
PAULO PEIXOTO

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Centro de Estudos Sociais

Gestão estratégica das imagens das cidades:

Análise de mensagens promocionais e de estratégias de *marketing* urbano¹

99

As cidades estão hoje sujeitas a um processo constante de avaliação e hierarquização. A imposição de cenários de competição global entre lugares tem levado as cidades a adoptar estilos empresariais de governação, tem aumentado a pressão para a mediação das políticas urbanas e tem realçado o pendor das campanhas de *marketing* para deixarem de se cingir ao sector lucrativo.

Neste contexto, as cidades estão a tornar-se um objecto cuja imagem está a ser permanentemente trabalhada e promovida e procuram, em

conformidade, gerir estrategicamente as suas imagens de modo a ganharem vantagem no jogo concorrencial que as estratégias discursivas e representacionais estão a converter em cenário simbolicamente dominante.

A intensificação do processo de gestão estratégica das imagens das cidades é aqui analisada através de anúncios promocionais de lugares, tendo em consideração os alvos, as estratégias e os produtores inerentes a esses anúncios.

A ideia de que as cidades estão em crise parece ter-se tornado um lugar comum. A concentração da população nas cidades, o crime e a violência, a degradação paisagística e ambiental, a decadência das infra-estruturas, o declínio da economia industrial, o aumento do desemprego, o trânsito e o estacionamento, a falta de habitação e a marginalidade, são factores recorrentemente apontados como sintomas da crise das cidades. Asfixiadas pelo crescimento ou vítimas de um declínio incontornável e agonizante, as cidades parecem não conseguir escapar aos discursos negativistas que sobre elas se produzem (Ascher, 1998). Frente às pressões dos processos económicos dominantes, e aos discursos negativos sobre

1. As cidades: tragédia e esperança da civilização moderna

¹ Comunicação apresentada no âmbito do Colóquio Comemorativo dos 20 anos da *Revista Crítica de Ciências Sociais*. «Sociedade, Cultura e Política no Fim de Século: a Reinvenção da Teoria Crítica». Pesquisa efectuada no âmbito do projecto Praxis/2/2.1/CSH/637/95, «A Sociedade Portuguesa Perante os Desafios da Globalização: modernização económica, social e cultural.»

as cidades, a retórica política dos governantes locais tende a concentrar-se à volta das necessidades de desenvolver estratégias sustentáveis de combate ao declínio, sendo, nesse contexto, o ambiente e a paisagem física e social considerados um património e um recurso não renovável.

Por outro lado, dir-se-ia que vivemos no tempo das cidades e que estas assumem hoje um protagonismo crescente enquanto actores políticos, económicos e culturais. As condições que enformam a crise que a cidade supostamente atravessa e os processos que visam evitá-la ou pôr-lhe cobro, quer sejam de iniciativa pública, privada ou mista, quer sejam da iniciativa da sociedade civil que actua no sector não mercantil, estão a levar-nos a olhar para as cidades como se de actores sociais se tratasse. É o crescente pendor estratégico e, em alguns casos, voluntarista desses processos erigidos e mantidos em nome da cidade que reforça o pressuposto de que as cidades estão a ser encaradas como actores sociais que, além de possuírem uma identidade, são também capazes de a gerir e transformar. A própria mediatização das cidades tem a ver com o facto de estas terem vindo gradualmente a personificar um conjunto de dinâmicas marcantes nos nossos dias, e, se a cidade está em crise, é porque ela assumiu um lugar tão central na civilização moderna que as crises da sociedade são vistas como crises da cidade.

Um dos processos que tem vindo a intensificar-se em reacção aos discursos negativistas que se produzem sobre as cidades, e que se constitui como uma marca simbólica da tendência para fazer das cidades actores sociais capazes de propalar uma nova esperança, é o processo de gestão estratégica das imagens das cidades. A verdade é que as cidades parecem querer reassumir o seu papel de agentes promotores dos direitos de cidadania através da consolidação da cultura urbana (Bianchini *et al.*, 1993) e da difusão de imagens que reforcem a auto-estima dos cidadãos. Nesse ambíguo papel, que Simmel lhes reservou, de lugares da tragédia e da esperança da civilização moderna, as cidades enfrentam hoje uma nova dinâmica urbana que, como qualquer dinâmica urbana emergente, conduz ao desenvolvimento da expectativa do desaparecimento da cidade (Ascher, 1998:19).

Esta nova dinâmica que gera sentimentos ambíguos e imagens contraditórias em relação à cidade é marcada pela globalização económica e cultural e pelo desenvolvimento das telecomunicações e dos transportes. Neste cenário de transformação e de fluxos de indivíduos, capitais e informa-

ção, as cidades enfrentam novos desafios, jogando-se o seu futuro na capacidade de captação destes fluxos. Umas, mais conformadas, passivas e impotentes, vão perdendo progressivamente a oportunidade de construir o seu próprio futuro. Outras, reagindo e adaptando-se, reestruturam-se e acompanham o processo de transição através de estratégias reactivas. Por fim, há aquelas mais competitivas que, capazes de traçar o seu próprio destino e de afirmar a sua identidade, se convertem, através de estratégias pró-activas, em cidades ganhadoras e liderantes. Ainda que este cenário possa ser redutor da realidade, a verdade é que as cidades tendem a ser vistas como vítimas particulares da mudança. Assim, no plano simbólico em que se representam e são representadas, as cidades difundem imagens de expansão, de estagnação e de declínio.

