

**COMPETITIVIDADE DE CIDADES:
DIFERENCIAÇÃO, COMPARAÇÃO E EVOLUÇÃO**

Andreia Carrascal Sousa

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Prof. Doutor Sandro Mendonça, Departamento de Economia, ISCTE Business School

outubro 2017

COMPETITIVIDADE DE CIDADES: DIFERENCIAÇÃO, COMPARAÇÃO E EVOLUÇÃO

Andreia Carrascal Sousa

- Lombada -

**COMPETITIVIDADE DE CIDADES:
DIFERENCIAÇÃO, COMPARAÇÃO E EVOLUÇÃO**

Andreia Carrascal Sousa

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:
Prof. Doutor Sandro Mendonça, Departamento de Economia, ISCTE Business School

outubro 2017

Resumo

Este projeto de tese pretende explorar o potencial das marcas comerciais enquanto indicador do grau de competitividade de uma cidade. As marcas têm como principal função distinguir os bens ou serviços de uma empresa da sua concorrência e, ao serem devidamente registadas, podem estar protegidas em vários territórios.

De acordo com a literatura recente, as marcas são cada vez mais utilizadas como instrumentos de medição da inovação, principalmente na economia europeia. Estudos recentes estabeleceram uma ligação entre marcas e inovação desenvolvida por empresas e diferentes setores. Com este projeto pretende-se associar uma terceira entidade que até aqui não foi considerada: os agregados urbanos.

Tendo como ponto de partida o pensamento de Schumpeter, criámos uma base de dados de pedidos de marcas pelos órgãos de poder, como as câmaras municipais, com o objetivo de demonstrar qual perfil que as marcas associadas às cidades conseguem revelar sobre a sua especialização, evolução e reconhecimento exterior.

Os resultados refletem que as cidades com mais pedidos de marcas não são aquelas que melhores resultados têm nos índices de competitividade de cidades. No entanto, muitas das cidades da amostra têm apostado nas políticas de *city branding* pelo que acreditamos que as marcas vão continuar fortemente presentes na estratégia de qualquer cidade. Por esse motivo esperamos que, de futuro, este estudo possa contribuir para uma análise mais aprofundada do fenómeno da diferenciação de cidades, comparando cidades de diferentes continentes ou alargando o objeto de estudo a países.

Palavras-chave: Inovação, Marcas comerciais, Cidades, Competitividade.

Classificações JEL: O33 e O52

Abstract

This thesis aims to explore the potential of trademarks as an indicator of the competitiveness of a city. Trademarks have as their main function to distinguish the goods or services of a company from its competitors and, when properly registered, may be protected in several territories.

According to recent literature, trademarks are increasingly being used as instruments for measuring innovation, especially in the European economy. Recent studies have established a link between brands and innovation developed by companies and different industries. With this project, we intend to associate a third entity that until now hasn't been considered: the urban aggregates.

Taking Schumpeter's thinking as a starting point, we created a database of trademark applications by municipalities, such as city councils, to demonstrate the profile that trademarks associated with cities can reveal about their specialization, evolution and recognition.

The results reflect that the cities with the most requests for trademarks are not those that have the best results in the competitiveness ranking of cities. However, many of the cities in the sample have adopted city branding policies, so we believe trademarks will remain strongly present in any city's strategy. For this reason, we hope that in the future this study will contribute to a more further analysis of the phenomenon of city differentiation, comparing cities from different continents or extending the study object to countries.

Keywords: Innovation; Trademarks; Cities; Competitiveness.

JEL Classification: O33 e O52

Agradecimentos

Com a entrega deste projeto, concluo uma fase muito importante da minha vida pessoal e profissional. Deste modo, gostaria de agradecer a todos os que estiveram ao meu lado e que ajudaram a tornar este projeto possível.

O primeiro agradecimento é para o Professor Sandro Mendonça por todo o apoio, confiança, paciência e motivação ao longo deste ano.

Agradeço também ao ISCTE e a todos os professores do mestrado por tudo o que me ensinaram durante os últimos dois anos.

À minha colega Mónica Leite (ISEG/CGD), obrigada pela disponibilidade e contributo na tese.

Um agradecimento especial à Dra. Maria do Carmo Rosa (Diretora do Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa) e à Dra. Ana Margarida Figueiredo (Diretora do Departamento de Emprego, Empreendedorismo e Empresa da Câmara Municipal de Lisboa) por me terem recebido tão bem e pelas entrevistas concedidas que tanto contribuíram para o meu projeto.

Agradeço também as respostas da Dra. Marissa Arron (Amsterdam Marketing), do Dr. Stefan Nöthen (Hamburg Marketing), do Dr. Lukas Breitenbach (Berlin Partners), do Dr. Tim Milne (Birmingham City Council) e da Dra. Claire van Schagen (Rotterdam Partners).

Obrigada João, por seres o meu companheiro de todas as horas. Estou eternamente grata por toda a toda ajuda, compreensão e motivação.

A toda a minha família, em especial aos meus pais, irmão, avós e tios, muito obrigada por todo o apoio durante estes anos de estudo.

Aos meus amigos, obrigada por acreditarem em mim.

Índice Geral

Índice Geral	i
Índice de Figuras	iii
Índice de Tabelas	v
Lista de Abreviaturas.....	vi
1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura	3
2.1. Inovação.....	3
2.2. Indicadores de inovação	4
2.2.1. Marcas comerciais	6
2.3. City branding	12
2.3.1. A marca como instrumento de posicionamento de cidades.....	13
2.4. Conclusões preliminares.....	14
3. Competitividade de cidades.....	15
3.1. Fenómeno da Urbanização	15
3.2. Fundamentação do objeto de estudo.....	17
3.2.1. Estudos relevantes sobre as marcas de países	19
3.2.2. Estudos relevantes sobre a competitividade de cidades	25
3.3. Conclusões preliminares.....	36
4. Marcas e cidades: a exploração da evidência	37
4.1. Fontes e dados	37
4.2. Padrões gerais de evolução das marcas	41
4.3. Padrões específicos de evolução das marcas de cidades	45
4.3.1. Análise global.....	49
4.3.2. Estratégias de city branding das cidades	68
4.4. Conclusões preliminares.....	89
5. Conclusões.....	90
Referências bibliográficas	93
Anexos.....	100
Anexo 1 – Critérios de pesquisa das marcas de cidade na plataforma TMview	101
Anexo 2 – Tentativas de contacto com as cidades	108
Anexo 3 - Template do e-mail enviado aos responsáveis das marcas de cidades....	110

Anexo 4 – Entrevista – Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa	111
Anexo 5 – Entrevista – Direção Municipal de Economia e Inovação da Câmara Municipal de Lisboa	118
Anexo 6 – Feedback da cidade de Hamburgo	128
Anexo 7 – Resumo da Classificação de Nice	131
Anexo 8 - Correspondência Tipologia OCDE – Classificação de Nice	132
Anexo 9 - Correspondência “mega-classes” de serviços – Classificação de Nice...	132
Anexo 10 – Classificação das cidades	133

Índice de Figuras

Figura 1 – População urbana e rural do mundo, 1950 – 2050.....	15
Figura 2 – PIB de vários países excluindo o contributo das suas capitais em 2014.....	16
Figura 3 – População por país na União Europeia (2015).....	17
Figura 4 – PIB por país da UE (2016)	18
Figura 5 – “The Nation Brand Hexagon”.....	20
Figura 6 – Saffron’s European City Brand Barometer (2008).....	26
Figura 7 – Força dos ativos (asset strength) vs Influência nos media (buzz strength)....	27
Figura 8 – “Global Cities Index” vs “Global Cities Outlook” (2016).....	30
Figura 9 – Crescimento dos pedidos de marcas entre os 2008 e 2015.....	37
Figura 10 – Exemplos de logotipos de Marcas de cidade.....	37
Figura 11 – Número de marcas pedidas (1983 - 2017).....	41
Figura 12 – Marcas pedidas por país (1983-2017).....	42
Figura 13 – Marcas protegidas no país de origem vs Marcas protegidas na EUIPO (1983-2017).....	42
Figura 14 – Estado das marcas de cidades (1983-2017).....	43
Figura 15 – Tipos de marcas (1983-2017).....	43
Figura 16 – As 10 Classes de Nice com mais referências (1983-2017).....	44
Figura 17 – 1º Ano de registo vs Ano com maior nº de registo das marcas.....	46
Figura 18 – Marcas protegidas no país de origem vs Marcas protegidas na EUIPO.....	47
Figura 19 – Estado das marcas por cidades (1983-2017).....	47
Figura 20 – Tipo de marcas por cidade (1983-2017).....	48
Figura 21 – Classes de Produtos vs Classes de Serviços.....	48
Figura 22 – Número de marcas da cidade de Lisboa por ano (1983-2017).....	49
Figura 23 – Estado e tipo das marcas de Lisboa.....	50
Figura 24 – Marcas de Lisboa por classe de Nice (5 melhores).....	50
Figura 25 – Número de marcas da cidade do Porto por ano (1983-2017).....	51
Figura 26 – Estado e tipo das marcas do Porto.....	51
Figura 27 – Marcas do Porto por classe de Nice (5 melhores).....	51
Figura 28 – Número de marcas da cidade de Madrid por ano (1983-2017).....	52
Figura 29 – Estado e tipo das marcas de Madrid.....	52
Figura 30 – Marcas de Madrid por classe de Nice (5 melhores).....	53

Figura 31 – Número de marcas da cidade de Barcelona por ano (1983-2017).....	53
Figura 32 – Estado e tipo das marcas de Barcelona.....	54
Figura 33 – Marcas de Barcelona por classe de Nice (5 melhores).....	54
Figura 34 – Número de marcas da cidade de Paris por ano (1983-2017).....	55
Figura 35 – Estado e tipo das marcas de Paris.....	55
Figura 36 – Marcas de Paris por classe de Nice (5 melhores).....	56
Figura 37 – Número de marcas da cidade de Marselha por ano (1983-2017).....	56
Figura 38 – Estado e tipo das marcas de Marselha.....	56
Figura 39 – Marcas de Marselha por classe de Nice (5 melhores).....	57
Figura 40 - Número de marcas da cidade de Londres por ano (1983-2017).....	57
Figura 41 – Estado e tipo das marcas de Londres.....	58
Figura 42 – Marcas de Londres por classe de Nice (5 melhores).....	58
Figura 43 – Número de marcas da cidade de Birmingham por ano (1983-2017).....	59
Figura 44 – Estado e tipo das marcas de Birmingham.....	59
Figura 45 – Marcas de Birmingham por classe de Nice (5 melhores).....	59
Figura 46 – Número de marcas da cidade de Roma por ano (1983-2017).....	60
Figura 47 – Estado e tipo das marcas de Roma.....	60
Figura 48 – Marcas de Roma por classe de Nice (5 melhores).....	61
Figura 49 – Número de marcas da cidade de Milão por ano (1983-2017).....	61
Figura 50 – Estado e tipo das marcas de Milão.....	62
Figura 51 - Marcas de Milão por classe de Nice (5 melhores).....	62
Figura 52 – Número de marcas da cidade de Amesterdão por ano (1983-2017).....	62
Figura 53 – Estado e tipo das marcas de Amesterdão.....	63
Figura 54 - Marcas de Amesterdão por classe de Nice (5 melhores).....	63
Figura 55 – Número de marcas da cidade de Roterdão por ano (1983-2017).....	64
Figura 56 – Estado e tipo das marcas de Roterdão.....	64
Figura 57 – Marcas de Roterdão por classe de Nice (5 melhores).....	64
Figura 58 – Número de marcas da cidade de Berlim por ano (1983-2017).....	65
Figura 59 – Estado e tipo de marcas de Berlim.....	66
Figura 60 – Marcas de Berlim por classe de Nice (5 melhores).....	66
Figura 61 – Número de marcas da cidade de Hamburgo por ano (1983-2017).....	67
Figura 62 – Estado e tipo de marcas de Hamburgo.....	67
Figura 63 – Marcas de Hamburgo por classe de Nice (5melhores).....	67
Figura 64 – Marca “Made of Lisboa”.....	69

Figura 65 – Marca “Porto.”	70
Figura 66 – Símbolos e marca do Porto	71
Figura 67 – Logotipo dos Jogos Olímpicos 1992	73
Figura 68 – Símbolo anterior de Roma	80
Figura 69 – Logotipo atual da cidade de Roma	81
Figura 70 – Marca “ROME&YOU”	81
Figura 71 – Marca “I amsterdam”	84
Figura 72 – Marca “Rotterdam. Make it Happen”	85
Figura 73 – Marca “be Berlin”	86
Figura 74 – Símbolo de Hamburgo	88

