



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**Mestrado**

Marketing

**Trabalho Final de Mestrado**

Dissertação

*Processo Integrado de Place Branding: O caso da  
cidade de Lisboa*

Ruben Nave Rocha

**Outubro-2016**



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**Mestrado**

Marketing

**Trabalho Final de Mestrado**

Dissertação

***Processo Integrado de Place Branding: O caso da  
cidade de Lisboa***

Ruben Nave Rocha

Orientação:

Professora Joanna Santiago

**Outubro-2016**

## Resumo

O *place branding* é um conceito bastante recente na área do *marketing* e, apesar do crescente número de publicações ainda procura uma definição e modelo de aplicação consensual. Devido à complexidade dos locais, considerando as várias dimensões e os mais variados *stakeholders* envolvidos torna-se uma tarefa difícil definir uma estratégia de *marketing* e *branding* para os mesmos. Como tal, o presente trabalho aborda a evolução do conceito e um conjunto de dimensões sugeridas por Kavaratzis (2009), sobre as quais os gestores das cidades devem agir, servindo também de comparação com o caso da cidade de Lisboa. Os resultados revelam que existe uma crescente importância na criação e gestão de uma marca da cidade de Lisboa, ainda que de forma embrionária, algo que não foi impeditivo de alcançar os objetivos propostos pela gestão da Câmara Municipal.

**Palavras-chave:** *branding* de lugares, *branding*, *marketing* de locais, *marketing* de cidades, atração de investimento, cidade *startup*, Lisboa

## Abstract

Place branding is a quite recent discipline in the marketing area, and despite the growing amount of publications there is still a lack of a conclusive definition or framework about the theme. Due to the complexity of places, considering the many dimensions and stakeholders involved it becomes a difficult task to plan a marketing and branding strategy to places. As such, this work takes on the evolution of the concept and a group of dimensions suggested by Kavaratzis (2009) upon which city managers should act on, being also used to analyze the case of the city of Lisbon. Results reveal that there is a growing importance given to the creation of a brand to the city of Lisbon, yet still on an embryonic level, something that seemed to have not been an obstacle to the objectives proposed by the City Council management.

**Key words:** *place branding, branding, place marketing, city marketing, investment attraction, startup city, Lisbon*

# Agradecimentos

Em primeiro lugar terei que agradecer sempre ao meu pai e à minha mãe por todo o apoio e força que sempre me deram, por toda a motivação e incentivo para as minhas conquistas. “Eu quero, eu posso, nada é impossível”, levarei sempre essas palavras comigo – obrigado do fundo do coração.

À Professora Joanna Santiago pela sua orientação, disponibilidade e excelente profissionalismo. Muito obrigado!

Agradeço também à Dra. Carmo Rosa e ao Dr. Rui Coelho pela disponibilidade e o tempo despendido nas respetivas entrevistas, sem as quais não conseguiria informação tão importante.

E por fim, ao resto da minha família e aos amigos mais próximos por todo o apoio e incentivo.

Um muito obrigado!

# Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Contextualização .....	1
1.2. Objetivo e Relevância do Estudo .....	2
1.3. Estrutura da Dissertação .....	3
2. Revisão da Literatura .....	4
2.1. Origem do <i>Place Branding</i> .....	4
2.1.1. <i>Enquadramento Teórico</i> .....	4
2.1.2. <i>Definições e Terminologias do Conceito</i> .....	6
2.2. Públicos-Alvo do <i>Place Marketing</i> .....	7
2.2.1. <i>Residentes/Cidadãos</i> .....	7
2.2.2. <i>Visitantes</i> .....	9
2.2.3. <i>Empresas e Investidores</i> .....	9
2.3. <i>Place Marketing-Mix e Place Branding</i> .....	11
2.4. Aspectos Gerais de <i>Branding</i> e o Conceito de Marca.....	12
2.5. <i>Place Branding: Gestão da Imagem</i> .....	13
3. Quadro de Referência e Modelo Conceptual .....	14
3.1. Quadro de Referência .....	14
3.2. Modelo Conceptual do Processo Integrado de <i>Place Branding</i> .....	15
4. Metodologia e Recolha de Dados .....	18
4.1. Filosofia e Objetivo do Estudo.....	18
4.2. Tipo e Estratégia de Estudo .....	18
4.3. Amostra e Método de Recolha de Dados.....	19
5. Análise e Discussão de Resultados .....	20
5.1. Apresentação da Cidade .....	20
5.1.1. <i>Perspetiva Histórica</i> .....	20
5.1.2. <i>A Cidade dos Nossos Dias</i> .....	22
5.2. Investimento e Empreendedorismo.....	23
5.2.1. <i>Atração de Investimento</i> .....	23
5.2.2. <i>Empreendedorismo</i> .....	24
5.2.3. <i>Cidade Empreendedora Europeia</i> .....	25
5.3.1. <i>Visão e Estratégia</i> .....	26
5.3.2. <i>Cultura Organizacional</i> .....	28
5.3.3. <i>As Comunidades Locais</i> .....	29
5.4.4. <i>Sinergias</i> .....	31

5.3.5. <i>Infraestruturas e Ambiente</i> .....	32
5.3.6. <i>Oportunidades</i> .....	34
5.3.7. <i>Comunicação e Imagem</i> .....	35
5.3.8 Síntese dos Passos do Processo Integrado de <i>Place Branding</i> para a cidade de Lisboa.	37
6. Conclusões, Recomendações para o Futuro e Limitações do Estudo .....	38
6.1. Conclusões e Recomendações.....	38
6.2. Limitações.....	40
6.3. Contribuições e Sugestões para Futuras Investigações.....	41
Referências Bibliográficas .....	43
Anexos .....	46

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual do Processo Integrado de Place Branding.....	17
---	----

## Índice de Quadros

Tabela I - Quadro de Referência.....	14
Tabela II - Síntese das ações/processos do Place Branding na cidade de Lisboa .....	37

## Índice de Anexos

Anexo A – <i>Framework: “ Success factors in Place Marketing”</i> .....	46
Anexo B – <i>Framework: “City Image Communication”</i> .....	46
Anexo C – <i>Framework: “The Relational Network Brand”</i> .....	47
Anexo D – <i>Framework: “The City Brand Hexagon”</i> .....	47
Anexo E – <i>Framework: “Place Branding and Identity Dynamics”</i> .....	48
Anexo F – Espaços de aceleração de iniciativas em Lisboa.....	48
Anexo G - Locais visados pelo projeto “Uma Praça em cada Bairro”.....	48
Anexo H - Campanha para o novo Cais do Sodré/Campo das Cebolas .....	49
Anexo I - Guião das entrevistas realizadas.....	49
Anexo II - Guião da Entrevista à Dr. <sup>a</sup> Carmo Rosa.....	49
Anexo I2 - Guião da Entrevista ao Dr. Rui Coelho .....	49
Anexo J – Transcrição das entrevistas realizadas .....	49
Anexo J1 - Entrevista à Diretora do Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa.....	49
Anexo J2 - Entrevista ao Diretor do Invest Lisboa .....	52

# 1. Introdução

## 1.1. Contextualização

O *place branding* esteve quase sempre presente no desenvolvimento de cidades e regiões, ainda que de forma embrionária. Na verdade, “as ideias base de “*place marketing*” e “*place branding*” estão presentes desde, por exemplo, a colonização do Novo Mundo (Continente Americano), onde se incluíam promessas de liberdade política e religiosa e novas oportunidades de negócio” (Gertner, 2011, p. 2).

O uso propriamente dito de conceitos de *marketing* na gestão de regiões apenas começou a ser praticado desde o século XIX (Ward, 1998; citado em Kavaratzis, 2004), observando-se cada vez mais uma maior dependência dos respetivos métodos e esforços de *marketing* por parte dos gestores de países e cidades para adquirirem novos investimentos, receitas de turismo, novos mercados e indústrias mas também novos residentes e pessoas talentosas (Kotler & Gertner, 2002; Papadopoulos & Heslop, 2002; Dinnie, 2003; Rainisto, 2003; Kavaratzis, 2004; Braun, 2008; Gertner, 2011).

No entanto existem ainda alguns gestores que “utilizam o *marketing* por necessidade e não por escolha, em muitos casos acontece quando veem a sua nação com problemas económicos, com baixos níveis de exportações, turismo e investimento estrangeiro” (Papadopoulos & Heslop, 2002, p. 295).

Papadopoulos & Heslop (2002), referem ainda que os indivíduos criam sempre um conjunto de ideias sobre determinado local, seja por algo que ouvirem, viram ou experienciaram. Seja sobre determinado objeto, evento ou produto, essas ideias são criadas de forma a dar significado ao mundo que os rodeia. É necessário então que se faça uma utilização adequada e bem estruturada das técnicas de *marketing* e *branding* a serem utilizadas na gestão dos diferentes locais. Conforme a literatura, falhar em desenvolver

uma imagem adequada pode levar a que se criem estereótipos errados e duradouros (Papadopoulos & Heslop, 2002).

Importa ressaltar também que gerir a imagem de uma nação e de um local, por exemplo uma cidade ou região, implica a análise de atributos muito diferentes, sendo que a “imagem de uma nação é tão complexa e fluída que por vezes não é clara” (Caldwell & Freire, 2004, p. 54), principalmente pela maior variedade de acontecimentos e perceções que existem dos diferentes locais dentro do país.

Atualmente a frequência de utilização intencional e bem planeada das técnicas de *marketing* e *branding* na gestão de nações e lugares tem aumentado, grande parte devido ao aumento da competição global, tanto ao nível dos mercados internos como externos (Dinnie, 2003). Kotler & Gertner (2002), referem ainda que a globalização transformou o desenvolvimento económico num desafio de mercado onde as nações competem entre si pela obtenção de vantagens competitivas, ou seja, de uma oferta de valor percecionada como superior por parte dos diferentes públicos-alvo.

Percebe-se então que cada vez há mais motivos para utilizar o *marketing* e o *branding* na gestão nacional e municipal, sendo necessário desenvolver conhecimento sobre este novo fenómeno, o *place branding* (*branding* de lugares), tanto a nível teórico como prático.

## 1.2. Objetivo e Relevância do Estudo

O objetivo desta dissertação passa por analisar a teoria relativa ao conceito de *place branding*, compreender o que este conceito implica e as diferentes formas de aplicá-lo, relacionando-o posteriormente com um caso concreto, o caso da cidade de Lisboa, procurando então perceber se existe a aplicação de métodos ou princípios relacionados com este conceito e aquilo que é feito efetivamente pelas entidades responsáveis da área.

Indo ao encontro do objetivo proposto, esta investigação aborda as seguintes questões de pesquisa: existe a aplicação, por parte das entidades responsáveis, de um plano de *place branding* na cidade de Lisboa? Que ações são levadas em causa?

Assim, o presente trabalho pretende contribuir para o desenvolvimento da informação relativa ao tema do *place branding* complementando a literatura já existente, com um caso prático.

Para além da questão principal que atribui propósito à presente dissertação, pretende-se que sejam também respondidas as seguintes questões, que ajudaram a guiar a investigação:

1. Quais são os passos do processo integrado de *place branding*?
2. Qual é o papel do *place branding* na gestão da cidade de Lisboa?
3. Quais são os pontos em comum e divergentes entre a teoria analisada e a realidade da cidade de Lisboa?

Esta temática é bastante recente na área do *marketing*, mas nos últimos anos tem contado com um crescente número de publicações, alcançando o interesse de muitos políticos e Câmaras Municipais por toda a Europa (Braun, 2008). Segundo Gertner (2011, p. 92), “entre 1990 e 2009 foram publicados 212 artigos em 43 periódicos diferentes sobre os conceitos de *place marketing* e *place branding*, entre os quais participaram 280 indivíduos, desde académicos a praticantes”.

### 1.3. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação é composta por cinco capítulos. Depois de uma breve introdução começa o segundo capítulo “Revisão da Literatura” onde são apresentados e definidos os conceitos-chave que originam a temática do *place branding*. Será também apresentado o *framework* de Kavaratzis (2009) e as suas diferentes fases do processo,

respetivamente: Visão e Estratégia, Cultura Organizacional, Comunidades Locais, Sinergias, Infraestruturas e Ambiente, Oportunidades e Comunicação e Imagem; que serviram para compreender melhor o conceito e para analisar posteriormente o caso da cidade de Lisboa. O terceiro capítulo “Metodologia e recolha de dados” consiste exatamente nos métodos e técnicas de pesquisa que foram utilizados para levar a cargo a presente investigação. Posteriormente, o quarto capítulo “Análise e Discussão de Resultados” consiste na apresentação da cidade de Lisboa, dos seus objetivos estratégicos e é feita a comparação com os elementos teóricos estudados previamente. Por fim, o capítulo 5 apresenta algumas conclusões, sugestões de adaptação *do place branding* à gestão da cidade de Lisboa e também algumas limitações do estudo.

## 2. Revisão da Literatura

A revisão da literatura é um ponto importante em todos os projetos, sendo o momento onde se identifica as pesquisas já realizadas, ajudando a perceber em que ponto se encontra a investigação e impulsionando a vida do projeto (Saunders, et al, 2009). Nos próximos pontos serão apresentados os principais conceitos que sustentam a presente investigação, começando com as origens do *place branding*, as suas terminologias e classificações.

### 2.1. Origem do *Place Branding*

#### 2.1.1. *Enquadramento Teórico*

O conceito de *place branding* teve uma conceptualização relativamente recente, tendo origem inicialmente no conceito de *city marketing*. Ao longo do tempo existiram visões, sugestões de aplicação do conceito e definições muito diversificadas, passando pelo foco nos benefícios que originariam da promoção de uma cidade, chegando a uma

perspetiva que estudava o aumento e intensidade da competição internacional entre cidades, até ao foco na reestruturação da cidade e da sua respetiva imagem (Braun, 2008). No entanto, e apesar das muitas diferenças havia um aspeto comum, a necessidade da aplicação dos princípios de *marketing* na gestão das regiões/cidades para alcançar os objetivos estratégicos pretendidos.

De acordo com os diferentes tipos de objetivos do *city marketing* apresentam-se também alguns exemplos de diferentes terminologias: “*regional marketing*” e “*urban marketing*” (o *marketing* de zonas e regiões urbanas); “*kommunales marketing*” (o *marketing* de municípios, origem alemã); “*selling of places*” (focado nos aspetos promocionais da cidade); “*destination marketing*” (focado na atração da indústria turística), entre outros (Braun, 2008).

Braun (2008), refere ainda que as diferentes terminologias não ajudaram na criação de uma definição concreta, reclama no entanto que a origem do conceito de *city marketing* é Holandesa, começando a ser utilizada por políticos e investigadores holandeses por volta dos anos 80.

Dinnie (2003), refere que disciplinas como por exemplo a Sociologia, a História e a Política, contribuíram de forma muito importante para o desenvolvimento das análises tradicionais do *marketing*, impulsionando então o *city marketing*.

Deve-se ainda realçar que na literatura existe o consenso de que as cidades não podem ser encaradas e geridas como um simples produto ou marca, no entanto, isso não quer dizer que não possam ser tratadas de forma semelhante a uma organização ou a uma *corporate brand*<sup>1</sup> (Parkerson & Saunders, 2004; Ashworth & Kavaratzis, 2007). O *corporate branding* permite que se faça um paralelo com o *city marketing*, influenciando bastante e desenvolvendo a terminologia do *place branding*.

---

<sup>1</sup> “Conjunto de valores, filosofia, cultura e estrutura que representam a organização” (Ashworth & Kavaratzis, 2007, p. 524)

O *corporate branding* no mundo comercial está relacionado com a noção de *brand architecture*, que examina as relações entre as várias marcas dos produtos individuais e serviços que a mesma empresa oferece. Como tal, usam-se diferentes estratégias e "arquiteturas" para cada marca. Essas marcas podem ser geridas como parte integrante do *umbrella corporate brand* (marca geral da empresa), criando sinergias entre as mesmas. O mesmo fenómeno pode ser aplicado aos locais (cidades, países, regiões), dedicando uma estratégia aos diferentes públicos-alvos (Ashworth & Kavaratzis, 2007; Iversen & Hem, 2007; Braun & Zenker, 2010).

As semelhanças entre o *corporate branding* e o *city marketing* passam também pelo facto de que ambos os conceitos têm raízes multidisciplinares, dirigem-se a um vasto grupo de *stakeholders*, têm altos níveis de complexidade e intangibilidade, ambos têm em conta a responsabilidade social, trabalham com várias identidades e necessitam de desenvolvimento a longo-prazo (Ashworth & Kavartzis, 2007).

### 2.1.2. Definições e Terminologias do Conceito

Para definir o conceito de *city branding*, aceita-se a interpretação holandesa que exclama:

*“O city marketing está direccionado à promoção de uma cidade harmonioza, capaz de satisfazer os requisitos dos diferentes utilizadores, os seus cidadãos, investidores e visitantes. É a afinação entre a oferta de funções urbanas e a sua respetiva procura por parte dos habitantes, empresas, turistas e outros visitantes”*

Berg, Klaassen & Meer, 1990; Citado em Braun, 2008, p. 32

Ainda assim, Braun (2008), elabora a sua própria definição do conceito, dizendo que: “o *city marketing* é o uso coordenado das ferramentas de *marketing* em conjunto com uma filosofia orientada para o cliente, de forma a criar, comunicar, entregar e trocar

ofertas urbanas que tenham valor para os clientes da cidade e para a sua comunidade no geral” (p. 43).

Por outro lado, na literatura também é usado o conceito de *place marketing* com um sentido semelhante ao *city marketing*, sendo definido da seguinte forma: “o *place marketing* é o processo através do qual as atividades locais são dirigidas o mais próximo possível às necessidades dos seus públicos-alvo. A intenção é maximizar o funcionamento social e económico da área em questão, de acordo com os objetivos gerais que tenham sido estabelecidos” (Ashworth & Voogd, 1990 citado em Braun, 2008, p. 33).

A diferença propriamente dita entre “*place*” e “*city*” *marketing* dá-se ao nível da sua terminologia, uma vez que tanto um conceito como outro se focam em determinado conjunto de processos e atividades que respondam às necessidades dos diferentes públicos. Como a terminologia permite alguma liberdade na utilização dos conceitos, o presente trabalho opta por adotar os termos “*place marketing*” e “*place branding*”.

## 2.2. Públicos-Alvo do *Place Marketing*

De acordo com a literatura, o *place marketing* foca-se em quatro principais públicos-alvo, sendo eles: 1) os residentes; 2) os visitantes; 3) as empresas; e, 4) os investidores (Kotler et al., 2002; Papadopoulos & Heslop, 2002; Rainisto, 2003; Kavaratzis, 2004; Braun, 2008).