Acredite-se ou não que as cidades estão inseridas num jogo concorrencial sem precedentes, a verdade é que elas estão a tornar-se um objecto cuja imagem está a ser trabalhada e promovida (Legué-Dupont, 1996). Mesmo que possa duvidar-se legitimamente da ideia de que as cidades que não se promovem e não se publicitam deliberadamente correm o risco de estagnação e declínio, é inegável que, hoje em dia, os lugares estão a ser constantemente ordenados, classificados e avaliados em todas as dimensões possíveis e imaginárias (Kotler, 1993; Mendes, 1999) e que, em boa parte em função disso, as cidades procuram multiplicar as ocasiões que lhes permitam aparecer na cena mediática.² A tese central do presente texto assenta no pressuposto de que as campanhas de *marketing* urbano, através das quais as cidades se auto-representam, se constituem como uma das dimensões centrais do jogo concorrencial intercidades. Esta tese remete para a discussão teórica que realça a tendência marcante com que as cidades estão, desde os anos 80, a adoptar estilos de governo empresarial (Houghton e Graham, 1999) e o pendor crescente do *marketing* para deixar de se cingir ao sector lucrativo, entrando progressivamente no domínio das organizações não lucrativas e da Administração Pública (Berkowitz, 1996). As raízes destas tendências têm a

² A agregação dos vários critérios de classificação das cidades tem sido levada a cabo à volta do conceito de «Qualidade de vida», que tem sido utilizado, um pouco por todo o lado, para ordenar e classificar as cidades. Também em Portugal foi recentemente publicado (1999) um estudo que se enquadra nesta problemática (veja-se o livro de José Mendes, *Onde Viver em Portugal – uma análise da qualidade de vida nas capitais de distrito*).

ver com um número crescente de factores, que remetem para a reacção local à reestruturação económica global e às pressões da competição interurbana (Haughton e Graham, 1999). Têm também a ver com as pressões para a mediatização a que as políticas urbanas parecem estar cada vez mais sujeitas (Kotler *et al.*, 1993). Analisando anúncios promocionais a cidades e regiões, procuramos, com este texto, caracterizar a gestão estratégica das imagens das cidades de modo a darmos conta do contexto de emergência desta vertente da gestão urbana, dos objectivos que lhe estão subjacentes, da capacidade efectiva com que alcança ou não esses objectivos, dos elementos e recursos à volta dos quais se estrutura e, globalmente, das implicações que esta gestão estratégica das imagens das cidades promovida através de anúncios tem em termos de identidade urbana.

2. A cidade é mais do que um espaço: é um conjunto de imagens

À medida que as aglomerações urbanas vão crescendo e que a organização espacial vai sendo cada vez mais determinada por fluxos globais de informação, a identidade das cidades está a deixar de ser uma identidade clássica (paroquial), definida por um local ou por uma igreja, para passar a ser uma identidade ligada ao potencial do lugar. As cidades são cada vez mais conhecidas por aquilo que são capazes de fazer e propiciar ou, mais apropriadamente, pelas capacidades virtuais que são afirmadas através das campanhas de *marketing* urbano ou de representações que se vão difundindo e solidificando.³ É neste cenário, de mudança na natureza da identidade simbólica, marcado por um processo de hierarquização e competição crescente entre lugares e pela maior importância que a representação assume em relação ao próprio objecto que representa, que a gestão estratégica das imagens das cidades se torna relevante.⁴ A afirmação do potencial das cidades passa cada vez mais por políticas de

³ Este cenário de transformação identitária, em que o potencial de lugar, construído e promovido por acções de *marketing* urbano, se torna um elemento fulcral, é bem visível nas «cidades históricas» e patrimoniais. Concorrendo no domínio da captação dos fluxos turísticos, a competitividade das «cidades históricas» joga-se menos na capacidade de oferecer um destino (um lugar, um monumento) e mais na possibilidade de facultar uma experiência cultural, o que implica uma maior interacção entre visitantes e visitados (por exemplo, através da oferta de quartos com pequeno almoço em casas particulares).

⁴ Aliás, como sugere Barnard (1995), o sentido moderno da publicidade está ligado a contextos de crise e de competição intensa. Foi na segunda metade do século XIX, aquando da Grande Depressão de 1875-95, que a publicidade adquiriu o seu sentido moderno, no qual o imperativo da informação passa a estar subordinado ao da persuasão.

concepção e de gestão de imagens que sejam capazes de revelar as oportunidades que a cidade é capaz de oferecer. É assim que constatamos o reforço da tendência para que as cidades se anunciem, se exibam, se apresentem e entrem no palco da encenação. O que parece estar em causa é uma necessidade de singularização e de afirmação de especificidades que lhes permitam posicionar-se no jogo da competição simbólica nacional e internacional. Desse modo, a vontade de sair do anonimato manifesta-se por operações de fabricação de imagem, no sentido em que as cidades (e quem as governa) procuram multiplicar as ocasiões que lhes garantam o acesso aos palcos mediáticos (Legué-Dupont, 1996). Para os eleitos locais, investidos dos novos poderes que a descentralização confere, torna-se fundamental forjar uma nova representação de cidade, promovendo a transformação da identidade simbólica através da instrumentalização e criação de símbolos ou da obtenção de um novo estatuto.

Quando ouvimos o nome de uma cidade que não nos seja completamente estranho, há sempre algo que nos ocorre a respeito dessa cidade. Albufeira, mesmo que nunca lá tenhamos estado, será eventualmente associada ao sol, à praia, às férias de Verão, aos turistas ingleses, aos bares e à animação nocturna. Em que se pensa, por exemplo, ao ouvirmos o nome de Coimbra? Seguramente, na Universidade, nos estudantes e no fado. Para quem já foi a Coimbra em época de férias estudantis, a imagem da cidade poderá ser a de um local sem vida própria e sem cultura urbana. Para quem lá vive, Coimbra poderá ter uma imagem positiva que resulta de ser uma cidade em que «tudo está à mão».

A imagem de um lugar corresponde ao conjunto de crenças, ideias, impressões e expectativas que se têm acerca desse lugar. As imagens são uma simplificação de um vasto número de associações e de fragmentos de informações ligados a um lugar (Kotler, 1993: 141). Uma imagem é muito mais que uma simples crença. A crença de que os habitantes do Porto são bairristas é apenas um elemento de uma imagem mais vasta do Porto. A imagem é também diferente de um estereótipo. Um estereótipo acaba por ser uma imagem amplamente difundida e partilhada, que além de ser distorcida e simplista leva ou a uma atitude positiva ou a uma atitude negativa em relação ao lugar. Em contrapartida, uma imagem tem um carácter construído, criativo e autónomo que comporta uma parte de reconstrução, uma parte de interpretação do objecto e outra de expressão do indivíduo (Jodelet,