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Cidades analisadas no presente estudo	18
Tabela 2 - Top 20 do “The Country Brand Index” (2014-2015)	19
Tabela 3 – Top 10 “The Anholt-GfK Nation Brands Index” (2016)	21
Tabela 4 – Top 10 “The Global Competitiveness Report 2016-2017”	22
Tabela 5 – Condições básicas “The Global Competitiveness Report 2016-2017”	22
Tabela 6 – Eficiência do “The Global Competitiveness Report 2016-2017”	23
Tabela 7 – Inovação e sofisticação “The Global Competitiveness Report 2016-2017”	24
Tabela 8 – Top 10 do “Anholt-GfK City Brands Index 2015”	29
Tabela 9 – Resultados por categoria “The World’s Best City Brands” (2016)	31
Tabela 10 – Resultados por categoria “Cities in Motion Index” (2016)	33
Tabela 11 – Posição das cidades no ranking Hotspots 2025	36
Tabela 12 – Critérios de pesquisa de marcas da cidade de Lisboa na TMview	38
Tabela 13 – Marcas por cidade entre 1983-2017 (em volume e %)	45

Lista de Abreviaturas

- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- I&D – Investigação & Desenvolvimento
- C&T – Ciência & Tecnologia
- WIPO - World Intellectual Property Organization
- INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial
- OMPI - Organização Mundial da Propriedade Intelectual
- PI - Propriedade Industrial
- CUP - Convenção da União de Paris
- EUIPO - European Union Intellectual Property Office
- UE – União Europeia
- CPI – Código de Propriedade Industrial
- CTM - Community Trade Mark
- IHMI - Instituto de Harmonização no Mercado Interno
- MR – Marca Registada
- PIB – Produto Interno Bruto
- TIC'S – Tecnologias, Informação e Comunicação
- CML – Câmara Municipal de Lisboa
- CMP – Câmara Municipal do Porto
- EMA - European Medicines Agency
- EBA – European Banking Authority
- MB - Marketing Birmingham
- UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
- SPQR - Senatus PopulusQue Romanus
- RFA – República Federal da Alemanha
- RDA – República Democrática da Alemanha

1. Introdução

Para qualquer país, cidade ou empresa, a necessidade de se diferenciar da concorrência é cada vez maior. As novas tecnologias permitiram o acesso a mais informação, tornando os consumidores mais atentos à qualidade dos produtos e serviços. Por este motivo, houve a necessidade dos mercados se adaptarem a este novo processo e um dos elementos que mais contribuiu para melhorar a relação com o cliente foi o investimento em ativos intangíveis como é o caso dos direitos de autor, patentes, *softwares* e marcas, que apesar de não existirem fisicamente, a sua existência contribui positivamente para o desenvolvimento das empresas e pode proporcionar benefícios económicos futuros. Em muitos países, a aposta nestes ativos tem vindo a evoluir, muito influenciada por aspetos como a globalização e a crise económica mundial. O investimento neste tipo de ativos é considerado algo inovador e é neste processo que o conceito de inovação adquiriu um maior destaque.

Quando uma empresa opta por incluir a inovação na sua estratégia, está automaticamente a tentar alcançar uma vantagem competitiva diferenciadora, que lhe proporcione algum ganho adicional. Caso se trate da venda de um produto inovador, a empresa conseguirá obter uma posição dominante no mercado se registar o mesmo através de uma patente. Se a inovação estiver no processo, provocará uma melhoria da produtividade da empresa, alcançando assim uma vantagem em termos do custo de produção face aos seus concorrentes (OCDE, 2005). Apesar de ser um elemento diferenciador, a inovação não é fácil de medir (Mendonça, 2014) e os benefícios da sua utilização podem apenas surgir a médio-longo prazo. Por este motivo, apareceram vários indicadores que permitiram materializar a inovação e quantificá-la, nomeadamente: investimentos em Investigação & Desenvolvimento (I&D), patentes, *design* e marcas comerciais (Godinho, 2007).

No processo de quantificação do valor destes ativos intangíveis, as marcas não eram, até há uns anos atrás, muito abordadas em comparação com os tradicionais indicadores de inovação: as patentes e o investimento em I&D (Millot, 2009; Sandner e Block, 2011). No entanto, o paradigma mudou e as marcas tornaram-se um ativo de elevado valor, concebidas para identificar e diferenciar os bens ou serviços de determinado agente económico (Sandner e Block, 2011), com o objetivo de atrair novos clientes e construir uma relação de confiança e lealdade com os existentes (Aaker, 2007; Millot, 2009).

Para a realização deste projeto, iremos utilizar as marcas como indicador de inovação em catorze cidades europeias. Alemanha, Reino Unido, França, Holanda e Itália são dos países que mais contribuem para a economia da União Europeia e aqueles com maior número de população. Além destes seis países, juntámos ainda Portugal por ser o nosso país. Definidos os países, os critérios para a escolha das cidades foram dois: i) a capital de cada um dos países e ii) a segunda maior cidade, em termos de população. Numa primeira fase, iremos identificar alguns estudos relevantes sobre a competitividade de países e cidades. Com base nas cidades escolhidas, vamos construir uma base de dados com todos os pedidos de marcas pedidos pela iniciativa pública de cada cidade, para perceber se a utilização deste indicador tem vindo a aumentar ao longo dos anos e se o número de pedidos se relaciona com o grau de competitividade de cada cidade.

Este projeto procura identificar quais são as cidades mais competitivas ao nível dos *rankings*, que cidades mais apostaram no registo formal de marcas, se as cidades mais competitivas são as cidades com mais pedidos de marcas, se o investimento nas marcas é mais elevado nas capitais dos países ou nas suas segundas cidades, se as cidades investem mais em produtos ou serviços e que estratégias de *city branding* têm vindo a ser desenvolvidas pela iniciativa pública de cada cidade para promover a sua imagem e reconhecimento exterior. Desta forma, no final deste projeto, pretende-se demonstrar que, a inovação através das marcas, cria diferenciação entre as cidades (Adams et al., 2006; Aaker, 2007; Millot, 2009; Grossman e Helpman, 2015) e que a existência destes ativos tem uma influência positiva, tornando as cidades mais competitivas. Esta investigação apresenta um carácter inovador, dado que até aqui nenhum autor relacionou a competitividade de cidades com os pedidos de marcas.

Este projeto está organizado em quatro capítulos. O capítulo 2 contém uma abordagem teórica aos três temas principais deste projeto: inovação, as marcas comerciais e *city branding* (marcas de cidades). O capítulo 3 faz uma retrospectiva sobre o tema competitividade de cidades, identificando vários índices e *rankings* sobre este tema, que servirão de base para a escolha das cidades em análise. O capítulo 4 aborda a metodologia de estudo utilizada, destacando as fontes e dados utilizados, os padrões gerais da amostra e os resultados alcançados por cada cidade. O capítulo 5 resume os resultados obtidos, relata as limitações do estudo e apresenta sugestões futuras.

2. Revisão de literatura

O atual contexto económico e social é caracterizado pelo crescente desenvolvimento das novas tecnologias e pela globalização. Estes dois fatores, aliados à crise económica mundial do passado, exigiram uma mudança nos mercados que surgiu através da inovação, elemento-chave para garantir o crescimento económico, a competitividade e o bem-estar das sociedades (Fagerberg, 2004; OCDE, 2007a; Nunes e Alves, 2010).

2.1. Inovação

A inovação não é um fenómeno recente, mas nem sempre foi um tema relevante na literatura académica, porque muitos consideravam-na impossível de concretizar (Fagerberg, 2004). Nas ciências sociais, o conceito foi introduzido pela primeira vez por Joseph Schumpeter, um dos mais importantes economistas do século XX, que inicialmente, começou por distinguir dois conceitos: invenção e inovação. A primeira ideia que surge para a criação de um novo produto designa-se por invenção. Em diversos estudos económicos, a invenção não era considerada porque, segundo Pressman (2013), esta era determinada por forças não económicas. Contudo, a partir do momento em que colocamos essa ideia em prática e existe a comercialização da mesma, passamos para a área da inovação (Fagerberg, 2004). O agente responsável por converter uma ideia numa inovação, através da combinação de recursos, é o empreendedor (Drejer, 2004). O seu objetivo final será conseguir transformar essa inovação num produto útil, com potencial e força económica (Mendonça e Fontana, 2011; Mendonça, 2012; Pressman, 2013). Por assumir tantos riscos e deter um papel tão importante dentro da organização, Schumpeter considerava que os gestores empreendedores eram a força-chave para o crescimento das economias capitalistas, sendo a inovação vista como uma ferramenta bastante útil em períodos de rápido crescimento económico (Pressman, 2013). Em 1942, surgiu também o conceito de destruição criativa, apontado como outra das razões para o sucesso do capitalismo porque, associado a uma inovação, existia sempre a necessidade de destruir produtos antigos e ineficientes, que prejudicaram outrora a organização.

Segundo Schumpeter, a inovação pode ocorrer de forma radical ou incremental (Fagerberg, 2004; Lemos, 2009). A primeira envolve o desenvolvimento total de um novo produto, processo ou método organizacional, o que implica uma mudança geral de paradigma, capaz de gerar redução de custos e aumento da qualidade dos produtos. Outra

alternativa será adotar uma inovação incremental, que aposta na introdução de uma melhoria nos processos ou produtos, sem alterar a estrutura industrial.

Schumpeter propôs ainda que a inovação possa ser de cinco tipos: i) inovação de produto, que consiste na criação de um novo produto ou na melhoria da qualidade do mesmo; ii) inovação de processos, que inclui a introdução de novos métodos de produção; iii) inovação de mercado, que abrange a abertura de novos mercados; iv) inovação de novos recursos e fontes de oferta, que inclui o desenvolvimento de novas matérias-primas e v) inovação organizacional, que implica alterações nos métodos industriais (Drejer, 2004; Fagerberg, 2004).

Seja de que tipo for a inovação, vão existir sempre mudanças e, de acordo com Schumpeter, associada a estas surgem três aspetos: i) a existência constante da incerteza porque a forma como o mercado vai reagir à inovação é uma incógnita; ii) por outro lado, para garantir a exclusividade da ideia, a rapidez deve estar do lado do empreendedor, devendo ser este o primeiro a anunciar a sua inovação no mercado, garantindo desta forma o retorno económico total pela sua ideia inovadora e iii) como nem sempre a sociedade está disponível para grandes mudanças, a inovação exige persistência e dedicação (Fagerberg, 2004). A conjugação destes três fatores permite compreender as diferenças de desempenho e produtividade entre empresas, regiões ou países (Fagerberg, 2004).

Em suma, e uns anos depois da sua primeira abordagem ao tema inovação, Joseph Schumpeter conseguiu redirecionar a atenção de vários autores para a relevância do crescimento económico de longo prazo assim como para a importância de fatores não económicos como a inovação (Pressman, 2013), para garantir o crescimento e sucesso do capitalismo (Fagerberg, 2004).

2.2. Indicadores de inovação

Durante o século XX, principalmente depois da segunda guerra mundial, as áreas de ciência, tecnologia e inovação adquiriram uma posição influente enquanto motores do desenvolvimento económico e crescimento das sociedades (Moed et al., 2005). Consequentemente, a procura de dados reais sobre as atividades científicas e tecnológicas aumentou, uma vez que vários recursos públicos e empresariais estavam alocados a estas áreas, com o objetivo de alcançar uma maior vantagem competitiva (Patel, 2006).

De acordo com Mendonça (2014:130), inicialmente, os indicadores de inovação surgiram como “subprodutos das atividades institucionais e de formulação de políticas”. Estes dados foram evoluindo com o tempo, até que começaram a surgir novas estatísticas de C&T que deram origem a dois dos indicadores de propriedade industrial mais utilizados do mundo: as despesas em I&D e as patentes. Estes indicadores são considerados os indicadores tradicionais de inovação (Malmberg, 2005; Millot, 2009) e são frequentemente utilizados como variáveis independentes de quantificação das atividades inovadoras (Gotsch e Hipp, 2014).

As despesas de I&D adquiriram um maior destaque quando surgiu o Manual de Frascati e tornaram-se num dos recursos mais explorado pelos governos, devido ao seu interesse em incrementar o investimento em novos conhecimentos de alta tecnologia (Mendonça, 2014). Este elemento é considerado um indicador de *input* dado que inclui um conjunto de atividades orientadas para o aumento dos recursos financeiros e melhoria do conhecimento dos recursos humanos de uma organização (Mendonça, 2014).

As patentes começaram a ser utilizadas por advogados e engenheiros (Mendonça, 2014) e a sua relevância aumentou a partir do momento em que começaram a ser registadas em bases de dados, possíveis de serem acedidas e quantificadas facilmente (Gotsch e Hipp, 2014). As patentes são consideradas indicadores de *output* porque são direitos exclusivos, obtidos sobre invenções e que podem gerar um resultado científico ou tecnológico (Mendonça, 2014).