### 2.2.1. Residentes/Cidadãos

De acordo com a literatura, os residentes são considerados um grupo de importância indiscutível quando se trata de *place marketing*. Segundo Braun et al. (2013), os residentes são o “pão e a manteiga” dos lugares. É através das suas interações uns com os outros, e também com quem vem de fora que criam um aglomerado de associações e

perceções sobre determinado local. Os residentes têm um papel de “embaixadores da cidade”, as suas visões apresentam-se como pontos de referência para os públicos externos uma vez que são informais, autênticas e consideradas como fontes de informação internas sobre o lugar em questão.

Braun (2008), refere que se deve focar este público-alvo porque são os residentes que procuram “um lugar para viver”. Por sua vez, as cidades competem entre si para adquirir residentes. Sendo assim, importa compreender o que os residentes procuram nas cidades e o que as torna interessantes no seu ponto de vista. De forma resumida Braun (2008), sugere que a atração de um local tem a ver com o tipo de habitação que os indivíduos encontram e com questões de acessibilidade (acessibilidade a emprego, a família e amigos, a infraestruturas escolares e a infraestruturas de lazer, entre outras).

No entanto, deve-se perceber que os residentes são cidadãos e têm liberdade de escolha: dos seus governos oficiais (tendo assim poder político), e até mesmo na escolha da zona onde vivem, entre muitas outras situações. Braun et al. (2013), sugerem então que exista uma maior aproximação entre os gestores da cidade com os cidadãos/residentes. O autor acrescenta ainda que os cidadãos/residentes devem ser de alguma forma incluídos no processo de gestão da cidade. Compreende-se que não é algo fácil de aplicar visto que os residentes normalmente apresentam diferentes raízes culturais, diferentes valores e crenças. No entanto, é necessário definir objetivos comuns e uma visão partilhada (Braun et al., 2013).

É importante referir um exemplo desta integração dos residentes na gestão da cidade e, como tal, podemos mencionar a campanha realizada na capital alemã, Berlim, intitulada “Be Berlin” (Braun & Zenker, 2011). Esta campanha deu oportunidade aos residentes da cidade para darem a sua voz e visão sobre a mesma. Para tal efeito, os residentes foram convidados a contarem algumas histórias pessoais que os ligassem à

cidade. Posteriormente, alguns destes casos foram utilizados na campanha promocional de Berlim. Assim, os residentes contribuíram para dar forma às representações que seriam transmitidas acerca da sua cidade.

### 2.2.2. *Visitantes*

O segundo público-alvo referido na literatura são os visitantes, sendo o grupo que se encontra de passagem e não pretende ficar na cidade (Braun, 2008). Este grupo é normalmente dividido em dois sub-grupos: 1) os *business visitors* e 2) os *nonbusiness visitors* (Kotler et al., 2002). Os *business visitors* são normalmente caracterizados por indivíduos que se deslocam a um lugar para assistir a uma conferência ou reunião, ou até para comprar ou vender alguma coisa. Por outro lado, os *nonbusiness visitors* são constituídos maioritariamente por turistas e viajantes que procuram um hotel ou apartamento, acampamentos e acessibilidade a atrações e outros locais. Aqui destaca-se uma das variações do *city marketing*, o chamado “*destination marketing*” que se foca no desenvolvimento e atração da indústria turística.

Kotler et al. (2002), acrescentam ainda que desejavelmente os visitantes devam gastar mais num local do que o custo que esse local acarreta por lhes fornecer serviços. Consequentemente, quanto maior o número de visitantes atraídos ao local, maior será a receita (devendo ser este um dos principais focos dos lugares).

### 2.2.3. *Empresas e Investidores*

Por fim, o *marketing* de cidades focado em empresas e investidores também tem muitos defensores, principalmente devido à esperança na criação de novos postos de trabalho e num possível crescimento económico (Kotler & Gertner, 2002). Mediante o investimento feito, o resultado final poderá servir para melhorar a atratividade de

determinado local, quer para atrair outros investimentos quer para atrair a atenção de outros públicos (Braun, 2008).

Kotler & Gertner (2002), avançam com uma breve análise do processo de decisão dos investidores. Segundo os autores, os investidores começam por escolher uma zona geográfica onde investir e de seguida recolhem informação sobre os potenciais países a investir. Entre estes países analisam tais aspetos como a mão-de-obra qualificada, proximidade aos fornecedores e consumidores, performance dos mercados locais e confiança e compromisso das autoridades e administrações locais, entre outros. Ainda que sabendo os princípios a partir dos quais os investidores selecionam os locais onde investir, Papadopoulos & Heslop (2002) referem que as estratégias definidas para este público-alvo não são fáceis de formular, principalmente porque os períodos de flutuação económica são muito instáveis e geram climas de grande incerteza.

Braun (2008, p. 55), acrescenta que quanto às empresas, estas procuram na cidade um “lugar para fazer negócio”, procuram “acomodações” (espaço para escritórios, fábricas, construir edifícios) e consideram em primeiro lugar questões como espaço, custos, armazém e funcionalidade do local para as suas operações. O local que escolhem terá sempre como objetivo encontrar e chegar a novos clientes, aproximar-se aos fornecedores e até criar novos mercados.

Para atrair esses investimentos e empresas, os gestores dos países e cidades têm que estar prontos a oferecer alguns incentivos fiscais e financeiros, investir em infraestruturas ou até obter parte do capital da empresa (Kotler & Gertner, 2002; Braun, 2008). Os autores alertam no entanto para não levar esta situação ao extremo, porque por vezes podem acabar por oferecer mais do que aquilo que eventualmente acabarão por receber. Indo ao encontro do que tem sido referido anteriormente, os gestores dos países e cidades necessitam de adotar princípios de gestão e *marketing* nas suas atividades,

principalmente quando pretendem atrair empresas e indústrias, e quando decidem aquilo que lhes podem oferecer, e como o podem fazer.

### 2.3. *Place Marketing-Mix e Place Branding*

De forma semelhante ao conceito de *marketing*, também o *place marketing* (ou *city marketing*) tem o seu próprio *mix*, ou seja, o seu próprio conjunto de técnicas. Kavaratzis (2004), refere no entanto que devido às grandes diferenças entre cidades e outros espaços, torna-se complicado definir o que tal “*marketing mix*” deve incluir.

Nesta tentativa, Kavaratzis (2004) reúne três obras que sugerem diferentes dimensões operacionais: 1) de Ashworth & Voogd (1990) onde encontramos: medidas promocionais, medidas espaço-funcionais, medidas organizacionais, medidas financeiras; 2) de Hubbard & Hall (1998) que apresentam: promoção e publicidade, redesenvolvimento físico de larga-escala, arte e esculturas públicas, mega-eventos, regeneração cultural, parcerias público-privadas; 3) de Kotler et al. (1999) onde estão diferenciados: *design, infrastructure* (lugar como ambiente fixo), *basic services* (lugar como fornecedor de serviços), *attractions* (lugar de entretenimento e relaxamento).

Comparando as dimensões sugeridas por estas três obras, pode-se verificar que existe alguma concordância quanto à importância da gestão e comunicação da imagem do local (cidade, país, ou outros tipos de regiões). A promoção da cidade através da sua remodelação, através de festivais e atrações culturais, parece receber uma grande ênfase por parte dos diferentes autores.

Kavaratzis (2004, p. 62), acrescenta ainda que “os encontros com a cidade têm lugar através de perceções e imagens, como tal, o foco do *city marketing* não é a cidade em si, mas a sua imagem”. Esta imagem é um conjunto de mensagens enviadas pela cidade que se formam na mente de cada indivíduo. Segundo Hildreth (2010), através da

gestão e comunicação de uma imagem procura-se então melhorar o local onde os habitantes residem e torná-lo o melhor possível no mundo competitivo onde vivemos.

#### 2.4. Aspetos Gerais de *Branding* e o Conceito de Marca

Começando em primeiro lugar por definir o que é uma marca pode-se utilizar a definição da American Marketing Association (1995): “uma marca é um “nome, termo, *design*, símbolo, ou outra qualquer característica que identifique um bem ou serviço de determinado vendedor e que o distingue dos restantes<sup>2</sup>”.

Keller & Lehmann (2006), referem que as marcas têm variadas funções mas nos seus níveis mais básicos servem de exemplo das ofertas da empresa. Aliás, para os consumidores, as marcas simplificam a escolha, prometem um certo nível de qualidade, reduzem o risco e aumentam a confiança em determinado produto.

É importante referir que o *branding* é muito mais do que uma simples marca, o sufixo “-*ing*” implica que é feita alguma coisa, implica a gestão da marca. O *branding* é um compromisso de longo prazo que necessita de altos níveis de recursos e técnicas (Kepferer, 2008).

Keller (2005), acrescenta que a gestão de marca pretende criar uma proposição de valor diferenciada na mente dos consumidores através de associações fortes, favoráveis e únicas. Keller (2005, p. 20), acrescenta que “existem muitas associações pelas quais os marketers podem ligar as marcas, tais como ideias, sentimentos, crenças, atitudes, experiências e comportamentos” – esse conjunto de associações criará uma imagem de marca na mente dos diferentes públicos-alvo.

A imagem de marca é então um conjunto de perceções que os consumidores têm da empresa. Esta imagem é trabalhada pelas empresas (e locais, neste caso) através do

---

<sup>2</sup> AMA, acedido em <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B> no dia 12/03/2016

posicionamento (conjunto de percepções pelas quais os gestores pretendem que a sua organização seja reconhecida) definio pelas mesmas, e pelo conjunto de mensagens e ações consistentes de forma a conseguir conquistar espaço na mente dos diferentes públicos-alvo (Heding et al., 2009).

## 2.5. *Place Branding*: Gestão da Imagem

A conceptualização de *place branding* é ainda um tema pelo qual existe um grande debate mas Kavaratzis (2004) vê o *place branding* como o seguinte passo no desenvolvimento do conceito de *city marketing*. Como tal, e na falta de consenso, Kavaratzis & Ashworth (2006, p. 185) referiram-se ao *place branding* como “a mera aplicação do *branding* de produtos a locais” admitindo no entanto que essa definição levanta muitas questões e exige muitas comparações e explicações. No entanto, Pryor & Grossbart (2007, p.294) avançam com uma definição mais elaborada e mais aceitável:

*“The process of inscribing to a place symbols and images that represent the set of central, enduring, and distinctive characteristics that actors have ascribed to that place, thereby creating a focus of identity”*

Em Pryor & Grossbart, 2007, p. 294

Os autores assumem o *place branding* como um processo onde se destaca um conjunto de símbolos e imagens que representam as ideias ou visões que os diferentes atores sociais têm das características de um local, criando-se então uma identidade. Esse conjunto de símbolos e imagens depende em grande parte das percepções e associações que os indivíduos fazem dos diferentes locais, sendo necessário que se faça uma gestão dessas percepções e associações, como já tinha sido referido. Hildreth (2010), acrescenta no entanto que essas percepções não podem ser apagadas, mas apenas criadas. Ou seja, é

difícil eliminar preconceitos sobre determinado local, mas parte do esforço do *place branding* será alterar, por acréscimo de ideias, a imagem de determinado local.

Segundo Braun (2008), o conceito de *place branding* pode ser o bastante recente mas está relacionado com algo que está presente desde o início da literatura, a imagem da cidade.

Como tal, a transição do *place marketing* para *place branding* parece apropriada na evolução do conceito, visto que o *branding* concede e se foca em questões mais particulares como a criação de uma identidade única, um conjunto de associações que representam uma marca e que por sua vez acrescentam valor à oferta do local, sendo exatamente isso que os locais procuram.

Anholt (2002, p. 232), refere que parece existir alguma suspeita sobre as marcas, e quando se fala em gerir a imagem de um país ou cidade como uma marca, “*all hell breaks loose*”. O autor adianta no entanto que “faz também parte do trabalho dos marketers mostrar à comunidade que este tipo de gestão de marca é cuidadoso e que se foca em criar novas perceções, não é nada de glamoroso ou escandaloso” (Anholt, 2002, p. 232).

### 3. Quadro de Referência e Modelo Conceptual

#### 3.1. Quadro de Referência

Com base na revisão da literatura exposta anteriormente, criou-se um quadro de referência que apresenta os principais autores nos diferentes pontos teóricos do presente trabalho.

Tabela I - Quadro de Referência

Conceitos e Dimensões de Análise	Referencial Teórico
<i>City Marketing e Place Marketing</i>	Kotler & Gertner, (2002); Papadopoulos & Heslop, (2002); Dinnie, (2003); Rainisto,

	(2003); Kavaratzis, (2004); Braun, (2008); Gertner, (2011)
<i>Corporate Branding</i>	Parkerson & Saunders (2004); Ashworth & Kavaratzis (2007); Iversen & Hem (2007); Braun & Zenker (2010)
<i>Place Marketing-Mix</i>	Kavaratzis (2004)
<i>Branding</i>	Keller (2005); Keller & Lehmann (2006); Kepferer (2008); Heding et al. (2009)
<i>Place Branding</i>	Anholt (2002); Kavaratzis & Ashworth (2006); Pryor & Grossbart (2007); Braun (2008); Kavaratzis (2009); Hildreth (2010)
Processo de <i>Place Branding</i>	Kavaratzis (2009) baseado em: Rainisto (2003); Kavaratzis (2004); Hankinson (2004); Anholt (2006); Trueman & Cornelius (2006)

Fonte: elaboração própria

### 3.2. Modelo Conceptual do Processo Integrado de *Place Branding*

Kavaratzis (2009), reúne um conjunto de *frameworks* relacionados com o *place branding* e sintetiza-os num processo integrado e completo. Os *frameworks* utilizados dizem respeito essencialmente a Rainisto (2003), Kavaratzis (2004), Hankinson (2004), Anholt (2006) e Trueman & Cornelius (2006) (ver respetivamente Anexo A, B, C, D e E).

Ao comparar todos os modelos foram encontradas tanto diferenças como semelhanças nos mais variados aspetos. Algumas diferenças residiam essencialmente no foco das ações de *place branding*. Por exemplo Hankinson (2004) sugeria que a cidade deveria ser trabalhada como um destino turístico, contrariamente, outros autores tinham um foco mais alargado. Uma outra diferença residia na conceptualização, uma vez que Kavaratzis (2004), tratava a marca como algo a ser comunicado enquanto Hankinson (2004), adotava uma visão mais relacional e Trueman & Cornelios (2006), procuravam uma conceptualização integrada.

Onde se verificou um acordo total, segundo Kavaratzis (2009), foi o facto de que tudo o que acontece e é feito na cidade transmite ideias que influenciam a perceção sobre a mesma.

Kavaratzis (2009), reconhece as limitações teóricas e práticas quanto à temática, mas procura organizar as semelhanças dos diferentes *frameworks*, e as suas principais componentes, em oito categorias que representam, a seu ver, o processo integrado de *place branding*:

- 1) *Vision and Strategy* – uma visão e estratégia definidas e desenvolvidas para o futuro da cidade;
- 2) *Internal Culture* – uma ideia central difundida sobre a marca por todos os departamentos;
- 3) *Local Communities* – primazia dada às necessidades locais, envolvendo também os residentes e empresários no desenvolvimento e entrega da marca;
- 4) *Synergies* – aceitação e apoio por parte de todos os *stakeholders* relevantes;
- 5) *Infrastructure* - fornecer as necessidades básicas sem as quais a cidade não pode corresponder às expectativas criadas através da sua marca;
- 6) *Cityscape and Gateways* – capacidade do ambiente criado para representar e reforçar (ou danificar) a marca da cidade;
- 7) *Opportunities* – oportunidades disponíveis para os diferentes indivíduos (estilo de vida, bens, serviços, educação, etc.) e empresas (mão-de-obra, incentivos fiscais, etc.), que representam o potencial do lugar;
- 8) *Communications* – afinação e sintonia de todas as mensagens intencionalmente comunicadas.

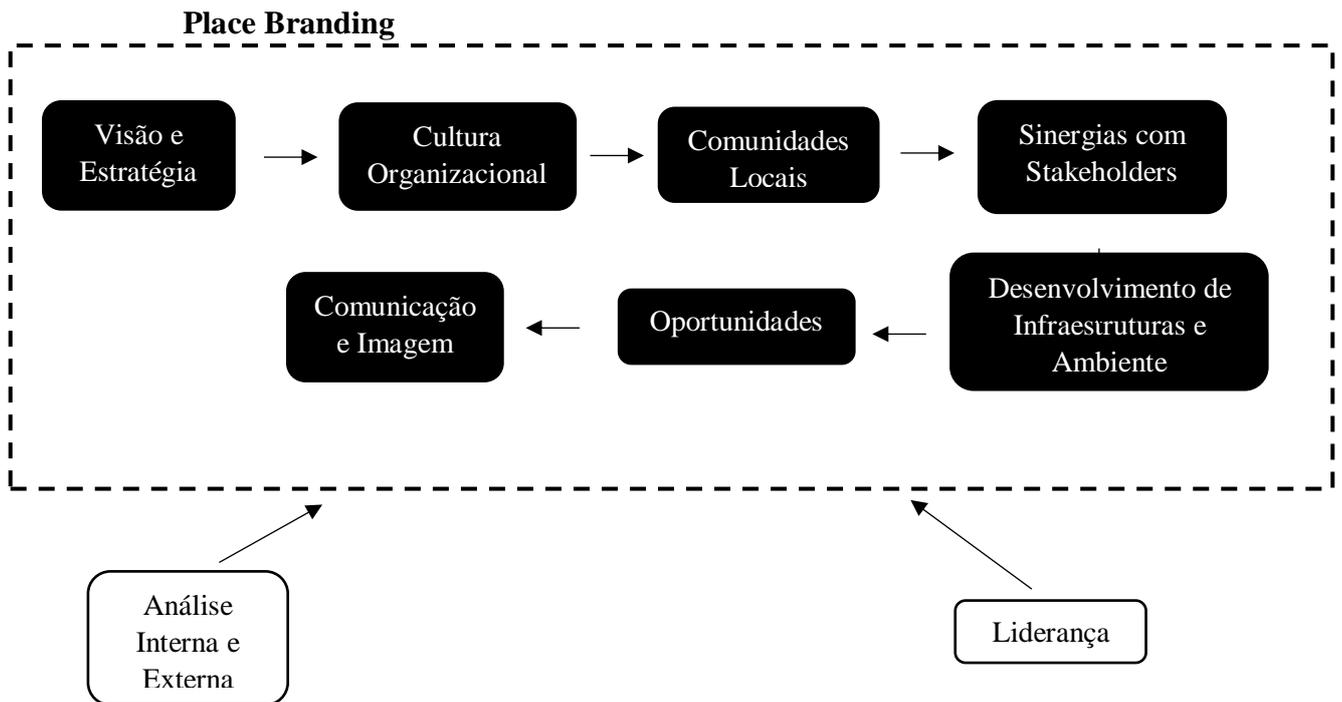


Figura 1 - Modelo Conceptual do Processo Integrado de *Place Branding*

Fonte: Adaptado de Kavartzis (2009)

De acordo com Kavartzis (2009), o processo integrado de *place branding* deve começar com um debate das entidades responsáveis para que se defina uma certa visão para o futuro da cidade e para a sua marca, tal como as melhores estratégias para alcançar essa visão. De seguida, a orientação para a marca deve ser espalhada por toda a organização, sendo assim disseminada por todos os elementos que constituem a equipa que gere a cidade.