1989). Uma imagem é uma representação pessoal que pode variar de indivíduo para indivíduo. Indivíduos diferentes poderão ter imagens diferentes do mesmo lugar. A imagem é sempre uma representação de alguma coisa (um objecto) e de alguém (um sujeito). O vasto número de características do sujeito e do objecto terá uma incidência significativa sobre aquilo que a imagem é. Neste processo de fabricação de imagens, as cidades funcionam, quer como sujeito, quer como objecto. Significa isto que a imagem das cidades tanto se traduz nas representações que os indivíduos fazem a partir da selecção e interpretação das múltiplas características da cidade, como nas estratégias de auto-representação que as cidades colocam em cena por via dos processos de regeneração urbana que são erigidos e mantidos em nome da cidade ou através das campanhas de *marketing* urbano. Neste sentido, cada objecto pode difundir uma pluralidade de imagens, reais ou imaginárias, instantâneas ou duradouras, consensuais ou conflituosas, positivas ou negativas, individuais ou colectivas. É esta pluralidade de imagens que, no limite, ao originar práticas e representações que são partilhadas por um grupo social, acaba por definir a identidade de um objecto, sendo que umas, por serem mais duradouras ou mediáticas, são mais conhecidas e operantes e outras, porque mais fugazes ou menos abrangentes, não se tornam tão visíveis enquanto referências identitárias. Além disso, as imagens dos lugares podem, abstractamente, ser de duas naturezas distintas (Gartner, 1997). Ou são de tipo orgânico, evoluindo passivamente desde a infância através da reprodução de *clichés*, ou podem ter uma natureza induzida, na medida em que são formadas e reformatadas através da publicidade e da influência dos *media*, de experiências pessoais e de transformações ocorridas nas paisagens físicas e na estrutura social e económica dos lugares. Presentemente, a natureza das políticas urbanas, enquadrada por modelos de competição e de projecção mediática, tem fomentado o desenvolvimento de imagens de natureza induzida.

Se concebermos, como o parecem estar a fazer as políticas de *marketing* urbano, a cidade como um objecto que se pode auto-representar enquanto produto que é alvo da procura dos consumidores (de indivíduos que procuram o melhor lugar para viver, o melhor lugar para trabalhar, o melhor lugar para montar um negócio, o melhor lugar para organizar um congresso, ou o melhor lugar para passar férias), então temos de admitir que a imagem da cidade condiciona forte-

mente a sua procura.⁵ Conscientes de que, no mundo frenético e na vida agitada dos nossos dias, o nosso quotidiano é orientado por imagens (Huyghe, 1998), é como produto que muitas cidades se concebem e, por isso, algumas delas estão apostadas em fazer uma gestão estratégica da sua imagem. Nesse sentido, as políticas de *marketing* urbano encaram os diversos utentes da cidade na mesma lógica com que a publicidade encara os consumidores a quem é necessário persuadir. A intensificação da competição entre cidades visando a captação de *consumidores* é um processo marcante dos anos 90. Na verdade, a ideia de que as cidades estão a competir por mercados cada vez mais disputados tem vindo a apoderar-se dos eleitos locais e reflecte-se claramente no modo como eles estão a privilegiar as políticas de concepção e de gestão de imagens para tornarem as suas cidades mais atractivas e competitivas. Assim, ainda que a concorrência intercidades possa não assumir as proporções que lhe são atribuídas (Kotler, 1993; Ferrão, 1995; Costa, 1999), parece inegável que pelo menos o sentimento de concorrência se apoderou dos eleitos locais, animando as políticas urbanas e enquadrando-as em estilos de governação empresariais. O palco da concorrência é sobretudo simbólico, estruturando-se, em larga medida, através de um processo de fabricação de imagens.

105

São numerosas as panaceias conhecidas para inverter o processo de estagnação e de declínio das cidades. Das ruas pedonais às frentes de água, da organização de grandes eventos à realização de actividades culturais, dos centros comerciais aos palácios de congressos, dos museus aos festivais, qualquer Presidente de Câmara dispõe de soluções à *la carte* para cidades onde o sentido de competitividade se tornou um imperativo. Porém, a aplicação destas panaceias tem revelado que o seu êxito não é o mesmo por todo o lado

3. Eixos das estratégias promocionais das cidades

⁵ Um indicador que mostra claramente que as cidades estão a ser encaradas, no âmbito das políticas de *marketing* urbano, como um bem de consumo é o tipo de revistas e jornais em que estão a ser publicados os anúncios publicitários. Neste domínio, encontramos-nos já muito para lá dos tradicionais panfletos de promoção turística. Hoje, os anúncios publicitários a cidades começam a aparecer em revistas e jornais especializados em economia (as Imagens 1, 2, 3, 7 e 9 deste texto), em revistas destinadas a indivíduos com grande mobilidade enquanto turistas ou envolvidos numa qualquer actividade profissional (é o caso das imagens 4 e 5, publicadas em revistas de companhias de aviação) ou em revistas destinadas a um público bem informado no âmbito do mercado turístico.

e que, nalguns casos, os efeitos negativos se sobrepõem aos positivos. Na verdade, muitas destas acções, incapazes de captar público e de gerar benefícios, tornam-se, algumas vezes, verdadeiros *elefantes brancos* das políticas urbanas.

Conscientes de que este é o caminho mais fácil, mas não forçosamente o mais frutífero, algumas cidades procuram responder aos desafios que enfrentam desenvolvendo estratégias de planeamento que promovem a identidade e os factores locais como recursos capazes de lhes permitirem competir por novas oportunidades.⁶ Outras, convocando novos recursos, revelam-se capazes de reformular a sua identidade e de dar de si uma imagem positiva que lhes permite resolver os seus problemas. Na verdade, tornam-se cada vez mais evidentes os indicadores de que as cidades, como qualquer outro produto, procuram, através de acções de *marketing* urbano, afirmar uma identidade e uma imagem forte que lhes permitam alvejar *consumidores* específicos ou difundir uma representação mais positiva. Indicadores deste tipo são, por exemplo, os anúncios publicitários a cidades ou a regiões, que analisaremos neste texto como exemplos da gestão estratégica das imagens das cidades.⁷

Ao falarmos de gestão estratégica das imagens das cidades assumimos que, mais do que estarem sujeitos a um processo constante de transformação da sua imagem (Fortuna, 1997), muitos lugares procuram gerir estrategicamente as suas imagens de modo a tornarem-se mais competitivos, a posicionarem-se no jogo da concorrência intercidades e a procurarem reforçar a auto-estima dos seus habitantes que se vêem lisongeados por a sua cidade ser procurada, admirada e falada por outros. A escolha dos anúncios publicitários enquanto meio de difusão de imagens deve-se ao facto de, mais do que quaisquer outros indicadores, a sua existência

⁶ Esta orientação estratégica das cidades tem levado, como salienta Domingues (1996), à fusão do léxico específico das ciências de *marketing* com o vocabulário do planeamento económico.

