticos e de atuações públicas e privadas, no sentido de modernização e de qualificação das estruturas, das atividades e dos equipamentos urbanos, mediante a mobilização e a concertação dinâmica dos atores urbanos. Já Fonseca e Ramos (2006) assumem que o planeamento estratégico é, fundamentalmente, um processo adequando à complexidade dos sistemas modernos, porque não concebe o plano como «produto» finalizado, mas sim como um processo em constante avaliação. Para os mesmos autores a grande meta do planeamento estratégico consiste na identificação de um projeto de futuro, mobilizador e sustentado. Procura melhorar a capacidade competitiva de um território, divulgar as suas potencialidades, aproveitar os seus recursos endógenos e tentar debelar as suas fragilidades (Fonseca & Ramos, 2006).

Este “novo” tipo de planeamento estratégico coloca também em foco as debilidades do planeamento convencional. Como tal é necessário, também, compreender o que os distingue. Para Ferreira (2005, p. 124) enquanto o planeamento territorial convencional se ocupa fundamentalmente dos elementos físicos – usos de

solo, infraestruturas equipamentos - o planeamento estratégico visa definir e realizar um projeto de cidade, reforçar a competitividade e melhorar a qualidade de vida. «Projeto de cidade» esse que unifica diagnósticos, coordena atuações públicas e privadas e estabelece um quadro (processo) coerente de mobilização e cooperação dos atores sociais urbanos. “Projeto de cidade”, é talvez, as melhores palavras que podem definir o que é o planeamento estratégico, visto que, na prática é mesmo disso que se trata, de criar um projeto onde estejam definidos todos os caminhos a seguir, pelos autores envolvidos, e onde o objetivo é o de promover a cidade. Tal como defende (Ferreira, 2005) o planeamento estratégico – deverá ser – sobretudo um processo e um conjunto de procedimentos de definição de objetivos – chave, a longo prazo, e de apoio às decisões que devem ser tomadas, hoje, para que uma organização ou uma coletividade melhore, amanhã, as suas qualidades, rentabilidade, competitividade, performance e imagem – decidir e agir hoje para ser melhor no futuro.

Para Nunes (1999) pensar a gestão do território como se de uma empresa se tratasse, sobretudo ao nível da tomada de decisões que definem percursos e escalarem opções, vem auxiliar a árdua tarefa de organizar recursos e formular políticas para melhorar performances com o propósito da resolução de situações de crise (procurando contrariar marginalidades indesejáveis e a emergência de novas vulnerabilidades). Na generalidade, a necessidade de um plano estratégico e de uma aposta nesta metodologia, deveu-se às vulnerabilidades das cidades e às constantes mudanças a que estas estão sujeitas. Como tal Ferreira (2005, pp. 124-214) apresenta seis fatores que contribuíram e contribuem para alteração dos sistemas urbanos.

- “urbanização generalizada” - que se deve à forte pressão populacional no tecido urbano;
- “democratização das cidades” – maior afastamento do governo e crescente participação dos agentes sociais e económicos e dos cidadãos no processo de planeamento;
- “aumento do ritmo, da amplitude e da incerteza” – derivado pelas constantes mudanças e desafios que as cidades estão sujeitas:

- “reforço da concorrência” – esta concorrência que já não se faz, só, em relação às empresas, mas agora, também em relação aos territórios fruto da globalização;
- “complexificação dos mercados” – que vem das grandes organizações;
- “escassez de recursos” – noção das fragilidades dos recursos naturais, energéticos e financeiros;

Ferreira apresentou o que conduziu à alteração dos sistemas urbanos, e que por sua vez originou uma mudança de direção na metodologia aplicada, já (Nunes F. , 1999) apresenta-nos um quadro onde estão presentes, alguns, benefícios da aposta no planeamento estratégico (Tabela, 1).

Tabela 1: os benefícios do Planeamento Estratégico

- Identifica as tendências com base numa interpretação das dinâmicas internas e externas e antecipa oportunidades;
- Oferece uma visão de futuro global e intersectorial, fundamentada num diagnóstico prospetivo;
- Concentra recursos limitados em aspetos críticos, estabelecendo uma organização, hierárquica e prioridades para chegar a metas e obter resultados;
- Estimula o diálogo e o debate interno. Constrói uma ideia de planeamento como lugar de convergência da sociedade civil e do Estado, promovendo a participação, as iniciativas em parceria e a descentralização do processo de decisão;
- Gera consenso e compromisso comunitário para a ação;
- Promove a coordenação entre níveis da administração pública;
- Implica a iniciativa privada e privilegia atitudes pragmáticas;
- Centra-se nos resultados e na operacionalidade das políticas

Fonte: Adaptado de Nunes (1999)

Tabela 2: Bases do Processo de Planeamento Estratégico

O Planeamento estratégico é um processo de condução de mudança baseado em:

- Participação
- Prospetiva
- Oportunidades
- Projetos
- Contratualização

A mudança dos objetivos na elaboração de um plano estratégico provocou uma alteração nos métodos e nas técnicas de ação. Para Fonseca e Ramos (2004) a pluralidade de todas estas contingências causa diversas formas de colocar em prática os postulados do planeamento estratégico territorial, pelo que este está sujeito a diversas interpretações e modos de implementação que, todavia, do ponto de vista metodológico, recobrem de forma articulada três ordens de pensamento e de formalização (Tabela,3).

Tabela 3: As Três Ordens de Pensamento e de Formalização

Abordagem prospetiva
O planeamento estratégico ao assumir que o futuro é incerto e que as intervenções têm um carácter duradouro, obriga ao recurso a instrumentos de prospetiva que suportem as ações a implementar. Análise prospetiva procura identificar cenários possíveis e a relação de dependência entre esses cenários e a estratégia dos atores sociais, bem como as variáveis, os conflitos e as consequências a ponderar no exercício das escolhas.
Cultura de avaliação do processo
O planeamento estratégico apoia-se numa metodologia de projeto e de avaliação de resultados. Esta ideia metodológica de projeto pressupõe que esta planificação se submeta a princípios de multidisciplinaridade e de evolução, que resultam, como se realçou, da indefinição referente à evolução futura, o que faz com que o planeamento estratégico valorize mais os procedimentos em vez das metas pré-estabelecidas e que os procedimentos tenham um carácter de continuo reajustamento (o ciclo estratégico).
Gestão estratégica participada e pragmática
Tal como numa empresa, o planeamento estratégico visa que um território descole para o desenvolvimento e se afaste dos seus competidores, aproveitando e estimulando os recursos e atores endógenos. A ideia de gestão estratégica reflete-se num projeto global de desenvolvimento para o território a longo prazo, suficientemente ambicioso e exigente, a tal ponto que permita não só superar as limitações diagnosticadas, mas também antecipar e promover mudanças estruturantes. Esse diagnóstico centra-se numa análise SWOT (do inglês, Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats), ou seja, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que se deparam à evolução do território.

Fonte: Adaptado de Fonseca & Ramos (2004)

Apesar de, aquando da elaboração de um plano estratégico, se elaborarem estratégias para o futuro estas podem não ser muito longínquas, isto por causa da incerteza e da constante mudança a que as cidades estão sujeitas. Tal como Fonseca e Ramos (2006) apresentam as ações de desenvolvimento recomendadas pelo planeamento estratégico revestem-se de um carácter duradouro, surtem efeito a médio/longo prazo. Mas, ao assumir a incerteza em relação ao futuro, o planeamento estratégico conjuga estes dois vetores com a análise prospetiva. A tomada de decisão não se norteia exclusivamente pela extrapolação de tendências do passado, mas apoia-se em técnicas prospetivas, que permitem ponderar os vários fatores de evolução e a posição dos atores. Assim é possível avaliar os prós e os contras das decisões e perceber o impacto futuro das decisões de fazer ou não fazer. Também Ferreira (2005) afirma que a prospetiva é um olhar sobre o futuro no sentido de melhor definir as ações do presente.

2.3. As fases de elaboração de um Plano Estratégico

Não há, formulado, um esquema completamente rígido e certo para a elaboração de um plano estratégico e porque fazes este passa para se chegar a um resultado final. Mas autores como Fonseca e Ramos (2006) têm algum consenso quanto à formalização e assumem três fases fundamentais:

- O diagnóstico;
- A formulação;
- A formalização;

O diagnóstico, que corresponde à primeira fase, é a mais importante pois é nela que entende a condição em que se encontra o território, em que se compreende quais os seus problemas, mas também quais as suas potencialidades, e se é viável ou não se realizar uma intervenção. Para Fonseca e Ramos (2006) começa-se por tirar uma «radiografia» do território segundo duas vertentes: a externa, visando as variáveis não controláveis pelos agentes locais, detetar as oportunidades e as ameaças emergentes e a sua posição competitiva; a interna incide sobre os próprios recursos, para descodificar o seu estado. Pretende-se saber como está o território, para o poder colocar no caminho

correto. É através deste caminho que se chega ao diagnóstico final, que apesar de apresentar uma ideia de finidade, vai estar em constante renovação de modo a que possa ser aperfeiçoado.

A formulação, segunda fase do processo, é a etapa em que fica estabelecido o grande propósito do plano. É nesta fase que se elaboram as estratégias que o território deve seguir, e aqui, é fundamental a colaboração de todos os intervenientes para conseguir formular as estratégias que foquem os problemas do território e, também, para as colocar em prática. Como refere Fonseca e Ramos (2006) cada estratégia desmultiplica-se num conjunto de ações e de projetos concretos, selecionadas e hierarquizadas de acordo com o impacto esperado no desenvolvimento local. Depois de formulado, o plano é apresentado publicamente, numa lógica de cimentar a cultura de participação e identidade local, promovendo assim os objetivos delineados.

A formalização do plano, apesar de ser a última fase do processo de elaboração de um plano estratégico não significa que os trabalhos tenham terminado, mas sim à fase de se colocar em prática o que está no papel. É avaliação constante que faz com que esta não seja a última fase dos trabalhos, e esta avaliação é necessária porque apesar de ser um plano para o futuro os territórios deparam-se, constantemente, com novos problemas e desafios que obrigam a reformulações nas estratégias implementadas. Para Fonseca e Ramos (2006) esta é a fase em que há monitorização do processo: da envolvente externa, do impacto das estratégias operadas e da postura dos atores. A avaliação permite (re)ajustar estratégias e ações operacionais em função dos resultados obtidos.

Após a investigação e análise sobre o que é o Planeamento Estratégico e o que este pode trazer de bom para as cidades, falta perceber se este tem um papel mais ativo ou mais passivo, ou seja se é apenas a solução para um problema ou para vários problemas, ou se pode ser utilizado como algo para precaver esses problemas. Na opinião de quem se interessa pelo tema, e autora deste relatório, pode assumir as duas dimensões. Pode e deve ser uma solução para os problemas e desafios que as cidades enfrentam, mas também deve ter um cariz mais preventivo.

Para que estes planos tenham sucesso, é também, necessário que exista uma estratégia de marketing, que ajude a projetar o território. É, então, aqui que o marketing territorial surge como ferramenta de apoio ao planeamento estratégico, procurando promover uma imagem do território que seja atraente e capaz de atrair visitantes, investidores, residentes, estudantes, entre outros.

3. Marketing Territorial

Numa conjuntura de globalização e competitividade os países e as cidades viram-se obrigados a apostar em políticas de gestão e promoção do território. Esta necessidade deve-se aos desafios que as cidades enfrentam atualmente, como tal assiste-se, à concorrência entre os territórios por oportunidades de negócio, investimento, turistas e população. Estas políticas de promoção territorial têm como grande objetivo o desenvolvimento das cidades, que vai gerar mais emprego e riqueza promovendo assim o aumento da qualidade de vida dos cidadãos.

“The ability to produce goods and services which meet the best of international markets, whilst at the same time maintaining high and sustainable levels of income, or more generally, the ability of (regions) to generate, while being exposed to external competition, relatively high incomes and employments levels. In other words, for a region to be competitive it is important to ensure both quality of jobs.” (Comissão Europeia, 1996)

Mas o que é que acaba por ser a competitividade e o porquê de algumas nações serem mais competitivas que outras. Para Porter (1998) o termo competitivo não é claro quando se está a referir a um território, seja ele um país ou uma cidade. Uns autores argumentam que a competitividade está relacionada com a mão-de-obra barata, outros com os recursos naturais de cada território e mais recentemente com as políticas governamentais. Para o mesmo autor, o mais importante não é a competitividade de um território, mas sim a produtividade. Porter (1998) a produtividade é o elemento principal no desenvolvimento económico de um país, visto que faz com que a mão-de-obra possa dedicar mais tempo ao lazer e assim a sua qualidade de vida aumente. Apesar

de Porter (1998) na sua obra se dedicar à competitividade e produtividade da indústrias, estas estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento económico de um território. Isto porque se as empresas e indústrias de um determinado território conseguirem competir no mercado internacional, maior será desenvolvimento económico do território e por consequência uma melhor qualidade de vida dos cidadãos. Mas esta qualidade de vida não pode estar só relacionada com o aspeto financeiro, mas também no modo como o território está organizado. Esta organização passa pelo planeamento da cidade, pelo número de espaços verdes e de lazer, por uma qualidade do ar que está diretamente relacionada com a poluição, como também pelo nível de segurança que o território apresenta.

As primeiras referências do conceito de marketing territorial foram realizadas pelos autores Kotler, Haider e Rein em 1993, onde pela primeira vez comparam as cidades a um produto. (Aragonez & Alves) Inicialmente o marketing estava estritamente direcionado para as empresas. Para Benko (2000) houve uma progressiva tendência para a concorrência entre territórios, como uma propagação de campanhas de comunicação direcionadas para os territórios, fazendo assim par com as grandes campanhas de produtos, mas perante os desafios atuais que as cidades apresentam acabou por alargar o seu âmbito e passou a fazer parte dos serviços públicos, poderes políticos, coletividades, em suma o marketing está presente em quase tudo o que nos rodeia.

Cidrais (1998) considera que o Marketing Territorial pode ser apreciado numa perspetiva de planeamento e gestão do território. O mesmo autor, Cidrais (1998), apresenta o marketing como um dos componentes capitais do planeamento estratégico das cidades, dos territórios e surge com um processo de gestão territorial e de descentralização de poder em busca do progresso local, fortalecendo sempre as vantagens competitivas do lugar. Por sua vez Laxe e Cristal (2003) acreditam que, pode por isso ser considerado como sendo a análise, planificação, execução e controlo de processos concebidos pelos atores de um território, de forma mais ou menos concertada e institucionalizada. A sua finalidade é, por um lado, responder às necessidades das pessoas e do seu território e, por outro, melhorar a curto e longo prazo a qualidade e competitividade global da cidade no seu ambiente concorrencial. A partir

daqui já se começa a entender qual o objetivo do marketing territorial, um elemento fundamental do planeamento estratégico que tem como objetivo a promoção de um território. O marketing territorial apresenta-se como um modo de responder às necessidades da população.

Segundo Fonseca e Ramos (2004) o marketing territorial, ao promover a emancipação económica e o reforço da capacidade competitiva de um território, assume-se como um instrumento ao serviço do planeamento estratégico. Procura veicular uma imagem eficaz e atraente, com base nas potencialidades locais, para que um território se torne mais apelativo para o seu mercado externo, mas também para o interno.

Para Almeida (2004) o marketing de cidades, é uma área do Marketing com crescente importância para o desenvolvimento e crescimento de cidades, regiões, países, no limite de qualquer lugar. É um processo de gestão que é desenvolvido nas cidades para atender à satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações. Segundo Fernandes e Gama (2006) sustentados em outros autores, afirmam que o marketing territorial se apresenta como um processo de gestão territorial, onde se pretende descentralizar o poder e o desenvolvimento local, sendo um integrador das vantagens competitivas do lugar numa visão de desenvolvimento socioeconómico e territorial.

Mas para que este processo se inicie é necessário que os agentes locais se reúnam num só objetivo. Em 1993, Kotler defendia que a cidade tinha de conquistar o apoio dos munícipes, dos líderes e das instituições, de forma a torná-los acolhedores e receptivos aos novos desafios, bem como às novas empresas e ou investimentos que possam ser atraídos, devendo apostar numa diferenciação e englobar a elaboração de uma estratégia de marketing adequadas às características específicas do local. (Aragonez & Alves) Também Cidrais (1998), defende que os agentes territoriais assumem aqui o papel mais importante para o desenvolvimento local, na concertação de ações, na salvaguarda de recursos e na proliferação de dinâmicas assentes numa forte organização das inter-relações. Para Fernandes e Gama (2006) e sustentados em dois autores, Kearns e Philo o marketing define-se em duas grandes perspetivas. A primeira vê-o como parte integrante de uma política nova para as cidades e regiões, por

outro lado, com estratégias mais práticas que transportam o marketing mais empresarial para a cidade. Na tabela 4, apresenta-se as potencialidades em utilizar o marketing territorial.

Tabela 4: Potencialidades do Marketing Territorial

Potencialidades do Marketing Territorial
Permite o conhecimento sobre a realidade territorial
Cria novas atrações que melhorem a qualidade de vidas das pessoas residentes
Contribui para dinamizar o tecido económico e produtivo local
Promove o bem-estar e a qualidade de vida
Melhora a autoestima e a identidade local
Desenvolve e posiciona uma “Marca Territorial” que valoriza o território
Projeta o território par espaços mais vastos (regional, nacional, mundial)
Assegura a satisfação dos cidadãos, investidores e visitantes
Cria uma imagem hospitaleira e entusiástica, de modo a atrair novas empresas, investimentos e visitantes

Fonte: Adaptado de Barros e Gama (2009)

Autores como Kotler, Haider (1993) e Kanter (1995), afirmam que para compreender marketing das cidades é necessário que se tenha atenção às seguintes áreas (Figura,1). (Almeida, 2004)



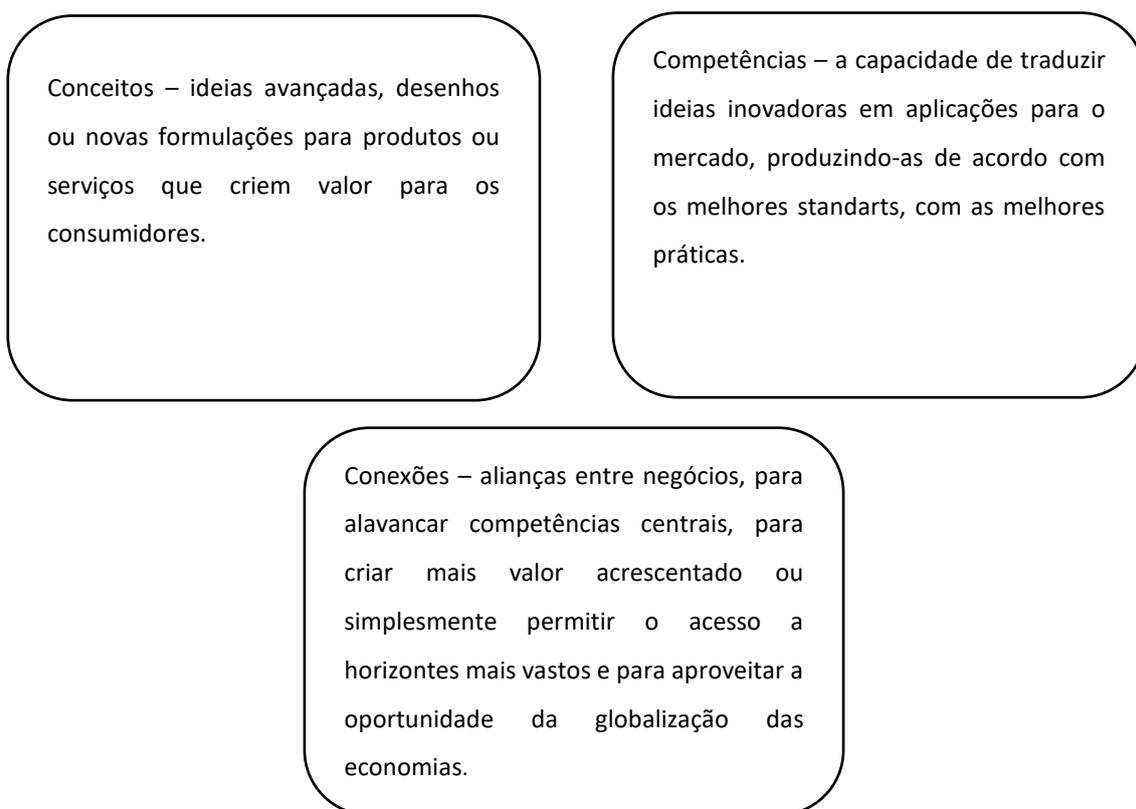
Fonte: Adaptado de Almeida (2004)

Figura 1: Áreas necessárias para compreender o marketing, para Kotler e Kanter

3.1. “A Vantagem Competitiva das Cidades: 3 C’s”

Kanter (1995) e Porter, desenvolveram modelos que acreditam serem de extrema importância na temática do marketing territorial. Kanter, desenvolveu “A Vantagem Competitiva das Cidades: 3 C’s”, por sua vez Porter criou o modelo da “Vantagem Competitiva das Cidades: Clusters” (Almeida, 2004).