O sucesso de uma inovação está relacionado com o seu poder de gerar valor económico (Mendonça e Fontana, 2011; Mendonça, 2012; Pressman, 2013). Contudo, a inovação é um fenómeno difícil de medir, principalmente nos setores de alta tecnologia (Mendonça, 2012; Mendonça, 2014). Apesar destes serem os indicadores de inovação mais utilizados, estes apresentam algumas desvantagens (Mendonça, 2014). No caso das patentes, muitas invenções não chegam a ser comercializadas (Millot, 2009). Por outro lado, os indicadores tradicionais estão relacionados com a inovação tecnológica e não consideram o lado comercial da inovação, isto é, o marketing do produto ou serviço (Malmberg, 2005; Millot, 2009; Ferreira e Godinho, 2011; Mendonça, 2012). No caso dos serviços, este é um setor marcado pela imaterialidade da sua oferta pelo que a inovação presente é não tecnológica e alguns autores consideram que estes dois indicadores não são os mais indicados para medir a inovação neste setor (Gotsch e Hipp, 2014; Millot, 2009).

Face a todos estes pormenores importantes, vários autores sugeriram um novo indicador capaz de ultrapassar todas estas dificuldades: as marcas comerciais (Schmoch, 2003; Mendonça et al., 2004; Malmberg, 2005; Millot, 2009).

2.2.1. Marcas comerciais

As marcas comerciais são um dos mecanismos de Propriedade Industrial (PI) mais utilizados no mundo (WIPO, 2013). Os pedidos de marcas têm vindo a aumentar ao longo dos anos, em termos absolutos e em proporção face à atividade económica de vários países (Greenhalgh e Rogers, 2007; WIPO, 2013). Esta situação acontece porque há cada vez mais economias orientadas para o conhecimento, cuja estratégia de marketing inclui uma vertente de inovação, para garantir o seu desenvolvimento económico (INPI, 2008).

De acordo com a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), uma marca pode ser definida como um sinal diferenciador que identifica os bens ou serviços fornecidos por determinada pessoa ou empresa (WIPO, 2004a). A sua origem remonta há muitos anos atrás e iniciou-se no tempo dos Romanos. Nessa época, a forma deste povo identificar a autoria dos seus tijolos era através de um carimbo que permitia reconhecer o seu fabricante, o local e a data da sua produção (Mendonça et al., 2004). Na idade média, a lógica era a mesma, pelo que os artesãos identificavam a sua arte com a sua assinatura ou outro símbolo (Mendonça et al., 2004; WIPO, 2004a).

Assim, podemos afirmar que as marcas têm duas funções principais: i) distinguir os produtos ou serviços de uma empresa das suas concorrentes e ii) proteger as marcas, enquanto direito de Propriedade Industrial (PI) (Mendonça et al., 2004; Millot, 2009). Uma marca pode ser materializada em sinais, nomes, símbolos, desenhos, letras, números, sinais figurativos, sinais sonoros ou pode ser uma combinação destes elementos (Millot, 2009). Podem ainda ser analisadas de acordo com as seguintes perspetivas: económica, empresarial e legal. Nos subcapítulos seguintes, vamos diferenciar as marcas face a cada uma destas perspetivas.

2.2.1.1. Marcas comerciais: a perspetiva legal

O primeiro acordo internacional sobre a PI ocorreu em 1883 na Convenção da União de Paris (CUP). Esse acordo foi assinado por 11 países e o seu objetivo principal foi a

harmonização internacional dos diferentes sistemas jurídicos nacionais relativos à PI, permitindo desta forma que as criações ou invenções nacionais conseguissem obter a mesma proteção no estrangeiro (Mendonça et al., 2004). No caso das marcas, estas são geridas por dois acordos: o Acordo de Madrid, de 1891, e o Protocolo de Madrid, de 1989. Ambos deram origem ao Sistema de Madrid, atualmente composto por 98 membros pertencentes a 114 países. Este sistema permite, aos proprietários de marcas, a possibilidade de protegerem as suas marcas em vários países, mediante um único pedido/registo feito diretamente no seu próprio instituto nacional ou regional de marcas. Este foi o motivo pelo qual surgiu a Organização Mundial para Propriedade Industrial (OMPI), que administra ambos os tratados e foi criada para promover o desenvolvimento de leis associadas à PI e facilitar o registo internacional de uma marca (Mendonça et al., 2004).

A nível europeu, esta proteção é assegurada pelo Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia (EUIPO), que garante a proteção dos diversos elementos de PI de todos os Estados Membros da União Europeia (UE). Por outro lado, cada país tem o seu respetivo instituto nacional que promove a proteção e registo desses mesmos mecanismos. Em Portugal, a entidade que gere esta temática é o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). A atividade principal do INPI rege-se pelo Código de Propriedade Industrial (CPI) que terá sido criado com o propósito de regular todas as questões associadas aos diversos mecanismos de PI, nomeadamente pedidos de marcas, patentes, desenhos, entre outros.

No que diz respeito às marcas, o nº 1 do artigo 222.º do CPI indica que uma marca pode ser definida como “um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respetiva embalagem, desde que sejam adequados e de forma a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas”. Por outro lado, o nº 2 deste mesmo artigo, refere ainda que uma marca pode “ser constituída por frases publicitárias para os produtos ou serviços a que respeitem, desde que possuam um carácter distintivo, independentemente da proteção que lhe seja reconhecida pelos direitos de autor”. Neste sentido, as marcas podem ser nominativas, figurativas, mistas, sonoras, tridimensionais ou coletivas.

A proteção ou o registo de uma marca não são obrigatórios por lei, contudo, do ponto de vista legal, só quando uma marca se encontra devidamente registada é que mesma confere

o direito de propriedade ao seu titular (Artigo 224.º do CPI), permitindo assim o uso exclusivo da marca no território onde esta se encontra registada. No que concerne à territorialidade de uma marca, esta pode estar associada a um país ou a vários. Uma marca registada em Portugal, através do INPI, apenas confere ao seu titular o direito exclusivo de propriedade em Portugal, o que significa que a mesma marca pode ser aplicada noutro país, sem qualquer penalização. Contudo, uma marca pode ser registada em vários países. Neste caso, estamos perante marcas comunitárias (CTM). Este conceito surgiu em 1994 através da criação do Instituto para a Harmonização do Mercado Interno (IHMI). Este instituto é responsável pelos registos e processos relativos às marcas comunitárias, desde 1996, e a existência do mesmo permite que uma marca possa ser registada nos 28 países da UE, através de um único registo. Caso o âmbito de aplicação da marca seja de carácter internacional, esta pode ser registada junto da OMPI e ficará associada a todos os países que formam o Sistema de Madrid.

Para se registar uma marca, são necessários quatro elementos: i) identificação do requerente da marca; ii) informação clara e completa do bem ou serviço a associar à marca; iii) entregar uma representação gráfica da marca e iv) efetuar o pagamento associado ao registo da marca. Caso algum destes requisitos não seja verificado, o pedido pode ser recusado (artigos 238.º e 239.º do CPI). O primeiro registo é válido por 10 anos e implica o pagamento de um valor no momento do pedido assim como na sua renovação, que terá igualmente a duração de 10 anos. Este registo permite o uso de símbolos como o “®” ou indicações de “marca registada” ou “MR”, que de um certo modo acabam por influenciar potenciais imitadores na hora de cometer alguma infração relacionada com o uso de uma marca registada. O artigo 329.º do CPI definiu a punição desses eventuais imitadores, e prevê penalizações para quem o fizer.

O registo de marcas está ainda associado a outro acordo, o Acordo de Nice. Em 1957, na Conferência Diplomática de Nice, os vários países da CUP definiram uma classificação internacional aplicada a bens e serviços associada ao registo de marcas. A partir desse momento, qualquer marca registada a nível nacional, comunitário ou internacional passaria a estar associada a uma ou mais classes de Nice (Millot, 2009). Existem 45 classes de Nice e esta classificação engloba 34 classes de bens e 11 classes de serviços.

2.2.1.2. Marcas comerciais: a perspectiva empresarial e económica

Desde a revolução industrial, as marcas assumiram um papel muito importante no comércio internacional (WIPO, 2004b) e, hoje em dia, constituem um dos mais importantes ativos de uma empresa (Millot, 2009; Elliot et al., 2015). A globalização e o aparecimento das novas tecnologias originaram mudanças nos mercados, permitindo que produtores e comerciantes concorrentes começassem a fabricar produtos de qualidade idêntica (WIPO, 2004b). Para que os consumidores conseguissem escolher o melhor produto, face à muita oferta que tinham disponível, foi necessário criar um elemento diferenciador que os ajudasse na escolha final: as marcas.

Uma das principais vantagens de uma marca é a sua capacidade de influenciar e facilitar a escolha do consumidor. No caso dos *experience goods* (bens cuja qualidade só é percebida após o seu consumo), a existência de uma marca forte permite a atribuição de determinadas qualidades aos bens por parte dos consumidores, derivados da sua experiência passada. (Ramello, 2006). Já no caso dos *search goods* (bens com características facilmente avaliadas antes da compra), as marcas são um sinal de qualidade (Economides, 1988; Malmberg, 2005).

Em alguns casos, quando dois agentes económicos (produtor e comprador) estabelecem entre si uma transação económica, pode acontecer que uma das partes envolvidas possua informação privilegiada face ao outro elemento. Esta situação provoca uma falha de mercado causada pela assimetria de informação dos consumidores que, por terem acesso a menos informação, podem ficar prejudicados no que diz respeito à qualidade dos produtos ou serviços. Este problema foi identificado por Akerlof (1970) e, segundo alguns autores, as marcas comerciais podem ajudar a diminuir esta falha de mercado, uma vez que são o símbolo da qualidade dos produtos e serviços das empresas (Economides, 1988; Malmberg, 2005; Ramello, 2006; Millot, 2009; WIPO, 2013; Gotsch e Hipp, 2014). Por outro lado, uma marca forte é também considerada uma barreira à entrada para novos concorrentes, dado que, para conseguirem entrar no mercado com sucesso, seria necessário um elevado nível de investimento (Economides, 1988; Malmberg, 2005; Millot, 2009; Gotsch e Hipp, 2014; Flikkema et al., 2014; Hull, 2016).

Apesar de se tratar de um ativo intangível, é através de elementos como este, que os consumidores reconhecem as empresas e que estas constroem a sua reputação. A existência de uma marca forte e diferenciadora deverá proporcionar um aumento da

lealdade dos consumidores de tal forma que, mesmo que a empresa aumente os preços, os consumidores terão sempre alguma tolerância ao mesmo, o que evitará mudanças para alternativas de qualidade e preço inferior (Flikkema et al., 2014). Por outro lado, as marcas incentivam os proprietários a incrementar a qualidade nos seus produtos, em prol de conseguirem satisfazer as necessidades dos consumidores assim como garantir o seu reconhecimento futuro (WIPO, 2004a; WIPO, 2004b).

Estando presentes em praticamente todos os setores da economia (Millot, 2009), as marcas comerciais surgem assim como um poderoso instrumento para as empresas.

2.2.1.3. Marcas comerciais enquanto indicador de inovação

As marcas desempenham um papel fundamental no processo de inovação de produto e a sua presença na estratégia de uma empresa torna-as um poderoso instrumento de diferenciação face à concorrência (Mendonça et al., 2004; Millot, 2009). No entanto, apesar de todas as vantagens associadas, as marcas não têm tido um papel muito relevante na literatura económica (Millot, 2009; Mendonça e Fontana, 2011).

A primeira referência das marcas enquanto indicador de inovação surgiu no *Germany's Technological Performance 2001 Report* (Mendonça et al., 2004). Este estudo mostrou que a utilização de direitos de PI é mais elevada no setor da indústria transformadora do que no setor dos serviços, sendo que as marcas predominam neste último setor face às patentes. Após toda a análise dos dados, foi possível demonstrar que o número de pedidos de marcas triplicou na década de 90, o que revela o aumento da importância das marcas.

Por consequência e um ano depois, surgiu o primeiro artigo científico que explorava o potencial das marcas enquanto ferramenta de medição da inovação. Schmoch (2003) estabeleceu uma relação significativa entre as marcas e o desempenho inovador das empresas pertencentes ao setor dos serviços. Esta correlação foi também confirmada por Mendonça et al. (2004) que, através de um estudo mais abrangente, demonstraram que os setores dos serviços, nomeadamente os que incluem um conhecimento mais intensivo, são os que apostam mais no uso das marcas comerciais. Além dos serviços, os setores altamente tecnológicos tendem a usar com maior frequência patentes e, mais recentemente as marcas comerciais, aspeto confirmado também por Malmberg (2005) no que diz respeito à indústria farmacêutica.