⁷ A recolha de anúncios beneficiou da ajuda de Jean-Luc Backés, que contribuiu inestimavelmente para a elaboração deste texto. A recolha dos anúncios aqui utilizados não obedeceu a imperativos metodológicos orientados para qualquer preocupação de representatividade, pelo que os mesmos devem apenas ser vistos como meros exemplos de gestão estratégica das imagens das cidades. Entendemos também que os anúncios publicitários são um meio de difusão intencional de imagens, entre vários outros (operações de requalificação urbana, criação de infra-estruturas e equipamentos, organização de eventos, etc.). Análises mais detalhadas da relação entre promoção urbana e operações de requalificação do espaço e de organização de eventos culturais podem ser consultadas nos trabalhos de Santos e Abreu, 1999; Ferreira, 1998; e Ferreira, 1999.

ser intencional e a sua produção se basear num processo evidente de selecção de símbolos e de construção de mensagens. Estes anúncios permitem ainda mostrar como as estratégias de promoção das imagens das cidades se revestem, por vezes, de um carácter que tem tanto de dramático como de irónico, porque revelam, frequentemente, a incoerência entre a realidade urbana e a dimensão representacional que lhe subjaz. Na verdade, as campanhas de *marketing* urbano resumem-se, frequentemente, à construção de discursos, à selecção e produção de meios iconográficos ou a apresentações estetizadas de elementos da paisagem urbana, deixando de lado projectos sólidos que visem transformar o espaço urbano e o seu tecido social. Estas estratégias promocionais das imagens das cidades desenvolvem-se à volta de três eixos principais (Kotler, 1993) que analisaremos de seguida.

Um *primeiro eixo* diz respeito aos alvos dos promotores e publicitários das imagens das cidades. Qualquer cidade que planeie estrategicamente o seu crescimento e que esteja interessada em desenvolver-se, mas não a qualquer preço, é obrigada a distinguir criteriosamente três tipos de alvo: os indivíduos e as funções que vale realmente a pena tentar atrair; os indivíduos e as funções que são toleráveis mas que não merecem uma campanha de sedução; e, por fim, os indivíduos e as funções a evitar ou mesmo a desencorajar por representarem uma potencial ameaça aos objectivos estratégicos da cidade. Veja-se o caso da Imagem 1. *Westchester County* apresenta-se como uma região onde é vantajoso investir e residir. Mas não são investimentos e residentes de qualquer natureza que a região procura. Ao salientar que vinte das quinhentas maiores empresas da *Fortune* estão sediadas no local, *Westchester County* namora as empresas multinacionais capazes de gerar riqueza, ao mesmo tempo que, ao pôr a tónica num programa criterioso de incentivo ao investimento e na qualidade de vida, desencoraja certas empresas que possam representar uma ameaça para os seus objectivos estratégicos. Também não é mão-de-obra barata ou imigrantes que a região procura como residentes. O golfe, destacado por uma das fotografias do anúncio, não é um desporto popular e a referência muito clara às pessoas célebres que frequentam o lugar e aos concertos que aí ocorrem revelam uma preocupação em atrair a classe alta e média alta jovens.

Com as suas campanhas de concepção e de divulgação

de imagens, as cidades procuram visar, simultânea ou separadamente, quatro alvos específicos: visitantes; residentes e trabalhadores; actividades económicas; e mercados externos que absorvam os bens e serviços que a cidade produz.⁸ Como pode ver-se por anúncios aqui reproduzidos, uma grande parte das mensagens de promoção das cidades é dirigida aos visitantes. Não é novo o apelo que as cidades fazem aos visitantes, mas torna-se sociologicamente relevante constatar a diversificação dos recursos que são mobilizáveis para atrair esses visitantes. Como também se reveste de interesse sociológico caracterizar a multiplicação de campanhas publicitárias dirigidas a novos alvos (outros que não os visitantes), o que revela até que ponto a gestão estratégica das imagens das cidades está a impor-se no âmbito das políticas urbanas, incluindo as cidades que não estão a competir por fluxos turísticos.

Entre os visitantes, distinguem-se aqueles que se encontram nessa condição por estarem a realizar uma actividade comercial ou profissional – vendendo, comprando ou assistindo a um congresso – e aqueles que estão apenas de visita, fazendo turismo ou visitando amigos e familiares.

Canary Wharf (Imagem 2), nas renovadas Docas de Londres, é o exemplo de um local que visa atrair novas actividades económicas, mas que se promove também à volta de um alvo bem específico: os potenciais visitantes que estejam a realizar actividades comerciais ou profissionais, nomeadamente no domínio da alta finança e dos grandes fluxos financeiros.

São inúmeros e amplamente divulgados nos meios de comunicação os anúncios dirigidos a turistas ou passeantes. Alguns dos anúncios de locais mais conhecidos e mais orientados para um turismo de massas reproduzem estereótipos (o sol, a praia, a natureza, as paisagens). Outros visam turistas de um segmento de mercado geralmente menos massificado, menos concorrencial e mais rentável, como, por exemplo, o turismo patrimonial e religioso. Há, também, aqueles que estão apostados em realçar através dos anúncios todos

⁸ É à volta destes quatro alvos que as cidades procuram difundir imagens que destaquem o potencial do lugar. A identidade do lugar passa a estar ligada a imagens e a actividades que reforcem a capacidade local para oferecer condições ímpares a quem a visita, a quem procura um novo meio residencial, a quem pretende iniciar ou consolidar uma actividade económica, ou a quem está interessado em beneficiar do «valor de mercado» e do prestígio que a imagem da cidade possui.

ADVERTORIAL

Westchester County

One of New York state's premier business regions



Where a welcome business environment meets an irresistible quality of life.

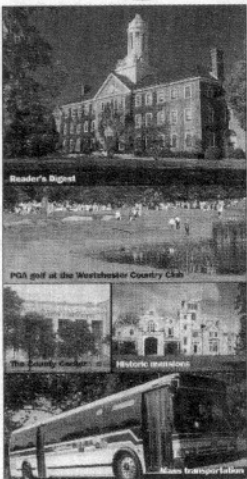
It's where more than 25,000 businesses are located and where entrepreneurs find necessary support systems and resources. It's also where 20 Fortune 500 companies are based and where the county government, headed by County Executive Andrew J. Spano, is working to develop programs and incentives to encourage businesses and entrepreneurs. A high-speed, wide-band data network throughout the county; incubator centers for developing companies; industrial development aid; and cooperative efforts with local governments are among the county's projects.