Na sua publicação, *World class – Thriving locally in the global economy*, a autora defende que a vantagem das cidades está a identificar-se através dos 3 C’s: Conceitos, Competências e Conexões. Para a autora, na economia atual, o importante não é a localização das cidades, mas sim o desempenho que estas têm num dos três C’s, que para Kanter são de poder na economia global.



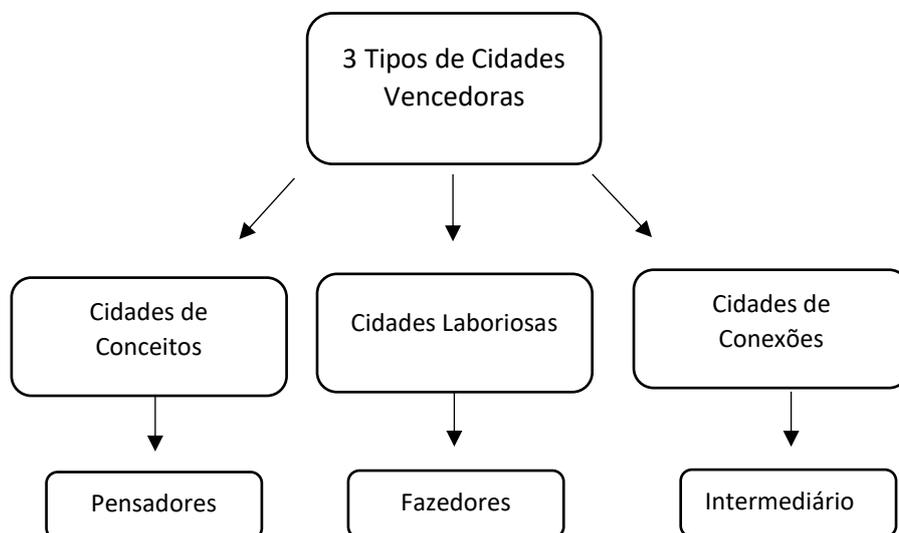
Fonte: Adaptado de Almeida (2004)

Figura 2: Teoria dos 3C's, segundo Kanter

“As cidades e regiões podem transformar-se em locais excelentes para conceitos, porque os inovadores podem aí florescer, entrar em contato com as novas formas de pensar e encontrar o apoio para transformar as suas ideias em novos negócios visíveis; ou podem diferenciar-se por potenciar a sua competência produtiva, mantendo consistentemente altos *standarts* de fabrico e uma mão-de-obra altamente qualificada; ou, então, podem ser regiões que se baseiam em criar conexões para redes globais, em que se os negócios podem encontrar recurso e parceiros que lhe fazem a ponte para outros mercados. São, todas elas, três formas de ligação do global ao local: como “pensadores” (*thinkers*), ou como “fazedores” (*makers*) ou como “intermediários” (*traders*)” (Kanter R. M., 1996, p. 58).

Para Kanter (1996), há lugar para todo o tipo de cidades, e que o seu sucesso não depende do seu tamanho, nem na sua localização, mas nas competências que adquirem para desempenhar o seu papel, e se conseguirem posicionar tendo em conta aquilo em que são boas.

Sendo assim, a autora (1995) define que há três tipos de cidades vencedoras: Cidades conceitos, Cidades laboriosas e Cidades Conexões.



Fonte: Adaptado de Kanter (1995)

Figura 3: os 3 tipos de cidades vencedoras, segundo Kanter

Cidades de conceitos: caracterizam-se por locais propícios a convocar os pensadores, e estão relacionados com as indústrias do saber. A inovação é a base da competitividade e da criação dos padrões existentes mundialmente. Estas cidades focam-se por isso, na captação de pensadores que dominem as áreas da criatividade tecnológica e que consigam, com isso, colocar as suas cidades no topo.

Cidades laboriosas - apresentam-se pelos fazedores, e são competentes ao nível da mão-de-obra, que se caracteriza por ter qualificações superiores.

Cidades Conexões – cidades onde encontramos os intermediários, e são especialistas em conexões.

É então ideia da autora, que cada cidade seja competente em determinadas características, preservando nelas pessoas qualificadas e que ajudem a cidade a se desenvolver, tornando-se assim mais competitiva. O que defende a autora vai, também de encontro ao pensamento de outro autor, Michael Porter (1995) quando este apresenta que os países são *clusters*.

3.2. A Vantagem competitiva das Cidades: *Clusters*

“A questão que devíamos colocar é a de saber como é que as empresas localizadas nos centros urbanos, e as oportunidades de emprego que a sua proximidade arrasta, podem proliferar e crescer. É possível criar uma base económica sustentável no interior das cidades. Mas só é possível fazê-lo do mesmo modo que noutras áreas: através da iniciativa privada, de projetos lucrativos baseados no interesse individual e na genuína vantagem competitiva e não através de apoios artificiais, caridade e subsídios governamentais” (Porter M. E., 1998, pp. 169-170).

O que o autor nos quer fazer crer, é que as empresas devem estar preparadas para competir à escala regional, nacional e internacional. Tendo a capacidade de servir, não só a comunidade envolvente à empresa, mas também ter a capacidade de exportar os seus bens e serviços, pois só assim vão ter a capacidade de serem empresas rentáveis e com sucesso. Sendo que o sucesso da empresa, vai ser o sucesso das cidades em que estas estão sediadas.

Sendo assim, Porter (1995) defende, também, que cada território tenha a dimensão que tiver, tem de ter determinadas características que possam fazer com que as empresas aí sediadas, tenham sucesso e sejam competitivas. Acredita também que essa competitividade só é conseguida através dos *clusters*, que consiste num grupo de empresas que trabalham na mesma indústria, mas que estão ligadas entre si, com relações tipo cliente/fornecedor.

3.3.A Identidade e a Imagem dos Territórios

A imagem que cada território funciona como o seu cartão de visita, se a imagem for negativa o território terá maior dificuldade em ter sucesso, caso seja positiva as probabilidades de sucesso são maiores, como tal a imagem do território é dos fatores mais importantes nas estratégias do marketing de lugares.

“As técnicas de *branding* utilizadas pelas cidades para identifica e comunicar os seus atributos e mais valias constituem-se como um instrumento precioso ao serviço da competitividade territorial o que reforça a pertinência da aplicabilidade dos pressupostos de gestão de marca às cidades” (Gaio & Gouveia, 2007, pp. 27-36).

A imagem da cidade é produzida devido, em grande parte, à identidade do território, que para Gaio e Gouveia (2007, pp. 27-36) podem ser particularidades patrimoniais, económicas, tecnológicos, relacionais, sociais e simbólicos e que são estas qualidades que compõem a base da construção da imagem da cidade. Para os mesmos autores as estratégias de *branding* territorial trabalham como um ato contínuo entre as particularidades do território e o identificação e interesse dos públicos pelas características do território, ou seja, a identidade está interligada com a imagem do território.

Para Gaio e Gouveia (2007, pp. 27-36) o conceito de identidades é um conceito emissor pois agrega uma série de fatores, tais como a dimensão política e a soma das interações sociais, económicas, tecnológicas dos cidadãos no espaço. Quanto que a imagem é um conceito recetor, pois reflete a forma como o público vê essas características.

“O processo de construção da imagem de um lugar toma por base um conjunto de sinais e/ou experiências que individualmente podem não ser decisivas na opinião do recetor, mas que no seu conjunto se tornam fundamentais para a construção de um juízo de valor” (Gaio & Gouveia, 2007, pp. 27-36).

As experiências vividas pelas pessoas que visitam as cidades são de extrema importância, pois são estas que dão a sua opinião sobre o território que visitaram. Sendo que a imagem pode ser positiva e atrativa, negativa, fraca ou contraditória, que acontece quando uns públicos percebem de forma positiva e outros de forma negativa. Para Avraham (2004) pode ainda falar-se em dois tipos de imagens, as fechadas e as abertas. O autor defende o público com imagens abertas estão predispostas a receber informações sobre os territórios, já com as fechadas acontece o contrário o público concentra-se apenas nos estereótipos sobre a cidades e não deixa que as informações reais sobre o território penetrem na sua mente.

É importante mencionar, tal como referiram Gaio e Gouveia (2007) que as imagens fechadas apoiam a que uma cidade não evolua, pois, o público continuará a acreditar no estereótipo do território. É então que o trabalho da criação da marca da cidade passa por alterar a imagem que a própria tem, de modo a que as imagens fechadas passem a abertas e que o território se consiga desenvolver de modo a atingir os seus objetivos, e que não acabe por cair na estagnação.

“Os processos de *rebranding* e *re-imaging* visam, então, a orientação favorável de comportamentos para a identidade territorial atual e desenvolvimento futuro do local tendo por base uma profunda sensibilidade e orientação aos fatores interventivos num processo de construção de imagem” (Gaio & Gouveia, 2007, pp. 27-36).

A forma como o público constrói a imagem das cidades, é originada através de duas formas de comunicação – direta e indireta. Como Gaio e Gouveia (2007, pp. 27-36) referem, a primeira está relacionada com formas de controladas de comunicação, através da colocação da publicidade e a segunda, que está ligada a questões de interação e experimentação do território.

A imagem que o público tem do território, vem ou do contato com o território ou pelo o que sabe do território, mesmo sem o ter visitado, ou seja, direta ou

indiretamente. Para essa perceção, existem um conjunto de fatores que influenciam a imagem da cidade e para Avraham (2004) são os seguintes:

- As características e dimensão da população e do espaço;
- O seu status ou poder político;
- A taxa de criminalidade;
- O número e carácter das instituições nacionais situadas dentro da cidade;
- A localização;
- A história;
- O valor turístico e cultural;
- O *product placement* (publicidade) em filmes e séries da televisão que foram filmadas na cidade;
- Natureza e volume de cobertura pelos media;
- Beleza natural e patrimonial

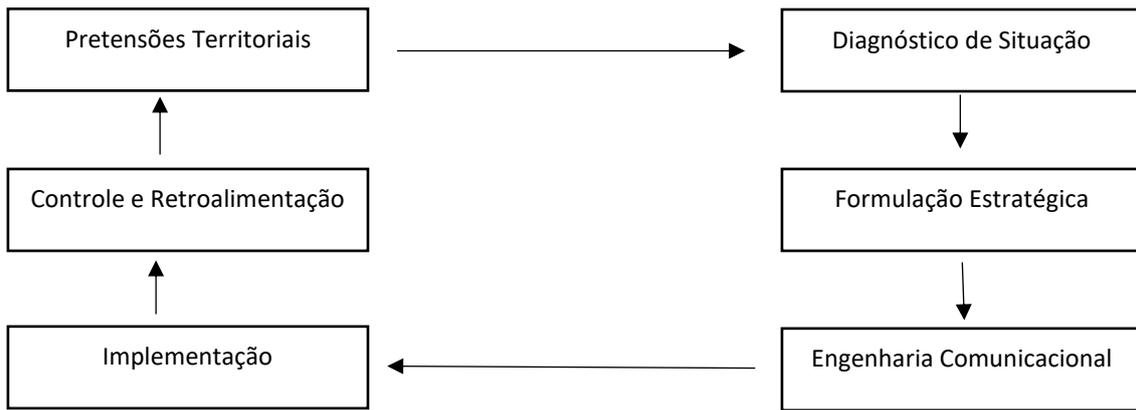
Fonte: Adaptado de Gaio e Gouveia (2007)

3.4.Estratégia de Marketing

Para que os modelos de marketing sejam aplicados, é necessário que exista uma estratégia planeada e para Killingbeck e Trueman (2002), é necessário que se encontrem as seguintes respostas:

- “Onde estamos”;
- “Onde queremos estar;”
- “Como podemos lá chegar;”

A criação da imagem, ou modificação da imagem da cidade, conduz-nos ao Sistema Estratégico de Gestão de Marcas Territoriais, que se desenrola no seguinte processo (Figura,4):



Fonte: Adaptado de Gaio e Gouveia (2007)

Figura 4: Processo de Gestão de Marcas Territoriais

Para Gaio e Gouveia (2007, pp. 27-36) este processo promove a imagem, bem como o sentimento de pertença do público interno em relação à cidade, fomentando, por isso, o dinamismo e empreendedorismo, favorecendo o *co-branding* através da extensão a produtos e *clusters*, captar investimento externo e atrair visitantes, ao acontecer estamos perante competitividade territorial.

4. Uma Nova Diplomacia

4.1. Paradiplomacia

As estratégias de planeamento estratégico e de marketing territorial originaram a que muitas cidades se superiorizassem a muitos países, ou seja, produzem mais riqueza que alguns países tendo, assim, mais influência. Esta superiorização das cidades em relação aos países leva-nos a um novo tipo de diplomacia – a paradiplomacia.

Primeiro é necessário constatar que os Estados ou países sempre se fizeram representar por embaixadas e embaixadores, escolhidos pelo governo em funções. Para Moita (2006, p. 1) o atual sistema de representação externa dos Estados Nacionais – rede de embaixadas, corpo diplomático, outras instituições no exterior – podem estar inadaptaadas ou em vias de sofrer alterações profundas. Para o autor Moita (2006, p. 3) as suas funções, como representante do Estado no exterior, consistiam na observação dos acontecimentos políticos do país onde estava acreditado, principalmente naqueles que afetavam as relações entre os países, na informação acerca dos mesmos e na troca de mensagens entres os governos.

Então qual é a diferença entre a diplomacia e a paradiplomacia? Para Tavares (2016) a política externa dos governos nacionais é geralmente baseada em questões mais domésticas como a saúde, educação, cultura, turismo ou segurança; enquanto que a paradiplomacia representa a projeção, dessas mesmas competências domésticas, mas de governos que não sejam centrais. Faz-se então representar por governos regionais ou locais, instituições sem fins lucrativos e organizações, onde o objetivo é promover os interesses regionais ou locais no panorama internacional. Para Oliveira (2012, p. 393) citando outros autores, a paradiplomacia é caracterizada por um conjunto de atores subnacionais como governos locais e regionais, organizações internacionais, empresas multilaterais que negociam e praticam acordos, com o objetivo de obter recursos e que atuam em áreas específicas, onde não existe a intervenção do governo nacional.

Tal como o planeamento estratégico ou o marketing territorial, este conceito surgiu, também associado, a um acontecimento e a uma necessidade. A paradiplomacia

surgiu com o final da Primeira Guerra Mundial. Tal como apresenta Oliveira (2012, p. 392), desde o final da Primeira Grande Guerra Mundial as relações internacionais passaram a sofrer mudanças, pois outros atores passaram a ter a capacidade de realizar negócios de âmbito internacional, que antes só acontecia pelo Estados soberanos. Com o final da Guerra Fria e do sistema bipolar, a participação de novos atores, relações económicas internacionais multipolares, em suma, com a reestruturação do sistema internacional e consequentemente das relações internacionais, novos agentes ganham ênfase neste cenário, deixando que não seja só uma área influenciada pelos governos nacionais.

Fundamentação Prática

5. Estratégia Europeia para as cidades

Apesar de todas as cidades terem as suas próprias políticas de desenvolvimento e dinamização da economia, a União Europeia elaborou uma estratégia para os estado-membros – Europa 2020. Criada em 2010, para um período de dez anos, é a estratégia que tem como foco a criação de conjunturas para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo que por sua vez originará crescimento da economia e emprego.

Assim foram elaborados cinco objetivos a concretizar num prazo de dez anos:

- a) Emprego – através do aumento em 75% do emprego para a população com idades entre os 20 e os 64 anos.
- b) I&D – aumentar para 3% do PIB o investimento da União Europeia na I&D
- c) Alterações climáticas e sustentabilidade energética – reduzir em 20% ou 30% a emissão de gases com efeito estufa, alcançar 20% da energia através de fontes renováveis e aumentar em 20% a eficiência energética.
- d) Educação – reduzir a taxa de abandono escolar precoce para menos de 10%, aumentar para, pelo menos, 40% o número de população com idades entre os 30 a 34 com ensino superior realizado.
- e) Luta contra a pobreza e a exclusão social – reduzir, pelo menos, em 20 milhões o número de pessoas em risco ou em situação de pobreza ou exclusão social.

Estes objetivos dão uma visão global do que a União Europeia pretende para a Europa, mas como já foi referido, cada estado-membro tem a sua política e os seus objetivos para que, mais tarde, se possa avaliar os progressos conseguidos em cada objetivo.

5.1.As Agências de Promoção Europeias – o que fazem as cidades para se promover

De uma europa a 25 foram selecionados sete países - Reino Unido, França, Espanha, Alemanha, Suécia, Dinamarca, Holanda e Portugal – fazendo-se representar pelas suas capitais. A atualidade é marcada pela promoção territorial, pela competição entre territórios pela captação de investimento, turistas e até residentes. Essa promoção é realizada através da cooperação entre diversos atores públicos e privados. Nas cidades para além do trabalho realizado pela Câmaras Municipais, existem agências de promoção, que na sua maioria são público-privadas, e que trabalham na promoção da cidade no país e no fora dele. Neste subcapítulo 5.1, o objetivo é evidenciar o que estas cidades fazem para se promover, quem são os responsáveis por essa promoção, quais as ações e os meios que utilizam e ainda quais os parceiros com quem trabalham.

- A primeira agência a ser estudada, é a de Londres – *London&Partners* (Figura,5)



Figura 5: London&Partners

“TELL LONDON’S STORY BRILLIANTLY”

A London&Partners é a agência oficial de promoção da cidade de Londres (London&Partners, s.d.), é uma instituição público-privada sem fins lucrativos, financiada pela Câmara de Londres e pelos seus parceiros. Instituição criada em 2011, aquando da fusão da *Visit London*, *Think London* e *Study London*.

A *London&Partners* tem um vasto leque de parceiros, mas estes estão divididos em quatro grupos – *“premier partners”*, *“Platinum Partners”*, *“Convention Bureau Partners”*, *“Leisure Tourism Partners”*(Tabela,5).

Tabela 5: Os quatro grupos de parceiros da agência

<i>Premier Partners</i>	<i>Mastercard, Radisson Blu Edwardian – London Hotels;</i>
<i>Platinum Partners</i>	<i>Accor, City of London, Excel London, Glh Hotels, Heart of London Business Alliance, Hilton, Merlin Entertainments, Shaftesbury plc, SMG Insights, The O2, The Royal Parks, Wembley Stadium, Westfield;</i>
<i>Convention Bureau Partners</i>	<i>AC Tours Ltd, AC Travel Group, Aggreko, Airbnd, Alexandra Palace, Allied Uk, All in One Tours Ltd, Altitude London, Ampersad Travel, Andaz Liverpool Street London, Anglo Chinese Executive Travel, ArcelarMittal Orbit, Artison Pro, Association of Professional Tourist Guides, Atlas Travel Solutions, Barbican, Bateaux London Restaurant Cruisers, Beefeater Distillery, Thompson Events Ltd, Berkeley Catering;</i>
<i>Leisure Tourism Partners</i>	<i>AC Tours Ltd, Airbnb, Aka Promotions Limited, Alain Ducasse at the Dorchester, Alexandra Palace, Ampersand Travel, Andaz Liverpool Street London, Anglo Chinese Executive Travel, Apex Hotels Ltd, ArcelorMittal Orbit, Association of Professional Tourist Guides, Bank of England Museum, London Restaurant, Cruisers, Beefeater Distillery, Better Bankside, Big Bus Company, Bolsdale, British Airways;</i>

Fonte: Adaptado de (London&Partners, s.d.)

A London&Partners tem como papel principal construir a reputação internacional de Londres, atrair investimento e turistas, o que cria emprego e um crescimento adicional à cidade.

Atua em diversas áreas de negócio – Negócios internacionais, Turismo, Reuniões, Eventos e Congressos, Ensino Superior, Dot London, Traveltech Lab.

- No âmbito dos negócios internacionais têm como slogan “Building the world’s best business city”. Procuram ajudar as empresas estrangeiras a se estabelecerem em Londres, e a ter sucesso na cidade, por outro lado procuram também ajudar as empresas de Londres a se expandirem internacionalmente, ajudando assim a economia a crescer. Para atrair investimento, influenciam os investidores a fixar as suas empresas em Londres, e a empregar população da

cidade. Essa atração é feita em cooperação com o Departamento de Comercio Internacional e com os parceiros comerciais e do setor público. Os mercados alvo são o chinês e o americano, tendo como áreas chave as ciências da vida, tecnologia e setores criativos. Para além de atrair empresas para a cidade, ajuda na expansão de negócios no exterior em colaboração com a *Greater London Authority* e a *London Enterprise Panel*, executando o programa de negócios internacional financiado pelo Fundo de Desenvolvimento Europeu.