As marcas são consideradas um indicador de inovação não tecnológica e refletem a estratégia de marketing de uma empresa (Milot, 2009). O seu potencial foi também abordado num relatório da OCDE onde Milot (2009) confirmou que as marcas apresentam as características necessárias para serem consideradas um bom indicador estatístico porque: i) estão presentes em muitos países, o que torna possível uma comparação internacional; ii) o seu registo demonstra que existe um número elevado de pedidos de marcas, pelo que é possível obter resultados estatisticamente relevantes; iii) os pedidos de marcas são registados através de plataformas on-line previamente definidos e é possível ter acesso aos mesmos de forma fácil e iv) todas as marcas estão agrupadas por classes de produtos (Classes de Nice), o que permite uma análise setorial. A partir deste estudo, as marcas adquiriram um maior reconhecimento e foram incluídas no relatório *Science Technology and Industry Scoreboard* como “fonte possível de informação sobre a atividade inovadora”, (OCDE, 2009: 38).

Face a estes desenvolvimentos, foi elaborado um estudo por Mendonça e Fontana (2011) que, através da construção de uma base de dados de pedidos de marcas comunitárias (CTM) de Portugal, conseguiu demonstrar “como as marcas são um activo importante para as empresas contemporâneas, como o desempenho dos vários países pode ser aferido através desse indicador e como as dinâmicas de vários segmentos de bens e serviços podem ser medidas” (Mendonça e Fontana, 2011: 6).

Reforçando a ideia de Schmoch (2003), Flikkema et al. (2014) demonstraram ainda que também as pequenas e médias empresas podem beneficiar do uso das marcas e que os decisores políticos detêm um papel crucial enquanto formuladores de políticas de inovação.

Além de estarem presentes em diversos artigos científicos, as marcas enquanto indicadores têm sido alvo de estudo em algumas teses de mestrado. João (2014) utilizou as marcas comerciais como indicador de inovação no setor bancário português e criou uma base de dados com os pedidos de marcas solicitados por bancos comerciais. Com este estudo, conseguiu demonstrar que este indicador é capaz de medir as atividades de inovação na banca assim como captar situações de diferenciação vertical, horizontal ou ambas. Outra indústria, a imprensa escrita portuguesa, foi também alvo de estudo por Gonçalves (2014) que construiu uma base de dados de marcas associadas à indústria da imprensa com o objetivo final de demonstrar que os resultados da sua análise refletem o dinamismo, a inovação e a competitividade que tem vindo a caracterizar este setor.

Atualmente são muitos os estudos e artigos que dão suporte à possibilidade de considerar as marcas enquanto métrica de inovação. Neste sentido, considera-se que um estudo fundamentado no registo de marcas poderá oferecer uma contribuição complementar para a compreensão de inovações de marketing relacionadas com a competitividade entre cidades.

2.3. City branding

As marcas são criadas com dois objetivos: i) identificar bens e serviços e ii) diferenciá-los dos seus concorrentes. A empresa é representada por essa marca, o que lhe permite alcançar uma posição melhor no mercado. As marcas podem ser aplicadas a produtos, serviços e até mesmo lugares (Gómez et al., 2016). Com o aparecimento da globalização dos mercados e das novas tecnologias, o turismo surgiu e fez com que os países e cidades deixassem de estar isolados, permitindo a passagem de pessoas, capital e recursos. A atividade económica internacional cresceu e, ao mesmo tempo, os *stakeholders* tornaram-se mais exigentes e informados. Todos estes fatores fizeram com que a competitividade entre países e cidades fosse cada vez maior (Aragonez e Alves, 2013).

O conceito que relaciona o marketing com os lugares surgiu nos anos 90 e é designado por marketing territorial ou marketing de lugares (*territorial marketing* ou *city marketing*). Para a American Marketing Association a função do marketing territorial é “influenciar um público-alvo a um determinado comportamento positivo, em relação a produtos e serviços associados a um lugar específico”. De acordo com Kavaratzis e Ashworth (2006), para os lugares afirmarem a sua posição em termos económicos e políticos, precisam de se diferenciar dos seus concorrentes, através da criação de uma identidade única.

No caso específico das cidades, para que isso aconteça, o governo local deve definir uma estratégia *pull* cujo objetivo é captar a atenção do consumidor, através da marca da cidade e da sua política de comunicação (Gaio e Gouveia, 2007). Esta estratégia só terá sucesso se a identidade envolver elementos tradicionais como a história da cidade, a sua evolução, os seus monumentos e recursos naturais, mas também ativos intangíveis decorrentes da globalização como é o caso do conhecimento, tecnologia e inovação (Aragonez e Alves, 2013). Depois desta fase, as cidades devem identificar o seu público-alvo. Segundo Gaio e Gouveia (2007), é importante atrair os clientes externos (turistas, empresas que

pretendam de futuro instalar-se na cidade e visitantes) e fidelizar os clientes internos (residentes, empresas instaladas na cidade e trabalhadores). Conhecendo os seus clientes, as cidades podem então definir estratégias que permitam satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders*. Depois de compreendidos os atributos da marca da cidade, é importante materializá-los e comunicá-los a todos os *stakeholders* para os quais a cidade pretenda criar valor.

Todo este processo é normalmente utilizado pelas empresas, contudo foi no ano de 1993 que, pela primeira vez na literatura, as cidades foram analisadas como produtos (Kotler et. al, 1993; Aragonez e Caetano, 2013). Numa visão mais empresarial da cidade, podemos afirmar que esta é gerida pelo poder público, que oferecem serviços e experiências aos seus habitantes (os clientes) e que competem no mercado com outras cidades para atraírem negócios, eventos, investimentos e pessoas (Gouveia et. al, 2015).

2.3.1. A marca como instrumento de posicionamento de cidades

O *city branding* é uma ferramenta do marketing de lugares criada nos anos 90 e surgiu como resposta à crescente competitividade entre cidades (Gómez et al., 2016). Esta tem sido uma ferramenta bastante utilizada pelos decisores políticos das várias cidades, dado que através da mesma, é possível obter vantagens competitivas que permitem, de futuro, desenvolver a cidade, adquirir novos investimentos, reforçar a identidade local e incrementar o turismo (Anttiroiko, 2015).

A promoção da cidade deve ser feita através de uma comunicação integrada em todos os aspetos ligados à cidade e divulgada de forma perceptível a todos os *stakeholders* envolvidos para que todos reconheçam a cidade da mesma forma: pela sua identidade e marca. No entanto, o desafio de construir a identidade de uma cidade não é fácil e, na era da informação em que vivemos, não implica apenas a existência de uma boa estratégia ou elevadas políticas públicas (Kotler e Gertner, 2004). É importante definir a identidade da cidade com base nos seus ativos tangíveis e intangíveis, sendo crucial desenvolver uma estratégia de comunicação eficaz que permita transmitir a mensagem da cidade aos seus atuais e futuros residentes, investidores ou visitantes. A marca da cidade terá maior poder estratégico se estiver associada a valores privilegiados pelo consumidor e se proporcionar notoriedade, lealdade e qualidade à cidade (Mendonça, 2008). Assegurando estes quatro critérios, as marcas serão uma verdadeira ferramenta de inovação nas cidades que poderão

ajudar a: i) estimular as exportações e o consumo privado; ii) captar novas parcerias e mais investimento direto estrangeiro; iii) incrementar o turismo; iv) atrair novos talentos e eventos; v) originar futuros negócios e vi) aumentar a credibilidade internacional (Kotler e Gertner, 2004; Moilanen e Rainisto, 2009; Fetscherin e Marmier, 2010; Herget et al., 2015).

Considerando que as marcas são um bom indicador de inovação (Schmoch, 2003; Mendonça et al., 2004; Millot, 2009; Mendonça, 2014), este projeto de tese pretende estudar de que forma é que as marcas podem influenciar o crescimento de uma cidade, tornando-a competitiva no mercado. Sendo a marca de uma cidade uma estratégia local, apenas serão consideradas as marcas registadas pelo poder público.

2.4. Conclusões preliminares

Este capítulo aborda três temas importantes que interligados dão sentido a este projeto de tese: inovação, marcas comerciais e as marcas de cidade. Este projeto de tese é inovador, no sentido em que, até aqui, nenhum estudo relacionou as marcas de cidade enquanto fator de competitividade da mesma. Por outro lado, este projeto foca-se apenas no poder público, para compreender se o *city branding* é ou não uma aposta da Câmara ou Município da cidade. No capítulo seguinte, vamos identificar alguns estudos sobre a competitividade entre cidades, para justificar a escolha das mesmas. O objetivo final será perceber se as cidades mais competitivas são aquelas que apostam no registo de marcas.

3. Competitividade de cidades

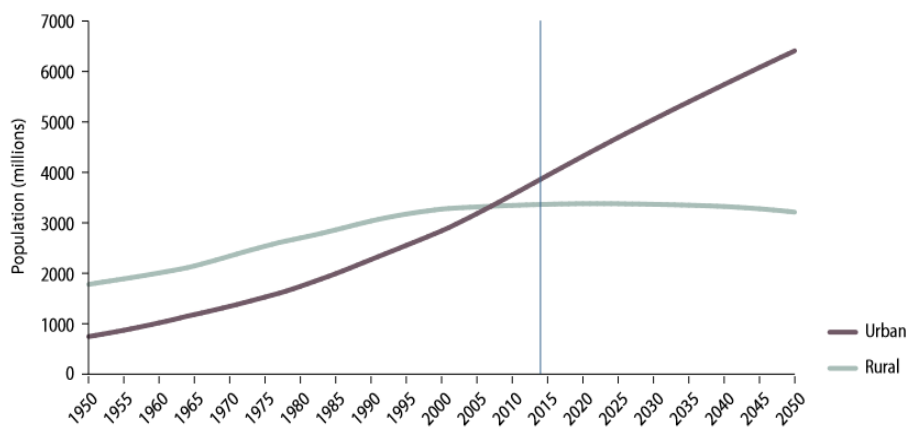
De acordo com Huggins e Thompson (2017), o nível de competitividade de uma cidade é um fator determinante para o seu desenvolvimento económico, social e tecnológico. Aspectos como as suas infraestruturas, a sua cultura, a sua produtividade, o seu capital humano, boa qualidade de vida e educação ajudam na definição deste indicador. Contudo, hoje em dia, estes não são os fatores que mais influenciam a imagem de uma cidade. O conhecimento, a tecnologia, a inovação, a criatividade e uma identidade única são, para estes autores, uma fonte de criação de valor e diferenciação no mercado.

De acordo com Boisen (2007), o marketing de cidades tem sido um tema bastante presente na agenda de muitos gestores públicos, que apostam nas marcas e no *branding* com o propósito de incrementar ou defender as suas vantagens competitivas, por forma a tornarem a cidade um local atrativo para os cidadãos viverem, trabalharem, estudarem e visitarem (Papp-Váry, 2011).

3.1. Fenómeno da Urbanização

Atualmente, mais de metade da população mundial vive nas zonas urbanas (United Nations, 2014). Foi em 2007 que, pela primeira vez na história, a população rural foi ultrapassada pela população urbana no mundo, como demonstra a Figura 1.

Figura 1 – População urbana e rural do mundo, 1950 – 2050

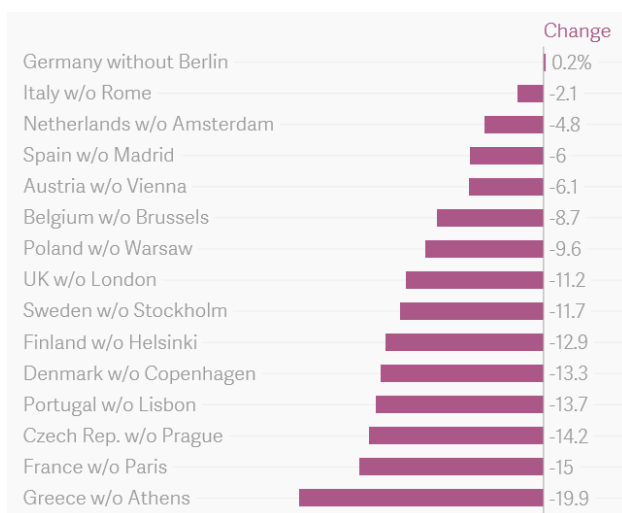


Fonte: United Nations (2014:7)

A partir de 2050, esta percentagem subirá para mais de dois terços, provocando um aumento das cidades, que conseqüentemente incrementará a sua influência a nível internacional (Kearney, 2016).