Quando o processo interno está completo, deve-se envolver as comunidades locais, mobilizando o seu apoio para o estabelecimento e melhoramento da visão e estratégia da marca para além de procurar estabelecer sinergias com os *stakeholders* que desempenham um papel importante na entrega da marca. Deve-se também apostar no desenvolvimento de infraestruturas e espaços na cidade que oferecem oportunidades aos diferentes públicos-alvo.

Por fim, segundo Kavaratzis (2009), tudo o que foi feito deve ser comunicado e promovido. O autor refere ainda que durante todo o processo existem dois elementos que merecem algum destaque: 1) uma contínua análise interna e externa de forma a criar a conexão necessária com todos os públicos-alvo; 2) uma liderança forte de forma a garantir consistência e eficácia nas ações definidas.

Deve-se referir que os passos do processo integrado de *place branding* vão ser analisados no ponto 5.3.

## 4. Metodologia e Recolha de Dados

### 4.1. Filosofia e Objetivo do Estudo

A filosofia de pesquisa adotada para a presente dissertação é essencialmente interpretativa com uma abordagem dedutiva, onde se pretende compreender a teoria e posteriormente compará-la a um contexto particular (Saunders et al., 2009), o caso da cidade de Lisboa.

O objetivo do estudo é fundamentalmente descritivo, uma vez que se pretendeu compreender qual a realidade existente na cidade de Lisboa, se existia ou não a aplicação do conceito/fenómeno que tem vindo a ser discutido, descrevê-la e compará-la com a teoria existente. Tal como Saunders et al., (2009, p. 140) referem, “o objetivo de um estudo descritivo é traçar um perfil cuidadoso e preciso de pessoas, eventos ou situações”, sendo necessário previamente um conhecimento adequado do fenómeno sobre o qual se pretende recolher informação.

### 4.2. Tipo e Estratégia de Estudo

Optou-se por uma abordagem qualitativa quanto ao tipo de estudo, Malhotra & Birks (1999, p. 133), referem que “os estudos qualitativos possuem uma quantidade

variada de métodos que podem ser aplicados de forma flexível, permitindo aos respondentes que reflitam e expressem as suas visões (...)”, obtendo-se assim uma quantidade de informação extensa, sendo isso necessário para se realizar uma análise em profundidade do caso da cidade de Lisboa.

A estratégia adotada segue a mesma linha de pensamento, ou seja, pretendeu-se realizar um estudo de caso. O estudo de caso para Saunders et al. (2009) é uma estratégia que envolve uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto específico. Já Halinen & Tornroos (2005), também referem por sua vez que o estudo de caso é uma boa estratégia de pesquisa para fenómenos recentes e poucos explorados, pois, oferece uma compreensão profunda desse fenómeno ou situação, possibilitando mais do que uma só visão num mesmo contexto. Yin (2002), acrescenta ainda que o estudo de caso combina vários métodos de recolha de dados, desde a observação direta de eventos a entrevistas aos indivíduos envolvidos nos mesmos.

Procura-se então o máximo detalhe possível sobre a situação em questão. A vantagem deste tipo de estudo e desta estratégia passa essencialmente pela proximidade e ênfase atribuídos ao caso em questão, algo necessário para obter o detalhe que se pretende ao nível da informação recolhida.

#### 4.3. Amostra e Método de Recolha de Dados

A amostra foi selecionada através de métodos não probabilísticos por conveniência, sendo constituída pelas entidades responsáveis pela gestão e planeamento da cidade de Lisboa, concretamente, a Câmara Municipal de Lisboa e o Invest Lisboa. Deve-se referir que inicialmente também a Associação Turismo de Lisboa terá sido considerada, percebendo posteriormente que embora a atração de turismo seja algo que a gestão da cidade pretende, os seus esforços estão virados para outra vertente.

A recolha de dados envolveu tanto dados secundários como primários. Os dados secundários são constituídos essencialmente por artigos científicos, *websites* específicos ao tema, análise de brochuras, campanhas promocionais e documentos relativos à gestão estratégica da cidade, mais concretamente: o documento da Direção Municipal de Economia e Inovação: “*Lisboa, Economia e Inovação 2016*”, e o documento do Invest Lisboa: “*Invest Lisboa, Your Atlantic Partner*”. Já os dados primários foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas à Diretora do Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa, a Dr.<sup>a</sup> Carmo Rosa, e também ao Diretor do Invest Lisboa, Dr. Rui Coelho.

É de referir também que este estudo é transversal (*cross-sectional*), ou seja, foram recolhidos materiais num momento único do tempo, sem uma consequente comparação.

## 5. Análise e Discussão de Resultados

No presente capítulo serve de referir que será feita uma apresentação histórica e estratégica da cidade de Lisboa, analisando-se os principais objetivos, parceiros e os principais projetos a serem realizados. Serve de nota que a imagem da cidade é influenciada por múltiplos *stakeholders*, sendo que existe uma partilha de ideias entre a Câmara Municipal de Lisboa e as restantes entidades dedicadas ao turismo e ao investimento, por exemplo, ainda que estas ajam de forma independente.

### 5.1. Apresentação da Cidade

#### 5.1.1. *Perspetiva Histórica*

Antes de analisarmos exatamente qual a situação atual da cidade de Lisboa, é importante conhecermos um pouco da sua história e desenvolvimento. Como tal, nada melhor do que consultar as informações disponíveis na página da Câmara Municipal de

Lisboa. A cidade de Lisboa designava-se inicialmente por “Olisipo”, um aglomerado populacional composto essencialmente por famílias que se dedicavam ao cultivo das terras e à criação de animais. Com os ataques dos povos bárbaros ergueram-se então as primeiras muralhas, iniciando-se o respetivo desenvolvimento da cidade através da mercancia. Essa situação foi reforçada com a conquista da cidade por parte de D. Afonso Henriques, em 1147. Assim, Lisboa expande-se para além das suas muralhas, criando-se então os primeiros subúrbios, que vieram a permitir que também mais tarde se criassem os dois mercados centrais de hortaliças da cidade: a Praça da Figueira e a Praça da Ribeira.

É posteriormente através de D. Manuel I (1500) que a sua corte abandona o castelo e se fixa no Terreiro do Paço, centrando-se aí a vida comercial da cidade. Lisboa rapidamente se tornou um centro de comércio para os povos Africanos e para grande parte dos povos Europeus. A cidade era conhecida pelos seus campos férteis, pelo seu clima agradável e pela sua abundância em mercadorias, ouro e prata.

Chegando ao ano de 1755 dá-se um marco revolucionário do desenvolvimento da cidade. O ano marca o terramoto e incêndio que destruiu dois terços dos arruamentos e cerca de três mil casas, especificamente nas zonas mais intensamente urbanizadas naquele momento (segundo informação disponível na página da Câmara Municipal de Lisboa).

Apesar desse momento infortúnio, Lisboa erguer-se-ia com um esplendor nunca antes visto, regida de regras científicas e arquitetónicas, uma nova cidade que causou admiração um pouco por todo o mundo. O principal responsável por este desenvolvimento foi Marquês de Pombal (Primeiro Ministro do Reio D. José) com a ajuda dos seus engenheiros e arquitetos, destacando-se Manuel da Maia, Eugénio dos Santos e Carlos Mardel (1755-76).

A título de curiosidade deve-se referir que a partir do ano de 1780 se inicia a iluminação pública da cidade e em 1801 as ruas começam a ter o seu nome afixado.

Desde a era Pombalina que as seguintes administrações da cidade tiveram em consideração o desenvolvimento arquitetónico dos edifícios públicos e, resultando de um aumento na procura de habitação, os limites da cidade seriam mais vezes expandidos. Citando a informação disponível na página da Câmara Municipal de Lisboa, foi “a abertura da Rua Fontes Pereira de Melo que levou à expansão da cidade desde o Parque da Liberdade (hoje Eduardo VII) até ao Campo Grande, passando pela Rotunda de Picoas, Avenida Ressano Garcia (Av. República) e toda a planificação das ruas adjacentes, paralelas e perpendiculares num desenvolvimento ortogonal (...). Nasceram as designadas "Avenidas Novas", que definem o grande desafogo urbanístico da cidade de hoje<sup>3</sup>.”

Mais próximo dos dias de hoje, é com Duarte Pacheco (Presidente da Câmara/Ministro das Obras Públicas – 1930-43) que se inicia um plano de urbanização focado na criação de parques e jardins, não só tendo como base questões estéticas mas também de forma a melhorar as condições de vida e os níveis do ar puro imprescindíveis à crescente vida na cidade.

### 5.1.2. A Cidade dos Nossos Dias

Hoje Lisboa conta aproximadamente com 547733 habitantes, sendo respetivamente 45,82% do sexo masculino (250874 habitantes) e 54,8% do sexo feminino (296859 habitantes) segundo dados do INE relativos ao Censos de 2011. Existem também 52496 edifícios e 323981 alojamentos na cidade. A expansão, crescimento e desenvolvimento da cidade continuam a ser uma realidade nos dias presentes.

Apesar das grandes diferenças sociais presentes na cidade, Lisboa está cada vez mais recheada de talento e indivíduos qualificados, devendo-se enaltecer as mais de 100 instituições de ensino superior (na Região) que contam com cerca de 140 mil inscrições

---

<sup>3</sup> Citado de <http://www.cm-lisboa.pt/municipio/historia>, acedido em 20/04/2016

todos os anos, resultando em cerca de 30 mil novos diplomados por ano. Para além disso, Lisboa hoje é uma cidade que explora fortemente o setor dos serviços, apostando também em novas tecnologias e serviços digitais.

De forma a combater o desemprego e a contribuir para a diminuição das dificuldades sociais, Lisboa procura acolher como mais nenhuma cidade tanto imigrantes como visitantes, dando-lhes oportunidades e formando-os, contribuindo para o crescente número de pessoas talentosas e inovadoras.

## 5.2. Investimento e Empreendedorismo

### 5.2.1. *Atração de Investimento*

Como já foi dado a entender, existem várias instituições que apoiam e recebem apoio da Câmara Municipal de Lisboa para a aquisição de investimento e desenvolvimento dos mais variados projetos.

É de destacar o esforço da Câmara de Lisboa em conjunto com a Câmara do Comércio e Indústria Portuguesa e com o apoio da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) na criação do Invest Lisboa. O Invest Lisboa é então a principal entidade que apoia a Câmara Municipal de Lisboa a cumprir os objetivos estratégicos definidos para a atração de investimento. Esta instituição foi criada com o objetivo de promover e captar investimentos e empresas para a cidade de Lisboa.

Segundo o Dr. Rui Coelho, Diretor do Invest Lisboa, a instituição serve como um mediador/consultor entre os diferentes empresários, investidores e empresas, oferecendo um apoio personalizado e flexível a cada necessidade, fornecendo tanto informação, contactos e identificando possíveis parceiros estratégicos, por exemplo.

Para além de todo o trabalho realizado pela Invest Lisboa, esta instituição ainda participa no projeto “*Lisbon Business Connections*”, que coloca gestores portugueses e

internacionais em contacto através do seu desejo de partilhar experiências e promover Lisboa como um local de negócio.

### 5.2.2. *Empreendorismo*

Aprovada no programa do Orçamento Participativo de 2010 e inaugurada em 2012 foi então criada uma das principais instituições que apoiam a criação de emprego e a inovação, a StartUp Lisboa. Esta instituição é uma associação privada sem fins lucrativos que conta com o apoio do Montepio Geral e do IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação. Esta associação serve como uma incubadora de empresas e a sua missão passa por “fomentar o desenvolvimento da iniciativa empresarial e a criação de emprego através da combinação de infraestruturas e serviços de apoio especializados<sup>4</sup>”. Essencialmente, a StartUp Lisboa conta com um vasto número de indivíduos especializados nas mais diferentes áreas, com diferentes conhecimentos e ideias que procuram servir de mentores para os projetos que são apresentados.

A StartUp Lisboa para além de fazer um acompanhamento dos projetos por parte dos mentores e fornecer um espaço aos jovens gestores, desenvolve também programas e eventos de *networking* e formação complementares para ajudar os jovens gestores no seu futuro sucesso.

Deve-se referir que Lisboa conta hoje com 16 incubadoras que alojam mais de 300 *startups* e 1200 postos de trabalho. Existem também 5 FabLabs (*Fabrication Laboratory/Fabulous Laboratory*), laboratórios que incluem máquinas controladas por computador onde a imaginação faz as regras, e também cerca de 38 espaços de *coworking*, espaços de partilha de recursos que unem diferentes áreas de conhecimento (Anexo F).

---

<sup>4</sup> Acedido em <http://www.startuplisboa.com/#about> no dia 20/04/2016

É importante ainda mencionar o programa de “Microempreendedorismo – Lisboa Empreende”, que oferece serviços de consultoria gratuita e acesso a microcréditos (valores que podem alcançar os 20.000 euros) a pequenas e médias empresas (PMEs). O programa entrou em vigor no início do ano de 2013 e serve para apoiar os diferentes negócios da cidade (nas áreas do comércio e serviços) que têm dificuldades para financiar o seu desenvolvimento. Este programa apoia 67 empresas e projetos, financia outros 33 e já criou cerca de 160 postos de trabalho.

Estas são apenas algumas das iniciativas que a gestão da Câmara Municipal de Lisboa criou e apoiou, existindo muitas outras, algumas dedicadas a apoiar e integrar imigrantes e os seus negócios (DELI – *Diversity in the Economy and Local Integration*) e outras dedicadas à formação de programadores de tecnologias de informação (Academia de Código) para corresponder ao aumento da procura e ao crescente desenvolvimento tecnológico que se está a dar na cidade.

### 5.2.3. Cidade Empreendedora Europeia

O trabalho da Câmara Municipal de Lisboa e dos seus colaboradores tem vindo cada vez mais a ser reconhecido, sendo muito importante voltar um ano atrás, ao dia 25 de Junho de 2015 quando Lisboa é eleita a Cidade Empreendedora Europeia. Esta iniciativa organizada pela primeira vez pelo Comité das Regiões da União Europeia (assembleia da EU que representa os 28 Estados Membros) pretende premiar “as melhores estratégias regionais para a promoção do empreendedorismo e da inovação junto das pequenas e médias empresas<sup>5</sup>”.

---

<sup>5</sup> “Lisboa eleita Cidade Empreendedora Europeia 2015”, consultado em <http://www.cm-lisboa.pt/noticias/detalhe/article/lisboa-eleita-cidade-empreendedora-europeia-2015>

Citando o ex-Presidente do Comité das Regiões Valcárcel Siso, a estratégia de Lisboa “demarca-se pela forma como interliga projetos já existentes em prol do empreendedorismo e da inovação<sup>6</sup>”, acrescentando que “a estratégia resultante é um modelo válido para o modo como os municípios e as regiões poderão transformar os objetivos da Estratégia Europa 2020 em ações concretas, adaptadas às necessidades locais”.

Para além disso, deve-se também mencionar todo o *buzz* que a cidade de Lisboa tem tido na *media* internacional, não só pelo seu espírito empreendedor mas também pelos seus atributos geográficos e culturais, destacando por exemplo as publicações da Euronews, Forbes, Financial Times, BBC e do site de turismo Urban City Guides. Nestas publicações Lisboa é apresentada no top 10 europeu das cidades mais atrativas, tanto a nível de investimento e empreendedorismo, como a nível de turismo, sendo enaltecidos os feitos das entidades gestoras da cidade e o ambiente inovador da mesma, mas também divulgadas algumas das principais atividades e espaços da cidade.

### 5.3. Análise do Processo Integrado de *Place Branding*

#### 5.3.1. *Visão e Estratégia*

A Câmara Municipal de Lisboa, através da Direção Municipal de Economia e Inovação (DMEI), com o apoio do Invest Lisboa, consideram que o futuro da cidade passa por “transformar Lisboa numa das cidades mais competitivas, inovadoras e criativas da Europa<sup>7</sup>”. O objetivo central será posicionar a cidade como “um centro internacional de negócios e inovação<sup>8</sup>”, tornando-a um espaço aberto. Um espaço aberto a novas pessoas, novas ideias, conceitos, experiências e negócios. Para tal, pretendem-se criar condições para a instalação e desenvolvimento de novos negócios e empresas, tanto a nível de

---

<sup>6</sup> “Lisboa eleita Cidade Empreendedora Europeia 2015”, consultado em <http://www.cm-lisboa.pt/noticias/detalhe/article/lisboa-eleita-cidade-empreendedora-europeia-2015>

<sup>7</sup> Invest Lisboa (2015). *Invest Lisboa: Your Atlantic Partner*

<sup>8</sup> Idem.

projetos locais como globais, que por sua vez criem emprego. Esta situação só será possível através da coparticipação de várias entidades, tanto privadas como públicas, passando por empresas a universidades.

Alguns dos motivos que levam as mais variadas empresas a investir em Lisboa passam pela sua situação geoestratégica privilegiada, segundo a Direção Municipal de Economia e Inovação a “cidade serve como uma porta atlântica para a Europa, tendo-se acesso a cerca de 500 milhões de consumidores para além das ligações aos países de língua portuguesa, que representam um mercado de 250 milhões de indivíduos<sup>9</sup>”.

Posto isto, os objetivos estratégicos da cidade assentam essencialmente em quatro motores de crescimento:

- 1) Lisboa como “*Atlantic Business HUB*”;
- 2) Lisboa como “*Cidade Empreendedora*”;
- 3) Lisboa: “*Conhecimento e Inovação*”;
- 4) Lisboa: “*Clusters Estratégicos*”.