- Turismo e Lazer – Essencial indústria em Londres, com mais de 30 milhões de turistas a visitar a cidade em 2015, e desembolsando cerca de 15 biliões de libras. Procuram promover a cidade como principal destino turístico mundial, através de campanhas de alto impacto, como do site oficial da capital visitlondon.com, e colaborando com agências de viagens em todo o mundo. Essa promoção é feita através do marketing digital, com a constante renovação dos canais digitais liderado pelo site visitlondon.com, e que permitiu construir comunidades ao redor do mundo - através dos “ciclos de viagem” – desde o contato inicial, à visita e ao contato pós-visita. O público alvo é o chinês, francês, alemão, italiano e espanhol, apresentando sites com as línguas correspondentes. É também através de campanhas internacionais que se promove o turismo da cidade, em 2014/2015 a campanha “Convidados de Honra” chegou a 500 milhões de pessoas por todo o mundo, atualmente a campanha em vigor é “Fãs de Londres”. Para além destas campanhas, a agência recorre também a celebridades para que sejam a cara da cidade.
- Reuniões, eventos e congressos – Oferecem aconselhamento, orientação e apoio gratuitos e imparciais aos organizadores de eventos. Sendo o escritório oficial da convenção de Londres, procuram captar reuniões e eventos para a cidade. Procuram fazer esta promoção com mais de 400 organizações no setor do turismo, negócios e eventos de Londres de modo a aumentar a escala e os impactos económicos dos eventos na cidade. O público-alvo são os americanos e europeus, e estão focados em ciências da vida e relacionados com tecnologia. Estando Londres no top 10 da Associação Internacional de Congressos e Convenções (ICCA), procuram manter e construir um perfil de Londres como uma

cidade líder de eventos. De modo a ajudar essa promoção, Londres está presente nas feiras de IMEM Frankfurt, *The Meetings Shaw* e IMEM América.

- Ensino Superior – procuram manter Londres no topo da lista, sendo que os estudantes internacionais injetam de 3 biliões de libras, por ano, na economia do Reino Unido. O foco são os estudantes chineses, pois são a maior fonte de alunos, o que fez com que se criasse um site e um canal de média na língua chinesa. Os EUA e a Índia ocupam o 2º e 3º lugar, para os americanos trabalham em colaboração com a Associação Americana de Estudos no Exterior, já no caso dos estudantes indianos procuram destacar os casos de sucesso.

Tabela 6: Áreas de Intervenção das Ações de Promoção da London&Partners

Negócios Internacionais	“Building the world’s best business city” – a atração (realizada através do aliciamento dos investidores devido às vantagens da cidade) de negócios realizada com o Departamento de Comércio Internacional;	Mercados-alvo: Chinês e americano Áreas Alvo: Ciências da vida, tecnologia e setores criativos;
Turismo	Visitlondon.com É através deste site, e das suas campanhas, que a cidade se promove a nível turístico. “Ciclo de viagem”; “Convidados de Honra” e “Fãs de Londres” (em vigor”	Mercados-alvo: Chinês, francês, alemão, italiano e espanhol.
Eventos e Congressos	“Londres no top 10 da ICCA” É através da presença em feiras internacionais como a IMEM Frankfurt, The Meetings Shaw e a IMEM América, que fazem a sua promoção.	Mercados-alvo: Estados Unidos da América e Europa Áreas alvo: Ciências da vida e tecnologia

Ensino Superior	“Estudantes internacionais injetam cerca de 3 biliões de libras, por ano, na economia” O contato com os estudantes é feito diretamente. Como por exemplo, a criação de um canal de televisão chinês.	Mercados-alvo: China, Estados Unidos e Índia
-----------------	--	--

Fonte: Adaptado de (London&Partners, s.d.)

- Agência de Promoção Económica de Paris – Paris&Co



Figura 6: Agência de Promoção Paris&CO

Agência de desenvolvimento económico e inovação de Paris, apoia investimentos diretos estrangeiros, promove a atratividade internacional de Paris e promove o ecossistema de inovação da cidade através da incubação de startups, a organização de eventos e cooperação entre startups. (Paris&CO, s.d.)

Surgiu a 1 de janeiro de 2015, pela junção entre a *Paris Developpement*, agência de investimento de Paris com o objetivo de atrair investimento, e a *Paris Region Lab*, agência com o foco no desenvolvimento do ecossistema de inovação parisiense. (Paris&CO, s.d.)

Em parceria com os principais intervenientes da economia parisiense, empresas internacionais e PMEs, operadores imobiliários e financeiros, acompanham as empresas que queiram instalar-se em Paris, assegurando serviço dedicado e profissional durante todas as fases do projeto:

- Acompanhamento de todos os procedimentos administrativos, jurídicos e fiscais;
- Recrutamento de funcionários;

- Procura de soluções imobiliárias: aluguer, centros de negócios, centros de empresas, incubadoras de empresas;
- Aconselhamento em mobilidade internacional;

Este acompanhamento é feito durante as diferentes fases do processo de implementação, oferecendo uma rede de profissionais e serviços personalizados para acompanhar os investidores. O processo de acompanhamento é feito em parceria com a Agência Francesa para os Investimentos Internacionais, a Agência Regional de Desenvolvimento e a Cidade de Paris (Tabela 7,8,9,10).

Tabela 7: Implementação do Projeto

Mercado – alvo:	Soluções imobiliárias:	Condições de chegada:
Setores de atividade, Recursos Humano e níveis salariais; Custos com registo dos estatutos da sociedade;	Diferentes fórmulas; Custos de implementação: aluguer médio por bairro e outras despesas;	Informações sobre formalidade administrativas para representações das empresas em Paris;

Fonte: Adaptado de (Paris&CO, s.d.)

Tabela 8: Lançamento do Projeto

<p>Escolha da forma de implementação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O estabelecimento da sociedade mãe, pode ser feito de duas formas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Escritório de ligação ou de representação ou sucursal; • Filial: sociedade que tem como acionista maioritário uma outra sociedade, sendo distinta dela; 	<p>Condições de mobilidade internacional dos dirigentes:</p> <p>Ajuda nas formalidades administrativas relacionadas com a mobilidade internacional dos representantes da empresa em Paris;</p>
<p>Escolha da fiscalidade para a empresa:</p> <p>Informação sobre os diferentes regimes de imposto e sobre a nomeação do representante fiscal;</p>	<p>Identificação de locais para a implementação:</p> <p>Em função das necessidades e do estado do projeto, ajudam a procurar as melhores opções;</p>

Fonte: Adaptado de (Paris&CO, s.d.)

Tabela 9: Recrutamento da Equipa

<p>A sua equipa:</p> <p>Informações sobre o mercado de trabalho.</p> <p>Os diferentes tipos de contrato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratos de trabalho CDD/CCDI; • Contratos de destacamento; • Incumprimento dos contratos e as consequências jurídicas; • Recrutamento da equipa; 	<p>Redes de negócio:</p> <p>Para que possa desenvolver contatos e ter sucesso na integração na cidade, informam sobre os polos de competitividade, federações, associações e redes ligadas à atividade da empresa.</p>
---	---

Fonte: Adaptado de (Paris&CO, s.d.)

Tabela 10: Implementação da empresa em Paris

<p>Eventos profissionais:</p> <p>Fornecem informações sobre eventos organizados pela Paris&Co ou pelos seus parceiros sobre temas específicos, como as Matiné Internacionais da Paris&Co e a Innov'éco.</p>	<p>Identificação de locais para uma implementação durável:</p> <p>Aconselham e acompanham a empresa na escolha da sua localização na cidade, propondo com a rede de parceiros soluções imobiliárias adaptadas ao projeto.</p>
--	--

Fonte: Adaptado de (Paris&CO, s.d.)

A Paris&Co trabalha com cerca de 30 parceiros estratégicos, desde de grandes corporações, empresas inovadoras e especialistas. Para além dos parceiros que se vai apresentar mais abaixo, a nível financeiro trabalham com a Mairie de Paris, Fonds Social Européen e a L'Europe S'engage en France (Tabela 11):

Tabela 11: Parceiros Institucionais

Aeroporto de Paris	BPN Paribas Real State	Bouygues Immobilier
Caisse des Dépôts	Cci Paris IDF	Deloitte
eDF	GDF SVEZ	Gecina
Herbert Smith Freehills	Microsoft	ParisBatignolles
Ports de Paris	RATP	Regus
Rivp	SANOFI	SEMAEST
SEMAPA	Semavip	SemPariSeine
SFL	SODEARIF	UPMC

Fonte: Adaptado de (Paris&CO, s.d.)

- Agência de Promoção de Madrid – Invest in Madrid (Figura 7)



Figura 7: Invest in Madrid

Agência de promoção da cidade de Madrid trabalha em parceria com a Câmara de Madrid e com a Comunidade de Madrid. No seu site oficial, a informação sobre a própria agência era reduzida, apresenta apenas os serviços que presta, os setores de atividade a que se destina e o porquê de se escolher Madrid (Tabela 11 e 13). (Madrid, s.d.)

Tabela 12: Serviços prestados pela Invest in Madrid

Serviços para novos investidores	<ul style="list-style-type: none">• Consultoria relacionada com estratégia• Acelerar o processo de criação de uma empresa;• Acompanhar clientes com e através das Administrações públicas;
Serviços para investidores bem estabelecidos	<ul style="list-style-type: none">• Apoio à estratégia (contatos com o Governo, aconselhamento);• Suporte operacional;
Serviços para investidores de capital	<ul style="list-style-type: none">• Dealflow (origem do negócio, metas pré-selecionadas);• Investidores e consultores (procura de investidores pares e consultores profissionais);• Agenda e espaço para reuniões (com empresas-alvo, co investidor, consultores, etc.);• Informações (sobre fundos, empresas-alvo, economia);• Instalação (identificação de negócios, scouting, apoio no recrutamento);

Fonte: Adaptado de (Madrid, s.d.)

Tabela 13: Setores alvo da Invest in Madrid

Setores alvo de ação da Invest in Madrid		
Aeroespacial	Automóvel	Biopharma
TIC	Imobiliário	Turismo

Fonte: Adaptado de (Madrid, s.d.)

- Agência de Promoção de Berlim – *Berlin Partner* (Figura 8)



Figura 8: Berlin Partner

Instituição que fornece apoio empresarial e tecnológico às empresas, investidores e instituições científicas em Berlim – missão da *Berlin Partner Economy and Technology*. Englobados numa enorme rede científica e de investigação, oferecem uma diversificada gama de programas que tem como objetivo ajudar as empresas a lançar, inovar, expandir e garantir o seu futuro económico na cidade de Berlim. (Partner, s.d.)

Fazem parte de uma parceria público-privada, onde colaboram com o Estado de Berlim e com mais de 270 empresas que se dedicam à promoção da cidade. São também responsáveis pelo marketing da cidade alemã.

Apresentam como setores chave – Saúde; TIC, media e indústrias criativas; Mobilidade e Logística; Energia; Setor Ótico; Produção Industrial e Serviços. Os primeiros setores dizem respeito aos clusters inovadores da capital alemã, os últimos dois são setores com bastante tradição na cidade. (Partner, s.d.)

A política de marketing da *Berlin Partner* tem como principal objetivo apresentar que a capital alemã como lugar ideal para começar negócios e um importante polo tecnológico, uma capital criativa, cultural, um centro desportivo e uma capital boa para habitar. Como tal apostam forte em algumas campanhas, tal como o “*Be Berlin*” (Ser Berlim) iniciada em 2008 e que se tornou uma marca da cidade. Tem como principal

objetivo mostrar o potencial da cidade e dos seus habitantes, onde oferece o convite de ser Berlim. (Partner, s.d.)

A campanha “*Be Berlin*” esteve presente em todo o mundo, desde de 2009, com o slogan “*The place to be*” (o lugar para se estar), destinando-se a investidores internacionais e tendo o objetivo de posicionar Berlim como uma atraente área de negócios e ciência, uma região de indústria virada para o futuro e uma metrópole criativa e que se posicione a nível mundial. Para além destas grandes campanhas, a *Berlin Partners* adicionou ainda a “*City of Opportunity*” e a “*We in Berlin*”. (Partner, s.d.)

Também a “*Berlin Fashion Week*” e a “*Berlin Web Week*” são importantes campanhas de marketing, já que posicionam a capital alemã no panorama internacional para as indústrias da moda, informática e criativa. Estas semanas concentram em Berlim especialistas da indústria, jornalistas, modelos, informáticos ou simples curiosos. (Partner, s.d.)

- Stockholm, The Capital of Scandinavia – Agência de Promoção de Estocolmo



Figura 9: Stockholm - The Capital of Scandinavia

“The Capital of Scandinavia”

A *Stockholm Business Region* trabalha para desenvolver e promover a cidade de Estocolmo como destino de turismo e negócios. Tem como grande objetivo fazer da cidade a principal região de crescimento sustentável da Europa. (Stockholm, s.d.)

A organização está repartida em diversas áreas o *City Council*, a *Stadshus AB Corporation*, *Stockholm Business Region AB* e dentro desta a *Invest Stockholm Business Region AB* e *Visit Stockholm*.

- *Cyti Council*

O *City Executive Office* apoia o conselho executivo da cidade a administrar as atividades municipais. Tem um papel de liderança para todas as agências e organizações das cidades e implementa e acompanha as decisões do conselho municipal.

- *Stadshus AB Corporation*

Propriedade da cidade de Estocolmo e tem como finalidade a coordenação de muitas empresas da cidade. Funciona como a empresa mãe de um grupo composto por 16 empresas.

- *Stockholms Business Region*

Faz parte da *Stockholms Stadshus AB Corporation*. Tem como objetivo tornar a cidade de Estocolmo a principal região de crescimento sustentável da Europa.

- *Invest Stckholm Business Region AB*

Agência oficial de promoção de investimentos de Estocolmo. Trabalham a longo prazo, com a comercialização e desenvolvimento da região de Estocolmo como destino de negócios.

- *Visite Stckholm AB*

Funciona como o turismo oficial da cidade, com o objetivo de promover e desenvolver a região de Estocolmo como destino de viagens tendo em vista o aumento do número de dormidas internacionais.

A invest Stockholm apresenta quais as oportunidades de investimento de sucesso na região, que são – as Tecnologias/TIC, Ciência, *Cleantech*, Infraestruturas, Automóvel, Retalho, Hotelaria, Indústrias Criativas, Logística, Metais e setor mineiro e a *Fintech*. Como referência, a *Invest Stockholm* apresenta a *Spotify*, o *Skipe* e a *King* como exemplos de casos de sucesso, que começaram como uma start up. (Stockholm, s.d.)

- Agência de Promoção de Copenhaga – Copenhagen Capacity (Figura 10)



Figura 10: Copenhagen Capacity

Organização oficial para a promoção de investimento e desenvolvimento económico de Copenhaga. Auxilia empresas estrangeiras, investidores e talentos na identificação, capitalização de oportunidades de negócio na cidade desde as considerações iniciais até à fundação empresa. Laboram em parceria com a *Invest in Denmark*, organização que faz parte do Ministério dos Negócios Estrangeiros. (Capacity, s.d.)

Os setores chave são:

- *Cleantech* – “tecnologia limpa”

Focam-se em energias renováveis, gestão de águas e resíduos, bem como em tecnologias de reciclagem; O *cluster* da cidade de Copenhaga assumiu uma posição de liderança em inovação, impulsionado por incentivos estatais. Pretendem, ainda, tornar-se a primeira capital neutra em relação os níveis do carbono em 2025, e a Dinamarca pretende, em 2050, estar totalmente independente de combustíveis fósseis.

- Logística e transportes – “Capital da logística da Escandinávia”

Assumem-se como o centro logístico da Escandinávia, sendo a ponte entre a Europa e os países nórdicos. Fortes na criação de marcas de moda, produções de TV, cinema e jogos com um design simplista e arquitetura de negócios. Lar de criativos de classe mundial. Representam 10% das exportações totais da Dinamarca.

- Alimentos e Aditivos

A cidade abriga o terceiro maior *cluster* de alimentos da Europa, oferecendo acesso a produtores de alimentos de classe mundial. Os alimentos “made in Dinamarca” são sinónimo de elevada qualidade, segurança e excelente higiene. Exporta-se 95% dos produtos produzidos, e os produtores de equipamentos de transformação exportam 80% dos seus produtos.

- TIC

Convidam empresas internacionais de TIC a ajudarem a construir a primeira capital do mundo sem carbono, criando, testando e desenvolvendo soluções de TIC.

- Ciências da vida

Copenhaga é líder mundial em testes clínicos e desenvolvimentos de fármacos. O país é número dois no mundo no desenvolvimento da biotecnologia e o número um na Europa, devido a uma indústria de ciências da vida forte que emprega mais de 40 mil pessoas.

- *Smart City*

A cidade é um laboratório vivo para testar tecnologias inteligentes para lidar com os desafios da urbanização e das alterações climáticas. O acesso exclusivo a dados e a parcerias eficientes do setor público-privado atraem multinacionais.

Fonte: Adaptado de (Capacity, s.d.)

- Agência de Promoção de Amesterdão – *I Amsterdam* (Figura 11)



Figura 11: Agência de Promoção I amsterdam

A *Amsterdam Inbusiness* tem como objetivos ajudar empresas estrangeiras a se estabelecerem e a se expandirem pela cidade. Esta é a agência oficial de investimento

estrangeiro da Área Metropolitana de Amesterdão, é através da combinação de dados, entre os investidores e agência, que as duas partes se organizam para dar início ao processo. Os setores chave para a agência são, TIC, Logística, Criatividade, Ciências da vida, Serviços Financeiros e Empresariais, Moda, Aeroespacial, Hotéis, Imobiliário e Alimentação. (Iamsterdam, s.d.)

Tabela 14: Serviços disponibilizados pela Agência

Suporte para funcionários internacionais (acompanhamento e auxílio aos trabalhadores internacionais)	Relações com investidores (entrada de empresas no país de forma mais fácil)	Redes empresarias e de parceiros (apresentação a parceiros estratégicos e a redes de potenciais clientes)
Visitas de recolha de informações (recolhas de informações pertinentes)	Clima de investimento (fornecimento de informações sobre o quando jurídico, fiscal e de mercado de trabalho)	Inteligência de mercado (fornecimento de dados específicos sobre as indústrias)

Fonte: Adaptado de (Iamsterdam, s.d.)

A Amesterdam Marketing consiste na organização de marketing da cidade e que se mostra, extremamente, ativa nas áreas de promoção, informação, pesquisa e serviços. Tem como grande objetivo colocar a sua cidade como uma das cinco áreas metropolitanas mais atrativas da Europa, para os seus residentes, turistas e empresas. Foi daqui que surgiu o slogan “I amsterdam”, onde pretendem apresentar a região como um lugar dinâmico para viver e trabalhar, um lugar de férias atraente e um ponto de investimento atrativo.

As metas são executar o marketing para a cidade de forma integrada, onde incluam residentes nacionais e internacionais, empresas, turistas e figuras influentes. Consideram que o marketing é uma ferramenta de grande importância para fortalecer a posição económica da cidade, não só para a imagem que passa internacionalmente, mas também para os residentes. O trabalho efetuado conta com o auxílio de organizações público-privadas, instituições culturais e universidades. As atividades de promoção são amplas e concentram-se nos grupos alvo: residentes, turistas e empresas.

As atividades realizadas dividem-se em dois tipos de marketing, o de consumo e o de negócios. O de consumo está direcionado para a elaboração de campanhas, atividades e promoções para os consumidores, onde incluem os visitantes internacionais e internacionais e para os seus residentes. Como exemplo apresentam a abordagem realizada entre as empresas nacionais e internacionais de modo a trocarem informações. O marketing virado para os negócios atua na captação de investimento para a cidade através da organização de conferências e de reuniões de negócios. Tem ainda como apoio a estes tipos de marketing outros departamentos, tais como o responsável pelo marketing online, o responsável para criação das suas revistas e design e a parte da comunicação internacional. (Iamstedam, s.d.)

Depois de identificar as agências e perceber o que fazem, é necessário perceber o que as distingue ou as semelhanças, e o que existe são semelhanças, isto porque o objetivo é comum promover e captar investimento, visitante e residentes. Como se viu, a captação de investimento passa muito por procurar investidores que se queiram fixar na cidade e ajudá-los na construção das suas empresas, bem como na internacionalização das empresas oriundas das suas cidades.

Os responsáveis pela promoção são a própria agência, que em colaboração com os seus parceiros organizam e participam em eventos internos e externos. As ações que desenrolam passam muito por este tipo de eventos, como feiras ou ainda por campanhas que elaborem. Tais como os “Ciclos de Viagem” destinado a turistas, ou a criação de um canal em língua chinesa para os estudantes chineses que se encontram de Erasmus em Londres e existe este cuidado pois estão em maior número que os restantes, ou ainda a campanha “*Be Berlin*” organizada pela *Berlin Partner* na área comercial ou, por último a “*Berlin Fashion Week*” mais direcionada para a indústria da moda.

O próximo capítulo tem como foco perceber qual o desempenho de Portugal, mas também da cidade de Lisboa. Pretende-se entender qual a evolução para as duas escalas de análise, num leque de variáveis que se consideram essenciais e que se relacionam com os temas em estudo. Como tal vai abordar-se as variáveis de população, turismo, investimento e empresas.

6. Análise Socioeconómica

6.1. O panorama nacional

Numa primeira fase, é necessário contextualizar Portugal em relação à sua área, população residente e densidade populacional (Tabela 15).