So why not consider Westchester County for your home and business. The superb quality of life in Westchester, along with the welcome business environment make it irresistible. Call Robert Elliott, director of the Office of Economic Development, for information, **914-285-2963**



Success, Fevereiro 1999

ADVERTORIAL



For Success readers Let's hear from you.

Write, fax, or email your needs or experience, in one hundred words or less, with successful business owners and describe in your report:

The best will be published in Success

Applicants with the most creative proposals will have their responses published in Success. We will receive no targeted, third reproduction of their previous assignment.

The Westchester County Business Journal

One of the successful businesses in Westchester County, the Westchester County Business Journal, is joining with Success in its efforts to provide a platform for entrepreneurs to share ideas nationwide. The Journal will publish those winning ideas which could work in Westchester.

We are either in the "either/or" world. Let's talk, let's share, let's help our colleagues, that's what Success magazine is all about.

Send articles to:
Business Journal Contest
 c/o Success magazine
 733 Third Ave., 20th floor
 New York, N.Y., 10017
 Fax: 212-949-7002
 E-mail: contest@successmagazine.com

IMAGE 1

Gestão estratégica das
 imagens das cidades

os elementos e informações que possam dar forma a uma imagem positiva capaz de atrair aqueles turistas e passeantes que procuram lugares que lhes permitam realizar todas as actividades que lhes aprezem. É assim que encontramos anúncios de lugares que se promovem a partir do património, da gastronomia, das paisagens ou dos equipamentos e recursos que potenciam as práticas desportivas e outras formas de lazer. Esta estratégia de valorização e de projecção mediática de recursos diversificados mostra como a identidade e as imagens dos lugares estão a deixar de ser apenas definidas por um local para passar a ser identidades e imagens que derivam do potencial do lugar. É neste processo sociológico marcado pela importância crescente que o potencial do lugar assume enquanto elemento central das imagens das cidades que se torna relevante constatar a diversificação dos recursos que são mobilizáveis para atrair visitantes.

O anúncio reproduzido na Imagem 3 permite-nos salientar uma das lógicas que actualmente é muito utilizada pelas cidades para visar novos visitantes. Inserida numa região turística muito sujeita à sazonalidade dos fluxos e à concorrência de mercados externos, por via da flutuação de preços, *Vilamoura* vê-se numa situação em que se encontram todos os destinos turísticos nos anos 90: é cada vez maior o número de lugares que estão a competir pelo mesmo mercado (Page, 1995). Não admira, por isso, que muitos lugares, como é o caso de *Vilamoura*, procurem dar outra imagem de si e afirmar uma identidade baseada num potencial mais competitivo. Manter ou aumentar a competitividade obriga à identificação de novos alvos e isso passa por uma redefinição da sua identidade. Ao promover uma imagem de lugar de destino único para congressos e lazer, *Vilamoura* procura atrair novos e melhores visitantes afirmando esse potencial como o elemento central da sua identidade. O exemplo do anúncio de *Vilamoura* mostra-nos que há cidades que estão a publicitar-se enquanto lugares que potenciam simultaneamente lazeres e negócios, visando consumidores bem específicos e menos assediados por imagens promocionais do que aqueles que estão inseridos nos fluxos do turismo de massas.


Os residentes e trabalhadores são um segundo alvo importante para muitas cidades que fazem uma gestão estratégica das suas imagens. As imagens que as cidades projectam deliberadamente procuram ser um incentivo para potenciais residentes e trabalhadores com características específi-

IMAGEM 2

Canary Wharf. At the mouth of the Thames, and at the heart of Europe.

Canary Wharf can be the bridge of Asia from the City. No doubt in the near-visibility future.
The proximity of City Airport makes international connections via just one hour away with the greatest and latest under
an atmosphere of efficiency and London. Trade stands in other cities: Major, Frankfurt, the City of London,
Euro Tower, New York Road and City Station Park Station. Among other things, the City of London,
the City of London, Canary Wharf and the City, it stands. The best of New York and NYC will be joining in soon.
The major infrastructure of the future will be an extension of the already planned existing infrastructure of the
City will be the backbone of the City. In fact, it is not too far away. Much to come.
Canary Wharf will be the backbone of the City. In fact, it is not too far away. Much to come.
Canary Wharf will be the backbone of the City. In fact, it is not too far away. Much to come.

CANARY WHARF



Financial Times, 22 de Janeiro de 1999

IMAGEM 4

CLERMONT-FERRAND

Un Puy de science...



...une chaîne de compétences.



Clermont-Ferrand, terre d'entreprises.
Au cœur de l'Europe, Clermont-Ferrand dispose d'une infrastructure scientifique et technologique de haut niveau et d'un tissu industriel et universitaire de premier ordre. C'est à la recherche de vos grandes entreprises, d'un esprit d'initiative et de compétences et de la compétence de la région Clermont-Ferrand et de ses partenaires. Nous sommes à votre disposition.

Ville de Clermont-Ferrand
Tél. 04 71 21 41 41
Web: http://www.clermont-ferrand.fr

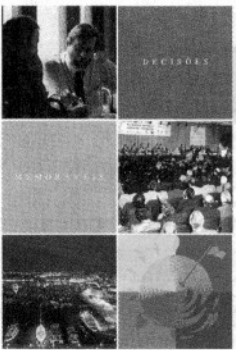
STILLE DE CLERMONT-FERRAND

Air France Magazine, Dezembro de 1998

111

IMAGEM 3

PRAIAS, COLINAS, BARRAGENS E LAGOS
EM BASTANTE UNICO NO ALGARVE




Vilamoura
ALGARVE

Vilamoura é um destino ideal para empresas, conferências e eventos.
Aproveite o melhor do Algarve para o seu próximo evento em Vilamoura.
Espaço Vilamoura é o melhor lugar do Algarve.

Portugal

Executive Digest, Março de 1999

IMAGEM 5a



Um novo modo de crescer. Crescer por dentro e por fora.