Os objetivos estratégicos a cima citados têm por base a ideia de que a cidade deve cooperar e competir a uma escala global. Tal como foi referido anteriormente, a posição geográfica da cidade coloca-a num ponto ideal para atrair investimento, empresas e indivíduos de todos os pontos do mundo, servindo como porta de entrada para a Europa e como ponte para o resto do mundo. Para isso, as entidades gestoras envolvidas neste processo consideram indispensável a existência de projetos e iniciativas que favoreçam o empreendedorismo (como aquelas que já foram citadas), uma vez que criar condições para um negócio acontecer ou se expandir é tão importante como atrair e reter empresas.

É considerado também o facto de Lisboa ser a região com mais instituições universitárias no país, explorando exatamente o potencial e qualificação dessa mão-de-

---

<sup>9</sup> Invest Lisboa (2015). *Invest Lisboa: Your Atlantic Partner*

obra interna, procura-se dar oportunidades e apoios para que os jovens possam continuar a evoluir e a inovar. Um dos principais projetos neste aspeto é o “*Study in Lisbon*”, criado em 2014, um projeto que serve de plataforma agregadora de informação e parceiros, procurando atrair e reter talentos, tanto nacionais como estrangeiros.

Em último lugar, os objetivos estratégicos consideram também a importância de explorar quatro diferentes áreas: 1) a Economia Criativa, essencial à criação de uma cidade voltada para o progresso, tecnológica e inovadora, área esta que cruza os mais diversos sectores; 2) a Saúde e Bem-Estar, essencial para que a vida em Lisboa seja feita com qualidade; 3) a Economia do Mar, que pretende explorar o potencial portuário da cidade; e por fim, 4) a Economia Digital, que pretende transformar Lisboa numa cidade inteligente através da exploração da crescente importância das tecnologias de informação e comunicação no dia-a-dia da maior parte das pessoas e empresas. Deve-se referir que os respetivos *clusters* servem para complementar os setores já consolidados na cidade, como o Turismo, Comércio e os serviços financeiros e imobiliários.

### 5.3.2. *Cultura Organizacional*

Pelo que se pôde verificar na revisão da literatura, a cultura organizacional é um elemento muito importante em qualquer estratégia corporativa (Rainisto, 2003; Kavaratzis, 2004, 2009). A cultura organizacional representa o conjunto de princípios internos, valores e normas pelas quais as organizações se regem. Para além disso, é através da cultura organizacional que se uniformizam os objetivos da gestão, colocando todas as equipas e departamentos a trabalharem para uma direção comum. No caso do *place branding*, isto é importante para que tudo aquilo que é planeado e comunicado não entre em conflito e se crie uma marca forte e eficaz, aliás, segundo Rainisto (2003, p. 69),

deve existir um “Grupo de Planeamento, ou seja, um órgão responsável pelo processo de planear e executar as práticas de *place branding* de determinado local”.

No caso da cidade de Lisboa existe um trabalho interno ao nível da Câmara Municipal de Lisboa, através dos seus diversos departamentos (ainda que disperso), em comunicar a cidade como um local bom para viver, visitar, estudar, trabalhar e investir. No entanto não existe também qualquer departamento ou elemento responsável por desenvolver um plano de longo-prazo para o futuro da cidade nem que analise como é que a cidade é percebida no momento. A criação de uma entidade que se dedicasse a esse trabalho poderia ser uma mais-valia, principalmente devido ao facto da Câmara Municipal de Lisboa colaborar com diversas instituições e todas elas serem capazes de influenciar aquilo que é transmitido sobre a cidade, e por sua vez, influenciar a imagem de marca da cidade.

### 5.3.3. *As Comunidades Locais*

Tal como referido no capítulo 2.2., dedicado aos públicos-alvo, mais concretamente, “2.2.1 Residentes”, os residentes apresentam-se como embaixadores da marca da cidade (Braun, 2008; Braun et al., 2013) e têm um papel fundamental na determinação da mesma. Através das interações que têm com as diferentes comunidades presentes na cidade transmitem visões e ideias, através da maneira como veem e vivem a própria cidade, através da maneira como se exprimem e comportam, tudo serve de ponto de referência, tudo o que fazem comunica algo sobre a cidade.

Como tal, é importante que a gestão da cidade tenha isso em consideração, não só os residentes mas também os trabalhadores (não residentes), os investidores, todos as diversas comunidades presentes na cidade merecem atenção, e, como parte integrante da cidade têm direito a participar na gestão e desenvolvimento da mesma – basta lembrar

a campanha “Be Berlin” mencionada no capítulo 2, onde foi dada oportunidade a diversos elementos pertencentes à cidade de Berlim para partilharem algumas das suas histórias, sendo que algumas dessas histórias foram até usadas na campanha promocional da cidade.

A gestão da Câmara Municipal de Lisboa pretende seguir o lema “Viver melhor Lisboa”, onde segundo a Dr.<sup>a</sup> Carmo Rosa (Anexo J: Transcrição da entrevista), Diretora do Departamento de Marca e Comunicação, se pretende “a criação de uma cidade aberta, amiga das pessoas, onde seja bom viver antes de mais, trabalhar, estudar e visitar”. O objetivo essencialmente é tornar a cidade um espaço dinâmico, um espaço de oportunidades e com qualidade de vida. O que Lisboa pretende comunicar é exatamente isso, “melhores passeios, mais comércio local, mais arborização, melhor qualidade de vida; é melhor viver em Lisboa”.

É muito importante estar atento às necessidades dos cidadãos e àquilo que eles pensam sobre a cidade. Segundo o Dr. Fernando Medina, Presidente da Câmara de Lisboa, “os Lisboetas sabem melhor do que ninguém das necessidades da sua cidade, são eles que a vivem diariamente, por isso a sua opinião é importante<sup>10</sup>”. Como tal, até ao dia 12 de Junho de 2016 decorreu a 9<sup>a</sup> edição do Orçamento Participativo que possibilitou “a participação dos cidadãos na governação da cidade de Lisboa<sup>11</sup>” através da apresentação de propostas de projetos, propostas essas que são sujeitas a votação pela restante comunidade envolvida. Os projetos vencedores serão então alvo de ação da Câmara.

De 2008 até ao ano de 2015 foram apresentadas 5208 propostas, das respetivas propostas houve 88 projetos vencedores que movimentaram investimentos na ordem dos 28.825.668,00 euros para a revitalização da cidade.

---

<sup>10</sup> Citado de <http://www.lisboaparticipa.pt/home> no dia 20/04/2016

<sup>11</sup> Idem.

#### 5.4.4. Sinergias

Para além do envolvimento das comunidades locais na gestão da cidade, também deve existir um trabalho em conjunto com as principais empresas e instituições locais que, devido ao seu mediatismo também afetam a imagem refletida sobre a cidade. Na literatura também este ponto merece muita atenção por parte dos mais diversos autores (Rainisto, 2003; Hankinson, 2004; Kavaratzis, 2004, 2009; Pryor & Grossbart, 2007), que apelam principalmente à importância de parcerias público-privadas, sendo que as empresas podem ter um papel muito importante ao auxiliarem a gestão da cidade a alcançar e a reforçar os objetivos que pretende, referindo no entanto que por vezes pode faltar a autoridade necessária para realmente fazer com que as coisas aconteçam.

Tal como tem vindo a ser discutido ao longo da presente dissertação, a imagem de marca da cidade de Lisboa e as respetivas perceções na mente dos diversos públicos sobre a cidade são influenciadas por diversos *stakeholders*, são influenciadas pelas ações de diversas instituições e até dos próprios residentes, como tal, não é uma tarefa fácil dirigir todos os intervenientes para um mesmo caminho.

Ainda assim, a Câmara Municipal de Lisboa apresenta-se possivelmente como o elemento mais importante no trabalho que tem vindo a ser desenvolvido na gestão da marca da cidade. O trabalho que procura realizar com o Invest Lisboa, com a StartUp Lisboa e com a Câmara Municipal do Comércio e Indústria Portuguesa, mas também os projetos das mais diferentes entidades que procura apoiar, nos mais diversos setores e tanto a nível privado como público conduziram as entidades para um objetivo comum. Embora cada uma dessas entidades defina os seus próprios objetivos e haja de forma independente, a sinergia criada como cada uma dessas entidades deu origem a um reconhecimento mundial, tal como já tinha sido referido.

### 5.3.5. *Infraestruturas e Ambiente*

Algo que parece reunir um grande consenso por parte dos diferentes autores e obras analisadas é a importância do ambiente físico e das infraestruturas da cidade na criação de imagens e ideias sobre a mesma (Rainisto, 2003; Hankinson, 2004; Kavaratzis, 2004, 2009; Ashworth, 2009; Braun & Zenker, 2010). Quando se pretende atrair turistas, novos residentes e investidores é necessário que exista na cidade boas infraestruturas e condições que permitam a toda a comunidade se alojar e explorar.

Segundo o Diretor do Invest Lisboa, o Dr. Rui Coelho (Anexo J: Transcrição da entrevista), “as infraestruturas em Lisboa são fantásticas”, existe imenso espaço para acolher as mais diversas empresas e empreendedores. Na verdade, o setor imobiliário é dos setores mais consolidados na cidade de Lisboa, um dos que atrai mais investimento, que por sua vez pode contribuir para reabilitar a cidade. No entanto, ao nível dos espaços públicos já é necessário mais algum trabalho.

A gestão da Câmara Municipal de Lisboa tem exatamente essa situação em consideração e apresenta neste momento diversos projetos para a revitalização da cidade. Ainda assim, não é exatamente a Câmara Municipal de Lisboa que intervém, mas sim diversas instituições privadas. A Câmara de Lisboa criou instrumentos que facilitassem esses processos, em alguns casos até vendeu parte do seu património que necessitava de reabilitação. Para além disso, segundo o Dr. Rui Coelho, a Câmara Municipal de Lisboa criou também incentivos fiscais para os investidores que se comprometam com a reabilitação dos espaços, considerando mesmo toda a cidade de Lisboa como uma área de reabilitação urbana.

Alguns dos principais projetos para a revitalização dos espaços públicos da cidade são:

1. “Uma Praça em cada Bairro”: este projeto faz parte do projeto de governação da cidade para os anos 2013/2017, sendo promovido pela Câmara Municipal de Lisboa em colaboração com as 24 juntas de freguesia da cidade. O que se pretende fazer é a criação de um espaço central onde as comunidades locais entrem em contacto, tanto a nível de lazer como a nível profissional, promovendo-se assim a locomoção suave (marcha a pé e a bicicleta) e o convívio (Anexo G).
2. Requalificação da Frente Ribeirinha: os trabalhos propostos neste projeto dividem-se em dois pontos, a requalificação do espaço público do Cais do Sodré (Anexo H), onde se pretende melhorar a mobilidade dos indivíduos através da ampliação dos passeios e introduzir novos espaços de lazer e pontos de encontro com ligação e acesso ao rio; mas também, a requalificação do Campo das Cebolas (Anexo H), onde se pretende criar uma praça voltada para cidade e recolhida sob a sombra de árvores, promovendo-se os espaços verdes e a locomoção suave.
3. “Pavimentar Lisboa 2015-2020”: este projeto pretende melhorar as infraestruturas da cidade, promovendo a segurança, o conforto e a mobilidade. Estimam-se pavimentar cerca de 150 arruamentos compostos num total de 110 quilómetros. As obras contam ainda com a substituição de infraestruturas de drenagem (se necessário), construção de ciclovias, reconstrução de ruas, introdução de nova sinalização rodoviária, construção de acessos para indivíduos de mobilidade reduzida e estacionamento para automobilistas com deficiência.

Para além dos projetos referidos, existem muitos outros, alguns ainda em fases embrionárias e outros em processos de decisão final.

### 5.3.6. Oportunidades

Neste ponto, por um lado são consideradas como oportunidades questões relacionadas como atividades dirigidas ao estilo de vida, ofertas culturais e de serviços e educação, e por outro, incentivos fiscais e mão-de-obra de forma a fornecer às empresas condições para se instalarem na cidade. A literatura analisada reúne consenso também neste ponto. Considera-se que a oferta de oportunidades tanto ao nível do lazer como ao nível da criação de processos que facilitem o acesso à entrada na cidade são muito importantes, tanto para atrair turistas, empresas ou pessoas talentosas, mas também para os próprios residentes (Hankinson, 2003; Rainisto, 2003; Kavaratzis, 2004; Pryor & Grossbart, 2007; Ashworth, 2009).

Dividindo então as oportunidades que cidade de Lisboa oferece em dois pontos:

1. Lazer - O ano de 2016 será marcado por uma extensa oferta cultural, contando com eventos muito mediáticos que não só expõem a criatividade da cidade como também atraem a atenção de pessoas de vários pontos do mundo. Merece-se destacar os seguintes: os eventos “Moda Lisboa” que procuram promover e desenvolver a indústria da Moda em Portugal; “Iberanime LX”, um evento dedicado à cultura Japonesa, onde se podem explorar *workshops* de língua e escrita japonesa mas também participar em concursos e desfiles de máscaras sobre os mais variados temas de *gaming* e séries de televisão; o “Rock in Rio”, “Semana Académica de Lisboa” e o “Super Bock Super Rock”, são alguns dos mais importantes eventos musicais na cidade, atraindo visitantes não só de várias partes do país mas também de várias partes do mundo; o “Indie Lisboa” que promove o mundo da sétima arte e põe o público em contacto com os mais diversos artistas; o “Tattoo & Rock Festival”, um espaço de convívio onde se promove a criatividade dos mais variados artistas (nacionais e internacionais) na arte de tatuar, num ambiente de *rock n’ roll*; e por fim, e possivelmente o evento que mais mediatismo e atenções desperta, o

“Web Summit”, um evento dedicado ao *networking* e apresentações dos mais conceituados oradores e investidores do mundo na área da eletrónica e tecnologias de informação.

2. Investimento - Relativamente a este ponto, a Câmara Municipal de Lisboa apresenta-se disponível a criar incentivos fiscais para os investidores que se comprometam com a reabilitação dos espaços adquiridos, levando esta situação à facilitação de entrada e estabelecimento na cidade mas também a revitalização da mesma.

### 5.3.7. *Comunicação e Imagem*

De acordo com a literatura do *place branding*, a comunicação é um dos passos finais do processo e um dos mais importantes, pois será nesta fase que todo o planeamento será transmitido em forma de diferentes mensagens aos diferentes públicos-alvo, procurando sempre manter a consistência naquilo que é comunicado (Hankinson, 2004; Kavaratzis, 2004, 2009). Esse conjunto de mensagens representará então o posicionamento definido pela gestão e conseqüentemente, servirá para formalizar as ideias sobre a imagem de marca da cidade.

Assim, este parece ser um problema na gestão da marca da cidade de Lisboa. A partir da entrevista realizada à Dr.<sup>a</sup> Carmo Rosa, Diretora do Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa foi possível perceber que a utilização de princípios de *marketing* e *branding* na gestão das atividades e ações da Câmara é recente. Para além disso, o próprio Departamento de Marca e Comunicação apenas foi criado em 2011, sendo que o que existia previamente seria um gabinete de assessoria de comunicação dedicada à imprensa.

A Dr.<sup>a</sup> Carmo Rosa relembra a sua antecessora, a Dr.<sup>a</sup> Fátima Madureira, referindo que “estando atenta às necessidades e à evolução dos tempos, começou-se a fazer mais coisas, existe agora uma área de *Design*, existe a captação e trabalho nas redes sociais e deu-se uma maior consolidação do Departamento”. O seu trabalho agora consiste em dar continuação aquilo que começou a ser feito em 2011, consiste em “afirmar o Departamento como o único decisor em termos de imagem e comunicação por excelência da Câmara”.

Num ambiente onde os quadros superiores, desde vereadores a chefes de departamento querem deixar a sua marca, torna-se difícil que o Departamento de Marca e Comunicação se torne o único decisor em termos de imagem e comunicação da Câmara Municipal de Lisboa, ainda assim, parece ser esse o objetivo. A Dr.<sup>a</sup> Carmo Rosa acrescenta ainda que existe o objetivo de fazer um *refresh* à marca da cidade e iniciar os trabalhos de *marketing research* ao nível de conhecer realmente os diferentes públicos-alvo, as suas necessidades, como alcançá-los e como comunicar com cada um respetivamente. Estas questões seriam muito importantes no planeamento e aplicação da estratégia de *marketing* e comunicação. Neste momento Lisboa “comunica”, mas pode fazê-lo de forma muito melhor e mais eficaz.

5.3.8 Síntese dos Passos do Processo Integrado de *Place Branding* para a cidade de LisboaTabela II - Síntese das ações/processos do *Place Branding* na cidade de Lisboa

<b>Visão e Estratégia</b>	<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Comunidades Locais</b>	<b>Sinergias com Stakeholders</b>	<b>Desenvolvimento de Infraestruturas e Ambiente</b>
<p>- “Transformar Lisboa numa das cidades mais competitivas, inovadoras e criativas da Europa”;</p> <p>- Posicionar a cidade como “um centro internacional de negócios e inovação”;</p> <p>- Explorar quatro diferentes áreas: 1) Economia Criativa; 2) Saúde e Bem-Estar; 3) Economia do Mar; 4) Economia Digital.</p>	<p>- Disseminar por todos os departamentos a ideia de Lisboa como um local bom para viver, visitar, estudar, trabalhar e investir;</p> <p>- Não existe um departamento dedicado a esta questão.</p>	<p>- “Criação de uma cidade aberta, amiga das pessoas (...) com melhores passeios, mais comércio local, mais arborização, melhor qualidade de vida”;</p> <p>- 9ª Edição do Orçamento Participativo que permite a participação dos cidadãos na governação da cidade de Lisboa.</p>	<p>- Parcerias público-privadas nos mais diversos setores;</p> <p>- Forte colaboração com o Invest Lisboa, com a Câmara Municipal do Comércio e Indústria Portuguesa e com a StartUp Lisboa para alcançar os objetivos estratégicos da cidade.</p>	<p>- Projetos para revitalização dos espaços públicos: 1) “Uma Praça em cada Bairro”; 2) Requalificação da Frente Ribeirinha; 3) “Pavimentar Lisboa 2015-2020).</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Comunicação e Imagem</b>	<b>Análise Interna e Externa</b>	<b>Liderança</b>	
<p>- Vasta oferta cultural contando com muitos eventos mediáticos: por exemplo, “Rock in Rio”, “Indie Lisboa” e “Web Summit” (entre outros).</p> <p>- Disponibilidade para a criação de incentivos fiscais para os investidores que se comprometam com a reabilitação dos espaços adquiridos</p>	<p>- Departamento de Marca e Comunicação ainda em franco desenvolvimento;</p> <p>- Comunicação dispersa pelos vários departamentos;</p> <p>- Existem planos para o início dos trabalhos de <i>marketing research</i>.</p>	<p>- Não existe um trabalho feito neste sentido, mas podem-se destacar algumas situações:</p> <p>- Análise Interna:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crescente número de incubadoras de <i>startups</i> na cidade;</li> <li>2. Crescente fluxo de estudantes estrangeiros a ingressarem na cidade;</li> </ol> <p>- Análise Externa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crescente desenvolvimento do mundo eletrónico e digital</li> </ol>	<p>- Câmara Municipal de Lisboa como o principal elemento que planeia o futuro da cidade;</p> <p>- Falta de um “Grupo de Planeamento” que se dedique exclusivamente ao planeamento das práticas de <i>place branding</i> da cidade de Lisboa</p>	

## 6. Conclusões, Recomendações para o Futuro e Limitações do Estudo

### 6.1. Conclusões e Recomendações

O presente trabalho termina com a resposta às questões de investigação apresentadas previamente.