Tabela 15: Área, População Residente, Densidade Populacional por Região

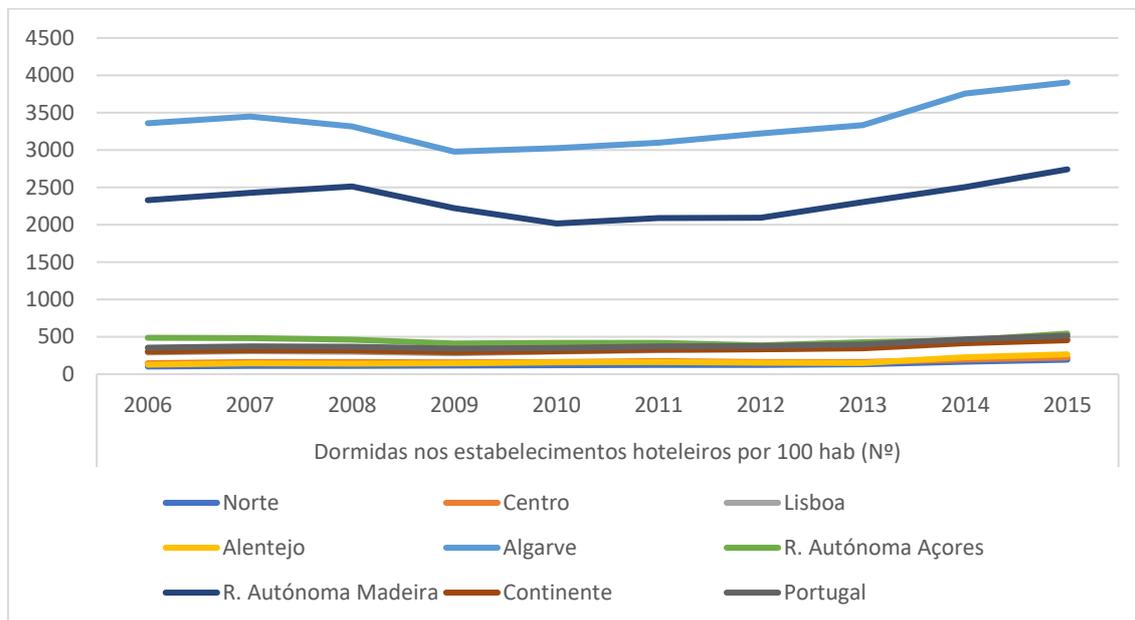
	2015		
	Área	População residente	Densidade populacional
	km ²	N.º	N.º/km ²
Portugal	92225,62	10 341 330	112,1
Continente	89102,14	9 839 140	110,4
Norte	21285,86	3 603 778	169,3
Centro	28199,35	2 256 364	80
A. M. Lisboa	3015,24	2 812 678	932,8
Alentejo	31604,9	724 391	22,9
Algarve	4996,8	441 929	88,4
R. A. Açores	2321,96	245 766	105,8
R. A. Madeira	801,51	256 424	319,9

Fonte: Adaptado do INE

Para além de Portugal, é a cidade de Lisboa que nos importa pois. É de realçar, e apesar de se fazer apresentar pela Área Metropolitana (ver tabela nº15), que esta região tem enorme importância no país. Com uma população área de 3015,24 km², uma população perto dos 3 milhões e com uma densidade populacional, também, bastante elevada.

Portugal atravessou, nos últimos anos uma das piores crises financeiras da democracia, principalmente no ano de 2014 (Ribeiro, Frade, Coelho, & Ferreira-Valente, 2015). Como tal, sobretudo nos últimos dois anos diversas questões têm vindo a ser fundamentais para a reconquista económica do país, como o turismo e o investimento estrangeiro, e ainda o setor imobiliário. Em relação turismo, Portugal, está a tornar-se um ator relevante a nível europeu, por diversas razões como, a gastronomia, a segurança e o baixo custo dos produtos quando confrontado com os restantes países europeus.

A figura nº 12 mostra a evolução verificada, no setor do turismo para os anos de 2006 a 2015, para as diversas regiões.



Fonte: Elaboração própria, dados do INE

Figura 12: Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros - 2006 a 2015

Como podemos apurar em todas as regiões a tendência é semelhante (ver figura nº12), o aumento do número de dormidas, sendo que o Algarve e Região Autónoma da Madeira se destacam das restantes regiões, com valores mais elevados, especialmente em 2015 atingindo, respetivamente, os 3094 e 2741 turistas (ver figura nº12). Independentemente da subida destas duas regiões em relação às restantes, todas têm vindo a aumentar, de modo gradual, o número de dormidas, o que acaba por se refletir no contexto nacional.

Para além do turismo, igualmente o Investimento Direto Estrangeiro em Portugal tem vindo a aumentar, fruto da dinâmica que a economia portuguesa atravessa. Os dados retirados têm duas vertentes: a origem do Investimento (por continente e por país) e os setores em que mais se investe (Tabela 16).

Tabela 16: Investimento Direto do Exterior em Portugal (milhões de euros) – origem do investimento

Origem do Investimento	Investimento Direto do Exterior em Portugal (milhões de euros)		
	2014	2015	2016
Alemanha	278 675	225 223	208 593
Angola	166 428	170 202	134 673
Áustria	161 677	111 108	82 644
Bélgica	208 532	223 752	205 093
Brasil	326 222	258 132	28 343
China	8 794	127 084	178 885
Chipre	82 872	79 794	7 826
Dinamarca	43 306	45 179	48 606
Espanha	2 517 142	242 645	2 564 982
Estados Unidos da América	141 545	183 032	187 167
França	529 645	524 612	538 363
Holanda	2 436 978	2 584 009	2 869 312
Hungria	28 025	3 422	39 938
Irlanda	102 919	84 326	78 635
Itália	102 509	9 505	68 214
Luxemburgo	1 414 072	2 032 092	202 223
Malta	82 811	96 576	95 565
Reino Unido	710 763	843 003	851 024
Suécia	22 842	17 723	47 091
Suiça	172 993	165 993	18 092
Total	9 538 750	8 027 412	8 455 269

Fonte: Elaboração própria, dados do Banco de Portugal

Como se observa, e algo que já era esperado, o principal país a investir em Portugal é Espanha, com quem Portugal mantém fortes relações comerciais. Em 2014 e 2016 o investimento esteve algo acima dos 2 milhões de euros, mas em 2015, houve uma acentuada quebra, sendo o investimento de 242 645 mil euros. Por sua vez, a Holanda aumentou nos três anos o investimento, passando de 2 436 978 milhões em 2014 para 2 869 312 milhões em 2016. Por outro lado, daquele conjunto, os países que menos investiram em Portugal foram a Hungria e Suécia (ver tabela nº16). A Hungria é o país com menor volume de investimento em (ver tabela nº16) Portugal, apresentando um valor de 3 422 mil euros em 2015, apesar de em 2016 ter passado para os 39 938 mil euros. Por seu lado a Suécia, apesar de ser dos países que menos investe, tem vindo

augmentar esse investimento, em todos os anos, passando de 22 842 mil euros para 47 091 mil euros (ver tabela nº16).

Tabela 17: Investimento Direto do Exterior em Portugal (milhões de euros) –
por setor de economia

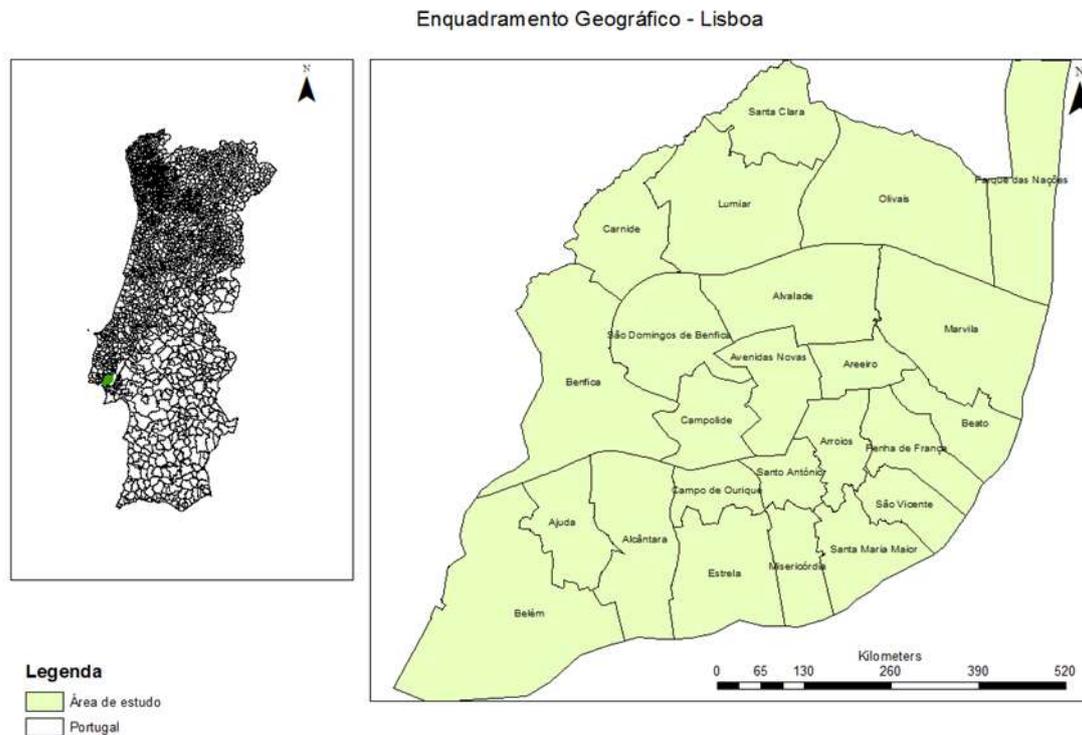
Setores da Economia	Investimento Direto do Exterior em Portugal (milhões de		
	2014	2015	2016
Total da Economia	98 987,93	107 383,93	112
Indústrias Transformadoras	7 253,01	8 033,05	8 309,84
Electricidade, gás e água	4 227,39	450,67	4 723,88
Construção	2 633,14	2 856,51	2 976,66
Serviços	74 957,49	81 281,07	84 302,26
Comercio por grosso retalho; reparação de veiculos e	8 471,38	6 950,92	7 199,14
Actividades de informação e comunicação	1 592,25	6 198,28	6 059,36
Actividades financeiras e de seguros	42 072,14	42 199,52	43 843,69
Actividade imobiliárias	4 191,80	5 627,94	6 256,32
Actividades de consultadoria, científicas, técnicas e similares	10 428,00	11 750,90	12 309,59

Fonte: Elaboração própria, dados do Banco de Portugal

Os Serviços são o setor em que se investe mais em Portugal. Dentro deste, é nas Atividades Financeiras e de Seguros (ver tabela nº17) que se destina a maior parcela do investimento, nunca baixando os 40 milhões nos três anos apresentados. Também as Atividades de Consultadoria, Científicas, Técnicas e Similares (ver tabela nº17) são as atividades em que mais capital é investido com valores entre os 10 e os 12 milhões de euros. Por outro lado, as atividades, das apresentadas na (tabela nº17), em que menos se investe são a da Eletricidade, gás e água e da Construção. A atividade da eletricidade, gás e água de 2014 para 2015 caiu de um investimento de 4 227 39 milhões para 450 67 mil euros, mas que voltou a subir em 2016 onde se verificou um investimento de 4 723 88 milhões. O investimento na Construção não ultrapassa os 2 796 65 milhões (2016), apesar deste ter vindo a aumentar desde 2014.

6.2.O caso de Lisboa

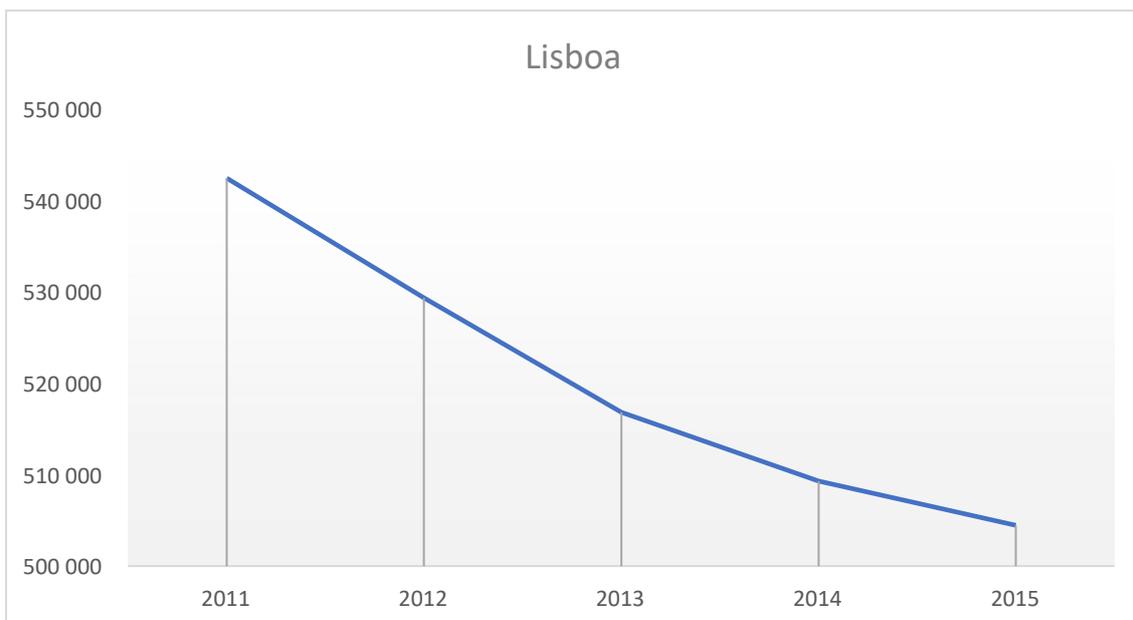
Com uma área de 100,05 km², Lisboa é a capital portuguesa e o mais importante centro de desenvolvimento do país (Figura 13).



Fonte: Elaboração própria

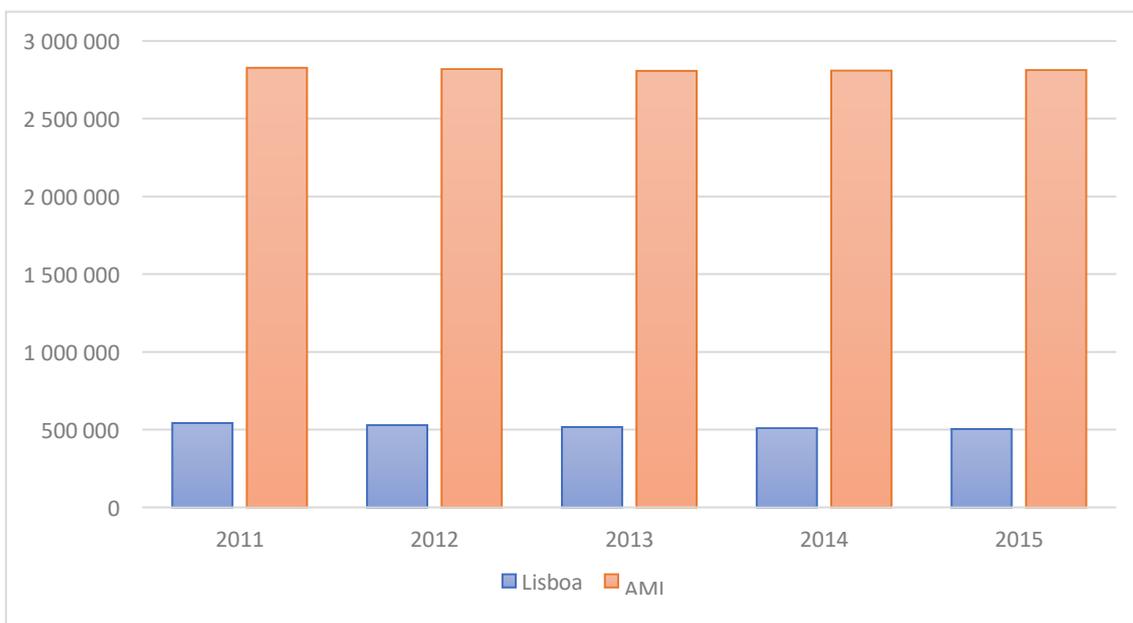
Figura 13: Enquadramento Geográfico da Cidade de Lisboa

O objetivo apresentar a evolução, seja positiva ou negativa, que a cidade de Lisboa assinalou nos últimos anos em alguns temas, que se podem constituir como alavancas ao progresso da cidade, como o turismo ou ainda o número de empresas criadas nos últimos anos. Antes disso, analisaremos outros dados que, necessariamente têm de fazer parte deste trabalho, como a população residente, envelhecimento, que pode ser um entrave ao dinamismo da cidade, ou o número de alunos matriculados no ensino superior.



Fonte: Elaboração própria, dados do INE

Figura 14: População Residente em Lisboa - 2011 a 2015



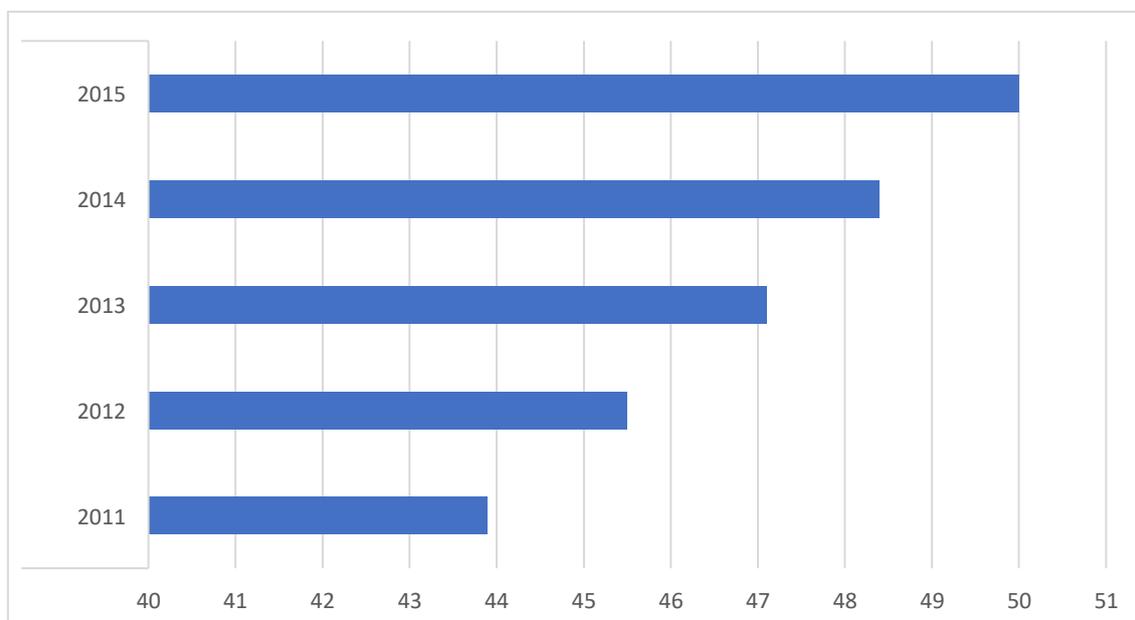
Fonte: Elaboração própria, dados do INE

Figura 15: População Residente na cidade de Lisboa/ Área Metropolitana - 2011 a 2015

Como podemos analisar (ver figura nº14), a tendência, desde 2011, é para uma contínua diminuição de população no concelho de Lisboa, o que não acontece com a população na Área Metropolitana (ver figura nº15). Esta situação tem duas razões, a

primeira é o elevado número de idosos a residir no concelho de Lisboa, a segunda é o elevado custo das rendas das habitações que se constitui como um entrave à fixação de população jovem na cidade de Lisboa, e que os obriga a se dirigir para áreas mais periféricas. Com os dados apresentados (ver figura nº14), pode-se estar perante um território em crise a nível demográfico, é que a perda de população é bastante elevada, e não registou nenhum tipo de aumento ou estagnação nos anos em estudo. A perda de população é um problema para qualquer território, tenha ele a dimensão que tiver, ora se Lisboa não aumenta a sua população não se vai verificar uma renovação de gerações levando a um problema de excesso de população envelhecida. Por isso, ser pertinente apresentar dados sobre o Índice de Dependência de Idosos.

O dinamismo de uma cidade depende muito da sua população e as cidades portuguesas, principalmente no seu centro histórico, tem uma elevada percentagem de população envelhecida, o que se pode constituir como um entrave a qualquer tipo de iniciativa que tenha a finalidade de trazer dinamismo ao centro histórico. Como tal, o gráfico nº 16 apresenta o Índice de Dependência de Idosos que calcula o nº de indivíduos com menos de 15 anos e o nº de indivíduos com 65 ou mais anos por cada 100 habitantes entre os 15 e os 64 anos.