Segundo Perry e Michael (2014), as 300 maiores cidades do mundo produzem 48 % da produção económica mundial, contudo representam apenas 19% da população mundial. O poder económico de determinadas cidades é tão elevado que, por vezes, chegam mesmo a dominar o seu país. Na Figura 2, é possível compreender qual seria o impacto no PIB *per capita* de alguns países da União Europeia, caso as suas capitais não contribuíssem para o cálculo deste indicador económico.

Figura 2 - PIB de vários países excluindo o contributo das suas capitais em 2014



Fonte: Karain (2016)

De acordo com a Figura 2, em 2014, apenas a Alemanha poderia teoricamente prescindir de Berlim no cálculo do seu PIB, que este continuaria a ser positivo (0.20%). A saída de Roma diminuiria o PIB de Itália em -2.1%, enquanto que na Holanda e em Espanha, a perda seria de -4.8% e - 6%, respetivamente. Em Portugal, a exclusão de Lisboa originaria uma perda de -13.7%. Londres encontra-se no meio da tabela e a sua ausência provocaria uma descida no PIB de - 11.2% no Reino Unido. Em França, a perda seria de -15%. A Grécia seria o país mais prejudicado, sofrendo um impacto de -19.9% no seu PIB, caso Atenas não estivesse abrangida nestas contas.

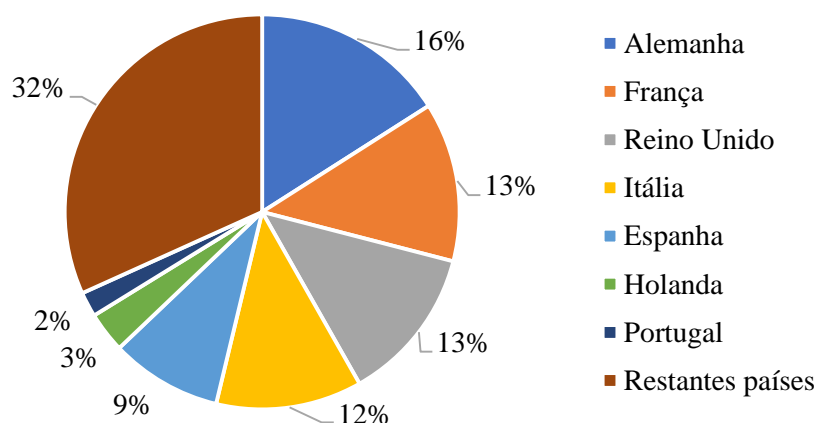
Esta figura demonstra a importância heterogénea das capitais europeias, que por concentrarem a maior percentagem de atividade económica, geram competitividade, emprego e são vistas como motores de inovação e crescimento (Eurostat, 2016).

3.2. Fundamentação do objeto de estudo

Este projeto tem como objeto de estudo catorze cidades europeias, pertencentes a sete países. A escolha dos países a considerar foi feita com base nos países que mais contribuem para a economia da União Europeia. Para isso, considerámos os critérios da população e do Produto Interno Bruto (PIB) de cada país. Os países escolhidos foram: Portugal, Espanha, França, Reino Unido, Itália, Alemanha e Holanda.

Analisando o primeiro critério, a População, os dados mais recentes e com valores reais, correspondem ao ano de 2015. Nesse ano, a população total da União Europeia (UE) era de 508.450.856 habitantes e estes sete países representavam cerca de 68,25% dessa população, conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3 – População por país na União Europeia (2015)

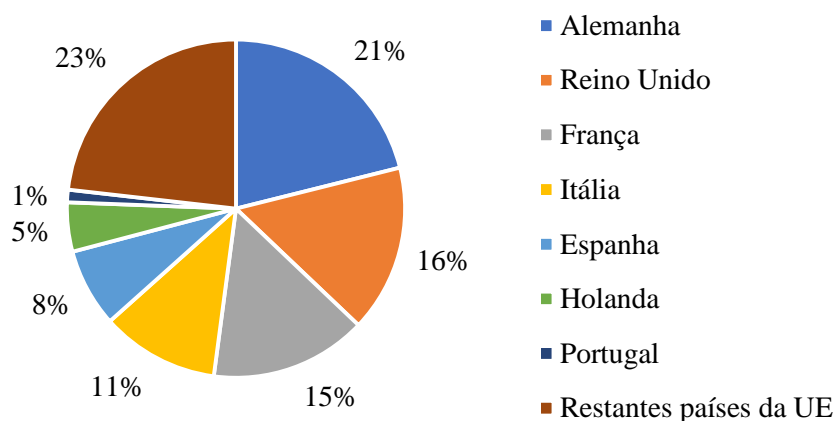


Fonte: Adaptado de Eurostat (2015)

Alemanha, França e Reino Unido eram os três países com mais população no ano de 2015. Portugal apenas detinha 2% da população, enquanto que os restantes 21 países detinham 32% do total da população.

Em 2016, o PIB da UE foi de aproximadamente 14.800 biliões de € (Eurostat, 2017). Se analisarmos o contributo dos países relativamente ao Produto Interno Bruto (PIB) da UE, através da Figura 4, percebemos que o contributo destes sete países para o PIB da UE em 2016 foi de 76,80%, o que revela o seu poder económico, em particular a Alemanha, o Reino Unido e a França cujo contributo foi de aproximadamente 21%, 16% e 15%, respetivamente. Os restantes 21 países representam 23% do PIB da UE.

Figura 4 – PIB por país da UE (2016)



Fonte: Adaptado de Eurostat (2017)

Com exceção de Portugal, os outros seis países são dos países que mais contribuem para a economia da UE. Portugal, apesar da sua dimensão, tem vindo a contribuir positivamente e foi incluído na amostra por ser o nosso país.

Com os países já definidos, para a escolha das cidades, foram seguidos dois critérios, são eles: i) a capital do país em análise, por ser a cidade com o maior número de habitantes e a cidade que mais contribuí para a economia do país, e ii) a segunda maior cidade do país, em termos populacionais (Wikipedia, 2017a). As cidades em análise estão identificadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Cidades analisadas no presente estudo

	Capital	2ª Cidade
Portugal	Lisboa	Porto
Espanha	Madrid	Barcelona
França	Paris	Marselha
Itália	Roma	Milão
Reino Unido	Londres	Birmingham
Alemanha	Berlim	Hamburgo
Holanda	Amesterdão	Roterdão

Fonte: Elaboração própria.

Esta análise apenas contempla países pertencentes à União Europeia. Nos subcapítulos seguintes são apresentados alguns dos estudos mais relevantes sobre as marcas de países

e marcas de cidades. Estes dois capítulos são bastante úteis pois demonstram que estes sete países são dos países da União Europeia que mais se destacam neste tema, uma vez que são os mais competitivos. Seleccionados os países, os índices e *rankings* de cidades são a prova de que as cidades destes países são as cidades mais competitivas do mercado.

3.2.1. Estudos relevantes sobre as marcas de países

“The Country Brand Index”

O estudo “The Country Brand Index” é desenvolvido pela FutureBrand desde 2005 e estuda as perceções dos países relacionadas com a sua identidade e reputação. Neste estudo, as marcas são entendidas como um elemento diferenciador na estratégia de um país pois podem influenciar a perceção das pessoas e as suas decisões sobre se aquele país é o país ideal para viver, trabalhar, estudar ou investir.

Este índice relaciona duas variáveis: o estado atual do país e as experiências que este pode oferecer. Na primeira dimensão incluem-se as questões políticas, qualidade de vida, potencial de negócio, educação, tecnologia e infraestruturas. A experiência é medida pela cultura, turismo, a identidade do país, as suas atrações, gastronomia e a influência da marca “Made in...”. Os resultados mais recentes foram obtidos no ano 2014-2015 e incluíram 75 países. Os países com melhores marcas estão identificados na Tabela 2.

Tabela 2 - Top 20 do “The Country Brand Index” (2014-2015)

1º Japão	6º Noruega
2º Suíça	7º Estados Unidos
3º Alemanha	8º Austrália
4º Suécia	9º Dinamarca
5º Canadá	10º Áustria

Fonte: Adaptado de Future Brands (2015)

Dos sete países em análise, a Alemanha é o único país que surge no top 10 deste *ranking*. Reino Unido, Holanda, França e Itália estão no top 20, e alcançaram a posição nº 12º, 16º, 17º e 18º, respetivamente. Já Espanha e Portugal ficaram nos lugares 23º e 27º, respetivamente. Estes resultados demonstram que vários países da União Europeia detêm das melhores marcas enquanto país.

“The Anholt-GfK Nation Brands Index”

Outro estudo bastante conhecido foi criado em 2005 por Simon Anholt. Este autor destacou-se pela criação do conceito de “Nation Brand” e é reconhecido no mundo inteiro pelo trabalho que tem vindo a desenvolver na gestão da marca de países, regiões e cidades. Para Anholt (2004:213) “os lugares sempre foram marcas, no sentido verdadeiro da palavra”, sendo que para este autor a marca de uma nação consiste na soma das perceções que as pessoas detêm sobre um determinado país em seis áreas distintas. Estas seis áreas formam o hexágono de Simon Anholt, representado na Figura 5, que usualmente é reconhecido por “The Nation Brand Hexagon”.

Figura 5 – “The Nation Brand Hexagon”



Fonte: Adaptado de Anholt (2004)

A componente de Turismo está relacionada com o nível de interesse de quem visita o país e tudo aquilo que este pode oferecer nomeadamente através de eventos, atrações e monumentos. A história do país e a sua evolução definem a sua Cultura. A capacidade de o país atrair pessoas para viver, trabalhar e estudar é representada pelo Investimento e Imigração. A reputação do país depende muito das Pessoas que fazem parte deste, sendo valorizado a sua abertura, hospitalidade e tolerância. As políticas de Governança e a opinião pública influenciam a posição do país no exterior. A divulgação dos produtos e serviços do país no mercado potencia as suas exportações.

Com base nesta premissa, Simon Anholt criou o “The Anholt-GfK Nation Brands Index”, em parceria com a GfK, onde medem anualmente a imagem e reputação de 50 países, combinando as seis dimensões do hexágono descrito anteriormente.

O estudo mais recente foi realizado no ano 2016 e teve como amostra mais de 20.000 entrevistas on-line, realizadas em 20 países distintos a adultos com mais de 18 anos. Os dez países com a melhor marca em 2016 estão identificados na Tabela 3.

Tabela 3 – Top 10 “The Anholt-GfK Nation Brands Index” (2016)

1º Estado Unidos	6º Itália
2º Alemanha	7º Japão
3º Reino Unido	8º Suíça
4º Canadá	9º Austrália
5º França	10º Suécia

Fonte: Adaptado de GfK (2016)

A Alemanha continua a destacar-se, mas, neste *ranking*, a posição do Reino Unido, da França e de Itália foi melhor que no *ranking* anterior. Dos países pertencentes à União Europeia, fizeram parte deste estudo a Áustria, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, Grécia, Holanda, Irlanda, Espanha, República Checa, Hungria e Polónia. Uma vez que o estudo não está disponível na íntegra, não é possível descrever em que lugar ficaram os restantes países.

“The Global Competitiveness Report”

A competitividade da marca de um país é também analisada no relatório “The Global Competitiveness Report”, produzido pela organização sem fins lucrativos The World Economic Forum, que analisa a competitividade como o “conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de uma economia, determinando por sua vez o nível de prosperidade que o país pode alcançar” (Schwab, 2016:4). O relatório mais recente é referente ao ano 2016-2017 e incluiu 138 economias¹. Na Tabela 4 estão descritos os dez países mais competitivos.

¹ Os dados em causa não têm a influência do Brexit.

Tabela 4 – Top 10 “The Global Competitiveness Report 2016-2017”

1º Suíça	6º Suécia
2º Singapura	7º Reino Unido
3º Estados Unidos	8º Japão
4º Holanda	9º Hong Kong
5º Alemanha	10º Finlândia

Fonte: Adaptado de Schwab (2016)

Neste relatório, a Alemanha foi ultrapassada pela Holanda e o Reino Unido continua no top 10. França ocupou o 21º lugar e Espanha ficou em 32º lugar. Itália e Portugal, segundo este relatório, são os países menos competitivos da amostra, alcançaram os lugares 44º e 46º, respetivamente.

Para obter uma análise mais pormenorizada de cada país, este estudo analisa 114 indicadores, agrupados em três dimensões principais: i) condições básicas; ii) eficiência e iii) inovação e sofisticação. Cada uma destas dimensões, inclui um certo número de pilares, isto é, a dimensão de condições básicas inclui os pilares de instituições, infraestruturas, ambiente macroeconómico e saúde e educação básica. Os pilares relacionados com o ensino superior, a eficiência de mercado de bens e trabalho, o desenvolvimento de mercado financeiro, a tecnologia e o tamanho do mercado, estão associados à dimensão de eficiência. A dimensão de inovação e sofisticação abrange os pilares da qualidade dos negócios e a inovação. Na Tabela 5, são apresentadas as classificações da primeira dimensão (requisitos básicos) por cada um dos sete países.