Em primeiro lugar procurou-se conhecer quais os elementos do processo integrado do *place branding*. Através da revisão da literatura, particularmente através da obra de Kavaratzis (2009) e da respetiva revisão dos artigos analisados pelo autor na sua obra (Rainisto, 2003; Kavaratzis, 2004; Hankinson, 2004; Anholt, 2006; e Trueman & Cornelius, 2006) percebeu-se que os elementos identificados reúnem algum consenso, descartando-se: “Visão e Estratégia”, “Cultura Organizacional”, “Comunidades Locais”, “Sinergias”, “Infraestruturas e Ambiente”, “Oportunidades” e “Comunicação e Imagem”. É então a partir destes pontos que os gestores municipais podem trabalhar o *place branding*.

Posteriormente, o presente trabalho procurou, tal como se propôs inicialmente, comparar a teoria analisada através do processo de *place branding* com a realidade da cidade de Lisboa. Procurou-se então quais seriam os pontos em comum e divergentes entre ambos os lados. Verificou-se que a gestão da Câmara Municipal de Lisboa tem uma estratégia bem definida para o futuro da cidade, trabalhando no sentido de tornar a cidade reconhecida como uma das cidades mais competitivas, inovadoras e criativas da Europa. Existe também um esforço interno para que todos os departamentos trabalhem para um mesmo caminho, transmitindo a ideia de uma cidade boa para viver, visitar, estudar, trabalhar e investir. Ainda assim, e de acordo com a teoria analisada, parece existir a falta

de um organismo ou grupo de planeamento que se dedique a coordenar e planear as práticas para o futuro da cidade em conjunto com os mais variados departamentos.

Relativamente ao trabalho realizado com as comunidades locais, a Câmara de Lisboa utiliza o Orçamento Participativo para incluir os cidadãos. O Orçamento Participativo possibilita que os cidadãos se envolvam na governação e no futuro da cidade através da apresentação de propostas e projetos dos quais considerem que fazem falta à cidade, sendo os vencedores alvo de ação por parte da Câmara.

No que toca às sinergias, pode-se considerar também que a gestão da Câmara de Lisboa tem sido ativa, participando e apoiando os mais diversos projetos e instituições. Tal como foi referido anteriormente, a criação do “Invest Lisboa” e da “StartUp Lisboa” foi um ponto essencial para a projeção da cidade na atração de investimento e no empreendedorismo, criando-se cada vez mais empresas e postos de trabalho.

As infraestruturas e o ambiente da cidade têm de ir ao encontro daquilo que se pretende para o futuro da cidade, ou seja, devem existir as condições necessárias para que as mais diversas empresas se possam basear em Lisboa. Neste ponto, a Câmara procura também rejuvenescer a cidade através da reabilitação dos espaços públicos e da renovação de infraestruturas ao fornecer benefícios fiscais aos investidores e empresas que se comprometam com o mesmo.

Ao nível das oportunidades, a Câmara de Lisboa procura oferecer uma extensa quantidade de eventos culturais nas mais diversas áreas, atraindo então os mais diversos públicos. Ao nível de oportunidades de investimento, há que realçar o que foi dito previamente, ou seja, os ditos incentivos fiscais para os investidores que se comprometam com a reabilitação dos espaços adquiridos. Deve-se mencionar também a qualidade da mão-de-obra portuguesa, cada vez mais qualificada, permitindo que se encontrem soluções para as mais diversas necessidades.

Respondendo também à questão que se propunha a perceber qual o papel do *place branding* na gestão da cidade de Lisboa, verificou-se que a preocupação com a criação de uma marca para a cidade tem sido crescente, no entanto, existe ainda muito trabalho pela frente, desde conhecer os diferentes públicos-alvo e definir estratégias para cada um respetivamente (como foi referido anteriormente, o próprio Departamento de Marca e Comunicação apenas foi criado no ano de 2011).

Resumidamente, é necessário um maior planeamento e desenvolvimento de um respetivo plano de *marketing* e comunicação para a gestão da cidade. Na verdade, é necessário também que o próprio Departamento de Marca e Comunicação seja o centro de gestão de todas as atividades que afetem e comuniquem a marca da cidade de Lisboa, algo que ainda não acontece, estando essas atividades um pouco dispersas pelos vários departamentos da Câmara de Lisboa.

Pode-se concluir que embora não exista concretamente um plano de *place branding* para a gestão da cidade de Lisboa, aquilo que tem sido feito por parte da Câmara Municipal de Lisboa e por parte das instituições que apoia e a apoiam, ainda que trabalhando de forma independente, já apresentam um certo sucesso. Uma vez que todas as instituições trabalharam para um mesmo sentido, precisam de um planeamento e objetivos comuns. Todos os passos deste processo têm de ser integrados e coerentes. Esta integração vai ser indispensável para o sucesso da gestão da cidade de Lisboa.

## 6.2. Limitações

A primeira dificuldade encontrada neste trabalho foi ao nível da complexidade do conceito em estudo, principalmente pelo facto de ser um fenómeno recente onde a literatura ainda apresenta pontos muito diferentes entre os diversos autores analisados. O

*place branding* apresenta focos e conceptualizações muito divergentes, tendo sido a sua delimitação uma tarefa desafiante.

Por outro lado, o autor do presente trabalho considera também que poderia ter sido importante ter entrado em contacto com o Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, o Dr. Fernando Medina e até outros elementos políticos da Câmara de Lisboa (como o Diretor de Economia e Inovação) para uma maior abrangência de visões sobre o futuro da cidade e até das possíveis práticas de marketing, algo que não foi possível por tanto limitações de tempo como também indisponibilidade dos elementos referidos.

Teria sido importante considerar entrevistar um conjunto de indivíduos, tanto residentes como não residentes da cidade de Lisboa para se extraírem as suas perceções sobre a mesma. Ainda neste sentido, poder-se-ia considerar também realizar entrevistas a algumas das empresas mais conceituadas da cidade de Lisboa, e até algumas *startup*, de forma a se perceber o porquê da escolha da cidade de Lisboa, quais os benefícios dessa escolha e até algumas possíveis desvantagens ou dificuldades.

### 6.3. Contribuições e Sugestões para Futuras Investigações

Através da revisão da literatura elaborada o autor do presente trabalho considera importante referir que a perceção da marca difere fortemente entre os diferentes públicos-alvo, visto que cada um procura determinado local por motivos diferentes. Uma estratégia de comunicação igual ou semelhante para diferentes públicos-alvo não teria em consideração a complexidade dos locais e provavelmente falharia. Considera-se então importante referir o trabalho de Braun & Zenker (2010), que sugerem a criação de “arquiteturas” (estratégias) diferentes para os diferentes públicos-alvo e respetivamente a criação de sub-marcas. Estas sub-marcas pertenceriam então a uma *umbrella brand* (a marca geral do local). A ideia de Braun e Zenker (2010), relativa ao *Place Brand Centre*,

refere que a perceção geral do local (*umbrella brand perception*) é criada através da comunicação geral do local, através dos seus elementos físicos e das suas respetivas sub-marcas. Braun & Zenker (2010), sugerem que o modelo que desenvolveram pode ajudar os “gestores de locais” a melhorar a comunicação com os diferentes públicos-alvo.

O contributo que se pretende alcançar com esta análise é chamar à atenção para que embora exista um processo de *place branding*, como o sugerido por Kavaratzis (2009), deve ainda existir alguma flexibilidade no dito processo, principalmente com a definição de estratégias (arquiteturas) diferentes para os diferentes públicos-alvo, ou seja, com a criação de *sub-brands*. Assim, todo o processo poderia ser mantido, continuando a integrar todos os elementos sugeridos mas prestando uma maior atenção ao fim da linha, ou seja, aos diferentes públicos-alvo, sejam eles os residentes, os turistas, os investidores ou outros públicos visados pelas estratégias definidas.

## Referências Bibliográficas

Aitken, R., & Campelo, A. (2011). The four Rs of place branding. *Journal of Marketing Management*, Vol. Nº27, p.913-933.

Anholt, S. (2002). Foreword to the special issue on place branding, *Journal of Brand Management*, Vol. Nº9, p.229-239.

Anholt, S. (2006). The Anholt-GMI city brands index: How the world sees the world's cities. *Place Branding*, Vol. Nº2, p.18-31.

Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2007). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, Vol. Nº16, p.520-531.

Ashworth, G. J. (Dezembro, 2008). *Can we, do we, should we, brand places? [or are we doing what we think and say we are doing?]*. Paper presented at the 1st International Conference "Marketing Cities: Place Branding in Perspective", Berlim, Alemanha.

Ashworth, G. (2009). The instruments of place branding: how is it done?. *European Spatial Research and Policy*, Vol. Nº16, p.9-22.

Braun, E. (2008). City marketing: Towards an integrated approach (Doctoral dissertation). Retrieved from [repub.eur.nl/pub/13694/EPS2008142ORG9058921802Braun.pdf](http://repub.eur.nl/pub/13694/EPS2008142ORG9058921802Braun.pdf)

Braun, E., & Zenker, S. (Agosto, 2010). Towards an integrated approach for place brand management. Paper presented at the 50th European Regional Science Association Congress, Jönköping, Suécia.

Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2013). My city – my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, Vol. Nº6, p.18-28.

Caldwell, N., & Freire, J. (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the brand box model. *Journal of Brand Management*, Vol. Nº12, p.50-61.

Câmara Municipal de Lisboa (2016). *Lisboa Economia e Inovação 2016*. Brochura da Direção Municipal de Economia e Inovação: Lisboa. Consultado em Maio de 2016.

Câmara Municipal de Lisboa (2016). "Financial Times confirma Lisboa como uma das cidades mais atrativas da Europa para viver e investir". Consultado em Maio de 2016, <http://www.cm-lisboa.pt/noticias/detalhe/article/financial-times-confirma-lisboa-como-uma-das-cidades-mais-atrativas-da-europa-para-viver-e-investir>

Câmara Municipal de Lisboa (2016). "Uma Praça em Cada Bairro". Consultado em Maio de 2016, <http://www.cm-lisboa.pt/viver/urbanismo/espaco-publico/uma-praca-em-cada-bairro>

Câmara Municipal de Lisboa (2016). "Requalificação do espaço público Cais do Sodré/Campo das Cebolas". Consultado em Maio de 2016, <http://www.cm-lisboa.pt/viver/urbanismo/espaco-publico/projetos-frente-ribeirinha>

Câmara Municipal de Lisboa (2016). "Pavimentar Lisboa 2015-2020". Consultado em Maio de 2016, <http://www.cm-lisboa.pt/pavimentar-lisboa>

Coleman, A. (2015). "Five Entrepreneurial places in Europe where Hub things are happening". *Forbes*, 21 de Junho.

Dinnie, K. (2003). Place Branding: Overview of an emerging literature. *Place Branding*, Vol. Nº1, p.106-110.

Dinnie, K. (2008). *Nation branding: Concepts, issues, practice*. Inglaterra: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Euronews (2015). “Start-up city: why Lisbon is luring entrepreneurs”. 13 de Novembro.

Gertner, D. (2011). Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding. *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. N°7, p.91-106.

Gertner, D. (2011). A (tentative) meta-analysis of the “place marketing” and “place branding” literature. *Journal of Brand Management*, Vol. N°19, p.112-131.

Gilmore, F. (2001). A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding. *Journal of Brand Management*, Vol. N°9, p.281-293.

Gouveia, M. et al. (2015). Brand image of the region Center of Portugal as seen by its residents. *Tourism & Management Studies*, Vol. N°11, p.93-102.

Halinen, A., & Tornroos, J-A. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, Vol. N°58, p.1285-1297.

Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. N°10, p.109-121.

Hanna, S., & Rowley, J. (2013). A practitioner-led strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, Vol. N°29, p.1782-1815.

Heding, T. et al. (2009). *Brand management: Research, theory and practice*. Abingdon. Routledge Taylor & Francis Group. Retrieved from [http://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=5510958dd039b1626f8b46af&assetKey=A\\_S%3A273768889421846%401442282997991](http://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=5510958dd039b1626f8b46af&assetKey=A_S%3A273768889421846%401442282997991)

Hildreth, J. (2010). Place branding: A view at arm’s length. *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. N°6, p.27-35

Invest Lisboa (2015). *Invest Lisboa: Your Atlantic Partner*. Brochura do Invest Lisboa: Lisboa.

Instituto Nacional de Estatística (2011). *Censos 2011: População Residente*. Retrieved from [http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=censos2011\\_apresentacao&xpid=CENSOS](http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=censos2011_apresentacao&xpid=CENSOS)

Iversen, N., & Hem, L. (2007). Provenance associations as core values of place umbrella brands. *Journal of Marketing*, Vol. 42, N°5/6, p.603-626.

Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, Vol. N°1, p.58-73.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2006). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?. *Place Branding*, Vol. N°2, p.183-194.

Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. N°5, p.26-37.

Kapferer, J-N. (2008). *The new strategic brand management*. Inglaterra. Kogan Page Publishers.

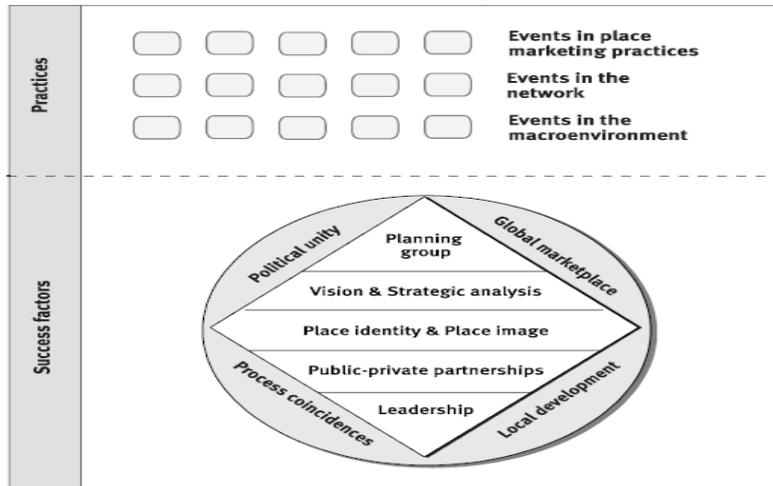
Keller, K. L. (2005). *Branding shortcuts*. Marketing Management. p.18–23.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research finding and future priorities. *Marketing Science*, Vol.25, N°6, p.740-759.

- Kotler, P. et al. (2002). *Marketing Places*. Nova Iorque. The Free Press.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, Vol. N°9, p.249-261.
- Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2004). Destination branding: Creating the unique destination proposition. Inglaterra: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Morrison, L. (2016). “Why this is Europe’s best work-and-play capital”. *BBC*, 20 de Abril.
- Northover, J. (2010). A brand for Belfast: How can branding a city influence change?. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. N°6, p.104-111.
- Olins, W. (2001). Branding the nation – the historical context. *Journal of Brand Management*, Vol. N°9, p.241-248.
- Papadopoulos, N., & Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. *Journal of Brand Management*, Vol. N°9, p.294-314.
- Parkerson, B., & Sauders, J. (2004). City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities?. *Place Branding*, Vol. N° 1, p.242-264.
- Pryor, S., & Grossbart, S. (2007). Creating meaning on main street: Towards a model of place branding. *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. N°3, p.291-304.
- Rainisto, S. (2003). Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf>
- Rojas-Méndez, J. (2013). The nation brand molecule. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. N°7, p.462-472.
- Saunders, et al. (2009). *Research methods for business students*. Harlow. Prentice-Hall.
- Sevin, H. (2014). Understanding cities through city brands: City branding as a social semantic network. *Journal of Urban Policy and Planning*, Vol. N°38, p.47-56.
- Shimp, T., Samiee, S., & Madden, T. (1993). Countries and their products: A cognitive structure perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. N°21, p.323-330.
- Trueman, M., & Cornelius, N. (2006). Hanging baskets or basket cases? Managing the complexity of city brands and regeneration. *Working Paper Series*, Vol. 6, N°13, p.1-21.
- Urban City Guides (2016). “The Top 10 Most Beautiful Cities in the World”. Consultado em Maio de 2016.
- Yin, R. (2002). *Case study research design and methods*. California. Sage.
- Zenker, S., et al. (2012). The citizen satisfaction index (CSI): Evidence for a four basic factor model in a German sample. *Cities*, Vol. N°31, p.156-164.