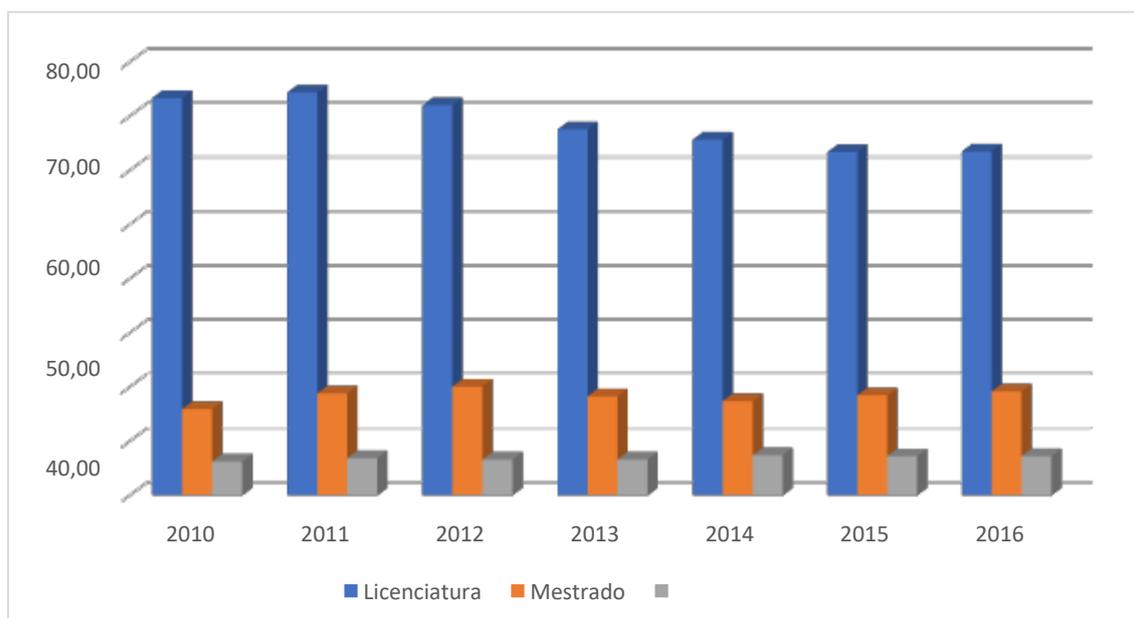
Fonte: Elaboração própria, dados do INE

Figura 16: Índice de Dependência de Idosos em Lisboa - 2011 a 2015

O índice de dependência de idosos tem vindo a aumentar, algo que já se esperava, pois, as cidades, principalmente os seus centros históricos estão cada vez mais envelhecidos.

De 2011 para o ano de 2015, por cada 100 habitantes entre os 15 e os 64, aumentaram 7 idosos (ver figura nº16), fazendo-nos assim perceber que cada vez mais os idosos estão em grande número. Este crescente número de idosos, pode colocar alguns entraves no que diz respeito a medidas que possam ser implementadas para dinamizar os centros, visto que a população mais envelhecida é mais reticente a mudanças.

Independentemente dos valores da figura nº16, não só de idosos se faz uma cidade e algo que pode ajudar na sua dinamização é o número de alunos matriculados no Ensino Superior, porque para além de passarem a população que habita a cidade e que, provavelmente, será população residente, são sobretudo jovens que no futuro serão população ativa com elevadas habilitações. O gráfico nº 17 apresenta os valores das as três áreas de formação – Licenciatura, Mestrado e Doutoramento.

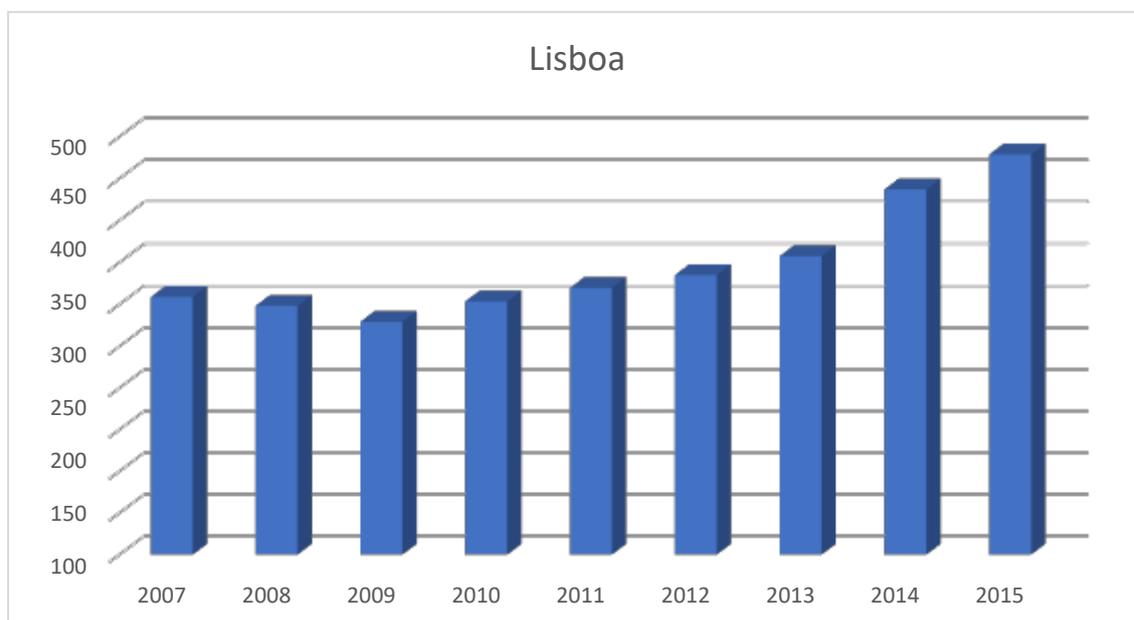


Fonte: Elaboração própria, dados do INE

Figura 17: Alunos Matriculados no Ensino Superior em Lisboa - Licenciatura, Mestrado e Doutoramento

Lisboa é das cidades mais procuradas para se ingressar no ensino superior, pois sendo a capital do país torna-se mais atrativa para os estudantes, devido ao maior número de oferta de universidades públicas e privadas. O número de licenciados matriculados registou algumas oscilações entre 2010 e 2016, a diminuição iniciou-se em 2012, mas foi em 2015 que se observa o menor número de alunos 63 392, fruto da crise financeira que o país atravessou em 2014 (ver figura nº17). Em 2016, apesar de ligeiro, assinala-se um aumento tendo-se matriculado no 1º ciclo do Ensino Superior 63 502 alunos (ver figura nº17).

Deixando agora os dados mais sociais da investigação, é igualmente importante analisar outros temas e outras variáveis, caso do turismo, área que tanto tem contribuído para a recuperação portuguesa, e que tantos turistas tem atraído para a cidade de Lisboa. Para se analisar o turismo, é importante analisar a evolução das dormidas por estabelecimentos hoteleiros (Figura 18).

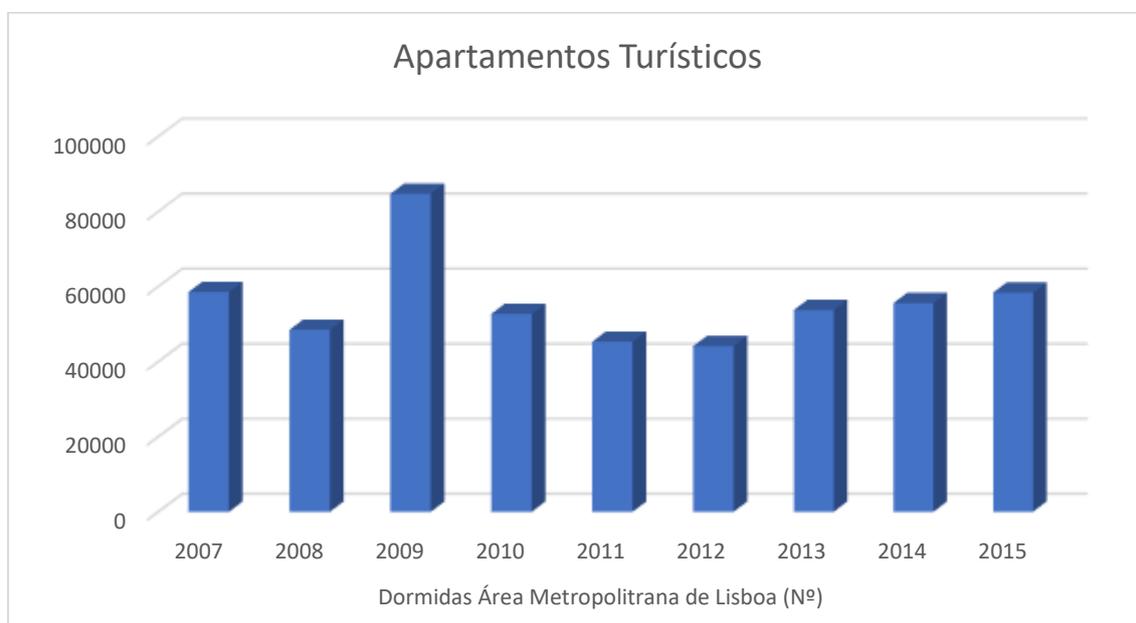


Fonte: Elaboração própria, dados do INE

Figura 18: Dormidas nos Estabelecimentos Hoteleiros, por 100 hab (nº) - 2007 a 2015

A tendência, como podemos observar (ver figura nº18), é de aumento do número de dormidas, sendo que em 2009 houve uma ligeira redução. Já o maior aumento deu-se de 2013 para 2014, passando de 357 mil para 437 mil hóspedes (ver figura nº18). Perceber o porquê deste aumento não é difícil, Lisboa está na moda e é primeira escolha para muitos turistas, é igualmente relevante perceber que estes turistas podem ser, no futuro, investidores ou ainda população residente.

O número de dormidas, na Área Metropolitana de Lisboa, para os anos apresentados, nos apartamentos turísticos tem sofrido algumas oscilações.



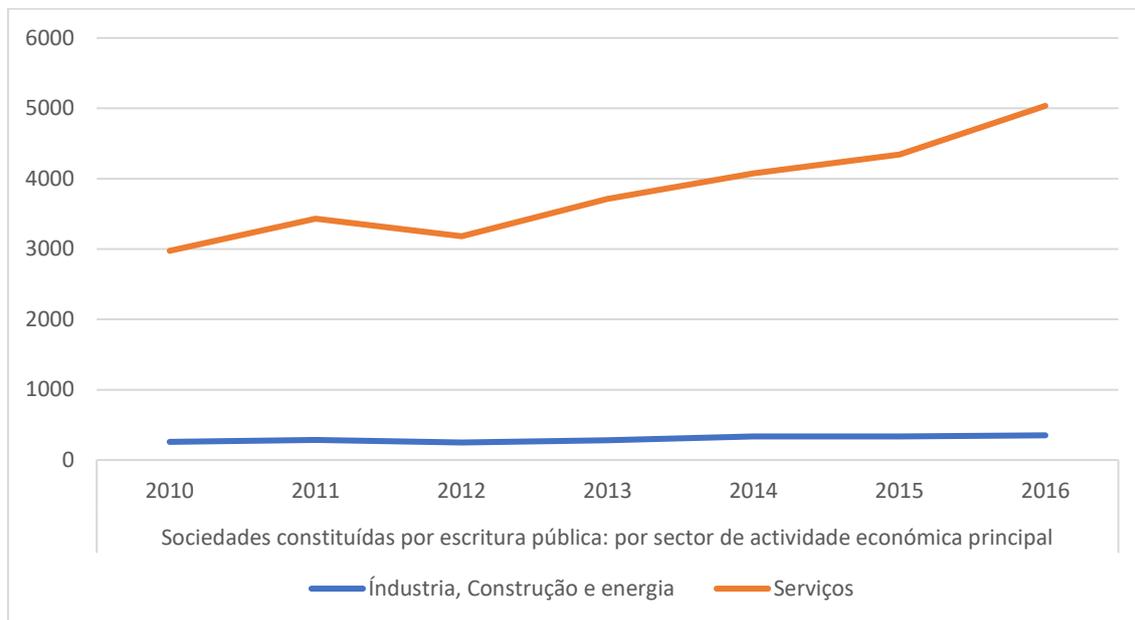
Fonte: Elaboração própria, dados do INE

Figura 19: Dormidas em Apartamentos Turísticos na Área Metropolitana de Lisboa (nº)

O ano em que se registaram mais dormidas foi no de 2009, ultrapassando as 80 mil. No entanto, no ano de 2010 voltaram a diminuir tendo esse decréscimo se prolongado até 2012. Apenas em 2013, 2014 e 2015 se tem registando um aumento em todos os anos, sendo que em 2013 dormiram 57 757 pessoas, em 2014 dormiram 55 622 e em 2015, 58 395 (ver figura nº19).

Para além do turismo considera-se, também o número de sociedades constituídas um fator importante, sendo que quanto mais empresas se formarem maior

será o número de empregos. Como tal, a seguinte figura apresenta o número de sociedades constituídas em escritura pública por setor de atividade.

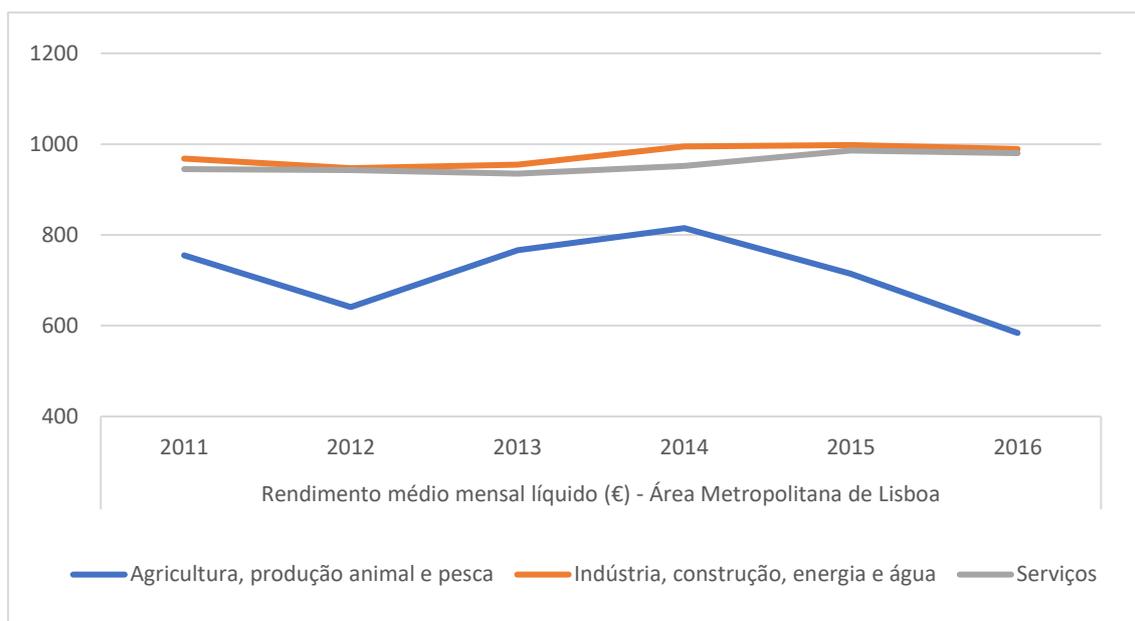


Fonte: Elaboração própria, dados do INE

Figura 20: Sociedades constituídas por escritura pública: por setor de atividade - 2010 a 2016

É inegável afirmar que o setor dos serviços é o que mais se tem desenvolvido na cidade de Lisboa (ver figura nº20). Em 2010 criaram-se 2974 empresas relacionadas com o setor dos serviços, a partir desse momento aumentou, até registar uma ligeira quebra em 2012, onde apenas se registaram a criação de 3179. Desde esse ano o número de empresas criadas não mais abrandou, chegando a atingir as 5035 empresas em 2016. O setor industrial, de construção e de energia tem uma representação muito inferior aos serviços, apesar de ano para ano também registarem progressos. Em 2010 o número era de 256 empresas aumentando para 351 em 2016 (ver figura nº20).

Para completar a figura nº20, o que segue tem como dados os rendimentos médios da população portuguesa. Considera-se a figura nº20 importante pois são os rendimentos que ajudam perceber a qualidade de vida da população e numa cidade como Lisboa, que tanto vive do poder de compra é necessário perceber a evolução positiva ou negativa dos rendimentos na Área Metropolitana de Lisboa.



Fonte: Elaboração própria, dados do INE

Figura 21: Rendimento médio mensal líquido (€) - AML - 2011 a 2016

A escala do gráfico nº21 é diferente, apenas à escala metropolitana, mas ainda assim é importante perceber os rendimentos tendo em conta o setor de atividade e se estes têm aumentado ou diminuído. De imediato, percebe-se que há uma grande disparidade de rendimentos entre os três setores, o de agricultura, produção animal e pesca tem um rendimento algo inferior aos restantes, sendo que apenas em 2014 chegou ao 800 €, caindo de forma vertiginosa para os 600 € em 2016 (ver figura nº21), conseguindo assim uma quebra de 300 € em dois anos. Os restantes setores, que empregam o maior número de população, caminham muito fixados e a diferença de rendimentos entre um e outro é muito reduzida, com exceção a 2014 onde se distanciaram um pouco mais, mas no geral os rendimentos dos dois setores situam-se entre os 950/1000€ (ver figura nº21).

Depois de percebermos o que tem vindo a acontecer com a cidade de Lisboa, é agora necessário perceber o que as entidades da cidade têm feito para que a cidade melhore, e o que têm feito para resolver os desafios e problemas que esta enfrenta.

7.As estratégias da cidade de Lisboa

7.1.Carta Estratégica de Lisboa 2010-2024

Este documento tem como finalidade dar resposta a um conjunto de questões com que se debate a cidade de Lisboa e que se apresentam como os atuais desafios estratégicos no planeamento da cidade. De modo a perspetivar o futuro, planeando e executando aquilo que hoje, em conjunto, se pretende para Lisboa.

Há, então, para a Camara de Lisboa seis questões estratégicas que se apresentam para o futuro da cidade:

- Como recuperar, rejuvenescer e equilibrar a população?
- Como tornar Lisboa uma cidade amigável, segura e inclusiva para todos?
- Como tornar Lisboa uma cidade ambientalmente sustentável e energeticamente eficiente?
- Como transformar Lisboa numa cidade inovadora, criativa e capaz de competir num contexto global, gerando riqueza e emprego?
- Como afirmar a identidade de Lisboa, num Mundo globalizado?
- Como criar um modelo de governo eficiente, participado e financeiramente sustentado?

Estas são as seis questões estratégicas a que a Carta Estratégica de Lisboa pretende dar resposta. Essa resposta é dada através do encontro de soluções para enfrentar os desafios e preparar a cidade para o futuro.

Presentes na Carta estão quatro orientações principais, e que se constituem como pontos cardeais da Cidade onde se quer viver em 2024:

1. Uma nova prática: Cumulativa das Políticas Públicas sobre Lisboa
2. Uma centralidade reassumida: Lisboa, Capital da República e da Cidadania Aberta ao Tejo e ao Mundo
3. Uma nova divisão administrativa para multiplicar escolhas: Lisboa, Cidade de Bairros, Cosmopolita
4. Novos percursos e geração de oportunidade: Lisboa, Cidade e Descoberta

Como recuperar, rejuvenescer e equilibrar socialmente a população de Lisboa?

Os problemas populacionais de Lisboa, população envelhecida e perda de população, não são recentes na cidade, que segundo a Carta Estratégica perdeu cerca de 250 mil habitantes desde os anos sessenta. Tendo em conta somente a década de noventa, Lisboa viu a sua população reduzida em 15%. Adicionalmente, o concelho de Lisboa tem a taxa de envelhecimento mais elevada de toda a área metropolitana, bem como a menor proporção de população jovem, o que se traduz numa taxa de crescimento natural negativa. (Caraça, et al., 2009)

Para os executantes da Carta Estratégica estas dinâmicas são consequência de um deficit de escolhas, sendo resultado dos cidadãos não conseguirem residir em Lisboa devido a não encontrarem uma oferta habitacional que corresponda à sua capacidade económica. Esta situação vem agravar as desigualdades socioeconómicas interna, com a população com estrato socioeconómico médio ter maior representação na população que sai da cidade ao invés que as entradas se dão pelos cidadãos com uma estrutura socioeconómica mais elevada. Para combater esta situação é necessário que o município de Lisboa adote uma estratégia mais competitiva em relação aos restantes municípios da área metropolitana, de modo a captar mais população a residir no seu território. Sendo assim existem três domínios que respondem a esta primeira pergunta:

- Viabilizar as escolhas ao nível do mercado de habitação;

O setor público deve ter como objetivo identificar e colmatar as falhas do mercado, ou seja, os pontos de desacerto entre a oferta e a procura em subgrupos específicos de mercado. É então, essencial aumentar a oferta de habitação condigna, a custos compatíveis com a capacidade financeira dos agregados familiares jovens, de estrato socioeconómico médio e em limite de solvência. (Caraça, et al., 2009)

- Aumentar a diversidade e reduzir as desigualdades;

“Lisboa é hoje uma cidade de contrastes. Coexistem os níveis mais elevados de rendimentos *per capita*, de poder de compra e de qualificações da população a nível nacional, com áreas de concentração de problemas socioeconómicos e urbanísticos

(desemprego, abandono escolar, dependência de subsídios, envelhecimento da população, degradação física, declínio populacional, entre outros). Acresce a esta situação o fato de parte significativa da população jovem de Lisboa residir em áreas de concentração de carências, o que coloca um sério risco de aumento das disparidades e tensões sociais no futuro.” (Caraça, et al., 2009)

Para que estas desigualdades sejam reduzidas é necessário que, aos cidadãos sejam dadas as oportunidades e recursos para tomarem as suas próprias opções e onde o território tenha uma distribuição equilibrada de população, equipamentos e serviços.

