

Paulo Reis¹

Nova Economia: Cidade e Posicionamento - 02

Para Upshaw (1995) o termo *brandscape* foi cunhado pelo antropólogo John Sherry, em 1986, para caracterizar a gama de marcas disponíveis no mercado, ou um segmento específico, especialmente considerado coletivamente como um fenômeno cultural. Esse panorama de marcas acaba por complementar o corpo cultural de determinados territórios urbanos.

Os visitantes (Upshaw, 1995; Ashworth, 2009; Chen & Tsai, 2007; Kotler, 2002; Dinnie, 2015; Anholt, 2009; Zavattaro, 2019) que optam por visitar uma CGE², de forma genérica, tem desejos e necessidades, como a seguir:

Desejo de visitar para ver, experimentar, conviver e vivenciar...

Necessidade de visitar para estar, trabalhar, interagir e negociar...

Desejo de acessar localidades, agências, lojas e empresas...

Necessidade de acessar escritórios, especialistas, instituições e *working spaces*...

Desejo de adquirir experiência, vivência, emoção e memórias...

Necessidade de adquirir serviços, produtos, marcas e status...

Assim, a partir desta percepção foi possível elencar 5 dimensões-chave ou critérios-chave, que conformam este universo:

- **aspectos de ambiente natural**
rios, cachoeiras, lagoas e praias
florestas, bosques, parques e serras
fauna e flora
- **aspectos de ambiente urbano**
edifícios, monumentos, praças e pontes
equipamentos, utilitários, vias e acessos
conforto e mobilidade
- **aspectos de ambiente cultural**
eventos, festivais, exposições e manifestações
história, herança, tradições e expressões
museus e marcos
- **aspectos de ambiente vivencial**
afetos, conversas, colaboração e conexão
envolvimento, participação, convívio e interação

¹ Como citar: REIS FILHO, Paulo. Nova Economia: Cidade e Posicionamento 02. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.17, 2019. Disponível em: http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_17_nova_economia_cidade_e_posiconamento_02_2019.

² Cidade Global Eficaz (CGE), conceituado em REIS FILHO (2019).

harmonia e tranquilidade

- **aspectos de ambiente econômico-político**
facilidades, agilidade, articulação e contatos
liberdade, credibilidade, vigor e dinamismo
parcerias e engajamento

Não se pode pensar na ideia de um *brandscape*, sem pensar na concepção e estruturação de uma marca, de um sistema de branding. O branding é um processo complexo. O *brandscape*, por tratar aglomerados humanos, por se tratar de sistemas vivos, é um processo ainda mais complexo. Não é um *happening*, como alguns gestores pretendem. Um processo que não pode ser limitado à superfície que caracterizam as lógicas das decisões políticas eleitoreiras. Trata-se, no caso das cidades, de um necessário arranjo que consiga abranger o amplo conjunto das forças modeladoras de uma sociedade em transformação permanente.

Este processo, que tem como base a **marca** e toda lógica que a envolve, se configura como uma ruptura com outras lógicas. Nesse sentido, a lógica da marca como centro provoca uma enorme ruptura nas estruturas estabelecidas. A marca de uma cidade como foco central, significa dar voz e lugar às pessoas. O indivíduo passa a ter um espaço especial e fundamental.

Utilizando como base as referências de Kotter (2018, p-145-146), que sugere que para um planejamento complexo – que envolve transformação – ocorra com efetividade, seria necessário a mobilização das equipes envolvidas, em torno de 8 estágios sequenciados, atendendo aos objetivos a seguir:

- 1) **criação de um senso de relevância/urgência** – examinar o mercado e a realidade competitiva para antecipar crises e perceber oportunidades inexploradas; convencer os *stakeholders* que o conforto no *status quo* é mais perigoso que o desconhecido;
- 2) **formação de uma poderosa liderança de coalisão** – montar uma equipe comprometida que compartilha dos mesmos valores para implementar as transformações;
- 3) **criação de uma visão** – o esforço de transformação deve ser guiado por uma visão, sustentada por valores; desenvolver estratégias para concretizar a visão;
- 4) **disseminação da visão** – usar todos os meios possíveis para comunicar a nova visão e as estratégias para atingi-la; ensinar – a equipe servindo de exemplo – novos comportamentos;
- 5) **empoderamento de outros profissionais para que possam agir com base na visão** – alterar as estruturas que restringem as transformações;
- 6) **criação de um planejamento para obter conquista a curto prazo** – definir e melhorias visíveis de desempenho; identificar, recompensar e alardear as melhorias;
- 7) **consolidação das melhorias e geração de mais mudanças** – usar o aumento da credibilidade obtida com as primeiras evidências, para reestruturas sistemas e políticas; contratar, promover e desenvolver talentos para dar continuidade ao processo;

8) **institucionalização das novas abordagens** – articular conexões entre novos comportamentos; criar planos de desenvolvimento.

Por ser muito complexa, a lógica do processo do *brandscape* se caracteriza por ser contínuo, sequenciado, iterativo e, de preferência, sem interrupções e/ou desvios. É um processo de médio e longo prazos, que visam, em essência efetivar as ações estratégicas. No caso das cidades, significa efetivar um determinado tipo de posicionamento, frente às demais cidades – concorrentes.

Nessa perspectiva, a diferenciação de uma marca para outra, ou de uma cidade para outra, se dará, na cabeça do futuro consumidor (visitantes) por meio da percepção de diferenciais, de vantagens. De forma geral, estas vantagens tem 3 origens básicas: a variedade de opções e possibilidades; a satisfação de necessidades específicas; e a acessibilidade à espaços, dados, lugares, tecnologias, infraestrutura...