Air France Magazine,
Novembro de 1997

cas que permitam às cidades cumprir os seus objectivos estratégicos. Já vimos como *Westchester County* (Imagem 1) procura atrair residentes e trabalhadores com características específicas. A referência que aí é feita a uma «qualidade de vida irresistível», ou a combinação ímpar dos grandes negócios com uma arquitectura estilizada (capaz de originar uma comunidade de 25 000 trabalhadores) que *Canary Wharf* (Imagem 2) oferece, são factores de atracção para novos residentes e trabalhadores.

O interesse e a preocupação crescentes manifestados pela problemática da «qualidade de vida» (Mendes, 1999) funda-se, em parte, na expectativa de que a «qualidade de vida» seja um factor que determina a procura das cidades enquanto local de residência. Mesmo se alguns estudos realizados mostram que os movimentos populacionais internos são cada vez menos motivados por factores ligados ao emprego para estarem dependentes de factores ligados ao consumo – as características físicas que os lugares oferecem, os bens e os serviços disponíveis e as características sociais dos lugares – (Newton, 1995), a verdade é que essa tendência se limita a sociedades e lugares com elevados padrões de vida. A problemática da «qualidade de vida» associada às questões urbanas pode ser sociologicamente encarada como a ideologia de um paradigma gestor que reforça a ideia de que a qualidade é o mais importante dos factores de competitividade. Também por aqui se vê quanto as cidades estão a entrar na mesma lógica de gestão de outros bens de consumo.

As actividades económicas, criadoras de emprego e de riqueza, constituem um terceiro alvo das campanhas publicitárias das cidades. Estas procuram consolidar a sua base económica forjando imagens que lhes permitam cumprir pelo menos um dos seguintes quatro objectivos. Em primeiro lugar, reagindo à concorrência que lhes é movida por outros lugares, as cidades podem estar interessadas em manter a sua estrutura económica, ou, pelo menos, as actividades mais atractivas. Alguns dos anúncios que aqui são reproduzidos evidenciam, explicitamente, o interesse em reforçar a atractividade turística e económica do local que promovem. Em segundo lugar, o objectivo estratégico pode passar por facilitar e promover o crescimento das empresas sediadas no seu território, facultando serviços de apoio e concedendo benefícios. É este o objectivo de uma outra cidade francesa, *Clermont-Ferrand* (Imagem 4), que, além de se assumir como

«uma terra de empresas», dispõe ainda de «infra-estruturas económicas, educativas e turísticas», bem como «facilidades fiscais» que é suposto favorecerem a consolidação do tecido empresarial local. Em terceiro lugar, as cidades podem querer dar uma imagem de lugar de inovação e criatividade, assumindo-se como espaço que favorece o florescimento empresarial. Ainda em França, a *Côte d'Azur* (Imagens 5a e 5b) promove-se como uma região que oferece as condições ideais para potenciar a criatividade, o sucesso e a rápida penetração em novos mercados das empresas que aí se instalarem. Finalmente, numa atitude de *marketing* mais agressiva, vemos muitas cidades a procurarem atrair a todo o custo para o seu território empresas ou serviços de diferente natureza. A cidade de *Barcelona* tem sido particularmente activa neste domínio.

A Imagem 6, jogando com a geografia, sugere que a capital da Catalunha consegue conjugar o melhor dos países do Norte europeu com o melhor dos países do Sul. «Independentemente de como a veja, só verá vantagens». Barcelona «vista do Norte» possui uma localização estratégica invejável, uma produtividade e um espírito empresarial ímpares, uma mão-de-obra altamente qualificada e mais de 2600 empresas multinacionais. «Vista do Sul», Barcelona alia às qualidades de cidade do Norte da Europa, a qualidade de vida, o clima temperado, a cultura, a arte, a história e a natureza que dão aos países do Sul da Europa vantagens competitivas.

Um último alvo que as cidades visam estrategicamente através de campanhas de divulgação de imagens são as actividades económicas e mercados externos que absorvam os bens e serviços que a cidade produz. Muitos lugares são conhecidos por imagens associadas aos produtos e serviços que exportam para outro lugares. O Porto, independentemente de poder ser conhecido por outras coisas, será recorrentemente associado ao *seu* vinho do Porto. Em geral, as cidades podem projectar imagens que fomentem ou que dificultem a capacidade de o seu tecido empresarial vender fora delas os bens e serviços que produzem. A região francesa de *La Sarthe* (Imagens 7a e 7b) pretende difundir com os seus anúncios publicitários uma imagem de marca de si própria enquanto lugar que coloca no mercado mundial produtos de qualidade insuperável no domínio da produção automobilística e agro-alimentar. O argumento que sustenta a orientação das mensagens publicitárias das cidades para este alvo é

que, sempre que qualquer lugar é capaz de criar uma reputação favorável no domínio da produção de certos bens, essa imagem positiva pode ser transferida para outros produtos do mesmo sector. Assim, tudo que *La Sarthe* colocar no mercado no domínio automobilístico e agro-alimentar é suposto ter a qualidade de uma marca que corresponde ela própria à imagem do lugar.

Um *segundo eixo* importante para analisarmos as mensagens promocionais das imagens das cidades diz respeito às estratégias utilizadas para atrair visitantes, residentes, trabalhadores, actividades económicas e mercados para onde possam ser exportados os bens e serviços que a cidade produz. Podemos, relativamente a este eixo, distinguir quatro vectores estratégicos relacionados com a concepção e gestão das imagens das cidades.

Um primeiro vector que pode ajudar as cidades a cumprir os seus objectivos estratégicos passa pela concepção e divulgação de imagens sólidas e firmes do lugar. Obviamente que, à partida, as cidades não se encontram todas no mesmo plano. Muitas têm de lidar com imagens negativas, outras, com imagens pouco reconhecidas, algumas, com imagens contraditórias e outras ainda, com imagens positivas. Há lugares para quem a gestão da sua imagem passa apenas pela invenção de um *slogan*. Embora os *slogans* possam atrair a atenção, por si sós eles não alcançam os objectivos de uma campanha consistente de fabricação e divulgação de imagens.