- Garantir uma atratividade sustentada;

“A evolução da população residente em Lisboa resulta do balanço entre a população que sai da cidade e da que entra na mesma. Com efeito, se não se tivesse em conta os novos habitantes que se mudaram para a cidade na década de noventa, a perda de população atingiria quase os 30%”. Tão ou mais importante que atrair população é manter a população na cidade, para tal é necessário reunir esforços para garantir uma qualidade de vida a todos os cidadãos.” (Cabral & Marques, 1996)

Como tornar Lisboa uma cidade amigável, segura e inclusiva para todos?

O mau ambiente urbano em muitos espaços de Lisboa, deve-se essencialmente, à utilização excessiva do transporte privado, apesar das várias políticas públicas de oferta de transporte coletivo. Mas, e de forma sintetizada, a Carta Estratégica apresenta quatro medidas chave que podem combater estes desafios e tornar Lisboa uma cidade amigável, segura e inclusiva.

- I. Introdução de mudanças no sentido de tornar progressivamente desnecessário o recurso ao transporte privado em Lisboa – melhorar a redes de transporte, não só ao nível do conforto, mas também com um aumento no número de transportes (autocarros, metros), pode ajudar a que os cidadãos passem a escolher o transporte público ao invés do transporte privado.

- “Construção de parques de estacionamento dissuasores, numa coroa em volta da cidade (...) e ligados a confortáveis nós de transporte público, (...)” (Caraça, et al., 2009)
 - “Criação de «dificuldades» físicas ao trânsito de atravessamento, nomeadamente «passadeiras alteadas», semaforização mais lenta, velocidades máximas mais baixas, alargamento dos passeios, facilidades para velocípedes não poluentes (...)” (Caraça, et al., 2009)
 - “Recuperação das linhas de elétrico «históricas»”. (Caraça, et al., 2009)
 - “Introdução, sempre que possível (beira-rio, Avenidas Novas, Parque das Nações, Alta de Lisboa) de novas linhas de «elétrico rápido» ou de «metro ligeiro de superfície», em detrimento da continuação da pesada rede de metro subterrâneo.” (Caraça, et al., 2009)
- II. Recuperação dos centros históricos da capital de modo a torná-los verdadeiramente atrativos para a vida contemporânea – os centros históricos, são na sua maioria habitados pela população mais idosa o que pode fazer com que estes locais sejam mais vulneráveis no que há criminalidade diz respeito, mas com estratégias de recuperação e requalificação de modo a torná-los mais atraentes esta situação pode ser combatida.
- “Encorajamento das boas práticas de recuperação do património construído.” (Caraça, et al., 2009)
 - “Criação (com apoio de fornecedores?) de um Caderno de Exemplos (introdução de elevadores em edifícios antigos, recuperação de portas e portadas (...)” (Caraça, et al., 2009)
 - “Revitalização e renovação urbana dos espaços públicos degradados (...)” (Caraça, et al., 2009)
 - “Incremento de pequenos silos de estacionamento de bairro para moradores que possam tornar mais atrativa a oferta de habitação no(s) bairro(s) histórico(s).” (Caraça, et al., 2009)
 - “Conquista de parques públicos seguros para bicicletas ou outro tipo de transportes individuais ligeiros (...)” (Caraça, et al., 2009)

III. Revivificação dos bairros mais periféricos e “problemáticos” cooptando-os para a cidade e retirando-lhes o estigma de guetização – os bairros mais periféricos, foram inicialmente “contruídos” pelos próprios cidadãos o que levou a problemas a todos os níveis (saneamento, pobreza, drogas), mas também os próprios municípios optam por centrar os cidadãos mais vulneráveis no mesmo local acabando por os colocar à margem da sociedade. Perante isto é necessário medidas mais inclusivas para conseguir integrar os cidadãos mais vulneráveis na sociedade.

- “Transformação de uma percentagem adequada de antigas unidades de habitação camarárias, nos diversos bairros, em edifícios *open-space*, a alugar posteriormente a preços muito competitivos (...)” (Caraça, et al., 2009)
- “Libertação progressiva dos pisos térreos dos edifícios de habitação camarários hoje afetos a usos residências, no sentido da sua transformação em espaços culturais, comerciais, oficinas, indústrias ou, estacionamento.” (Caraça, et al., 2009)
- “Conversão de apartamentos pertencentes a edifícios de habitação camarários, hoje com áreas mais reduzidas, em situações de maior conforto (...)” (Caraça, et al., 2009)
- “Montagem de uma Autoridade para a Igualdade (adstrita ao já existente conselho Municipal para a Interculturalidade e Cidadania) pró-ativa aberta para ouvir os problemas dos discriminados, para os encaminhar para a resolução de problemas, para os convidar para a definição de políticas.” (Caraça, et al., 2009)
- “Inclusão de um «balcão», dentro da Autoridade, que se comportará como uma «agência» de aluguer de casas, conquistando a confiança dos proprietários, funcionando como fiador, garantindo as cauções aos prominentes arrendatários.” (Caraça, et al., 2009)
- “Manutenção das escolas públicas com níveis de qualidade aceitáveis.”

- “Desenvolvimento de ações que deem visibilidade às produções culturais minoritárias.” (Caraça, et al., 2009)
- “Incentivo ao uso de equipamentos públicos nos bairros (...)” (Caraça, et al., 2009)

IV. Tomada resoluta e decisões tendentes a resolver expressiva e urgentemente as condições de vida dos sem abrigo na cidade de Lisboa;

- “Descentralização, ao longo da cidade, das várias ações com vista à criação de condições de apoio aos sem-abrigo.” (Caraça, et al., 2009)
- Construção de Centros de alojamento temporário; Centro de alojamento assistido, em articulação com estruturas de saúde, nomeadamente o Plano Integrado de Prevenção da Toxicodependência (...)”. (Caraça, et al., 2009)

Como tornar Lisboa uma cidade ambientalmente sustentável e energeticamente eficiente?

“A sustentabilidade energética e ambiental de Lisboa poderá ser alcançada recorrendo a nova forma de encarar a cidade, reorganizando e dignificando o espaço público, o património natural e o edificado, criando-se assim também condições para uma eficaz alteração de comportamento da população com vista à proteção ambiental e à eficácia energética, sendo que as tecnologias mais inovadoras deverão surgir numa ótica de complementaridade, não como a solução chave do problema.” (Caraça, et al., 2009)

Para além de todas as reduções que a cidade tem de efetuar, ao nível de do consumo de água, energia elétrica, combustíveis fósseis é necessário intervir em dois setores o dos edifícios e dos transportes.

- “Relativamente ao setor dos edifícios é necessária uma intervenção essencialmente a nível estrutural e comportamental. Sabendo que a vida útil dos edifícios é de várias décadas, Lisboa terá de apostar não apenas na eficaz aplicação de novos regulamentos (certificação, comportamento térmico,

sistemas energéticos e climatização), na promoção de novas formas de arquitetura (...)” (Caraça, et al., 2009)

- “Quanto setor dos transportes, ficou claro que o sistema de mobilidade de Lisboa tem de ser dimensionado cada vez mais a pensar numa cidade moderna, competitiva e agradável para quem nela vive, trabalha ou visita, fazendo com que o elemento central passe a ser o cidadão enquanto peão e não carros. (Caraça, et al., 2009)

Como transformar Lisboa numa cidade inovadora, criativa, capaz de competir num contexto global, gerando riqueza e emprego?

Há cada vez mais a necessidade de fazer dos territórios polos inovadores e criativos capazes atrair investimento que gera mais emprego e riqueza. O território de Lisboa não exceção, como tal, são necessárias definir estratégias para que a capital portuguesa se consiga destacar em relação às outras.

Como tal a Carta Estratégica define três direções fundamentais:

- “O reforço das suas dimensões de cidade do conhecimento, densificando, aglomerando e internacionalizando as atividades de ensino superior e investigação científica e técnica, explorando, nomeadamente as sinergias territoriais relativas aos aspetos positivos diferenciadores da qualidade de vida em Lisboa.” (Caraça, et al., 2009)
- “A valorização drástica da afirmação autónoma de Lisboa no mundo das marcas e da criatividade, viabilizando não só o desenvolvimento de formas inovadoras de marketing territorial, como o reforço da atratividade para trabalhar, residir e visitar, por um lado, e para localizar empresas e atividades criativas polarizadas pelo conhecimento e pela cultura;” (Caraça, et al., 2009)
- “A construção de um modelo de governança cidade7região ancorando em responsabilidades temáticas e territoriais dotadas de racionalidade e massa crítica, onde os instrumentos tenham a dimensão dos objetivos (nem de menos, nem demais) e onde se possam potenciar e acumular os

efeitos das decisões tomadas à escala local, regional e central, num novo quadro de cooperação institucional (público-privado) e de confiança nas parcerias de futuro (público-privado).” (Caraça, et al., 2009)

Como afirmar a identidade de Lisboa num mundo globalizado?

“A resposta a esta questão, do nosso ponto de vista, tem de estar suportada pela construção de um discurso que identifique e enquadre as questões identitárias que fazem de Lisboa uma cidade única e que permita a construção de uma unique selling proposition. Ora as características identitárias únicas, que não podem ser replicadas, têm de ser necessariamente procuradas na cultura da cidade e dos seus habitantes.” (Caraça, et al., 2009)

Para se conseguir que Lisboa tenha uma identidade, se distinga dos mais diversos territórios e seja competitiva é necessário que se definam algumas estratégias. Os executantes da Carta Estratégica identificam quatro dimensões:

1. “Marca Lisboa”
2. “Património e Equipamento”
3. “Conteúdos e Programação”
4. “Comunicação”

Como criar um modelo de Governo eficiente, participado e financeiramente sustentado?

Em todas as respostas que se tem dado a todas as perguntas colocadas na Carta Estratégica há um denominador comum, a cidade e nesta nova forma de se encarar a cidade, e a sua necessidade de se desenvolverem e de se constituírem como polos de inovação, criatividade e de qualificação, para aos executantes da Carta, Lisboa ainda tem alguma dificuldade em exponenciar as suas forças e oportunidades.

“O panorama das estruturas de governação e de administração de Lisboa manifesta, de forma muito clara, uma desorientação e uma incapacidade de atuação estrutural, sedimentada ao longo de demasiados anos.” (Caraça, et al., 2009)

Como tal os executantes da Carta Estratégica propõem sete grandes princípios para um sistema de governação de Lisboa que se torne eficiente, participado e sustentável.

- 1) Estratégia e Cumulatividade das Políticas Públicas – necessidade de se fabricar uma plataforma integrada e consensualizada – após grande debate e confronto de ideias – de planeamento e de preparação do futuro da cidade – ou um Projeto para Lisboa.
- 2) Clarificação da Ação sociopolítica para as escalas e as dimensões de uma cidade capital - há uma necessidade de se abrir o campo de ação e de atuação, para além dos processos mais tradicionais.
- 3) Máxima Proximidade na gestão e na administração local – assenta a estratégia no reforço nos governos de proximidade para Lisboa, assim torna-se mais fácil perceber os anseios dos cidadãos e dos problemas dos espaços da cidade.
- 4) Eficiência e da qualidade da gestão administrativa municipal – “procura efetuar a melhor transição entre o panorama da administração burocrático e reativo, para um panorama de administração mais eficiente (desde logo), mas próximo da própria evolução da cidade, dos seus ritmos e dos seus resultados (responsabilizando-se e avaliando-se assim a administração pública de forma mais direta e no âmbito de objetivos determinados), e ainda mais flexível e mais motivada.” (Caraça, et al., 2009)
- 5) Governança e da ampla conetividade com a cidade – “assume que a revitalização do sistema democrático e de governação de Lisboa, e o próprio desenvolvimento de sentido mais amplo da cidade, passam pela necessidade de uma maior proximidade – ou conetividade – entre a política e os mais variados atores urbanos (dos empresariais aos ambientalistas, dos institucionais aos sociais, até cada um dos cidadãos).” (Caraça, et al., 2009)
- 6) Participação e do Pleno Envolvimento Cívico – “envolve uma importante mudança de paradigma para as atuais estruturas da administração de Lisboa –

ao se procurar fazer a mudança de uma cultura distante, fechada e reativa, para uma cultura bem mais aberta, participativa e mesmo facilitadora.” (Caraça, et al., 2009)

7.2.Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano do Município de Lisboa – PEDULX

O PEDU de Lisboa, que tem presente a política de planeamento estratégico a ser aplicada na cidade de Lisboa, onde tem como referência alguns documentos.

- A Carta Estratégica de Lisboa 2010/2014;
- O Plano Diretor Municipal, onde está presente a estratégia de desenvolvimento territorial, juntamente com o PNPOT (Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território) e com o PROTAML (Plano Regional de Ordenamento do Território da Área Metropolitana de Lisboa) e que se suporta em quatro prioridades:
 - Afirmar lisboa nas redes globais e nacionais;
 - Regenerar a cidade consolidada;
 - Promover a qualificação urbana;
 - Estimular a participação e melhorar o modelo de governação;

Tendo em conta as quatro prioridades, existem então, três grandes objetivos para promover e dinamizar a cidade de Lisboa:

1. Mais pessoas – este primeiro objetivo vai de encontro o que já se apresentou na Carta Estratégica, a necessidade de inverter a queda demográfica da cidade. Da necessidade de atrair e ficar população na cidade, para que isso aconteça é necessário que o mercado imobiliário se possa adaptar às características financeiras dos cidadãos. Mas também do melhoramento dos equipamentos sociais e de apoio à qualificação, investigação, inovação e internacionalização do ensino superior.
2. Mais emprego - apesar da tendência de diminuição do desemprego, este ainda contínua a ser um grande problema da cidade como tal, a cidade de Lisboa tem

como objetivo ser um ponto de criação de riqueza e por sua vez de emprego. Para que que isso é necessário que se afirme Lisboa na economia global, através das apostas no turismo, na sociedade do conhecimento, na afirmação da cidade como Capital do Mar e na captação de investimentos e recursos externos;

3. Melhor cidade – para além do aspeto financeiro e económico da cidade, é igualmente importante, a qualidade de vida dos cidadãos residentes e dos cidadãos turistas. A degradação do tecido urbano e a pobreza continuam a ser problemas que afetam Lisboa, por isso é necessário que se reabilite e requalifique as áreas urbanas degradadas e que se prova a coesão social e o combate à pobreza.

Para que se consiga implementar os objetivos apresentados no paragrafo anterior é necessário que se implemente algumas medidas, em cada objetivo. No objetivo 1. Mais pessoas – a intenção é atrair habitantes, através de programas de habitação a custos mais acessíveis, estacionamento para os residentes, medidas que promovam uma melhor e mais saudável ambiente urbano e a criação, ou melhoramento dos equipamentos públicos. No objetivo 2. Mais emprego – tem como finalidade a captação de empresas e empregos que só se consegue com a promoção de incubadoras de empresas, mantendo assim a continuidade do modelo Start-up e apoiando iniciativas, que possam existir, da reutilização de espaços que estejam abandonados. O objetivo 3. Mais cidade - é objetivo com maior número de medidas a ser implementadas, e por essa razão está dividida em quatro partes – Impulsionar a Reabilitação Urbana, qualificar o espaço público em articulação com a mobilidade e a regeneração urbana, devolver a Frente Ribeirinha e Promover a mobilidade sustentável.

A. Impulsionar a Reabilitação Urbana, através da:

- Classificação de toda área urbana consolidada como zona histórica, com a possibilidade fiscais e de edificabilidade;
- Da clarificação do papel dos atores, públicos ou privados;
- Permissão para um melhor aproveitamento de sótãos, pisos térreos e primeira cave, com o objetivo de compactar a cidade;
- Da intervenção municipal em Bairros ou Zonas de Intervenção Prioritária;

- Incentivos a ações de reforço de resistência sísmica dos edifícios;
- Da regeneração, gestão e valorização do património municipal;

B. Qualificar o espaço público em articulação com a modalidade e a regeneração urbana, através de:

- Reordenamento do trânsito;
- Redução das áreas que estejam reservadas à circulação automóvel;
- Diminuição das velocidades de circulação e da sinistralidade;
- Aumento das áreas permeáveis e plantação de mais árvores de alinhamento no espaço público;
- Escolha de pavimentos que possam garantir a acessibilidade, conforto e segurança;
- Desenvolvimento de uma rede de percursos pedonais de acesso às colinas, com apoio de meios mecânicos;

C. Devolver a Frente Ribeirinha às pessoas através de:

- (Re)qualificação de um maior espaço ribeirinho dedicado ao lazer e turismo;
- Continuar com as intervenções na Frente Ribeirinha, como no Terreiro do Paço e na Av. Ribeira das Naus, a implementação de um novo terminal de cruzeiros em Sta. Apolónia em articulação com mais espaço público, e uma maior valorização paisagística e ambiental do património já existente;
- Redução da importância do Arco Ribeirinho como eixo viário principal;
- Aumento das situações de transposição da via-férrea e das rodovias;

D. Promover a mobilidade sustentável, através das seguintes medidas:

- Criação de zonas de moderação de tráfego (zonas 30 e de qualificação pedonal);
- Consolidação da rede ciclável como um suporte à bicicleta como modo de transporte;

- Redução do número de veículos como um suporte à bicicleta como modo de transporte;
- Redução do número de veículos que afluem à cidade, controlando a oferta de estacionamento;
- Aumento da oferta de estacionamento para residentes.

7.3. Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2015-2019

O plano estratégico para o turismo da região de Lisboa surgiu pela colaboração de entidades públicas e privadas, ou seja, das entidades ligadas ao turismo e das Câmaras Municipais da Região. Fazem parte deste plano os municípios de Lisboa, Cascais, Sintra, Mafra, Sesimbra, Palmela, Almada e Oeiras.

O plano estratégico tem como finalidade o crescimento das receitas do turismo, através do alargamento da oferta do produto e com a promoção territorial com um enfoque especial. Está assim dividido em quatro partes (Tabela 18):

1. Objetivos Estratégicos 2015-2019;
2. Mercados;
3. Produto;
4. Promoção;

Tabela 18: Capítulos do Plano Estratégico

Objetivos 2015/2019	Produto
<ul style="list-style-type: none">➤ Aumentar o contributo económico do turismo na Região de Lisboa, particularmente:➤ Atingindo os 10 milhões de dormidas de turistas estrangeiros, na região de Lisboa em 2019;➤ Alcançar receitas globais que rondem os 800 milhões na Região de Lisboa em 2019;	<p>Implementar a estratégia de produto alargado, que realiza a diversificação da oferta da Região:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Elevar os atuais produtos <i>core</i> a um novo patamar de excelência;➤ Aprofundar o desenvolvimento de produtos de nicho, como o turismo religioso e o surf;➤ Desenvolver novos produtos que fomentem o crescimento futuro, como o

Melhorar a qualidade de serviço prestado aos turistas, particularmente:	turismo de natureza e o turismo de saúde;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Melhoria da satisfação dos turistas; ➤ Aumento da notoriedade da cidade de Lisboa nos mercados prioritários; 	Reforçar a importância dos produtos qualificados como a cultura, o <i>shopping</i> , a gastronomia, que se mostram essenciais para a consistência da oferta de <i>city/short breaks</i> .

Mercados	Promoção
Aprofundamento do conhecimento dos mercados prioritários – Espanha, Alemanha e Brasil – que mais tarde se estenderá aos restantes mercados.	Comunicação da Região de Lisboa com base num mosaico de experiências que permitem a customização de roteiros às motivações de cada turista, através de:
Melhoria das acessibilidades em alguns mercados de elevado potencial, cujas ligações aéreas podem ser melhoradas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfoque no desenvolvimento de <i>market intelligence</i> para os mercados prioritários, com uma abordagem customizada;
Identificação de mercados de elevado potencial de crescimento e com acessibilidades diretas em desenvolvimento, como a China, o México ou a Colômbia.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento da predominância dos meios de proximidade com as <i>press, fam e media trips, workshops</i>, e alavancagem no canal online para o desenvolvimento de abordagens interativas com os potenciais turistas.

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa

Tabela 1: Capítulos do Plano Estratégico

A maior atenção ao produto deve-se à necessidade de apresentar um maior leque de opções ao turista, principalmente, quando se tem uma região tão rica e diversificada como é o que caso da região de Lisboa. Como tal o plano divide os produtos em quatro grupos – produto *nicho*, produto *core*, motivação principal e qualificadores. Cada um deles tem objetivos específico e tipos de atividades específicos (Tabela 19).

- **Core** – produtos a elevar para um novo patamar de excelência;
- **Potenciar** – produtos com escala que se podem desenvolver com o conceito de região alargada;
- **Nicho** – novas apostas de crescimento de futuro;

- **Qualificadores** – essenciais para elevar os produtos core a um novo patamar de excelência;

Tabela 19: Áreas de Intervenção

Core	A potenciar	Nicho/Novas apostas	Qualificadores de oferta
City/short breaks	Religioso	Naútica	Cultura
Cruzeiros	Residencial	Turismo de saúde	Gastronomia
Golfe	Surf	Birdwatching	<i>Shooping</i>
	Enologia	Equestre	<i>Nightlife</i>
		Turismo de Natureza	
		Sol e Mar	
		Mergulho	
		Turismo Aventura	

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa

Tabela 2: Áreas de Intervenção

Todas estas atividades podem se encontrar na Região de Lisboa e muitas, estabelecem-se como principais produtos a ser encontrados em cada região. Por isso é necessário que estes se promovam e desenvolvam de modo a captar mais turistas para cada região.