A infinidade de atividades necessárias para criar, produzir, vender e oferecer produtos e serviços são as unidades básicas da vantagem competitiva (...) O posicionamento estratégico busca atingir um diferencial competitivo sustentável para a empresa preservando o que ela tem de particular. Significa desempenhar atividades diferentes da concorrência – ou de – desempenhar atividades similares de formas diferentes (PORTER, 2018, p.188)

Porter (2018) continua contribuindo com formas e instrumentos para se conquistar e manter um posicionamento estratégico. Com base em seus estudos, a seguir destacaremos seus 3 princípios fundamentais:

- 1) estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que envolve um conjunto diferente de atividades, as quais seriam decorrentes de 3 fontes:
 - a. a satisfação de poucas necessidades de muitos clientes/visitantes;
 - b. a satisfação de muitas necessidades de poucos clientes/visitantes;
 - c. a satisfação de muitas necessidades de muitos clientes/visitantes de um público reduzido.
- 2) estratégia requer concessões na hora de competir – escolher o que não fazer – algumas atividades competitivas são incompatíveis. Por isso, os ganhos em determinada área só podem ser obtidos à custa de perdas (ou não-ganhos) em outra.
- 3) estratégia envolve cidade – o ajuste é a forma como as atividades de um determinado projeto/ empresa/ instituição/ cidade interagem ‘ajustar’ atividades do projeto/ empresa/ instituição/ e reforçam umas as outras. (PORTER, 2018, p.190 - adaptado)

A partir do exposto, fica claro que cada movimento estratégico de um ente concorrente, implica no ajuste e redesenho de novas formas de ação, no sentido de promover a conquista e ou manutenção de posições – vantagens competitivas.

Requisito básico e preliminar para se estabelecer estratégias e posições pretendidas, é o estabelecimento do real acesso e disponibilidade dos recursos e competências críticas. É necessário esclarecer quais são estas competências

essenciais e o que se pode fazer para identificá-las, desenvolvê-las, mantê-las e protegê-las.

Com base em Prahalad & Hamel (2019, p.229), sugere-se, a seguir, macro etapas críticas para se lidar com a, complexa, tarefa de desenhar o planejamento estratégico:

- estrutura organizacional – recursos, competências essenciais e portfólio de negócios existentes;
- escopo para a competição – competitividade dos produtos e serviços existentes e futuros, observando as dinâmicas da concorrência;
- *status* das unidades especializadas – recursos, nível de autonomia, e capacidade de reunir competências e informações;
- alocação de recursos – time de gestão que direciona recursos passo-a-passo, acompanhando a articulação das informações, do plano de ação e a evolução do cronograma;
- valor agregado pelo time de gestão – estabelecimento do plano, direcionamento de competências e recursos para a futura efetivação das ações.

Quando um competidor deixa de atuar com eficácia e efetividade na condução das ações estratégicas e na proteção das posições conquistadas, acaba por deixar espaço para que cidades concorrentes prosperem, ocupando aquele espaço deixado. A retomada de uma posição conquistada se configura como mais trabalhosa do que a conquista de uma posição nova, pois, um histórico de perda de reputação na imagem daquela marca, já passa a constar de seu histórico. Cada vez mais, as conquistas estratégicas, sejam quais forem, tem se apoiado na opinião pública e na decorrente transparência e veracidade factual, que estes processos trazem.

Referências

- ANHOLT, S. Places: identity, image and reputation. UK: Palgrave Macmillan, 2009.
- ASHWORTH, G.J. The Instrument of Place Branding. How is it done? European Spatial Research and Policy, Vol.16, No.1, p.9-22, 2009.
- BAKER, B. Destination branding. UK: Creative Leap Books, 2012.
- CHEN, C.; TSAI, D. How destination image and evaluative factors affect behavioral intentions. Tourism Management, Vol.28 No.4, pp.1115-1122, 2007.
- DINNIE, K. Nation branding, concepts, issue and practice. UK: Routledge, 2015.
- FASLI, M. (2010). A model for sustaining City Identity .Case Study: Lefkosa (Nicosia) in North Cyprus. Published Doctoral Dissertation ,Germany: VDM Verlag Dr.Müller, 2010.
- KAVARATZIS, M. Branding the City through Culture and Entertainment. AESOP 05, Vienna, 2005.
- KOTLER, P.; GERTNER, D. Country as a brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective , Journal of Brand Management , Vol.9, No.4–5, pp.249–261, 2002.
- KOTTER, J. Liderando a mudança: por que os esforços de transformação fracassam? In: CHRISTENSEN, C. Desafios da Gestão-HBR. RJ: Sextante, 2018.
- PORTER. M. O que é estratégia? In: CHRISTENSEN, C. Desafios da Gestão-HBR. RJ: Sextante, 2018.

- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: CHRISTENSEN, C. Desafios da Gestão-HBR. RJ: Sextante, 2018.
- REIS FILHO, P. Nova Economia: Cidade e Posicionamento 01. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.3. Vol.16, 2019. Disponível em:
http://www.inovacao.ufrj.br/images/vol_16_nova_economia_cidade_e_posiconamento_01_2019.
- UPSHAW, L. Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace, John Wiley & Sons, 1995.
- ZAVATTARO, S. Place brand formation and local identities. UK: Routledge, 2019.