Em Portugal, onde estão a ser dados os primeiros passos relativamente à definição de objectivos estratégicos e de gestão estratégica das imagens dos lugares, é notório que muitos locais têm sérias dificuldades em difundir imagens sólidas, confinando-se, muitas vezes, as políticas de gestão das imagens à mera invenção de *slogans*. O fenómeno das capitais de produtos regionais como *Peso da Régua*, *Capital da Vinha e do Vinho*, ou, entre outras, *Celorico da Beira*, *Capital do Queijo da Serra da Estrela*, ou ainda, noutra plano, *A Figueira da Foz está na Moda*, elucidam o fenómeno da multiplicação de *slogans* no nosso país. O caso de Coimbra, que na auto-estrada A1 é *Cidade Museu* e, à entrada da localidade, passa a *Cidade da Saúde* (Imagem 8) e a *Capital da Saúde*, pode servir de exemplo para mostrar como as cidades andam à procura de consolidar imagens que lhes permitam definir e cumprir objectivos estratégicos. Não obstante a cidade do Mondego ter condições para ser, simultaneamente,

IMAGEM 5b



Air France Magazine,
Novembro de 1997

IMAGEM 6



Publico, 23 de Abril de 1998

115

IMAGEM 7a



Capital, Dezembro de 1997

IMAGEM 7b



Capital, Dezembro de 1997

IMAGEM 8



Foto: Luís Guerra

uma cidade competitiva quanto ao turismo patrimonial e aos serviços ligados à saúde, a difusão de imagens contraditórias pode dificultar a formação de imagens sólidas que ajudem as cidades a cumprir os seus objectivos estratégicos. Acima de tudo, uma imagem é um símbolo e as cidades que pretendem socorrer-se de uma política de concepção e de gestão de imagens para alcançar objectivos estratégicos têm de ser, neste plano, simbolicamente congruentes.

Uma campanha de gestão estratégica das imagens da cidade é uma condição necessária mas não suficiente para assegurar o sucesso dos lugares. Um segundo vector estratégico importante é a existência de atracções que de alguma forma confirmem distinção ao lugar. Das atracções naturais às patrimoniais, arquitectónicas e monumentais, passando pelas panaceias que referimos no início desta secção, as cidades andam à procura de novas atracções ou desenvolvem esforços para promover aquelas que já possuem. A confusão em que muitas delas se encontram resulta, muitas vezes, da falta de objectivos estratégicos e da crença em que os *slogans* e as mensagens promocionais resolverão, por si sós, muitos dos problemas de capacidade de afirmação que as cidades enfrentam. Além de que estas campanhas publicitárias podem ser, outras vezes, utilizadas como *alibi* para aquilo que não se fez, não se quer fazer ou não se pretende que seja falado.

Um terceiro vector estratégico complementar aos anteriores diz respeito às infra-estruturas que fazem funcionar o lugar. Nenhuma cidade pode definir objectivos estratégicos se não dispuser de infra-estruturas que ajudem a cumprir esses objectivos. É por esta razão que muitas cidades se promovem e publicitam insistindo na sua localização e nas infra-estruturas de que dispõem. *Canary Wharf* (Imagem 2) insiste nas suas excelentes localização e acessibilidades. *Barcelona* (Imagem 6), por exemplo, realça as infra-estruturas de que dispõe para apoiar os seus objectivos estratégicos.

Um último vector estratégico em que assenta a divulgação de imagens das cidades passa por salientar certas características dos seus residentes (qualificações, simpatia, espírito empreendedor, etc.) A capital da *Catalunha* (Imagem 6) serve mais uma vez de exemplo enquanto cidade que se promove a partir da qualificação e do espírito empreendedor dos seus habitantes, enquanto outras cidades, mais directamente orientadas para o turismo, publicitam a hospitalidade dos seus residentes. *Dunquerque* (Imagem 9) é uma cidade «cheia de energia», não só porque é o principal polo energético europeu e porque dispõe do terminal mais importante do gasoduto *offshore* em todo o mundo, mas sobretudo porque um terço da sua população é jovem e empreendedora, contando menos de 20 anos, e, assim, «Dunquerque é sobretudo a energia dos homens que permite que os projectos se tornem realidade».

IMAGEM 9



Um *terceiro e último eixo* de análise da gestão estratégica das imagens das cidades refere-se aos actores responsáveis pela existência de mensagens publicitárias do lugar. Sendo variados (na sua proveniência institucional) e actuando a diferentes níveis (local, regional, nacional e internacional), estes actores têm em comum o facto de pertencerem quase exclusivamente ao sector público. O sector privado só actua a este nível quando se encontra em situação de monopólio ou quase monopólio em certos lugares, como no caso de certos destinos turísticos ou de paraísos fiscais, ou então quando se associa a iniciativas públicas. Ainda assim é notório aquilo que parece ser uma intervenção crescente de actores privados nas políticas de gestão estratégica das imagens das cidades (veja-se, para Portugal, o exemplo de *Vilamoura* na Imagem 3). Outro factor a considerar a este nível é que parece ser nos países mais descentralizados do ponto de vista administrativo, como a França, por exemplo, que a gestão estratégica das imagens das cidades através de anúncios mais se tem desenvolvido, o que contribui para reforçar a tese de que esta gestão estratégica é sobretudo levada a cabo no âmbito das políticas urbanas locais.

4. Conclusão

A lógica de promoção dos lugares através de discursos representacionais não é algo de novo a que estejamos a assistir. Qualquer tipo de interacção com um objecto se faz através de representações desse objecto e as cidades nunca escaparam a isso. O que é novo é a forma e os objectivos relativos a essa representação. Nunca, como hoje, se procedeu com tanta evidência e perseverância a uma gestão estratégica das imagens dos lugares. As diferenças de forma têm a ver com o carácter voluntarista e intencional da difusão de imagens das cidades, com estas a tornarem-se, através das políticas urbanas locais e regionais, verdadeiros actores sociais, cuja identidade está em permanente transformação. Têm também a ver com a diversificação de recursos mobilizáveis no âmbito das políticas de *marketing* urbano e com a identificação de novos alvos dessas políticas. Por sua vez, os objectivos inerentes à política de gestão estratégica das imagens das cidades só podem ser compreendidos num contexto de relacionamento intercidades que é simbolicamente dominado por uma lógica de concorrência, por uma pressão para a mediatização e por um paradigma economicista.