Em relação aos mercados, está dividido em dois grupos – relevância/prioritários e oportunidade. Sendo que de um lado estão aqueles que mais peso têm nos valores turísticos e que o plano classifica como, países emissores e os países que se tem vindo a constituir como potenciais mercados, mas ainda tem de se dar importância aos mercados que estão em fase de teste fruto da abertura de novas rotas aéreas.

Tabela 20: Mercados prioritários

Prioritários	A desenvolver	Em fase de teste
Espanha	Rússia	China
Alemanha	Estados Unidos da América	México
Brasil	Escandinávia	Colômbia
Reino Unido		
França		
Benelux		
Itália		
Angola		

Fonte: Adaptado do Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa

Tabela 3: Mercados prioritários

Esta questão dos mercados remete-nos para a questão da promoção, esta dividida em dois grandes grupos – a estratégia de comunicação e promoção da região que deve assentar na diversidade da oferta e na maior diferenciação na abordagem a mercados, e na promoção e tendo como foco os meios de canal online de modo a compensar uma redução nos meios mais tradicionais.

- Estratégia de comunicação e promoção assente na diversidade da oferta e abordagem aos mercados:

1. Comunicação do conceito de região:

- Proposta de valor, a comunicação da Região de Lisboa deve acentuar a diversidade da oferta, cuja concretização passa por um mosaico de experiências.
- Marca, a cidade de Lisboa deve ser a marca base para a Região, mantendo Cascais e Sintra como marcas internacionais e criando marcas associadas a produtos específicos.

2. Meios

- Reforço da promoção nos meios de maior proximidade - workshops e ações junto das *press* e *fam trips*.

- Dinamização da comunicação online, com uma abordagem *content marketing* e alavancagem ao poder das redes sociais.
- Otimização do investimento em meios tradicionais.

3. Maior diferenciação na abordagem aos mercados

- Aprofundamento do conhecimento dos mercados prioritários – desenvolvimento de ferramentas de *market intelligence*.
- Adequação da abordagem aos mercados prioritários de acordo com as aprendizagens obtidas no estudo aprofundado do mercado.
- Ajuste da abordagem aos restantes mercados enfocando nos meios de proximidade.

➤ Estratégia de meios

1) Reforço dos meios de proximidade

- Aumento do investimento na customização aos mercados através de meios de proximidade.

2) Reforço do canal online

- Desenvolvimento de uma abordagem de *content marketing*:
 - Desenvolvimento de blogues específicos sobre a cidade;
 - *Search engine optimization* e *online reputation management*.
- Alavancagem do potencial associado às redes sociais:
 - Dinamização de comunidades específicas, com conteúdos sobre a região nas redes sociais;
 - Criação de perfis da Região nas principais redes sociais.
- Otimização dos meios tradicionais:
 - Redução da presença em feiras e certames – enfoque no mercado prioritário.
 - Desenvolvimento de pequenas campanhas focadas em mercados específicos.

Os três planos que se apresentaram estão relacionados com diferentes áreas importantes para a cidade de Lisboa, e que precisam de estar planeadas para que a cidade possa desenvolver de forma sustentável. Caso isso não aconteça, o que vai acontecer é um crescimento desordenado, e onde, por exemplo, o número de turistas pode acabar por ser um fator de conflito e não um fator de desenvolvimento.

8.A agência de promoção económica de Lisboa - Invest Lisboa



Figura 22: Agência de Promoção de Lisboa - Invest Lisboa

Têm como áreas de trabalho o apoio a Investidores, empresas e Empreendedores; a Dinamização da Economia e a Promoção Internacional para a captação de investimentos, empresas e talentos (Tabela 21).

Tabela 21: Áreas de Trabalho da Invest Lisboa

Apoio a Investidores, empresas e empreendedores	De modo personalizado, confidencial e gratuito – assegurando uma resposta rápida aos pedidos de informação e contactos, aconselhamento, parceiros, instalações e oportunidades de investimento. São facilitadores e um ponto contacto
Dinamização da Economia	Mobilizar parceiros e recursos para a implementação de projetos que contribuam para dinamizar a economia
Promoção Internacional para captação de investimentos, empresas e talentos	Assegurar a visibilidade de Lisboa como destino de investimento e localização de empresas

Fonte: Adaptado de (Lisboa I. , s.d.)

Tabela 4:Área de Trabalho da Invest Lisboa

A Invest rege-se por três características - Visão, Missão e Valores:

- Visão

Ser reconhecidos por contribuir decisivamente para que Lisboa venha a ser uma das cidades mais atrativas para investidores, empresas e empreendedores/talentos;

- Missão

Contribuir para a criação de um ambiente favorável ao investimento e à instalação de empresas em Lisboa. Divulgar com máxima eficácia e eficiência as vantagens de Lisboa que pesam nas decisões de investimento e instalação de empresas. Apoiar os Investidores, empresas e empreendedores ao longo processo de decisão, garantindo a opção Lisboa.

- Valores
 - Parceria
 - Dinamismo
 - Flexibilidade
 - Ambição
 - Honestidade

A Invest Lisboa tem como parceiros fundadores a Câmara de Lisboa, a Câmara de Comércio (Figura 23) e o AICEP Portugal Global (Figura 24). Estes são os principais parceiros nas ações promocionais a desenrolar pela Invest Lisboa.



Figura 23: Câmara de Comércio de Lisboa – parceiro

Assume-se como uma Associação Empresarial privada, fundada em 1843 e que promove o desenvolvimento dos seus sócios a uma escala nacional e internacional. Sendo um parceiro privilegiado para a internacionalização nacional e que promovem a ligação entre as PME e as grandes corporações.



Figura 24: AICEP Portugal Global – parceiro

O AICEP é a Agência para o Investimento e Comércio Externo em Portugal, entidade pública e que se forma devido à fusão, em 2007, da API (Agência Portuguesa para o Investimento) e do ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal). O AICEP tem como grandes objetivos a promoção internacional das empresas portuguesas ao apoiar a sua atividade exportadora, captar investimento estruturante e promover a imagem de Portugal.



Figura 25: Baía do Tejo – parceiro

Originada em 2009, é a fusão de diversas associações, a SNESGES – Administração e Gestão de Imóveis e Prestação de Serviços S.A. e URBINDUSTRIA – Sociedade de Urbanização e Infraestruturação de Imóveis S.A.

A Baía do Tejo trabalha em articulação com os Municípios de Almada, Barreiro e Seixal. A sua função é a gestão de parques empresariais, tendo também sempre em atenção os grandes complexos industriais que se encontram abandonados naqueles territórios e que é importante resolver, requalificando nas vertentes ambiental e urbanística.

8.1.Plano de Atividades

A Invest Lisboa tem objetivos muitos específicos e delineados para todos os anos e como tal, apresenta anualmente um Plano de Atividades. Apesar da base dos objetivos serem a mesma, estes têm de ser reformulados tendo em conta os desafios atuais. Como já referimos acima a Invest procura captar investimento, empresas e talentos para a cidade de Lisboa, o que proporciona a criação de empregos e riqueza, que se constituem como base para uma vida de qualidade. De modo a percebermos o papel da Invest, vai apresentar-se uma serie de dados que vão ajudar a perceber o que se faz e o que já se fez.

A competição é grande, e como já vimos pelos restantes países em estudo, todos têm uma agência de promoção. Como tal, é necessário que Lisboa consiga, cada vez, mais superiorizar-se em relação às restantes cidades e que se torne cada vez mais atrativa e competitiva, e que consiga prestar o melhor serviço de apoio a quem queira

investir ou instalar-se e lembrando-se sempre, que um turista pode ser um possível investidor.

Perante esta crescente competição, existem fatores que são determinantes nas decisões dos investidores, das empresas e dos talentos na hora de investir ou se instalarem, tais como:

- Investidores – projetos com rácio favorável de Rentabilidade/Risco;
- Empresas – Mercados + recursos + custos competitivos;
- Talentos – qualidade de vida (incluindo a segurança) + ambiente criativo + conectividade + custos competitivos + economia dinâmica (empregos) + qualidade de infraestruturas;

O novo ano traz a necessidade de se readaptar os objetivos tendo em conta os novos desafios, essas necessidades estão, diretamente, ligadas à necessidade de captar investimento para projetos que criem novas centralidades e aumentem a oferta de habitação mais acessível, escritórios, comércio e zonas de animação turística mais diversificadas; de aumentar os recursos humanos especializados, criando assim mais emprego e empreendedorismo e por fim melhorar a qualidade da resposta a investidores, empresas e empreendedores. Para a Invest, responder a estes desafios há a necessidade de aumentar os meios para apoiar os possíveis investidores e empresas e é necessário estreitar, ainda mais, os laços com os parceiros principais e criar novos laços com parceiros que possam ter importância para o projeto.

Como tal, definiu-se os seguintes objetivos:

- I. Agir à escala metropolitana,
 - A cidade de Lisboa deve liderar a Promoção Económica da Região;
 - Deve agregar a região, trabalhando em conjunto com os restantes municípios da AM;
 - A Marca Lisboa ser o maior ativo da região – mantendo as parcerias existentes e criar novas com atores institucionais e empresarias, que sejam importantes, no

sector da promoção internacional e na melhoria da atratividade da AM; e fortificando e concretizando os projetos com agências – Oeiras Invest e Cascais Dinâmica;

II. Federar agentes económicos e sociais;

- *Lisbon Business Connections* – que consiste numa plataforma, totalmente inovadora, com o objetivo de atrair empresas, investimento e criar novos postos de trabalho em Lisboa e em Portugal, aproveitando o poder da diáspora.
- Reforçar a rede para 700 conectores e melhorar o aproveitamento da rede para apoiar a economia da cidade;
- Realização de 3 eventos próprios (durante a *Web Summit*) e de 4 eventos de *networking* em parceria com a Invest e Câmara de Comércio;

III. Reforçar a promoção Internacional;

- Investimento imobiliário e reabilitação;
- Multissetoriais (Investimento, empresas e talentos);
- Captação de Centros de Serviços;
- Startups/talentos;

IV. Reforçar apoio a investidores, empresas e empreendedores;

- Melhorar a coordenação com a CML;
- Otimização dos serviços da Invest Lisboa;

V. Melhorar a atratividade de Lisboa para o investimento de empresas;

- Apoiar a conceção e angariação de investidores para grandes projetos da CML (Programa Renda Acessível, Concessão do Mercado de Santos, Hub Criativo do Beato, Feira Popular, Terreno de Entrecampos, entre outros), bem como para outros projetos;
- Apoiar projetos de formação em programação;

Tabela 22: Ações de Promoção da Invest Lisboa

Ações	Mercado	Setor	Data	Parceiros (locais/lisboa)	Organização
Evento Barcelona	Espanha	Multissetorial	23 fevereiro	Fomento <i>dell Trell,</i> <i>Iberjuris</i>	<i>Iberjuris</i>
Ação Istambul	Turquia	Multissetorial	Fevereiro	AICEP, Marina	Invest Lisboa
Feira MIPIIM	Internacional	Imobiliário	14 a 17 de Março	Baía do Tejo	Invest (Lisboa C. M., 2016)Lisboa
Roadshow Brasil	Diáspora + Brasil	Multissetorial	Abril	AICEP, MNE, CCIP, Baía do Tejo	Invest Lisboa
Feira STP Paris	Diáspora + França	Imobiliário	12 a 14 Maio		Invest Lisboa
Ação Londres	Reino Unido	Multissetorial	Junho	AICEP, PCC, <i>Second Home</i>	Invest Lisboa
Roadshow França	Diáspora + França	Multissetorial	Setembro		CCIFP
Feira EXPO REAL	Internacional	Imobiliário	4 a 6 de Outubro		Invest Lisboa
Eventos África do Sul	Diáspora + África do Sul	Multissetorial	A definir	<i>Pam Golding</i>	<i>Pam Golding</i>
<i>Web Summit</i>	Internacional	Startups, Talentos	6 a 9 de Novembro	CML, Startup Lisboa	CML
Evento Centro de Serviços	Internacional	Centro de Serviços		AICEP, ASSOP	

Fonte: Adaptado do Plano de Atividades da Invest Lisboa

Tabela 23: Vídeos promocionais realizados pela Invest Lisboa

Vídeos Promocionais	Mercado	Setor	Canal	Data	Conceito
Programa Renda Acessível	Internacional	Imobiliário	AP, RS, Parceiros, Media, LBC, Associações	Janeiro	Convite a investidores por parte do presidente da CML
Vantagens Startups e Empreendedores	Internacional	Startups, Talentos	<i>Web Summit</i> , Ap, RS, Parceiros, Media, LBC, Associações	6 a 9 Novembro	<i>The World Starts in Lisbon</i>
Vantagens para Centros de Serviços	Internacional	Centros de Serviços	Consultores Internos, AP, RS, Parceiros, Media, LBC, Associações		3 Casos de sucesso BNP <i>Parisbas</i> , Cisco, Fujitsu

Fonte: Adaptado do Plano de Atividades da Invest Lisboa

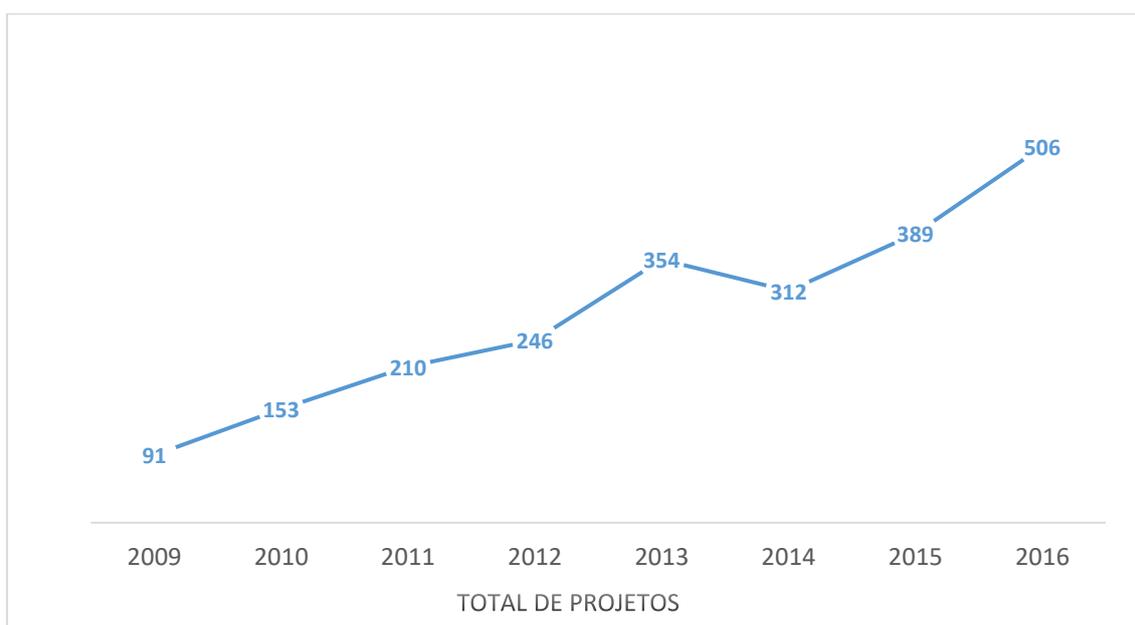
Após se perceber os objetivos da Invest para o ano que decorre, é também prudente, perceber o seu passado e os objetivos e projetos alcançados. Em 2016, e segundo dados disponibilizados pela agência, foram batidos recordes em várias áreas.

- 506 projetos apoiados (+30% que em 2015)
- 21 ações de promoção internacional realizadas (+62%)
- 210,451€ de receitas próprias angariadas (+7,66 e que corresponde a 47% do financiamento)
- 1,000,000 de visualizações em dois vídeos promocionais de Lisboa

Foram realizadas 21 ações de promoção internacional (5 feiras e 16 eventos), onde contou com 33 parceiros, 2,355 participantes em eventos e 208 reuniões.

8.2. Projetos Apoiados

Neste subcapítulo tem como objetivo perceber o percurso da Invest Lisboa no que diz respeito aos projetos apoiados. Como tal, e baseado em dados da agência, elaborou-se um conjunto de gráficos com o número de projetos apoiados, projetos apoiados (Figura 26) por atividade, por mercado e por origem do projeto.

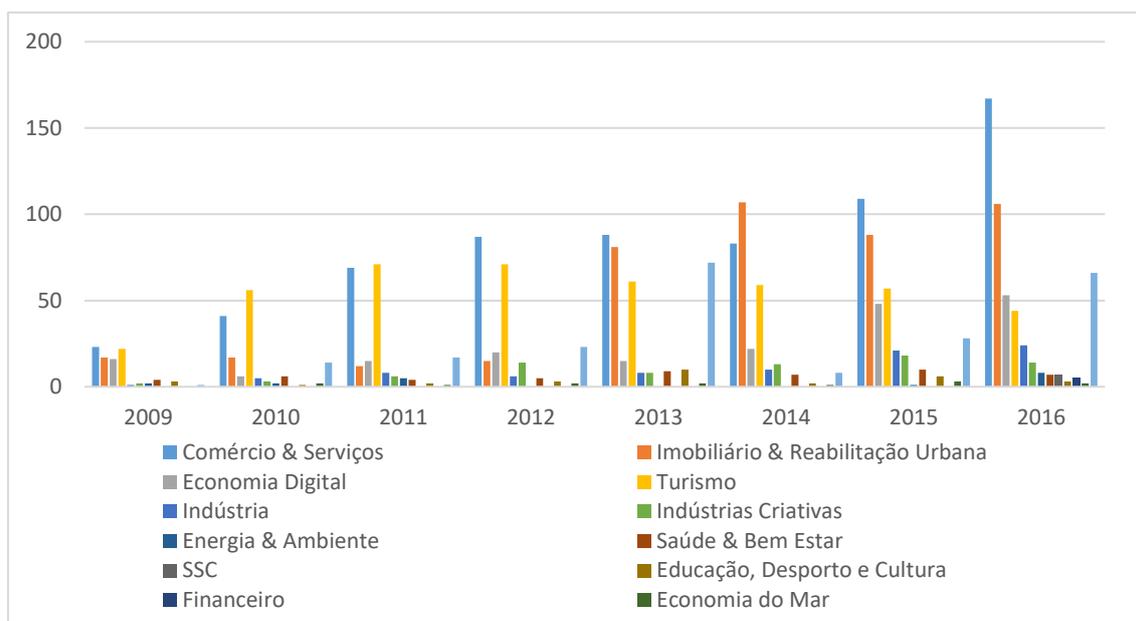


Fonte: Elaboração própria, dados Plano de Atividades

Figura 26: Total de Projetos Apoiados pela Invest Lisboa

Desde de 2009 a Invest já apoiou no total 2261 projetos, distribuídos pelos diversos anos (ver figura nº26). Apesar de ter registado uma ligeira diminuição do ano de 2013 para 2014, a tendência foi sempre de aumentar os projetos apoiados, registando em 2016 o seu record de 506 (ver figura nº26).

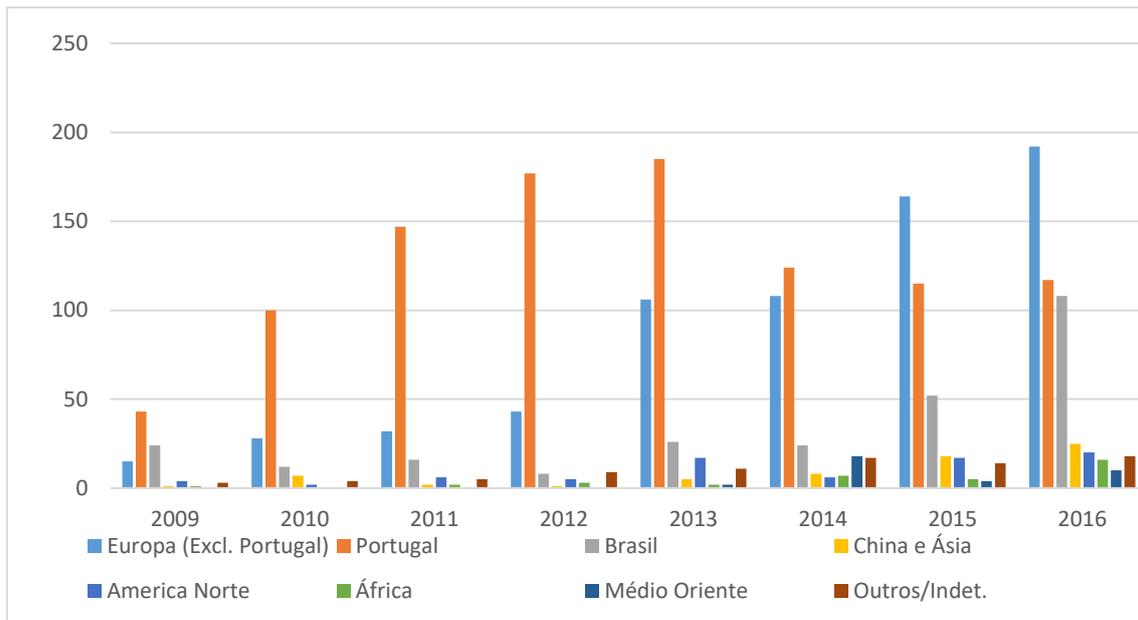
Para além de se perceber o número de projetos, é igualmente importante, perceber a origem dos projetos, ou seja, de que setor é o projeto oriundo. Como tal, o gráfico que se segue apresenta o número de projetos por ramo de atividade.