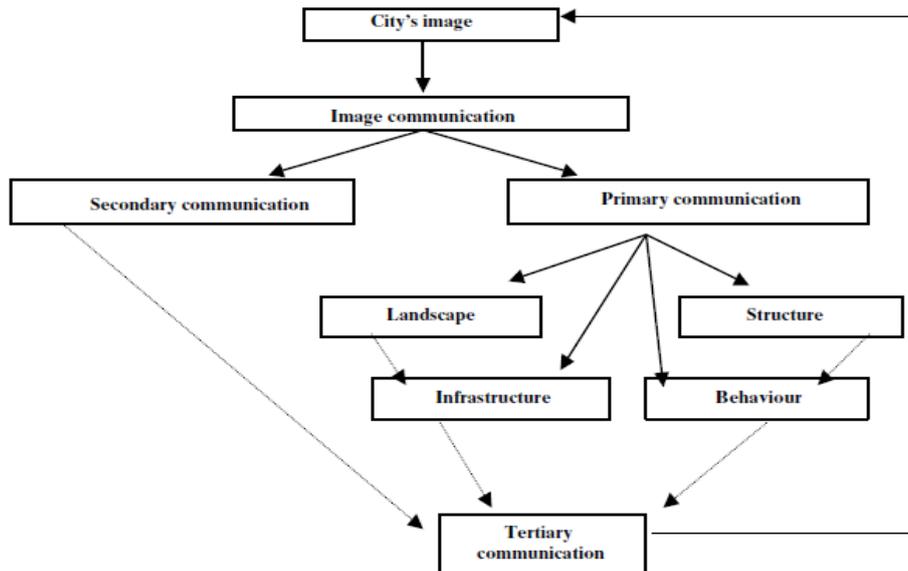
## Anexos

Anexo A – *Framework: “Success factors in Place Marketing”*



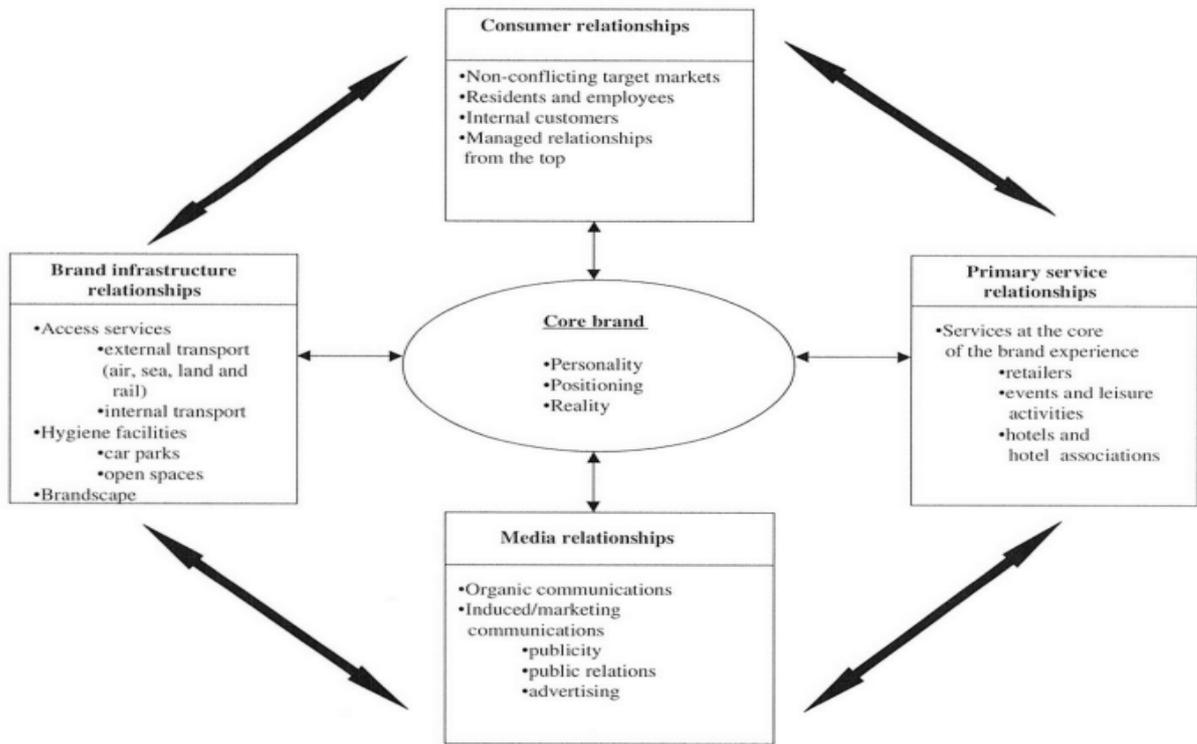
Fonte: Rainisto (2003)

Anexo B – *Framework: “City Image Communication”*



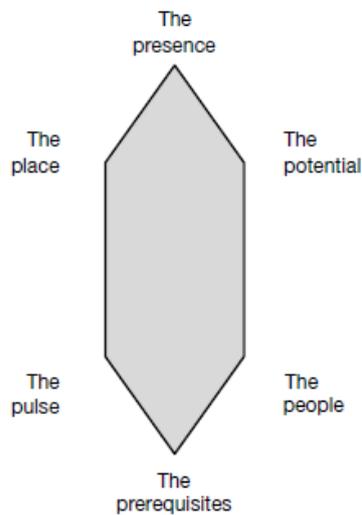
Fonte: Kavaratzis (2004)

Anexo C – Framework: “*The Relational Network Brand*”



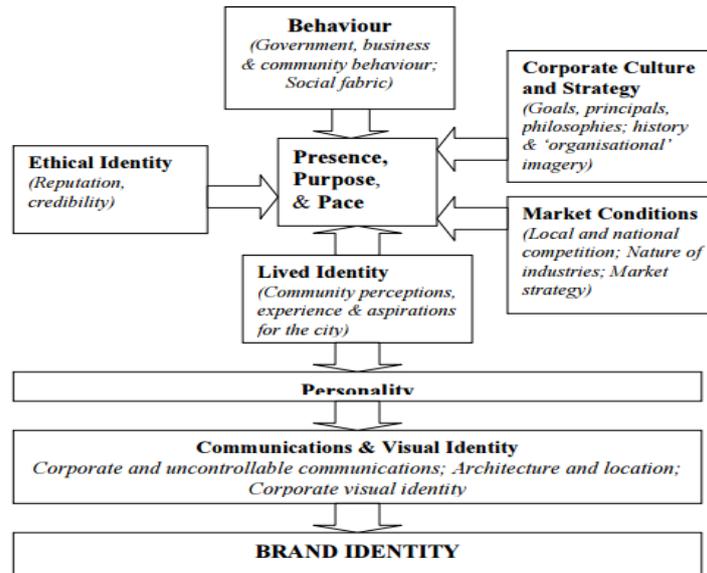
Fonte: Hankinson (2004)

Anexo D – Framework: “*The City Brand Hexagon*”



Fonte: Anholt (2006)

Anexo E – Framework: “Place Branding and Identity Dynamics”



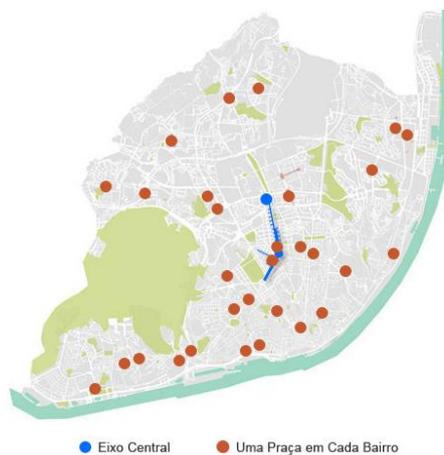
Fonte: Trueman & Cornelius (2006)

Anexo F – Espaços de aceleração de iniciativas em Lisboa



Fonte: Brochura Câmara Municipal de Lisboa/Direção Municipal de Economia e Inovação 2016

Anexo G - Locais visados pelo projeto “Uma Praça em cada Bairro”



Fonte: Página da Câmara Municipal de Lisboa

## Anexo H - Campanha para o novo Cais do Sodré/Campo das Cebolas



Fonte: Página da Câmara Municipal de Lisboa

## Anexo I - Guião das entrevistas realizadas

## Anexo I1 - Guião da Entrevista à Dr.ª Carmo Rosa

Marketing e Estratégias

- 1.1 Qual a visão que os gestores da Câmara Municipal de Lisboa têm para o futuro da cidade?
- 1.2 Existe a consciência de que as cidades competem cada vez mais entre si para conquistarem os diferentes públicos-alvo?
- 1.3 Como é que a cidade de Lisboa se comunica?
  - 1.3.1 Existe algum *slogan* ou elemento que represente a cidade?
- 1.4 Como é que a cidade de Lisboa se posiciona? Como quer ser reconhecida pelos diferentes públicos-alvo?
  - 1.4.1 Qual o principal público-alvo das ações da CML, os residentes e o melhoramento da sua qualidade de vida ou o público externo?
  - 1.4.2 De que forma é que o departamento Marca e Comunicação contribui para as ações da CML? De que forma interage com os outros departamentos?
- 1.5 Na gestão e planeamento das ações da CML são utilizados princípios de marketing e branding? Qual a importância dos mesmos para aquilo que é feito?
  - 1.5.1 E o quê é que é feito efetivamente?

Place Branding

- 1.6 O trabalho e criação de uma marca personalizada que caracterize a oferta das cidades apresenta-se como um foco emergente na literatura; a CML tem esta situação em consideração na gestão das suas atividades? Procura criar uma marca da cidade de Lisboa?
- 1.7 Quais os principais projetos da CML neste momento?
- 1.8 O ambiente físico da cidade também influencia a sua imagem, que esforços de melhoramento urbano estão planeados?
- 1.9 Existem esforços de recuperação e melhoramento de infraestruturas com vista a atrair novos moradores ou até novas empresas? O que está a ser feito?
- 1.10 Existem sinergias/parcerias criadas para o desenvolvimento da imagem que se pretende criar da cidade de Lisboa? A CML trabalha em conjunto com alguma entidade?
  - 1.10.1 Qual o papel do Turismo de Lisboa (e Invest Lisboa) no respetivo setor? São geridos pela CML? Agem de forma independente?

## Anexo I2 - Guião da Entrevista ao Dr. Rui Coelho

História e Ação

- 1.1 Como foi criado o Invest Lisboa? Com que objetivo?
- 1.2 Quais os principais parceiros?
- 1.3 Como funcionam e quais são os serviços do Invest Lisboa? Quem tem acesso?
  - 1.3.1 De que forma é que o Invest Lisboa auxilia as empresas a conhecerem e a entrarem no mercado português?
  - 1.3.2 Também auxilia as empresas portuguesas a internacionalizarem-se?
- 1.4 Que empresas já recorreram ao Invest Lisboa? Que tipo de projetos apoia?
  - 1.4.1 Qual o setor mais procurado para investir?

Marketing e Estratégias

- 1.5 Qual a visão do Invest Lisboa para o futuro da cidade? Essa visão é partilhada com a Câmara Municipal de Lisboa?
- 1.6 O Invest Lisboa participa na definição dos objetivos estratégicos para a cidade?
- 1.7 Existe a consciência de que cada vez mais as cidades competem entre si para adquirirem novos negócios e investimento? De que forma considera que Lisboa é capaz de se destacar da sua competição?
- 1.8 A nível de infraestruturas, considera que a cidade de Lisboa neste momento consegue corresponder às necessidades que o mercado exige?
- 1.9 Que empresas e instituições considera terem maior notoriedade na cidade de Lisboa? Até que ponto podem essas empresas afetar os objetivos para o futuro da cidade?

## Anexo J – Transcrição das entrevistas realizadas

## Anexo J1 - Entrevista à Diretora do Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa

(Breve introdução ao tema antes da gravação)

**Ruben Rocha (Entrevistador):** Boa tarde, em primeiro lugar gostava de conhecer um pouco do seu percurso profissional até chegar a esta posição.

**Dr.ª Carmo Rosa (Entrevistada):** Aqui à Câmara de Lisboa?

**Entrevistador:** Sim.

**Entrevistada:** Eu sou licenciada em Relações Públicas e Publicidade pelo Instituto de Novas Profissões e tenho uma pós-graduação em Assessoria de Comunicação. Depois de ter acabado o meu percurso universitário passei pela Câmara de Oeiras no Centro de Cultura e Desporto, trabalhei numa agência de publicidade na área do Planeamento e Meios onde tinha a gestão de dois clientes há minha responsabilidade, e depois entrei na Câmara de Lisboa em 1997. Entrei através de um concurso, trabalhei na receção de espaços do Conselho durante 4 anos depois do edifício ter ardido. Depois desses 4 anos, em 2001, a Câmara decidiu exercer o direito de preferência sobre o Cinema de São Jorge e eu fui convidada a coordenar o Cinema de São Jorge e fiquei lá durante 2 anos e fiz a transição do Cinema enquanto equipamento cultural gerido diretamente pelo Município para a EGA que é uma empresa Municipal que foi criada na altura, em 2003 para gerir exatamente equipamentos culturais e eu decidi que não queria ficar, queria manter-me na

Câmara. Voltei então para a Câmara onde dava apoio a alguma iniciativas e onde comecei a dar apoio aos Casamentos de Santo António.

**Entrevistador:** Certo...

**Entrevistada:** Em 2011 houve uma grande reestruturação na Câmara e foi criada uma divisão de Organização de Eventos, que era uma área que estava muito disseminada por toda a Câmara e todos os elementos concordavam que devia existir uma unidade orgânica onde essa competência estivesse concentrada, visto que eram sempre as mesmas pessoas que tratavam disso. Eu fui então convidada para ser a chefe de Divisão de Organização de Eventos e Protocolo, que é a área mais institucional na parte dos eventos, não é?! Tive 4 anos nessa divisão onde fui muito feliz, confesso. No ano passado houve uma nova reestruturação, a então Diretora do Departamento de Marca e Comunicação foi convidada para um outro cargo e eu fui convidada para a substituir, por tanto, desde Junho de 2015 que tenho a responsabilidade do departamento. O Departamento tem três divisões que é a Organização de Eventos e Protocolo, onde eu estava, a divisão Inovação Organizacional e Participação e o Acolhimento (Relação com o Município). E sou muito feliz aqui também (risos).

**Entrevistador:** (risos) Claro que sim. E ao longo da sua carreira quais foram as principais competências que desenvolveu para que fosse possível chegar até aqui?

**Entrevistada:** Essencialmente deve-se há minha formação académica. Eu sempre quis e sempre gostei da área de Relações Públicas e da área de Comunicação, sendo que como sou um pouco mais velha, essa área não era muito, talvez... (hesitação) Embora as pessoas tenham muito a noção da importância da imagem e comunicação, talvez não fosse tão desenvolvida, é certo que depois entrou na “moda” e toda a gente queria ir para publicidade e para o marketing, mas eu ainda sou de um tempo um bocadinho anterior a isso. Mas acho que a minha formação de base foi *super* importante para começar a despertar o meu interesse. Depois, tudo aquilo que eu fiz desde que acabei o curso, todas as áreas onde eu trabalhei tinham sempre uma componente muito forte relacionada com a imagem e com a marca. A receção de espaços do Conselho era o edifício topo dos edifícios da Câmara, onde trabalha o presidente, os vereadores e portanto as pessoas que estão ali a trabalhar têm que ter um perfil um pouco diferente, não é?! Têm que ter um outro tipo de formação e têm que saber o que estão ali a fazer.

**Entrevistador:** Certo...

**Entrevistada:** Acho que na altura as pessoas achavam que era demais ter ali licenciados, eramos 6 licenciadas na mesma área... Achavam que era demais ter decidido ter licenciados e eu não concordo, acho que foi uma boa decisão porque nós sabíamos exatamente como nos tínhamos que comportar, como recebíamos as pessoas e como devíamos lê-las e encaminhá-las. Depois quando tive no Cinema São Jorge tinha uma equipa há minha responsabilidade e essa parte da imagem e comunicação continuou sempre presente e é *super* importante. É tão importante como quando saímos de casa e nos cuidamos...

**Entrevistador:** A nossa apresentação, claro.

**Entrevistada:** Há pessoas que se importam menos que outras, eu importo-me muito. Mas é exatamente a mesma coisa, e como tenho isso muito presente na minha vida, naturalmente quando ocupo um cargo ou vou para um determinado lugar, ou a desempenhar uma função qualquer, essa é sempre uma parte a que dou muita importância. Não é só aquela frase chavão que é “uma imagem vale por mil palavras”, mas é aquele primeiro impacto, a primeira impressão vale quase oitenta por cento em tudo. Percebe? Eu sou naturalmente uma pessoa simpática mas também invisto muito nisso. Na minha imagem, tentar ter um bom ar e ser muito simpática com as pessoas, e isso tem sido muito importante na minha vida.

**Entrevistador:** Enquanto Diretora do Departamento de Marca e Comunicação qual o seu principal desafio?

**Entrevistada:** O Departamento de Marca e Comunicação também surgiu em 2011 como uma orgânica nova, o que havia era um embrião de um gabinete de assessoria de comunicação, que tratava essencialmente da imprensa. Depois, como uma chefe de divisão que atenta às necessidades e à evolução, começou a fazer mais coisas, a ter uma área de Design, e tentou começar a evoluir, até porque o que se fazia antes partia de uma empresa de clipping... já não faz sentido estar a recortar jornais e a ver vídeos a noite inteira. E portanto, o primeiro desafio da minha antecessora foi transformar essa divisão num departamento. Nós estamos organizados em Direções Municipais, que é o topo, Departamentos e Divisões. O Diretor define linhas estratégicas e o departamento faz acontecer, operacionaliza a partir das divisões. Pôs-se esse desafio e acho que ela fez um trabalho extraordinário. Ela consolidou o núcleo do Design, acabou com as *newsletters* que estavam disseminadas pela Câmara, conseguiu captar as redes sociais que funcionavam mal. Ela conseguiu criar um núcleo de redes sociais que agora explodiu. Conseguiu dar sentido ao Departamento e criar aqui uma grande equipa.

(Interrupção forçada por assuntos urgentes e internos da Câmara Municipal de Lisboa)

**Entrevistador:** Volto a gravar e passo um pouco à frente. Qual a visão que os gestores da Câmara Municipal de Lisboa têm para o futuro da cidade?

**Entrevistada:** Isso é uma pergunta um pouco política. A visão que nós temos, é a criação de uma cidade mais amiga, melhor para as pessoas, onde seja bom viver. Lisboa durante alguns anos estagnou em termos de população, as pessoas sentiam que não tinham condições para pagar os preços que estavam a ser praticados e portanto começaram a expandir-se para as áreas limítrofes. A visão desta gestão é ter uma cidade aberta, amiga das pessoas, onde seja bom viver antes de mais e trabalhar, estudar, visitar.

**Entrevistador:** Existe a consciência de que cada vez mais as cidades competem entre si para adquirirem os turistas, investimento...

**Entrevistada:** Negócio...

**Entrevistador:** Sim, sim, existe essa noção?

**Entrevistada:** Isso não acontece muito com Lisboa, porque a cidade por si só e a Câmara de Lisboa, como acabamos de dizer há pouco em *off*, é a marca com mais notoriedade em Portugal. Por tanto nós não temos essa necessidade, por natureza, Lisboa é um polo de atração de negócios. Mas sim, temos essa noção, e há muitas Câmaras a investirem bastante, disponibilizam, dão condições e têm infraestruturas... Aqui em Lisboa não me parece que isso faça sentido. Nós não competimos com ninguém, mas há muitas cidades que querem competir conosco (risos).

**Entrevistador:** (risos) Como é que a cidade de Lisboa se comunica? Por exemplo a nível de ações promocionais, campanhas... O quê é que normalmente é feito?