Tabela 5 – Condições básicas “The Global Competitiveness Report 2016-2017”

	Instituições	Infraestruturas	Ambiente Macroeconómico	Saúde e Educação básica
Portugal	46	22	120	22
Espanha	55	12	86	30
França	29	7	67	19
Itália	103	25	98	23
Reino Unido	14	9	85	17
Alemanha	22	8	15	14
Holanda	11	3	22	4

Fonte: Adaptado de Schwab (2016)

O 1º pilar está relacionado com as Instituições associadas a cada país. A organização governamental e o comportamento dos decisores públicos e privados influenciam o ambiente institucional do país. A Holanda, por exemplo, destaca-se neste pilar pela sua forma de organização. Já Itália, destaca-se pela negativa pois detém um sistema bastante burocrático. As infraestruturas representam o 2º pilar e está normalmente associada às questões de mobilidade, rede de eletricidade e telecomunicações. Novo destaque para a Holanda e França que se apresentam no topo do *ranking*. É importante realçar que nesta vertente os sete países em análise estão no top 25 deste *ranking*, o que demonstra a importância atribuída a estes temas. O 3º pilar envolve a estabilidade do ambiente macroeconómico. Este ponto é importante para manter a competitividade do país e proporcionar um aumento da produtividade do mesmo. A Alemanha detém o melhor ambiente macroeconómico dos sete países e apresenta um défice público muito baixo. Portugal, por sua vez, é o país com pior ambiente macroeconómico, em muito originado pela crise de 2008. A saúde e a educação básica retratam o 4º pilar e os sete países estão no top 30 nesta categoria. Estes quatro pilares abrangem a dimensão de condições básicas. Na tabela 6, surgem os seis pilares que compõem a dimensão de eficiência.

Tabela 6 – Eficiência do “The Global Competitiveness Report 2016-2017”

	Ensino superior	Eficiência de mercado de bens	Eficiência de mercado de trabalho	Desenvolvimento de mercado financeiro	Tecnologia	Tamanho de mercado
Portugal	36	38	64	116	26	52
Espanha	31	54	69	71	25	16
França	21	31	51	31	17	7
Itália	43	67	119	122	40	12
Reino Unido	20	9	5	16	3	9
Alemanha	16	23	22	20	10	5
Holanda	3	8	14	37	6	23

Fonte: Adaptado de Schwab (2016)

O 5º pilar está associado à educação e formação superior. A qualidade do ensino é vista como um elemento diferenciador de uma economia uma vez que trabalhadores especializados e com currículos de qualidade podem, no futuro, proporcionar vantagens competitivas à economia. Tal como na educação básica, o ensino superior é uma prioridade para a Holanda. Dos sete países em análise, Itália é a economia que menos aposta nesta vertente, desperdiçando o seu talento. O mercado de bens está no 6º pilar e este é eficiente quando os países produzem a quantidade certa de produtos e serviços para a procura existente. A Holanda e o Reino Unido têm apoiado a sua competitividade neste

pilar, assegurando uma concorrência de mercado saudável e tornando as empresas mais eficientes. O 7º pilar está associado ao mercado de trabalho onde a eficiência e flexibilidade são características fundamentais para garantir a maximização da força de trabalho. O Reino Unido destaca-se e tem apostado em incentivos para atrair mais talento para o seu país, ao passo que Itália não conseguiu ainda tirar partido desta vertente. O desenvolvimento do mercado financeiro representa o 8º pilar. Um mercado financeiro eficiente consegue utilizar os recursos do país em projetos com perspectivas de retorno elevadas. O Reino Unido tem tido um mercado financeiro estável, ao contrário de Portugal e Itália que, com todas as polémicas associadas ao setor bancário, tornam o seu mercado financeiro mais instável e pouco confiante. A tecnologia faz parte do 9º pilar e mede a flexibilidade com que um país adota as questões tecnológicas para incrementar a produtividade dos seus mercados e a eficiência na utilização dos recursos. A competitividade do Reino Unido é muito influenciada por estas questões e pela utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC's). O 10º pilar relaciona o tamanho do mercado e a forma como esta componente afeta a produtividade dos países. A aposta no mercado doméstico e no mercado internacional influencia o grau de abertura de um país e sua competitividade no mercado. A Alemanha assume uma posição superior, seguida de França e Reino Unido. Portugal não tem a dimensão de nenhum dos sete países e por esse motivo o seu nível de exportações não é tão elevado. Estes seis pilares estão associados à vertente de eficiência. Na tabela 7, surgem os pilares associados aos fatores de inovação e sofisticação.

Tabela 7 – Inovação e sofisticação “The Global Competitiveness Report 2016-2017”

	Sofisticação de negócios	Inovação
Portugal	46	34
Espanha	29	38
França	14	17
Itália	25	32
Reino Unido	7	13
Alemanha	3	5
Holanda	5	7

Fonte: Adaptado de Schwab (2016)

A sofisticação dos negócios é o 11º pilar deste estudo e relaciona dois fatores: a qualidade da rede de negócios de um país e a qualidade das estratégias das empresas do país. A

localização de um país pode ser crucial para a criação de negócios. Quanto mais próximos os países estiverem, melhores negócios podem criar e maior será a sua eficiência. A Alemanha está no 3º lugar deste *ranking* pois a sua localização é muito central e proporciona-lhe vários benefícios económicos. O mesmo acontece com a Holanda e o Reino Unido. Portugal, por sua vez, é o país mais deslocado dos sete países.

O último pilar é a Inovação e tem vindo a tornar-se um dos fatores impulsionadores do desenvolvimento das economias. O investimento em Investigação & Desenvolvimento (I&D), a criação de produtos e serviços inovadores e a crescente aposta na proteção da propriedade intelectual torna as economias mais competitivas. Esta vertente tem sido uma aposta nos sete países.

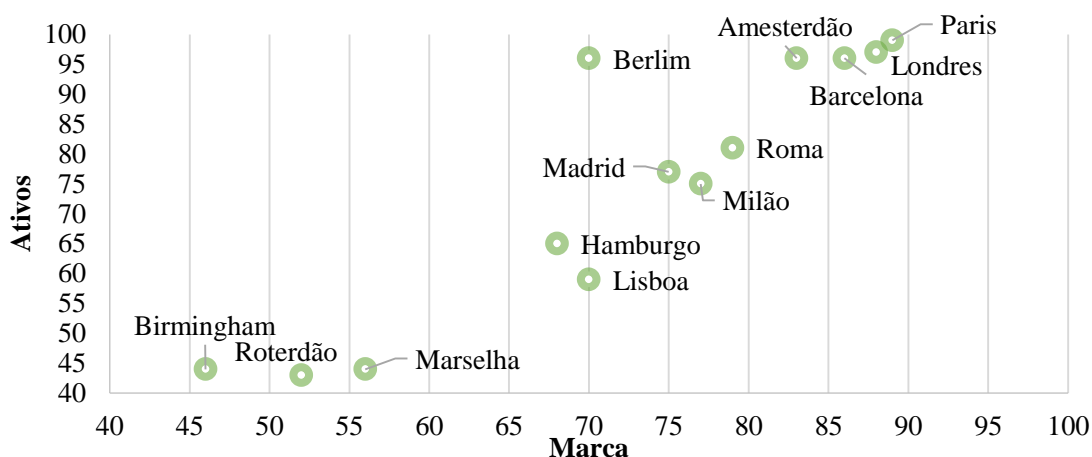
É importante realçar que os doze pilares são agrupados nas três dimensões e os 138 países são alocados a cada uma delas, consoante o seu desenvolvimento. França, Alemanha, Itália, Holanda, Portugal, Espanha e o Reino Unido fazem parte dos países em fase de inovação, o que significa que têm de apostar na qualidade dos negócios e na inovação para se diferenciarem no mercado.

3.2.2. Estudos relevantes sobre a competitividade de cidades

“Saffron’s European City Brand Barometer”

Em 2008, Jeremy Hildreth criou o Saffron’s European City Brand Barometer com o objetivo de identificar quais os fatores que determinam a marca de um lugar. Este barómetro avalia a força dos ativos da cidade (*city asset strength*) e a força das marcas (*brand strength*). Cada componente é avaliada de 0 a 100 e podem ser caracterizadas da seguinte forma: i) os ativos de uma cidade incluem questões como a gastronomia, monumentos históricos, cultura, bom tempo, acessibilidades e custos baixos para conhecer a cidade; ii) a força da marca de uma cidade é influenciada pelas suas qualidades, pelo seu reconhecimento e pela sua presença na comunicação social (Hildreth, 2008; Raubo, 2010; Papp-Váry, 2011). O objetivo final será correlacionar ambos os parâmetros e demonstrar se a existência de fortes ativos potenciam a marca global da cidade. Este barómetro foi criado em 2008 e inclui as 72 cidades europeias com mais de 450.000 habitantes e ainda 5 importantes cidades britânicas (Bristol, Cardiff, Leeds, Manchester e Newcastle). Os resultados estão descritos na Figura 6.

Figura 6 – Saffron’s European City Brand Barometer (2008)



Fonte: Adaptado de Hildreth (2008)

Considerando apenas as cidades em análise, Paris e Londres são as cidades líder deste estudo. Quase atingem a pontuação máxima em ambos os vetores, o que demonstra que os seus ativos são muito fortes e conseguem tornar a sua marca diferenciadora no mercado. Barcelona e Amesterdão são as cidades que seguem os líderes, contudo a sua marca ainda não acompanha a 100% os seus ativos. Berlim, por sua vez, tem ativos muito fortes, mas ainda precisa de melhorar a sua marca. Roma, Madrid, Milão, Hamburgo e Lisboa estão no meio da tabela. Birmingham, Roterdão e Marselha ainda têm um nível reduzido de ativos e a sua marca ainda não é das mais reconhecidas. Nota importante para o Porto que não está incluído neste estudo porque não cumpre o requisito do número de população.

“Global city brand barometer”

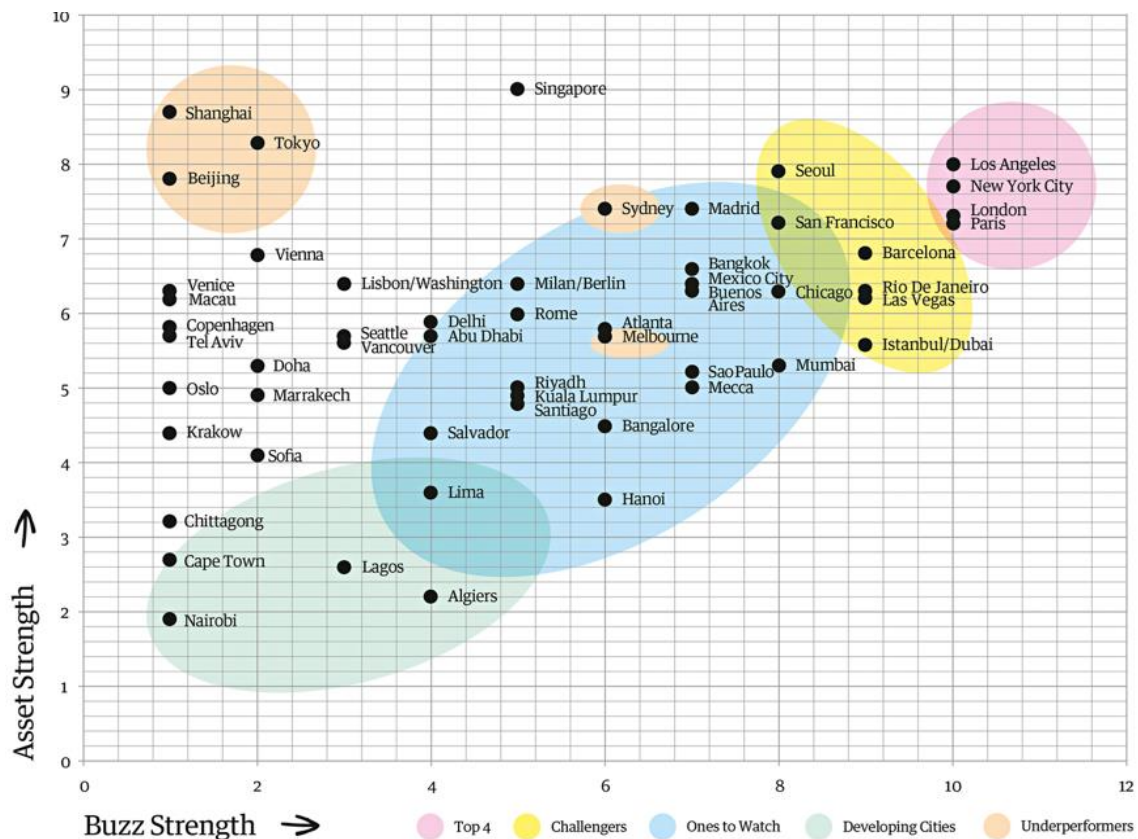
O estudo acima referido serviu de base para criação do Global city brand barometer², criado em 2014 pela Saffron Brand Consultants em parceria com o jornal *The Guardian*. Como o próprio nome indica, o âmbito deste estudo foi mais alargado, incluindo cidades

² Neste estudo, não estão incluídas as cidades: Porto, Birmingham, Marselha, Roterdão, Hamburgo e Amesterdão.

do mundo inteiro. Foram selecionadas 57 cidades tendo em conta as suas classificações nos indicadores mundiais de turismo, negócios, investimentos e habitabilidade.