Fonte: Elaboração própria, dados Plano de Atividades

Figura 27: Projetos Apoiados por origem do projeto

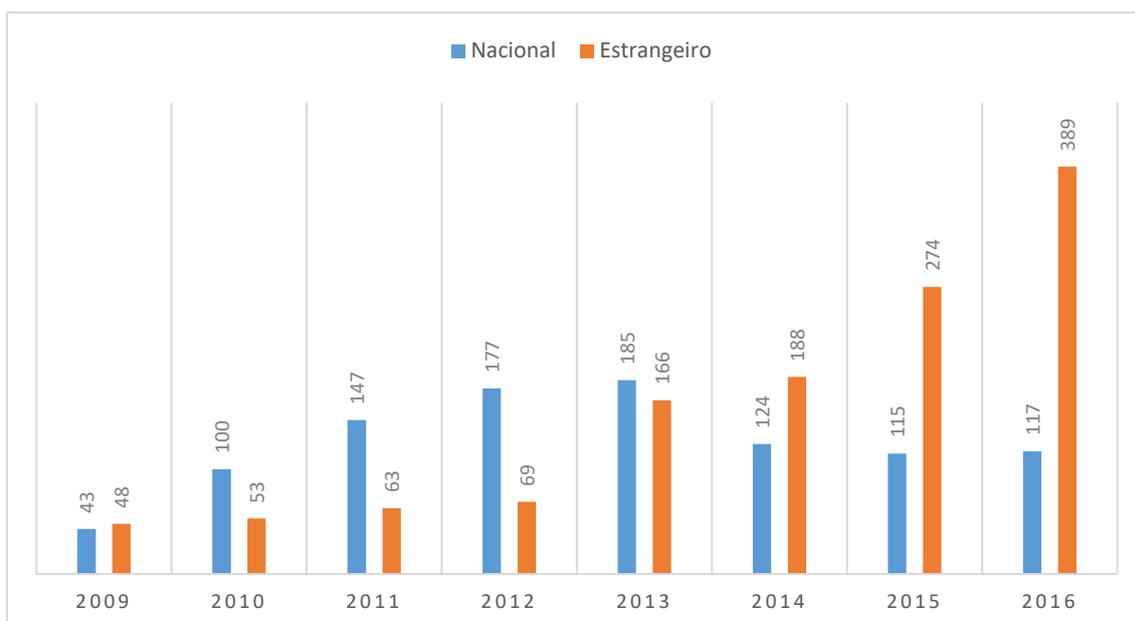
De modo a ser mais fácil ler o gráfico, pode haver alguma dificuldade, o ideal é ler as atividades da esquerda para a direita. Iniciando-se assim em Comércio e Serviços e terminando em Outro/Indeterminado. De imediato se distingue três atividades que desde o início, apesar que com menos expressão, lideram o número de projetos – o Comércio e Serviços, o Imobiliário e Reabilitação Urbana e o Turismo (ver figura nº27). Até 2012 a liderança dos projetos estava ao cargo do Comércio e Serviços e do Turismo, a partir do ano de 2013 o Imobiliário e a Reabilitação Urbana passam a fazer parte dos projetos mais apoiados, passando de uns inexpressivos 15 projetos em 2012 para 81 em 2013 (ver figura nº27). Este aparecimento do setor imobiliário e de reabilitação urbana no ano de 2013, está diretamente relacionado com o novo ímpeto que o setor tem registado nos últimos anos devido ao crescimento do turismo. Por outro lado, as restantes atividades, apesar de se fazerem representar com alguns projetos, encontram-se muito abaixo dos três referidos acima, com exceção da atividade Outros/Indeterminado que no ano de 2013 e 2016 ganhou maior expressividade (ver gráfico nº27).



Fonte: Elaboração própria, dados Plano de Atividades

Figura 28: Projetos apoiados por país de origem

Portugal tem sido o principal mercado de projetos que chegam à Invest Lisboa, com o seu número máximo em 2013, com chegando aos 185 projetos (ver gráfico nº28). Em 2014, regista-se uma quebra no número de projetos, passando de 185 para 124. Desde esse ano, o mercado português deixou de liderar o número de projetos, passando essa liderança para a Europa que em 2016 chegou aos 192 e para o aparecimento de um mercado que, apesar de não ser uma estreia, ainda não tinha expressão suficiente – o brasileiro (ver gráfico nº28). Começou por surgir, de forma discreta, em 2009 sofreu algumas oscilações ao longo dos anos não ultrapassando os 50 projetos, até ao ano de 2015 onde chegou a 52 e ao de 2016 onde chegou aos 108 projetos (ver gráfico nº 28).

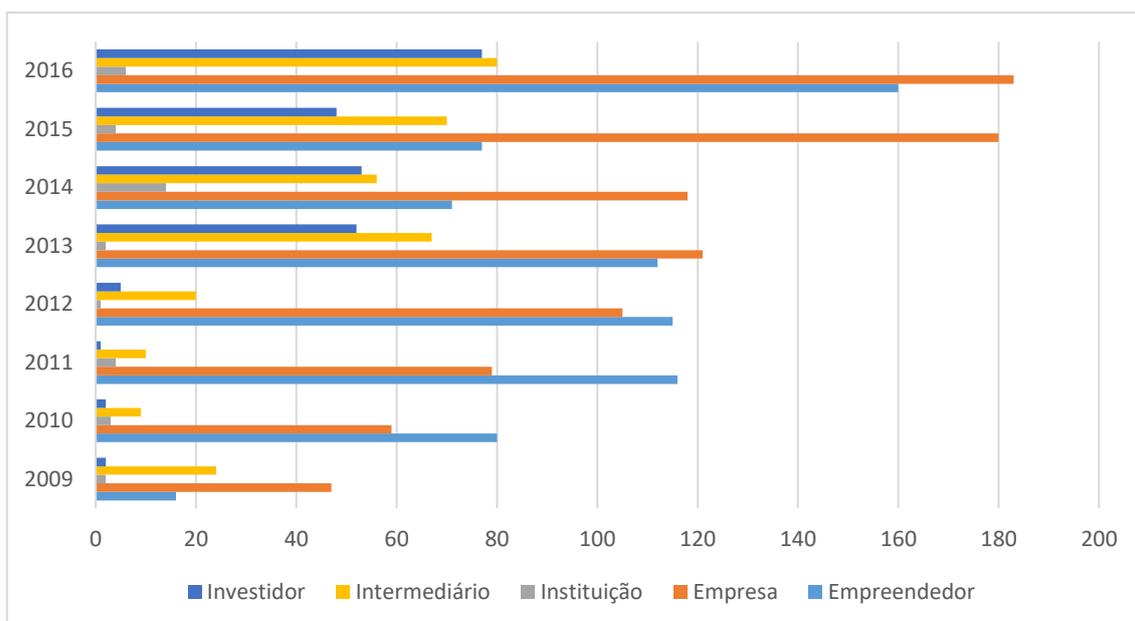


Fonte: Elaboração própria, dados Plano de Atividades

Figura 29: Projetos Apoiados - nacional/estrangeiro

A figura nº29 acaba por ser um complemento do anterior (figura nº28), a diferença é que neste só há dois conjuntos de dados, nacional e internacional. Aqui, mais uma vez, se comprova que os projetos estrangeiros se têm superiorizado aos portugueses nos últimos dois anos (ver figura nº29).

Por último considera-se importante perceber o que está por detrás dos projetos, ou seja, se é uma empresa, uma instituição ou um investidor. Com o gráfico que se segue vai perceber-se a origem dos projetos.



Fonte: Elaboração própria, dados Plano de Atividades

Figura 30: Projetos apoiados por fonte de projetos - Investidor/Intermediário/Instituição/Empresa/Empreendedor

Até ao ano de 2013 as empresas e o empreendedor eram as principais fontes de projetos que chegam à Invest Lisboa, rondando de 2009 a 2013 os 120 projetos (ver figura nº30). Já no ano de 2013, começou a ter expressão os projetos oriundos de investidores e de intermediários que rondou entre os 40 a 60 projetos (ver figura nº30). Desde esse ano estes dois tipos de fonte de projetos têm vindo a aumentar, embora seja as empresas e os empreendedores as principais fontes.

8.3. Projetos mais importantes

Dos vários projetos que a Invest Lisboa apoia e promove existem quatro com maior relevância, que serão apresentados por ordem de relevância – Lisboa Renda Acessível; Nova Feira Popular; Concessão Mercado Municipal do Rego; Hub Criativo do Beato.

- Projeto Renda Acessível vem ao encontro do elevado aumento que as rendas têm registado na cidade de Lisboa. Este projeto foi apresentado a 7 de outubro de 2016 pela Câmara Municipal de Lisboa com o objetivo de construir cinco a

sete mil habitações, distribuídas por 15 bairros da cidade, com uma renda acessível. Sendo assim, o município disponibiliza terrenos municipais, através de concurso público, onde os privados possam projetar, construir e arrendar habitações com preços mais acessíveis. O programa está focado nas tipologias T0, T1 e T2 e onde as rendas, deverão rondar, entre os 250 e 450 euros, um valor bastante abaixo aos praticados, atualmente, no mercado imobiliário (Lisboa C. M., 2016). É aqui nesta fase que entra o papel da Invest Lisboa, na divulgação e promoção do projeto em eventos, com o objetivo de captar investidores privados que estejam ou possam estar interessados em fazer parte do projeto.

- Hub Criativo do Beato, vai situar-se nas antigas instalações da Manutenção Militar, e para Fernando Medina sintetiza “a visão de futuro de uma cidade”. Vamos estar perante um complexo com 20 edifícios e 35 mil metros quadrados, assegurando a responsabilidade pelas infraestruturas o município entregou à Startup Lisboa a gestão e programação do Hub.
- Nova Feira Popular, anunciada pela Câmara de Lisboa, a 3 de novembro de 2015, na pessoa do presidente Fernando Medina. O projeto da Feira Popular vai muito mais além de um parque de diversões, tem como objetivo proporcionar um maior conjunto de espaços verdes agregados à própria feira, que se vai localizar em Carnide e com ligação direta pela linha azul através do Centro Comercial Colombo. A Câmara, no ano corrente, abriu concurso público para o financiamento, construção, exploração e manutenção da Nova Feira Popular, este concurso foi aberto a todos os agentes económicos e investidores interessados a integrar o projeto.
- Concessão Mercado Municipal do Rego, integrado no Programa de Reabilitação da Praça de Espanha e do Bairro do Rego, objetivo do Município é a reabilitação e revitalização do Mercado Municipal. Estes objetivos só poderão ser realizados através de uma concessão a um investidor que esteja interessado em explorar os 1.600 m² de área.

O papel da Invest nestes quatro projetos é comum, encontrar e atrair investidores privados a investir nestes programas de modo a que o papel da Câmara Municipal seja cada vez menos. Estes investidores são encontrados através da participação da Invest

em feiras nacionais ou internacionais, ou ainda em sessões elaboradas pela própria Invest Lisboa.

O trabalho relacionado na Invest Lisboa ao longo do estágio curricular, esteve relacionado com o que acontecia na Europa. Onde se elaboraram bases de dados por cidades, com a população, dimensão, rendimentos, envelhecimento, mas a dificuldade surgiu aqui, pois os dados disponíveis apenas são por país. Acabou-se então, por reformular, as bases apresentando apenas a dimensão, a população e os rendimentos. Numa segunda fase, o Doutor Rui pediu-me informação sobre o método de trabalho das agências europeias, foi então que se escolheu as cidades apresentadas no relatório. O objetivo foi perceber o que as cidades fazem para se promover:

- Os responsáveis pela promoção;
- Os parceiros;
- As ações;
- Os meios;

Para além dessas agências, o principal objetivo era perceber como é que a Invest Lisboa trabalhava, e como esse trabalho serve para promover e captar investimento para a cidade de Lisboa.

Conclusão

A necessidade de manter os territórios competitivos é grande, pois se não o forem serão ultrapassados na atração de recursos, investimento privado, turistas, residentes. Sendo assim, os territórios têm cada vez mais necessidade de formular estratégias que planeiem o seu futuro a médio longo prazo.

Muitos desses territórios encontram-se em profundas crises, devido aos mais diversos fatores - económicos, sociais, demográficos, históricos, ou ainda se encontram estagnados, isto porque depois de um período de sucesso e desenvolvimento, segue-se, geralmente, um período de estagnação. Por isso Rodriguez (2006) refere que marketing de cidades surge como resposta a um problema, e que é comum a várias cidades, que depois de largos anos de desenvolvimento, começa a registar-se uma estagnação. É, então neste momento, que é essencial que os territórios apliquem as ferramentas de Planeamento Estratégico aliado ao Marketing Territorial.

O crescimento desordenado dos territórios, na sua maioria cidades, originou problemas, a falta ou inutilidade dos planos existentes levou a que houvesse necessidade de reformular as políticas. Por isso, “a incapacidade do planeamento tradicional que está subjacente às principais figuras de ordenamento territorial em vigor, de carácter normativo, rígido e regulador em responder a estas novas solicitações, que exigem uma maior flexibilidade metodológica e um maior pragmatismo, abriu caminho à afirmação dos Planos Estratégicos” (Fonseca & Ramos, 2006). É precisamente objetivo deste relatório é evidenciar que o planeamento estratégico aliado ao marketing territorial são uma boa ferramenta de resolução dos problemas dos territórios, bem como de planear o futuro destes. Era então, imperativo evidenciar, neste relatório a importância do Planeamento Estratégico e do Marketing Territorial.

Sendo assim, o que este relatório pretende mostrar é, numa primeira instância que o Planeamento Estratégico e o Marketing Territorial são as ferramentas ideais, para aplicar em territórios que se encontrem em crise ou estagnados.

Alguns territórios, na sua maioria cidades já aplicaram estas ferramentas, e têm ao seu dispor, agências com objetivo de atrair e fixar investimento, visitantes e até população. Neste trabalho, apresentou-se as agências de diversas cidades europeias,

consideradas das mais importantes, onde se percebeu o modo como conseguem atrair esse investimento. Mas o grande foco, foi para a cidade de Lisboa e a Invest Lisboa.

Primeiro através, algumas variáveis – como a população residente, dependência de idosos, alunos matriculados no ensino superior, sociedades constituídas e rendimento médio mensal – qual tem sido o desempenho da cidade de Lisboa nos últimos anos. Mas também percebendo qual as estratégias da própria cidade em relação ao turismo, na Carta Estratégica de Lisboa 2010-2024 e Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano do Município de Lisboa. Nestes três planos, identificam-se os problemas e apresentam-se as soluções.

Por último, apresentam-se os resultados da agência de promoção da cidade de Lisboa, para além do que é e dos seus objetivos e visões. Os resultados que estes apresentaram merecem alguma reflexão, visto que desde a sua formação, em 2009 e até ao ano de 2016 já apoiou 506 projetos. O que nos indica que a Invest Lisboa tem sucesso nas ações que realiza, sejam elaboradas através de ações de promoção, ou através de vídeos promocionais.

Bibliografia

- Abiko, A., Almeida, M., & Barreiros, M. (1995). *Urbanismo: História e Desenvolvimento*.
- Allain, C. (2009). *Le marketing territorial peut-il relancer le développement des territoires en crise?*
- Almeida, C. d. (2004). *O Marketing das Cidades*.
- Aragonez, T., & Alves, G. C. (s.d.). *Marketing Territorial: O futura das Cidades Sustentáveis*.
- Avraham, E. (2004). Media Strategies for Improving an unfavorable city image.
- Barros, C., & Gama, R. (2009). *Marketing territorial como instrumento de valorização dos espaços rurais: uma aplicação na rede Aldeias do Xisto*. Cadernos de Geografia.
- Benko, G. (2000). *Estrategias de comunicación y marketing urbano*.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations - A guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco.
- Cabral, J., & Marques, T. (1996). *Do planeamento estratégico ao desenvolvimento sustentável: a experiência em Portugal*.
- Capacity, C. (s.d.). Obtido de <http://www.copcap.com/>
- Caraça, J., Pinho, A., Augusto, M., Graça Dias, M., Afonso, S., Farias, T., & Seixas, J. (2009). *Carta Estratégica de Lisboa 2010-2024 - Um Compromisso para o futuro da cidade -*.
- Cidrais, Á. (1998). *O Marketing Territorial Aplicado às Cidades Médias Portuguesas*.
- Comissão Europeia . (1996). *Cohesion and Competitiveness: Trends in the Regions*.
- Europeia, C. (1996).
- Europeia, C. (s.d.). 1996.
- Fernandes, R., & Gama, R. (2006). *As Cidades e Territórios do Conhecimento na Óptica Desenvolvimento e do Marketing Territorial*.
- Ferreira, F. (2005). *Gestão Estratégica de Cidades e Regiões (2ª Edição ed.)*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Fonseca, F. P., & Ramos, R. A. (s.d.).
- Fonseca, F., & Ramos, R. (2004). *A Planeamento Estratégico em busca de potenciar o território*.
- Fonseca, F., & Ramos, R. (2004). *O Planeamento Estratégico na busca de potenciar o território*.
- Fonseca, F., & Ramos, R. (2006). *O Planeamento Estratégico de Marketing Territorial em busca de potenciar o território: O caso de Almeida*. .

- Gaio, S., & Gouveia, L. B. (2007). O Branding Territorial: Uma Abordagem Mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*.
- Gulbenkian, Fundação Calouste. (s.d.). *Gestão Estratégica de Cidades e Regiões*.
- HAROUEL, J. (1990). *História do Urbanismo*.
- Iamsterdam. (s.d.). Obtido de <https://www.iamsterdam.com/en/>
- Kanter. (1996). *A Vantagem Competitiva das Cidades*.
- Kanter, R. M. (1995). *World class - Thriving locally in the global economy*.
- Kanter, R. M. (1995). *World Class-Thriving Locally in the Global Economy*.
- Kanter, R. M. (1996). "A Vantagem Competitiva das Cidades". Em R. M. Kanter, "A Vantagem Competitiva das Cidades" (pp. 52-59). Executive Digest.
- Kanter, R. M. (1996). *A Vantagem Competitiva das Cidades*.
- Killingbeck, A., & Trueman, M. (2002). Redrawing the Perceptual Map of the City.
- Laxe, F., & Cristal, J. (2003). *Los factores de competitividad y marketing territorial*. Boletín Económico de ICE.
- Lisboa, C. M. (7 de Outubro de 2016). www.cm-lisboa.pt. Obtido de <http://www.cm-lisboa.pt/noticias/detalhe/article/programa-renda-acessivel>
- Lisboa, I. (s.d.). *Invest Lisboa*. Obtido de Invest Lisboa: <http://www.investlisboa.com/site/en/about-us>
- London&Partners. (s.d.). Obtido de London and Partners: <http://www.londonandpartners.com/about-us>
- Madrid, I. i. (s.d.). Obtido de Invest in Madrid: <http://www.investinmadrid.com/>
- Moita, L. (2006). *Da Diplomacia clássica à nova diplomacia*.
- Nunes, E. (2011). *Fatores de Sucesso em Marketing Territorial: Desafios de Desenvolvimento na Região Alentejo*.
- Nunes, F. (1999). *Processo de Planeamento de Marketing Territorial Estratégico*.
- Oliveira, A. C. (2012). *A PARADIPLOMACIA: CONCEITO E INSERÇÃO DO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS*.
- Paris&CO. (s.d.). Obtido de Invest in Paris: <http://www.investinparis.com/en/about-us>
- Partner, B. (s.d.). Obtido de Berlin Partner: <https://www.berlin-partner.de/en/about-us/>
- Porter, M. (1995). *A Vantagem Competitiva das Cidades*. Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*.
- Ribeiro, R., Frade, C., Coelho, L., & Ferreira-Valente, A. (2015). Crise Económica em Portugal: Alterações nas Práticas Quotidianas e nas Relações Familiares.
- Rodríguez, P. (2006). *Marketing em Setores Específicos*.

Marketing Territorial – As Agências de Promoção Económica. O caso de Lisboa.

Salgueiro, T. B. (1994). *Repensar a Cidade fase aos novos desafios*. Philosophica.

Salvado Alves, A. J. (2008). *A Competitividade dos Territórios NUm Contexto de Globalização: uma utopia ou uma realidade*. VI Congresso português de Sociologia.

Santos, M. O. (2008). *Texto de Apoio sobre Planeamento Estratégico*. Évora.

Stockholm, I. i. (s.d.). *Stockholm The Capital of Scandinavia*. Obtido de Invest in Stockholm:
<http://www.investstockholm.com/>

Tavares, R. (4 de Outubro de 2016). *Forget the nation-state: cities will transform the way we conduct foreign affairs*. Obtido de World Economic Forum :
<https://www.weforum.org/agenda/2016/10/forget-the-nation-state-cities-will-transform-the-way-we-conduct-foreign-affairs/>

Vale, M. (2005). *Teorias e Políticas de Desenvolvimento Regional (Programada da Disciplina)*. EPRU (Estudos para o Planeamento Regional e Urbano Nº 63).