**Entrevistada:** Bem, nós tentamos focalizar-nos nas pessoas. Porque a cidade é essencialmente para as pessoas.

**Entrevistador:** Então o foco principal da Câmara Municipal de Lisboa são os cidadãos? Os residentes?

**Entrevistada:** Eu tenho essa noção sim, embora o nosso plano estratégico ainda esteja em desenvolvimento. Mas para ser coerente com a visão, a comunicação é antes de mais dirigida às pessoas. O que acontece, como falávamos há pouco, como a Câmara tem muitas competências, abrange também imensas áreas. Portanto existe muita diversidade, nós comunicamos obras, comunicamos educação, desporto, cultura. Tentamos que haja uniformidade na comunicação, mas de acordo com a área que temos que comunicar definimos uma estratégia.

**Entrevistador:** Existe algum *slogan* ou elemento que represente a cidade?

**Entrevistada:** Temos um novo, sim. “Viver melhor Lisboa”.

**Entrevistador:** OK. E como é que a cidade de Lisboa se posiciona? Como é que a gestão quer que a cidade seja reconhecida pelos diferentes públicos-alvo?

**Entrevistada:** Isso é demasiado política. Eu vou-lhe fazer um parenteses Ruben, há duas áreas aqui, há a vertente política e depois há a área dos serviços. Os políticos definem as grandes opções estratégicas para a gestão e governação da cidade e depois os serviços, cada um na sua área definem as suas linhas de forma a irem ao encontro do que foi definido.

(Nova pausada forçada por assuntos internos)

**Entrevistada:** Isso é definido politicamente, eu aqui cumpro. Tenho linhas estratégicas, tenho orientações e tento ir ao encontro daquilo que me é dado. Ainda assim, o que se pretende é que Lisboa seja uma cidade vibrante, que seja atrativa e que dê qualidade de vida.

**Entrevistador:** Mas por exemplo, a nível estratégico como é que a cidade de Lisboa quer que os turistas olhem para a cidade? Como é que quer que os residentes e os investidores olhem para a cidade?

**Entrevistada:** É um pouco dispar. Nós temos a Associação do Turismo de Lisboa que se encarrega do turismo...

**Entrevistador:** Isso era uma das questões que eu ia abordar, o Turismo de Lisboa age de forma independente? Tanto o Turismo de Lisboa como o Invest Lisboa?

**Entrevistada:** Exato, eu ia-lhe falar no Invest Lisboa também. O Turismo de Lisboa já tem uma estrutura muito consolidada, já existe há 20 anos. O Invest Lisboa é mais recente. Por vezes pedem-nos ajuda para algumas coisas, cartazes, design. O que o nosso Departamento faz é, imagine, há as obras do eixo central, e nós definimos a estratégia de comunicação para essa situação. O que é que nós comunicamos?! “Viver melhor Lisboa”. Melhores passeios, mais comércio local, mais arborização, há mais qualidade de vida, é melhor viver em Lisboa.

**Entrevistador:** E o que é que é feito exatamente?

**Entrevistada:** Como assim? Em termos estratégicos?

**Entrevistador:** Sim.

**Entrevistada:** Nós definimos o eixo comunicacional, como é que vamos agir e onde, definimos um plano de meios e como é que institucionalmente, se o Senhor Presidente, pode ou não pedir a nossa ajuda, ele trabalha muito com os serviços... Nós definimos que tipos de suporte vamos usar para passar a nossa mensagem, temos meios próprios como a página do facebook que é muito eficaz, isso facilita-nos imenso a vida, temos uma série de parcerias com alguns meios de comunicação, é tudo feito a nível interno. Fazemos um plano de meios, definimos uma imagem, design, fazemos vídeos que lançamos nas redes sociais. Definimos institucionalmente, com o Presidente e com os assessores dele, o que é que se pode fazer com a presença dele para explicar às pessoas o que é que se vai passar. Isto é tudo muito político, também temos oposição dentro da Câmara. Temos que nos certificar que a mensagem passe e que as pessoas estejam informadas daquilo que efetivamente vai acontecer...

**Entrevistador:** Certo...

**Entrevistada:** Para além do eixo central, trabalhamos por exemplo as Olisipíadas, criámos uma mascote. Temos os Casamentos de Santo António que é tradição e tem imensa notoriedade. Dependendo do projeto e da área do projeto nós definimos estratégias. A ideia subjacente aos Casamentos de Santo António, a promoção dessa iniciativa que mantém a tradição é rejuvenescer a cidade de Lisboa...

**Entrevistador:** Certo...

**Entrevistada:** Ajudar casais a casarem-se, porque às vezes não há dinheiro para casar... Casarem-se, instalem-se aqui em Lisboa e a constituírem família.

**Entrevistador:** Certo. Para além do que me acabou de dizer, de que forma é que o Departamento de Marca e Comunicação interage com os outros departamentos?

**Entrevistada:** Supostamente todos os outros departamentos funcionam como nossos clientes. É como se fossemos uma agência de comunicação dentro da Câmara e os outros departamentos são nossos clientes. Pedem-nos o trabalho, nós definimos as regras e tentamos responder aquilo que nos foi pedido.

**Entrevistador:** Digamos que os outros departamentos... (interrompido)

**Entrevistada:** Por exemplo, o Departamento de Desporto cria um evento, tem uma iniciativa, no caso das Olisipíadas. Pedem-nos uma estratégia de comunicação, pedem-nos uma imagem e funcionamos assim...

**Entrevistador:** Então tudo aquilo que é feito neste Departamento tem a consideração por princípios de marketing e branding?

**Entrevistada:** Quando fala em branding eu julgo que fala em marca?!

**Entrevistador:** Certo, gestão da marca.

**Entrevistada:** Isso para nós é muito importante, porquê?! Não há na cabeça das pessoas, e isso é problema nosso, uma marca bem definida. As pessoas (dentro da Câmara) acham erradamente que conseguem dar mais visibilidade ao seu projeto destacando e distinguindo-o, certo?! Tornando-o diferente.

**Entrevistador:** Diferente, sim...

**Entrevistada:** Isso é um grande disparate, o que vale neste momento é a imagem corporativa, a marca Câmara Municipal de Lisboa é que vende. Aqui o nosso problema na gestão da imagem e da marca é não haver a noção do conceito de imagem corporativa. Isso não está interiorizado na cabeça das pessoas, as pessoas têm um orgulho enorme em trabalhar na Câmara mas depois cedem facilmente à tentação de ter uma coisa e de a querer diferenciar, por vezes não há uniformidade. Não é fácil gerir isso.

**Entrevistador:** Eu compreendo. De acordo com essa ideia de uma *corporate brand* para a Câmara de Lisboa, existem outras ramificações? Ou seja, *sub-brands* para cada um dos públicos-alvo?

**Entrevistada:** Como eu lhe disse... Há pouco pergunto qual o meu maior desafio aqui e eu falei do desafio da pessoa que esteve cá antes de mim. O meu desafio depois de ela ter conseguido manter o Departamento e de ter conseguido esta unidade, qual é?! É a firmar o Departamento como o único decisor em termos de imagem e o comunicador por excelência da Câmara. O que estamos a fazer neste momento é tentar desenvolver as nossas estratégias. Dar um *refresh* à marca. Saber quem é o público-alvo? Tem sido feito por intuição, ou seja, aqui ainda é uma coisa recente. Existiam alguns departamentos que faziam isso por iniciativa própria mas não estava centralizado como agora. Essa ideia de saber para quem é que estamos a comunicar, a quem nos vamos dirigir preferencialmente, como é que vamos comunicar com estas pessoas, é muito recente.

**Entrevistador:** Certo. O ambiente físico de uma cidade também influencia a sua imagem, que esforços de melhoramento urbano estão agora a ser feitos?

**Entrevistada:** Existem bastantes. Há o “Reabilita primeiro, paga depois”; “Pavimentar Lisboa”. Todas estas intervenções estão a ser um bocadinho polémicas. Há o Eixo Central, a renovação da Segunda Circular, o Campo das Cebolas, o Cais do Sodré. O presidente gosta muito daquilo que faz e isso percebe-se, o facto de ser presidente da Câmara para ele é uma responsabilidade, e por ter essa responsabilidade ele tem que fazer melhor. Ele não está preocupado se a cidade agora fica em obras e as pessoas ficam chateadas e para o ano que vem não votam nele, a preocupação dele agora é... (pausa)

**Entrevistador:** O resultado final...

**Entrevistada:** É que a Câmara veio de uma situação económica muito difícil. Consegui dar a volta financeiramente e agora há dinheiro para investir na cidade. E se há dinheiro e ele pode fazer isto pela cidade e pelas pessoas, dar essas condições às pessoas, ele não se importa. Ele vai em frente. É fascinante ver alguém que toma decisões políticas e que está realmente interessado em fazer

coisas boas para a cidade. Há uma série de projetos em curso, é verdade, e vão sair outros. Há o programa “PRA”, Programa Renda Acessível... (pausa)

**Entrevistador:** Sim, esse eu já tinha ouvido falar. A Câmara vai disponibilizar casas com rendas entre os 250 e os 500 euros, certo?

**Entrevistada:** Sim, sim, são parcerias que vão ser feitas com entidades privadas, a Câmara cede o espaço eles constroem e arrendam. Programas que também existem noutras capitais e cidades pelo mundo fora.

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistada:** Há uma série de pequenos apoios e grandes projetos, alguns conseguem mais visibilidade que outros, para que as pessoas realmente tenham qualidade de vida e queiram viver em Lisboa. Lisboa é tão bonita. Precisamos que as pessoas paguem cá impostos também, que vivam cá, que Lisboa seja animada.

**Entrevistador:** Tenho uma última questão. A Câmara Municipal de Lisboa trata então da ligação com os residentes enquanto o Turismo de Lisboa se foca nas ações diretas para a atração dos turistas e o Invest Lisboa para a atração de investimento?

**Entrevistada:** Não exatamente, complementam-se. Eu não diria que a Câmara faz uma coisa e eles fazem outra. Nós todos complementamos porque trabalhamos todos em conjunto.

**Entrevistador:** Eles agem de forma independente mas em conjunto com a Câmara?!

**Entrevistada:** O Presidente da Associação do Turismo de Lisboa é o Doutor Fernando Medina, por tanto... Nós trabalhamos todos em conjunto, temos as mesmas linhas estratégicas. Não podemos estar à espera que a Associação do Turismo de Lisboa faça tudo e só se preocupe com tudo o que é turismo e a Câmara não tem que se preocupar com nada, não é?! E a Invest Lisboa, que é recente, tudo de investimento e nós nada, não é?! A Câmara há-de criar também na cidade regras e uma série de condições que facilite a vida dessas estruturas cujo *core business*, digamos assim, é esse.

**Entrevistador:** Certo.

**Entrevistada:** Mas nós também nos preocupamos com isso. Quando nos associamos ao Rock in Rio por exemplo, ou ao Super Bock Super Rock... (pausa)

**Entrevistador:** Estão a trabalhar a imagem da cidade de Lisboa...

**Entrevistada:** Sim, estamos a contribuir para que a imagem... para que Lisboa seja uma cidade vibrante, com eventos, com coisas a acontecer, porquê?! Porque vêm cá turistas, vêm pessoas de fora e têm que ter oferta cultural, alguma gratuita, outra nem por isso. Mas que haja oferta e que os agentes culturais da cidade possam permitir isso. Possam fazer coisas para que os turistas venham e quem sabe, fiquem, há turistas que têm dinheiro e se calhar depois até vêm investir. Isso tem que ser tudo muito concertado. Funciona tudo como se fosse uma máquina oleada, está tudo tão interligado que às vezes há dificuldade em separar as coisas. Precisamos em Lisboa de bons projetos, grandes eventos que não desiludam as pessoas e que estejam à altura da cidade.

**Entrevistador:** Compreendo.

**Entrevistada:** Também há casos de pessoas que nos vêm pedir dinheiro para começar projetos mas esse não é exatamente o nosso papel.

**Entrevistador:** Exato, a Câmara Municipal de Lisboa tem algumas entidades que se focam nessas situações.

**Entrevistada:** Como a StartUp Lisboa. Sabe que esse foi o primeiro projeto vencedor do Orçamento Participativo, promovido em 2008.

**Entrevistador:** Certo.

**Entrevistada:** Fomos a primeira cidade Europeia a promover o Orçamento Participativo.

**Entrevistador:** Eu também sei que Lisboa, em 2015, foi eleita a Cidade Empreendedora Europeia.

**Entrevistada:** Sim, sim, é verdade. Fomos nós e uma cidade Irlandesa. Também recebemos durante três anos consecutivos, e foi a primeira vez que isso aconteceu na história do festival, o Eurobest e vamos receber este ano o Web Summit, que vai ser uma “brutalidade”. Eu sou coordenadora do grupo da Câmara que trabalha com o Web Summit. Sabe, as pessoas cada vez que vêm a Portugal ficam fascinadas, nós somos extraordinariamente simpáticos, somos muito hospitaleiros, fazemos um esforço enorme para falar a língua deles e não acontece em mais lado nenhum do mundo, só nós. E gostamos tanto de ter cá essas coisas e entusiasmos que nos tanto que faz com que eles gostem mesmo, gostam de nós (risos).

**Entrevistador:** (risos) Muito bem, não tenho mais questões, muito obrigado pelo tempo despendido e pela sua ajuda.

**Entrevistada:** De nada, muito obrigado pela sua visita Ruben e boa sorte.

Anexo J2 - Entrevista ao Diretor do Invest Lisboa

(Breve introdução ao tema antes da gravação)

**Dr. Rui Coelho (Entrevistado):** Deixe-me só fazer-lhe uma nota. Isso que me disse sobre as entidades com quem falar nesta área, e se o seu trabalho incide sobre a Economia você tem que falar com o Professor Paulo Carvalho.

**Ruben Rocha (Entrevistador):** Paulo Carvalho?!

**Entrevistado:** É o Diretor de Economia e Inovação da Câmara Municipal de Lisboa.

**Entrevistador:** OK, muito obrigado.

**Entrevistado:** Portanto, seria extraordinariamente importante falar com ele porque ele vai-lhe falar de outros objetivos. Esses objetivos que a Carmo lhe está a falar, das duas uma, vem dos programas políticos e também eventualmente de programas mais estratégicos, mas mais geral. A área de Economia e Inovação tem um pensamento desenvolvido mesmo sobre a matéria e tem objetivos definidos. O grande objetivo é tornar Lisboa uma das cidades mais competitivas da Europa, e pronto... Depois, o quê é que eu lhe posso dizer?! Uma cidade por si só é um tema muito complexo, há muitas instituições...

**Entrevistador:** Que afetam a cidade.

**Entrevistado:** Exatamente. Sem dúvida que uma das mais importantes é a Câmara Municipal de Lisboa, só que depois a Câmara acaba por ser também uma multiplicidade de organizações. Sejam os seus vários departamentos, seja o Turismo de Lisboa que não é da Câmara de Lisboa mas na qual a Câmara tem o grande poder, mas que é autónoma. Seja a Invest Lisboa...

**Entrevistador:** Que também é autónoma?

**Entrevistado:** Também é autónoma mas muito dependente e financiada pela Câmara Municipal de Lisboa. As universidades, a carris, o metro, há uma série de instituições... A StartUp Lisboa. Se falarmos só na parte da Economia, nós temos o Turismo que é uma área económica muito importante, que tem uma instituição própria que é a Associação do Turismo de Lisboa. Temos a Invest Lisboa que se dedica a captar investimento, empresas e também talentos para a cidade. Temos a Direção Municipal de Economia e Inovação que é o braço direito da Câmara (de Lisboa) para tudo o que é Economia e Inovação.

**Entrevistador:** Certo.

**Entrevistado:** Temos a StartUp Lisboa que é a Incubadora de empresas da Câmara de Lisboa. E temos, meu deus, mais não sei quantas instituições à volta disto... Por tanto é algo muito complexo. Eu também não sei como é que você pretende abordar o próprio tema do *place branding*, por também há muitas componentes, não é? Branding, comunicação... Mas eu deixo-o fazer as perguntas.

**Entrevistador:** (risos) Certo. Eu já tenho o tema estruturado, mas antes de entrar propriamente naquilo que eu precisava de saber sobre o Invest Lisboa, gostava de conhecer um pouco da sua história profissional até chegar a este cargo.

**Entrevistado:** Ai meu deus...

**Entrevistador:** (risos)

**Entrevistado:** Ah... (pensativo). Eu tenho um curso de Gestão de Empresas na Universidade Católica de Lisboa, no tempo em que os cursos eram de cinco anos. Depois fiz um estágio numa empresa multinacional americana que na altura era a segunda melhor empresa em tecnologias de informação, que hoje já não existe. Depois disso tive negócios meus... Trabalhei em design e na área da comunicação na Novo Design que foi uma das maiores empresas que existiu na Europa, de design, depois deu origem à Brandia. Trabalhei noutras agências de design, fui subdiretor geral de Turismo na Direção Geral do Turismo, que também já não existe. Fui responsável comercial da Sítios, a empresa que tem a *lifecooler* e outros negócios. Fui responsável por um projeto na Expo98. Fui consultor também na Direção Geral do Turismo e de empresas privadas... E depois em 2009 fui contratado para ser responsável pela Invest Lisboa. Para criar a Invest Lisboa!

**Entrevistador:** Essa era uma das questões que lhe ia colocar, como é que foi criada então a Invest Lisboa?

**Entrevistado:** A ideia não foi minha, não é?! A ideia foi da Câmara de Lisboa e da Câmara do Comércio, juntaram-se para criar a Invest Lisboa. A Câmara de Lisboa poderia ter criado sozinha mas quis contar com o apoio da Câmara do Comércio. Formalmente a Invest Lisboa é um departamento da Câmara do Comércio e Indústria Portuguesa, por isso é que estamos aqui dentro.

**Entrevistador:** Certo.

**Entrevistado:** Somos financiados pela Câmara Municipal de Lisboa em dois terços e um terço pela Câmara do Comércio, sendo o seu financiamento em género, nos espaços, material, tudo e mais alguma coisa... Neste momento já temos mais apoios privados do que apoios da Câmara Municipal de Lisboa. Apoios privados esses que são obtidos para ações de promoção internacional, nas quais as empresas também participam. Portanto, isto foi uma aventura grande, foi uma startup, foi criado com duas pessoas. Até 2015 teve duas pessoas, a partir daí passou a ter quatro pessoas, sendo que duas são da Câmara Municipal de Lisboa. Uma delas fisicamente continua dentro da Câmara Municipal de Lisboa e dá-nos apoio em determinadas áreas, outro veio trabalhar connosco mas está focado num projeto que é o Lisbon Business Connections.

**Entrevistador:** Certo, já tinha conhecimento.

**Entrevistado:** Depois, nós temos três áreas de trabalho. Promoção internacional, a segunda e principal, apoio aos investidores, empresas e empreendedores e a terceira, desenvolver alguns projetos que possam dinamizar a economia de Lisboa.