O barómetro permite avaliar de que forma as cidades utilizam a marca para explorar os seus ativos (*asset strength*) e qual o impacto que a mesma gera nos media, de forma a influenciar o mundo (*buzz strength*). Por outro lado, identifica oportunidades que possibilitam o crescimento da sua marca, a nível global. O desempenho económico, a segurança, as infraestruturas, o clima e a sua cultura são aspetos relevantes na mensuração dos ativos de cada cidade. O seu reconhecimento e presença na comunicação social avaliam a segunda componente. Para uma melhor compreensão dos resultados, estes foram divididos em categorias consoante as oportunidades ou pontos a melhorar de cada cidade, conforme demonstra a Figura 7.

Figura 7 – Força dos ativos (asset strength) vs Influência nos media (buzz strength)



Fonte: Michael e Sedghi (2014)

Los Angeles, Nova Iorque, Londres e Paris estão no Top 4, representando as cidades com maiores ativos e influência, que consequentemente são detentores das melhores marcas. Os Challengers são as cidades que mais se aproximam do topo (exemplo: Barcelona). Na categoria Ones to Watch inserem-se as cidades com pontuação de ativos inferior ao seu efeito mundial (é o caso de Madrid, Milão, Roma e Berlim). Os Underperformers detêm uma boa pontuação nos seus ativos que não se reflete na sua imagem exterior, pelo que devem investir na melhoria da sua marca. As Developing Cities representam as cidades em desenvolvimento cuja reputação e ativos ainda não são muito elevados. Lisboa e outras cidades não estão inseridas em nenhuma categoria pelo que deverão melhorar a sua marca para que possam tornar-se Challengers ou alcançar o Top 4.

“Anholt-Gfk City Brands Index”

No capítulo anterior, identificámos um estudo feito por Simon Anholt relacionado com a marca de um país. Seguindo a mesma linha de pensamento, mas considerando as cidades com objeto de estudo, este autor criou o Anholt-Gfk City Brands Index, um dos mais conhecidos *rankings* sobre as marcas das cidades, desenvolvido com o objetivo de mensurar a eficácia do *city branding*.

Este estudo bianual avalia a imagem de 50 cidades³, pertencentes a vários continentes, com base em seis componentes. Começando pela componente de pré-requisitos, espera-se que todas as cidades tenham as qualidades básicas ao nível de transportes, hospitais, saúde e escolas. Por outro lado, o fator presença é medido considerando se estamos perante uma cidade cosmopolita e qual o seu contributo para o bem-estar mundial. O aspeto físico da cidade, as suas infraestruturas, ambiente e clima incluem-se na componente de lugar. A segurança, a amabilidade e hospitalidade dos residentes estão inseridas na componente pessoas. O pulso da cidade, ou seja, a sua vibração e energia são medidas pela quantidade e qualidade de coisas interessantes que a cidade oferece a quem a visita. Caso seja uma cidade que proporcione elevadas oportunidades a nível económico e educacional, significa que estamos perante uma cidade com potencial no futuro (Raubo,

³ As cidades europeias incluídas neste estudo são: Amesterdão, Barcelona, Basel, Berlim, Bruxelas, Dublin, Edinburgh, Génova, Londres, Madrid, Milão, Paris, Roma, Estocolmo, Munique, Istambul, Moscovo, Praga, Viena e Varsóvia.

2010). O último relatório disponível é referente ao ano de 2015 e as dez melhores cidades estão descritas na Tabela 8.

Tabela 8 – Top 10 do “Anholt-Gfk City Brands Index 2015”

1º	Paris	6º	Roma
2º	Londres	7º	Berlim
3º	Nova Iorque	8º	Amesterdão
4º	Sydney	9º	Melbourne
5º	Los Angeles	10º	Washington DC

Fonte: Adaptado de Volos e Martin (2016)

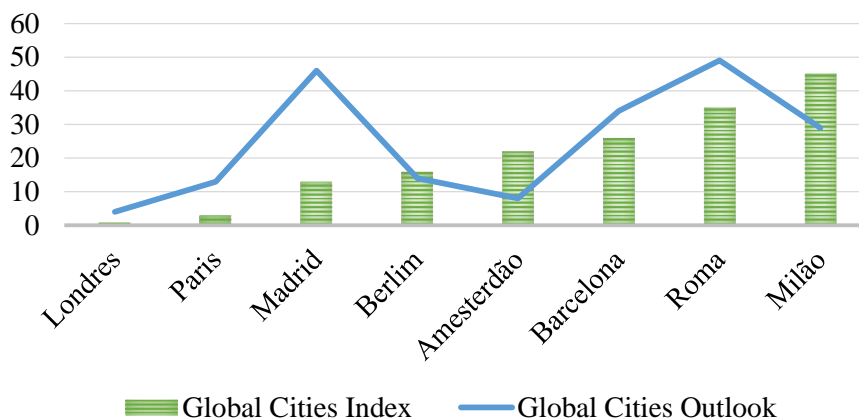
Paris, Londres e Roma são cidades constantes no top 10 enquanto, para Berlim e Amesterdão, esta foi a primeira vez que atingiram o topo. Estas 5 cidades são as capitais europeias que mais se destacaram e as únicas presentes no top 10 deste índice.

“Global Cities”

Outro índice importante é o “Global Cities”, produzido desde 2008 pela A.T. Kearney’s. Neste relatório anual, são analisadas as 125 maiores e mais influentes cidades de todo o mundo.⁴ Esta análise está dividida em dois estudos. Numa primeira fase, é calculado o “Global Cities Index” cuja base assenta em cinco dimensões: i) atividade de negócios, ii) capital humano, iii) troca de informação, iv) experiência cultural e v) envolvimento político. O potencial da cidade, no futuro, é também analisado através do “Global Cities Outlook”, que depende de quatro dimensões: i) bem-estar pessoal, ii) economia, iii) inovação e iv) governança. Na Figura 8, estão descritos os resultados do ano 2016.

⁴ Este relatório não inclui as seguintes cidades europeias: Lisboa, Porto, Marselha, Birmingham, Hamburgo e Roterdão.

Figura 8 – “Global Cities Index” vs “Global Cities Outlook” (2016)



Fonte: Adaptado de Kearney (2016)

Face aos resultados, podemos concluir que, no caso de Londres, Paris, Madrid, Barcelona e Roma, a sua competitividade a curto prazo não se reflete no seu potencial futuro que, de acordo com o “Global Cities Outlook”, será inferior. Madrid é a cidade que mais se destaca pela negativa. Nos casos de Berlim, Amesterdão e Milão prevê-se que o futuro seja melhor e que estas cidades se tornem mais competitivas.

“The World’s Best City Brands”

A marca das cidades é também objeto de análise por parte da consultora Resonance Consultancy que avalia no relatório “The World’s Best City Brands” as 100 cidades com população na área metropolitana superior a 2 milhões de habitantes ou capitais com mais de 1 milhão de residentes⁵. Neste *ranking*, as cidades são avaliadas em seis categorias: i) o lugar representa a qualidade percebida através do ambiente vivido na cidade; ii) a programação está relacionada com eventos, cultura e arte; iii) a prosperidade relativamente ao emprego, PIB e oportunidades futuras; iv) o produto revela as infraestruturas, atrações e organizações-chave da cidade; v) as pessoas que fazem parte da cidade, os imigrantes e a sua diversidade cultural e vi) a promoção da cidade através de publicações, artigos e referências on-line. O estudo mais recente foi publicado em

⁵ Não inclui a cidade do Porto e de Marselha.

2017, é referente ao ano de 2016 e os resultados obtidos pelos sete países em análise, nas diferentes categorias estão identificados na Tabela 9.

Tabela 9 – Resultados por categoria “The World’s Best City Brands” (2016)

	Lugar	Produto	Programação	Pessoas	Prosperidade	Promoção	Posição no ranking
Londres	10	1	1	15	23	1	1
Paris	13	1	2	31	68	3	4
Amesterdão	21	6	23	16	24	7	6
Madrid	5	12	7	47	113	9	12
Berlim	18	10	12	60	90	5	13
Roma	6	25	5	76	110	20	20
Milão	33	34	21	55	86	20	26
Hamburgo	46	49	43	38	32	52	36
Barcelona	4	9	7	43	133	90	32
Lisboa	1	44	27	70	148	44	38
Birmingham	79	29	72	41	108	61	56
Roterdão	107	95	138	17	51	95	82

Fonte: Adaptado de Resonance consultancy (2017)

Uma vez mais, Londres ocupa a primeira posição do *ranking*. É uma das cidades com mais visitantes do mundo, muitas empresas e organizações têm a sua sede em Londres e é a cidade mais referenciada on-line. O *Brexit* influenciou negativamente a sua reputação, mas segundo os autores deste relatório isso não é suficiente para a derrubar. Paris surge no quarto lugar, e apesar dos recentes ataques terroristas, a resiliência tem sido a sua melhor característica. De acordo com este relatório, o número de visitantes aumentou, foram construídos mais hotéis e uma nova sala de espetáculos, designada por FLOW Paris. Na sexta posição, está Amesterdão que apostou na mobilidade, arquitetura, novos museus e liberdade.

Analisando as categorias, apesar de Lisboa não estar no top 10 das melhores marcas de cidades, a capital portuguesa surge na primeira posição da categoria Lugar. Este resultado demonstra que a cidade é segura, hospitaleira e tem um clima agradável durante todo o ano. Os seus bairros históricos e monumentos dão história à cidade no entanto Lisboa é também uma cidade moderna, cosmopolita e ligada às tecnologias. Na vertente de produto, o relatório analisa as infraestruturas e instituições-chave da cidade, isto é, as melhores universidades, aeroportos, museus, eventos e atrações. No top, surge Paris e Londres e mais abaixo surge Amesterdão (sexta posição), Barcelona (nona posição).

Berlim (décima posição) e Madrid (décima segunda posição). A gastronomia, os espetáculos, a vida noturna, os shoppings e experiências são avaliados na categoria de programação. Londres e Paris continuam nos dois primeiros lugares. Roma está no quinto lugar, Barcelona e Madrid em sétimo e oitavo respetivamente e em décimo segundo Berlim. Em termos de diversidade de população, só Londres surge no top 15 devido ao número de cidadãos estrangeiros a residirem na capital londrina. Segue-se Amesterdão e Roterdão, no décimo sexta e décimo sétimo lugar, respetivamente. Ao nível da prosperidade, nenhuma das cidades está no top 15. Esta componente está relacionada com a taxa de desemprego e o PIB per capita. Londres e Amesterdão são as duas cidades melhores classificadas. O número de referências na Google ou no TripAdvisor define o fator promoção. Londres surge no primeiro lugar, Paris em terceiro, Berlim em quinto, Amesterdão em sétimo e Madrid em nono.

“Cities in Motion Index”

Outra forma de avaliar os ativos e forças de diferentes cidades é através do Cities in Motion Index (CIMI), realizado pelo IESE Business School. Este estudo avalia as cidades de acordo com dez dimensões-chave: economia, capital humano, tecnologia, meio ambiente, posição internacional, coesão social, mobilidade e transportes, governança, planeamento urbano e gestão pública. O crescente aumento da população urbana foi o mote para a criação deste índice porque, apesar do processo de urbanização proporcionar um aumento da riqueza, competitividade e inovação, pode também colocar em risco a sustentabilidade das cidades por questões sociais, demográficas, económicas e ambientais (Berrone e Ricart, 2017). O modelo Cities in Motion propõe uma estratégia de gestão inovadora para as cidades assente em quatro pilares: equidade entre cidadãos, ecossistema sustentável, território interligado e atividades inovadoras. O estudo mais recente foi publicado em 2017, mas os dados são referentes ao de 2016. Abrange 80 países, 180 cidades e destas 73 são capitais. Na Tabela 10, estão os resultados obtidos pelas cidades em análise nas diferentes dimensões-chave.