Uma primeira conclusão que queremos retirar é a de que o

marketing urbano é, ele próprio, uma dimensão estratégica do jogo concorrencial. Com isto queremos dizer duas coisas distintas. Por um lado, o *marketing* urbano é um elemento que interfere no jogo concorrencial intercidades reduzindo ou aumentando as possibilidades que elas têm de sair-se bem nesse jogo. O *marketing* urbano não deixa, a este nível, de ser um instrumento importante das acções que visam garantir o alcance de objectivos estratégicos. Por outro lado, há situações em que a concorrência intercidades só se torna visível devido à existência de estratégias de *marketing* urbano. O cenário da concorrência, fortemente estruturado em processos de construção de imagens, é de natureza eminentemente simbólica. Na verdade, o que se vê em alguns anúncios a cidades e regiões são estratégias discursivas dos actores que não estão ancoradas em objectivos estratégicos e que revelam que o *marketing* entrou nas questões urbanas por uma questão de moda. Assim, no limite, no jogo concorrencial em que as cidades se encontram, elas não deixam de reforçar a sua competitividade se, tendo desenvolvido todas as acções que visam consolidá-la, abdicarem da gestão estratégica da sua imagem, como não se tornam mais competitivas se apenas se limitarem a gerir estrategicamente a sua imagem.

Uma segunda conclusão, que decorre da primeira, é que, no âmbito da concorrência intercidades, emerge um conjunto de estratégias de gestão urbana que está a converter as cidades em produtos. A gestão estratégica das imagens das cidades está a fazer com que elas estejam a ser organizadas e geridas como produtos em que a *embalagem* se está a converter num importante factor de distinção. No contexto da cultura do *marketing* urbano, há cidades que se tornam modelos a considerar, quer pela positiva, quer pela negativa, há modelos que estão na moda e outros que saem dela. Contudo, a cidade, um pouco ao contrário de outros produtos, mostra que o jogo de criação de imagens está dependente de diversas lógicas de actores e que, nesse sentido, não pode apenas ser vista como um produto. Pelo contrário, deve ser encarada como um actor social para quem as estratégias de representação exterior têm repercussões em termos de auto-representação. Além disso, pela multiplicidade de actores que põe em cena, desde as iniciativas públicas, privadas ou mistas, passando pelas iniciativas da sociedade civil não mercantil, as estratégias de auto-representação nem sempre são homogéneas, chegando mesmo a ser contraditórias e conflituosas.

Uma última conclusão que decorre da análise dos anúncios promocionais a cidades e regiões e da forma e dos objectivos que lhes subjazem é que actualmente as políticas urbanas se caracterizam por alguns excessos. Estes derivam da pressão para a mediatização. Resultam da ideia de que o que não é mediático não existe. Estes excessos traduzem-se, quer na criação de cenários urbanos supostamente mediáticos que, à falta de integração na cultura e dinâmica urbanas, acabam por nunca cumprir os objectivos estratégicos pretendidos, quer na criação de imagens que, por em pouco ou nada corresponderem à realidade, acabam por gerar um efeito contrário àquele que se pretendia que tivessem. ■

Referências Bibliográficas

- Ascher, François 1998 *Metapolis: Acerca do futuro da cidade*. Oeiras: Celta Editora.
- Barnard, Malcom 1995 «Advertising: the Rhetorical Imperative», in Chris Jenks (org.), *Visual Culture*. London/New York: Routledge.
- Berkowitz, Eric N. 1996 *Essentials of Health Care Marketing*. Gaithersburg: Aspen Publishers.
- Bianchini, Franco; Parkinson, M. (orgs.) 1993 *Cultural Policy and Urban Regeneration. The West European Experience*. Manchester/New York: Manchester UP.
- Costa, Pedro 1999 «Actividades culturais e desenvolvimento regional: novos caminhos para a competitividade territorial». Comunicação apresentada ao *IV Encontro da APDR, Braga*.
- Domingues, Álvaro 1996 «Política urbana e competitividade», *Sociedade e Território*, 23, 31-42.
- Ferrão, João 1995 «Meios inovadores em cidades de média dimensão: uma utopia razoável? O caso de Évora.» GREMI V (dactilografado).
- Ferreira, Claudino 1998 «A Exposição Mundial de Lisboa de 1998: contextos de produção de um mega-evento cultural», *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 51, 43-67.
- Ferreira, Vítor Matias (org.) 1997 *Lisboa, a metrópole e o rio. Centralidade e requalificação das frentes de água*. Lisboa: Bizâncio.
- Fortuna, Carlos 1997 «Destradicionalização e Imagem da Cidade», in Carlos Fortuna (org.) *Cidade, Cultura e Globalização*. Oeiras: Celta.
- Francastel, Pierre 1998 *A imagem, a visão e a imaginação*. Lisboa: Edições 70.
- Gartner, William C. 1997 «Image and Sustainable Tourism Systems», in Salah Wahab; John J. Pigram (orgs.), *Tourism, Development and Growth. The Challenge of Sustainability*. London/New York: Routledge, 179-196.
- Haughton, Graham; While, Aidan 1999 «From Corporate City to Citizens City? Urban Leadership after Local Entrepreneurialism in the United Kingdom», *Urban Affairs*, 35(1).
- Huyghe, René 1998 *O poder da imagem*. Lisboa, Edições 70.
- Jenks, Chris 1995 «The Centrality of the Eye in Western Culture: An Introduction», in Chris Jenks (org.), *Visual Culture*. London/New York: Routledge.
- Jodelet, Denise 1989 «Représentations sociales: un domaine en expansion», in Denise Jodelet (org.), *Les représentations sociales*. Paris: PUF.
- Kotler, Philip et al. 1993 *Marketing Places – Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: The Free Press.
- Legué-Dupont, Pascale 1996 «Les États-Unis: un site exemplaire», *Les Annales de la Recherche Urbaine*, 70, 38-48.
- Mendes, José 1999 *Onde viver em Portugal – uma análise da qualidade de vida nas capitais de distrito*. Coimbra: Ordem dos Engenheiros da Região Centro.

- Newton, Peter 1995 «Changing Places? Households, Firms and Urban Hierarchies in the Information Age», in John Brotchie *et al.* (orgs.), *Cities in Competition: Productive and Sustainable Cities for the 21st Century*. Melbourne: Longman Australia.
- Page, Stephen 1995 *Urban Tourism*. London/New York: Routledge.
- Santos, Helena; 1999 «Culturas e Cidades: espaços, dinâmicas, públicos. Algumas pistas de análise». Comunicação apresentada ao *IV Congresso da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional*, Braga.
- Abreu, Paula