**Entrevistador:** Compreendo.

**Entrevistado:** No campo da promoção internacional nós temos o Marketing Digital, fazemos muitos vídeos promocionais, trabalhamos nas redes sociais, o *site*, etc. Fazemos eventos lá fora, participamos nas duas maiores feiras de investimento imobiliário e cidades. Eu digo investimento imobiliário e cidades porque são as feiras a que as cidades vão.

**Entrevistador:** Certo...

**Entrevistado:** As cidades, as regiões. Eu creio que não vão de forma tão significativa a nenhum outro tipo de feira, posso estar enganado, pelo menos não investem tanto... Nós organizamos o *stand* de Lisboa e levamos as tais empresas connosco, levamos, angariamos empresas que tenham interesse em vir connosco para debaixo do mesmo chapéu, da mesma marca, a Marca Lisboa, exponham os seus serviços, os seus produtos, os seus projetos...

**Entrevistador:** Certo. De forma geral, são as empresas que entram em contacto com o Invest Lisboa ou é o Invest Lisboa que procura alcançar essas empresas?

**Entrevistado:** Nós é que procuramos alcançar as empresas. Agora como somos mais conhecidos, pode haver uma ou outra que nos contacta. Mas há um esforço da nossa parte para angariar empresas para virem connosco, para também podermos dividir os custos, todos juntos criando uma economia de escala, temos mais força, mais capacidade de nos promovermos e de competirmos a nível internacional, com menores custos para todos.

**Entrevistador:** Certo.

**Entrevistado:** Isto é um dos sucessos que nós temos tido.

**Entrevistador:** Claro! E já agora, quais diria que seriam os principais parceiros do Invest Lisboa? Para além da Câmara Municipal de Lisboa e da Câmara do Comércio.

**Entrevistado:** Logo desde a primeira hora a AICEP é parceira da Invest Lisboa. São os três parceiros fundadores, os mais importantes. São os parceiros que financiam, que criaram. Há um outro parceiro que é a Baía do Tejo que é uma empresa 100% do estado, gere os parques industriais na margem sul do Tejo. Almada, Barreiro e Seixal. Fez um protocolo connosco há cerca de dois, três anos atrás e começámos a desenvolver promoção internacional juntos e a colaborar com outras áreas, era do interesse de ambas as partes. Nós no âmbito da promoção internacional, Lisboa não é para nós a cidade de Lisboa...

**Entrevistador:** Certo, é a Região.

**Entrevistado:** É a Região de Lisboa! Embora nós não tenhamos mandato nenhum para isso, nós é que queremos conquistar o mandato. Era esta nota que eu queria que também registasse. Somos completamente startup, arriscar, avançar em frente, duas pessoas... As outras agências estrangeiras quando sabem que nós temos duas pessoas não acreditam, acham que é mentira... Só em Berlim existem para aí cem pessoas só para o Marketing, só para o Marketing! Portanto, estes são os parceiros mais importantes, mas nós trabalhamos com muitos outros parceiros. Nós estamos abertos a trabalhar com toda a gente, não temos exclusividades com ninguém, isto é muito importante que se perceba.

**Entrevistador:** Muito bem.

**Entrevistado:** Portanto falei nas feiras, há outros eventos que fazemos. Fizemos agora um Roadshow em quatro cidades no Brasil. Brasília, Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro. Levámos connosco também três empresas, a Baía do Tejo, a Abreu Advogados e a Castelhana Imobiliária.

**Entrevistador:** Certo.

**Entrevistado:** Dessa forma nós aparecemos a fazer as conferências, oferecendo aos investidores, às empresas, aos talentos brasileiros, todas as opções, uma oferta abrangente da Região de Lisboa. Lá está, os parques industriais, para indústria, logística; o investimento imobiliário; os vistos *gold* da Abreu Advogados... E eu dei um panorama global, falei das startups, falei do Web Summit, falei do turismo, falei de trinta mil coisas. Desta forma aparecemos com uma oferta global, por outro lado mais uma vez baixámos os custos...

**Entrevistador:** Certo. Quais os principais projetos que neste momento o Invest Lisboa apoia? E, quais os principais setores de atividade procurados?

**Entrevistado:** Posso-lhe dizer que registamos todos os contactos, se é empresa, se é investidor, como é que chegou até nós, se foi pelo site, se foi por um evento, se veio através da Câmara de Lisboa, da Câmara do Comércio, do AICEP... No fim do ano fazemos sempre um relatório com as nacionalidades mais importantes, os setores de atividade mais importantes, todas essas coisas. Mas mesmo os investidores que procuram investir em Lisboa, as empresas que se querem instalar em Lisboa não são obrigadas a falar connosco, nós não fazemos qualquer tipo de licenciamento, eles não têm que falar connosco. Se não falarem connosco há sempre duas questões, uma é que podem não nos conhecer, o que é mau, ou, podem não precisar de nós e isso é ótimo, quer dizer que as coisas são simples e não precisam da nossa ajuda.

**Entrevistador:** Certo...

**Entrevistado:** O quê é que há essencialmente numa cidade como Lisboa?

**Entrevistador:** Serviços.

**Entrevistado:** Serviços! Investimentos imobiliários, startups, turismo. É para isso que mais nos contactam.

**Entrevistador:** Certo.

**Entrevistado:** Podem haver aqui algumas *nuances*, o investimento imobiliário é certamente muito importante, estamos a falar de uma cidade. É inegável, nós não estamos focados no investimento imobiliário mas é muito importante, até porque nós como sabe tínhamos um problema muito grande na reabilitação urbana e este investimento está finalmente a contribuir para reabilitar a cidade.

**Entrevistador:** Certo. Neste momento considera que Lisboa já está a melhorar ao nível de infraestruturas e espaços urbanos?

**Entrevistado:** Não falaria em infraestruturas, acho que as infraestruturas são fantásticas. Mas sim reabilitação dos espaços públicos. Nos espaços públicos a Câmara tem feito um trabalho muito bom, no edificado, são acima de tudo os privados que têm estado a fazer essa reabilitação. A Câmara criou instrumentos para facilitar esses processos, nomeadamente a venda de património que a Câmara tinha e necessitava de reabilitação, através do projeto “Reabilita primeiro, paga depois”...

**Entrevistador:** Exatamente.

**Entrevistado:** A Câmara também reabilitou alguns dos imóveis que considerava estratégicos. Tem vindo sim a reabilitar o espaço público motivando os privados e dando-lhes mais condições para investirem, para viverem, para tudo... Mas para além disso foram criados os incentivos fiscais à reabilitação e a Câmara de Lisboa classificou praticamente toda a cidade como área de reabilitação urbana. O que provoca que os investidores possam ter incentivos fiscais se investirem na reabilitação. Na altura houve quem dissesse que estava errado, que devia ser só a Baixa, mas eu acho certo, acho que toda a cidade precisa de ser reabilitada. Ainda assim, o investimento é praticamente todo privado, portanto, quando estamos a atrair investimento imobiliário, é também para a reabilitação. Eu penso que tem um duplo valor.

**Entrevistador:** Claro, eu compreendo.

**Entrevistado:** Isto falando do imobiliário. Depois a captação de empresas, temos tido algum sucesso na captação de centros de serviços multinacionais, *call centres*, esse tipo de serviços, que são serviços internacionais digamos assim. Lisboa tem uma excelente localização e temos estado a ter sucesso com isso. Claro que Lisboa é muito mais do que isto, é uma cidade universitária, a mais importante do país. Temos também cada vez mais estudantes estrangeiros, mais centros de investigação, tudo isso é extraordinário. Nós aí participamos muito no projeto Study in Lisbon, que é uma forma de captar também talentos para Lisboa. É um projeto da Câmara no qual nós colaboramos.

**Entrevistador:** Certo.

**Entrevistado:** Uma das mudanças mais radicais nos últimos anos, foi uma coisa absolutamente extraordinária, foi de facto tornar Lisboa numa Startup City. Aqui há quatro anos atrás nada existia e nós orgulhamo-nos muito de ter dado um grande contributo nesta matéria através da criação do StartUp Lisboa.

**Entrevistador:** Certo, certo!

**Entrevistado:** Foi criado via Orçamento Participativo. Nós fizemos o projeto, fizemos a campanha para angariar votos e conseguimos ganhar. Depois a Câmara Municipal de Lisboa chamou-nos para participar na implementação do projeto. Foi contratado então o Dr. João Vasconcelos para Diretor Executivo, nós fazemos parte da direção mas não executivo, portanto uma colaboração um pouco mais à distância. Todos os resultados têm o mérito do João Vasconcelos e da Câmara Municipal de Lisboa que sempre apoiou o projeto desde o início. O ex-presidente António Costa desde o momento que apresentámos o projeto ajudou imensíssimo, ele e a Vereadora Graça Fonseca, foram muito responsáveis pelo sucesso do projeto.

**Entrevistador:** Compreendo.

**Entrevistado:** Mas este projeto foi o gatilho, muita coisa aconteceu por muitas pessoas, por muitas instituições. Eu costumo dizer que hoje em dia quase todas as semanas aparece um espaço novo de *coworking*, novas incubadoras e aceleradoras, isto e aquilo, há sempre alguma coisa a acontecer. Muita gente tem mérito por todo este sucesso. É uma transformação absolutamente extraordinária e que hoje já se reflete no mundo inteiro.

**Entrevistador:** Até houve esse reconhecimento sendo Lisboa considerada a Cidade Empreendedora Europeia no ano passado.

**Entrevistado:** Em 2015, primeira vez que uma cidade recebeu esse prémio. Este ano ganhamos a Web Summit, como sabe é uma coisa extraordinária. É o máximo, é espetacular. Existem até um número imenso de referências na *media* internacional a dizer que estamos no top-3 das melhores cidades europeias enquanto há quatro anos não havia nada.

**Entrevistador:** É um trabalho imenso...

**Entrevistado:** Isto acontece de uma forma muito orgânica, não há um responsável por isto. Era aqui que eu queria chegar. Em muitos países existem chefes de branding, existem manuais de normais, estratégias definidas e tudo mais. É um facto que fazem coisas maravilhosas e nos parece que poderá ser um caminho a seguir... Mas na realidade o que nós fizemos não foi nada disto. Não há nenhum responsável pelo branding, cada um trabalha as suas áreas como bem quer e lhe apetece e na verdade conseguiu-se uma coisa que eu não vi as outras cidades conseguirem, sinceramente...

**Entrevistador:** Exato.

**Entrevistado:** Na área da economia, ser reconhecido como uma Startup City é brutal, porque é o futuro. É o presente e é o futuro, que dizer, dá uma imagem fantástica da cidade e é *sexy*.

**Entrevistador:** (risos)

**Entrevistado:** É interessante para captar talentos. Para captar empresas, para captar a atenção dos investidores. Isto correu o mundo, é fantástico, deveria mesmo ser um *case study*. E devia-se perceber como é que foi possível fazer isto de uma forma totalmente orgânica.

**Entrevistador:** Certo, eu pretendo mais ou menos fazer isso, lá está, através do contacto com todas essas entidades pretendo perceber como é que se chegou a este ponto. Como é que todas essas entidades contribuíram para digamos, não existindo um plano de *place branding*, como é que tudo isto foi acontecer chegando quase a um objetivo de quem faz ou melhor ainda do que quem faz *place branding*. Porque Lisboa conseguiu...

**Entrevistado:** Conseguiu aquilo que muitos que fazem *place branding* não conseguiram!

**Entrevistador:** Exatamente.

**Entrevistado:** Houve muitas razões para o sucesso, uma delas é a crise. As pessoas, os jovens portugueses estavam confrontados com desemprego, imigrar, ou criar a sua empresa. Isto teve muita força. Digo-lhe até que nunca vi a Câmara a apoiar algum projeto como apoiou o StartUp Lisboa, nunca vi, isso foi também bastante decisivo. Também coincidiu com uma tendência mundial, isto é uma tendência que há em todo o mundo, não é só cá. Depois Portugal, Lisboa, tem de facto qualidades brutais a vários níveis, ao nível da qualidade de vida, ao nível do clima... Houve um fator importantíssimo que foi colocar a StartUp Lisboa na Baixa e eu sei porque é que isso aconteceu. Porque eu tive num congresso no Brasil sobre startups e ouvi um orador explicar que antigamente colocavam as universidades e as incubadoras fora dos centros e que agora tudo confluía para o centro das cidades. OK? Eu ouvi isto e ainda outra coisa, estava muito preocupado com a reabilitação da Baixa, e achei que isto não só ia contribuir para a reabilitação da Baixa como tornava também o projeto mais *sexy* para as pessoas votarem nele. Foi muito importante juntar a componente de reabilitação urbana com a incubadora de empresas, criação de trabalho. O Presidente da Câmara (António Costa) por exemplo dizia “era só más notícias,

e as boas notícias eram todas da StartUp Lisboa”; isso criou uma grande simpatia por parte do Presidente da Câmara mas se calhar também de toda a sociedade, que estava farta de más notícias.

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistado:** O António Costa até mando uma carta a todos os bancos para saber quem eram os bancos que estavam interessados em colaborar com este projeto, oferecendo um imóvel para o projeto se instalar na Baixa, porque a Câmara não tinha nenhum imóvel na Baixa. Foi o Montepio que disse que sim, os outros todos disseram que não. Depois disso já a Caixa Geral de Depósitos veio com um imóvel também para acrescentar e os outros bancos ficaram todos com aquilo atravessado por não terem vindo eles também entrar no projeto...

**Entrevistador:** Certo. Você respondeu-me praticamente a quase tudo o que lhe ia perguntar...

**Entrevistado:** Então, o que falta?

**Entrevistador:** Queria mais concretamente perceber como é que o Invest Lisboa pode auxiliar uma empresa que recorra a pedir ajuda.

**Entrevistado:** Portanto, não existe qualquer tipo de burocracia, não há nenhum formulário para preencher. Basta enviarem-nos um e-mail, bater à porta lá em baixo, basta telefonar, basta encontrarmo-nos em algum evento e começamos a trabalhar, passa a ser cliente. Temos um acesso muito fácil. Segundo ponto, reforço, nós somos facilitadores. Nós fornecemos gratuitamente, os nossos serviços são gratuitos, personalizados e confidenciais, daí não lhe ter respondido aos projetos que estou a acompanhar.

**Entrevistador:** Certo, eu compreendo.

**Entrevistado:** Nós fornecemos aconselhamento, informações, contactos, procura de parceiros, procura de instalações e procura de oportunidades de investimento. Basicamente há uma reunião, “o quê é que o senhor precisa para se instalar em Lisboa ou para investir em Lisboa?”, “Ah, eu preciso disto, preciso daquilo...”, e nós vamos despachando as coisas uma a uma. Não vamos fazer o trabalho pelas pessoas... Uma coisa que nos pedem muito é “eu quero um prédio para investir, para reabilitar, para fazer isto ou fazer aquilo”, muito bem, então diga-nos lá o que você procura, “Ah, eu quero comprar”, “Quer comprar ou arrendar?”, “Comprar”. Bom, ótimo, “Que dimensão? Em que zona? Para que fim?”... “Então dê-se o mail que eu mando para uma data de parceiros a dizer que o meu cliente *xpto* quer comprar um imóvel com estas características, por favor enviem propostas para este mail”. Dirijo o mail a mim, o cliente em *Cc* e ponho os meus parceiros em *Bcc*, os meus parceiros recebem aquilo e é suposto enviarem propostas. Em francês, em inglês, no que quiserem... Se conhecer alguém que tenha algo que se adequa ao que é pedido melhor, mas se não tenho que fazer isto. Se precisam de advogados, engenheiros, pessoas para isto e para aquilo eu dou-lhes contactos que quem faça isso. Se precisa de falar com a Câmara de Lisboa, com administrações, vereadores, nós pedimos que nos enviem um mail a explicar a situação e reencaminhamos para as pessoas indicadas.

**Entrevistador:** Certo.

**Entrevistado:** Um panorama geral. Depois há coisas também estranhas, “Então no quê é que eu devo investir?”, mais aconselhamento, mais dirigir. Uma pessoa aqui dizia “Eu quero abrir um Bingo” e eu disse “Olhe, não abra porque já ninguém joga Bingo, já acabou, já não existe, já não interessa”, “Ah, mas eu gosto muito de Bingo”, “Então faça o Bingo, o quê é que você quer que eu faça?”...

**Entrevistador:** (risos) Boa sorte, não é?!

**Entrevistado:** Eu posso dizer isto está a ver?! Damos muito aconselhamento a empreendedores, as vezes ficam meio perdidos e todos contentes com a conversa, ficam também com as ideias mais arrumadas. Cada caso é um caso, percebe?!

**Entrevistador:** Certo, então uma última questão. Há pouco referiu que levou aquelas três empresas para o Brasil, a minha pergunta vem na origem disso, para além de atrair investimento e aconselhar empresas de fora que pretendam investir em Lisboa, também auxilia de alguma forma empresas portuguesas a internacionalizarem-se?

**Entrevistado:** Não, não é a nossa missão. Quem faz isso é a Câmara do Comércio e o AICEP também ajuda à exportação. Nas nossas atividades de promoção acabamos por fazer isso...

**Entrevistador:** Através das parcerias...

**Entrevistado:** Através destas parcerias! As empresas que vêm para o *stand* de Lisboa claro que vão vender os seus projetos, vão vender os seus produtos, vão vender os seus serviços, estão a exportar de alguma forma. Mas no fundo estão a exportar de uma forma diferente, estão a captar investimentos para cá mas estão a vender as suas coisas. Nestas áreas específicas nós fazemos isso, mas tem que ser explicado para que se perceba que nós não estamos a ajudar as empresas a vender, não é a nossa missão.

**Entrevistador:** Sim, sim. É um acréscimo...

**Entrevistado:** Não repare, é que no fundo nós não temos nada para vender, nós aqui na Invest Lisboa não temos nada para vender. Não nos vêm comprar a nós, vão comprar às empresas que têm algo para vender. Vão comprar a toda a gente menos a nós. Mas se comprar aos outros é o que nós queremos, porque está a investir!

**Entrevistador:** Claro.

**Entrevistado:** Nós vamos lá fora, se essas empresas tiverem muito sucesso, esse sucesso reverte-se a favor de Lisboa, é dinheiro que entra para Lisboa. É ótimo!

**Entrevistador:** Exato. Pronto, então é isso. Antes de eu fazer sequer as questões já me tinha respondido a tudo (risos).

**Entrevistado:** Pronto, ainda bem que o consegui ajudar!

**Entrevistador:** Com certeza que ajudou. Muito obrigado pela disponibilidade.

**Entrevistado:** Ora essa, o nosso objetivo é estarmos sempre abertos.