Tabela 10 – Resultados por categoria “Cities in Motion Index” (2016)

	Economia	Capital Humano	Coesão Social	Ambiente	Gestão Pública	Governança
Londres	4	1	105	35	34	23
Paris	11	7	86	20	45	42
Berlim	54	23	10	11	42	33
Amesterdão	32	34	26	95	56	31
Madrid	57	43	66	52	50	48
Hamburgo	47	36	18	47	70	27
Barcelona	77	39	72	84	67	35
Milão	56	35	71	46	69	79
Roma	78	41	115	36	60	89
Lisboa	71	99	60	44	92	39
Roterdão	60	61	30	71	120	53
Birmingham	48	30	31	75	133	9
Marselha	73	63	83	54	111	82
Porto	91	151	17	32	151	133

	Planeamento urbano	Impacto Internacional	Tecnologia	Mobilidade e Transportes	Posição no ranking (2016)
Londres	22	2	23	1	2
Paris	8	1	25	5	3
Berlim	7	10	63	8	9
Amesterdão	1	7	6	20	10
Madrid	31	15	59	6	28
Hamburgo	23	79	84	24	34
Barcelona	43	4	64	26	35
Milão	14	23	61	15	38
Roma	16	9	60	65	43
Lisboa	58	22	86	110	52
Roterdão	9	111	93	106	59
Birmingham	98	153	153	70	62
Marselha	42	106	97	47	73
Porto	73	55	161	145	98

Fonte: Adaptado de IESE Business School (2017)

Nova Iorque ocupa a liderança deste índice. Londres está na segunda posição e destaca-se maioritariamente em todas as dimensões. Tem uma das economias mais competitivas do mundo, recebe muitos visitantes todos os anos e muitas das grandes empresas estão sediadas nesta cidade. Está no nº 1 da mobilidade e transportes e esta categoria está relacionada com os meios de transporte existentes, número de voos, número de acidentes de viação e o nível de trânsito. O capital humano também é uma aposta constante nomeadamente ao nível da educação. Londres tem as melhores escolas e o número de estudantes aumenta ano após ano. O número de museus, galerias de arte e atrações ajuda

na divulgação da cidade e todos estes pontos fortes ajudam a reter e a captar capital humano. Neste *ranking*, apenas a coesão social apresenta um resultado mais baixo. Esta dimensão abrange questões como a taxa de criminalidade, número de mortos por habitantes, percentagem de mulheres a trabalhar na função pública ou o índice de violência. Esta dimensão pode ter sido afetada pelos recentes ataques terroristas sofridos na capital inglesa. A segunda maior cidade do Reino Unido, Birmingham, não costuma surgir nestes *rankings*, mas surge neste índice e na posição 62°. Londres tem classificações superiores em todas as dimensões com exceção na governança. Esta categoria está relacionada com a qualidade de gestão pública da cidade e a sua capacidade para resolver problemas que possam surgir, como é o caso da corrupção e falência de bancos. Birmingham está na 9ª posição nesta categoria.

Paris está no lugar nº 3 e está na primeira posição em termos de impacto internacional pois é a cidade com maior número de visitantes, passageiros por voo e hotéis. Muitos eventos, conferências e reuniões de todo o mundo são realizados na capital francesa. Tal como em Londres, a sua coesão social foi também afetada pelos ataques terroristas sofridos nos últimos anos. Marselha, por sua vez, tem uma coesão social melhor e encontra-se na posição nº 73.

Berlim está na 9ª posição e consegue ainda pertencer ao top 10 deste índice. O planeamento urbano e o ambiente é uma das suas vertentes mais fortes. Aposta na sustentabilidade, na melhoria da qualidade de vida dos residentes e proporciona serviços públicos acessíveis. Hamburgo encontra-se na posição nº 34 e apresenta resultados superiores na área de governação (já descrito anteriormente) e na vertente económica. Esta última dimensão abrange todas as políticas que ajudem a promover o desenvolvimento económico da cidade como produtividade, facilidade e tempo necessário para criar um negócio e o nível de empreendedorismo.

Amesterdão está na posição nº 10 e é a cidade nº 1 no planeamento urbano. Tal como Berlim, a capital holandesa aposta no serviço público com qualidade e a sustentabilidade é a sua palavra de ordem. A utilização das bicicletas como meio de transporte diários dos seus residentes e visitantes é uma das suas apostas. É a melhor cidade em termos tecnológicos pois a qualidade do serviço de internet é melhor, o nível de inovação é superior e o número de utilizadores de smartphone e redes sociais per capita é igualmente superior. Roterdão apenas é superior nas questões ambientais. Esta dimensão garante que o desenvolvimento da cidade é sustentável e que as ações do presente não afetarão

negativamente as gerações futuras. As emissões de CO₂, emissões metano, o nível de poluição e o acesso a água potável são alguns dos indicadores avaliados nesta dimensão.

Madrid está na posição nº 28 e a mobilidade e transportes é a sua melhor dimensão. Barcelona está sete posições abaixo da capital espanhola, mas detém melhores resultados no capital humano, governança e impacto internacional.

Milão está na posição nº 35 e surge à frente de Roma (posição 38º). Milão destaca-se no planeamento urbano ao passo que Roma detém um maior impacto internacional. Comparando as duas cidades italianas, Roma é melhor nas questões ambientais, gestão pública e tecnologia.

Lisboa está na posição nº 52 e os seus melhores resultados foram na vertente de impacto internacional. Já o Porto está na 98º posição do *ranking*, mas é uma das melhores cidades ao nível de coesão social.

Hotspots 2025

O último estudo sobre a competitividade de cidades é o Hotspots 2025, realizado pelo The Economist onde é feita uma análise comparativa à competitividade futura das cidades. Para estes autores, a competitividade pode ser definida como a capacidade para atrair recursos, pessoas, capital, empresas e talentos. Contudo, o tamanho e crescimento de uma cidade não são os únicos fatores que influenciam a sua competitividade no mercado. A sua cultura, o seu capital humano, a qualidade da gestão público e o seu ambiente determinam a competitividade de uma cidade e garantem o seu crescimento futuro.

Este índice analisou 120 cidades de todo o mundo e define a sua competitividade hoje (o ano considerado foi 2012) e em 2025. Essa análise é feita de acordo com oito indicadores e cada um tem um determinado peso, são eles: força económica (30%), capital físico (10%), força financeira (10%), carácter institucional (15%), capital humano (15%), atração global (10%), riscos naturais e ambientais (5%) e carácter social e cultural (5%). A classificação final obtida por cada uma das cidades corresponde à pontuação ponderada de cada uma das categorias. Na Tabela 11, está a posição de cada uma das cidades no *ranking* Hotspots 2025.

Tabela 11 – Posição das cidades no *ranking* Hotspots 2025

2º Londres	46º Hamburgo
7º Paris	55º Barcelona
13º Amesterdão	57º Lisboa
34º Berlim	58º Milão
43º Birmingham	68º Roma
46º Madrid	

Fonte: Adaptado de *Economist* (2012)

Apesar destes dados serem indicativos, a previsão feita para 2025 já aponta que estas cidades serão das mais competitivas do mercado. Londres e Paris continuam a pertencer aos lugares mais elevados, o que demonstra a sua força atual e futura.

3.3. Conclusões preliminares

Estes relatórios serviram de base para a escolha do objeto de estudo deste projeto: as cidades europeias. Estes sete países são dos mais competitivos e as suas capitais têm um lugar de destaque em diferentes *rankings* de cidades. Consoante o país, a sua segunda maior cidade pode ou não fazer parte destes estudos, contudo acaba sempre por contribuir positivamente para o crescimento do país. Londres e Paris são as duas cidades mais competitivas da amostra. Por outro lado, o Porto é uma cidade que raramente aparece nestes *rankings*, apesar de ser uma das cidades mais visitadas e um dos melhores destinos da Europa.

Tendo com ponto de partida estas catorze cidades, o objetivo deste estudo é perceber se as cidades apostam na criação de uma identidade forte, associada a uma marca diferenciadora que lhe permita alcançar um maior reconhecimento no mercado e ao mesmo tempo tornar a cidade mais competitiva. Adicionalmente, é importante perceber se a estratégia de *city branding* é uma aposta do poder local ou da esfera privada.

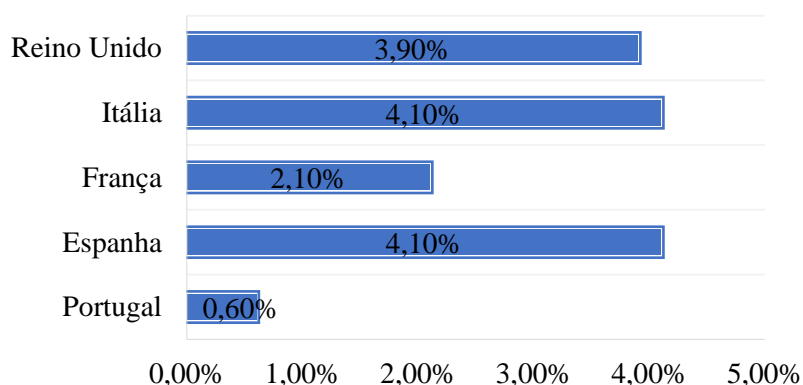
No capítulo seguinte, vamos identificar a metodologia utilizada e quais os resultados empíricos alcançados.

4. Marcas e cidades: a exploração da evidência

4.1. Fontes e dados

Segundo Hollanders et al. (2016), entre o período de 2008 a 2015, o desempenho da UE ao nível dos seus ativos de propriedade intelectual apenas foi positivo devido ao crescimento do número de pedidos de marcas (3,60%). No caso dos países em análise, a aposta tem vindo a aumentar, sendo expressiva na maioria dos países, com exceção de Portugal, conforme demonstra o Figura 9.

Figura 9 – Crescimento dos pedidos de marcas (2008-2015)



Fonte: Adaptado de Hollanders *et al.* (2016)

Face a esta tendência crescente, neste projeto, iremos estudar as marcas como possível fonte de inovação e competitividade de uma cidade. A definição da identidade e marca de uma cidade é uma das tarefas que deve constar na agenda política do poder local de cada cidade (Câmara Municipal de Gaia, 2016). O nosso objetivo é perceber que cidades estão a colocar as marcas como prioridade na sua estratégia. A Figura 10 identifica alguns logotipos referentes a marcas de cidade.

Figura 10 – Exemplos de logotipos de Marcas de cidade



Fonte: TMview.

Para a realização deste projeto, utilizámos métodos empíricos quantitativos e qualitativos. Primeiramente, contruímos uma base de dados que contempla todos os pedidos de marcas de cidades. A informação das marcas foi extraída através do TMview, a plataforma oficial de pesquisa de marcas. Esta ferramenta abrange as marcas pertencentes a todos os organismos oficiais de registo de marcas de cada país. A pesquisa das marcas não tem custo e permite consultar pedidos de marcas a nível nacional, comunitário e internacional. A plataforma conta com a participação de 50 países e as informações podem ser consultadas em vários idiomas. Esta ferramenta é atualizada diariamente e abrange todas as informações relevantes associadas aos pedidos de marcas, ou seja: nome da marca, identificação do requerente, território abrangido, estado do pedido, tipo de marca, data do pedido, data do registo e classes de Nice.

Considerando o intervalo temporal 1983-2017⁶, existem 2367 pedidos de marcas. Uma vez que a análise abrange apenas a iniciativa do poder público, houve a necessidade de limitar o território das marcas, considerando apenas as marcas pedidas no país em questão. A pesquisa através do TMview considerou dois critérios: i) no nome da marca (“Trade mark name”) deve constar alguma informação sobre o nome de cada cidade e ii) no nome do requerente (“Applicant name”) deve constar indicação do órgão de poder político da cidade em questão. A pesquisa utilizada na plataforma TMview foi feita de forma distinta para cada cidade, conforme é possível verificar no Anexo 1. Na Tabela 12, podemos visualizar o exemplo de pesquisa que serviu para encontrar as marcas pedidas pela iniciativa local de Lisboa.

Tabela 12 – Critérios de pesquisa de marcas da cidade de Lisboa na TMview

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Território: PT	Poder local	
Trade mark name	"Lisboa"	1733	1476	14	Inseridos 14
Trade mark name	"Lx"	1087	224	3	Inseridos 3
Trade mark name	"Lisboa capital"	3	3	0	Não
Applicant name	"Lisboa"	2044	1497	33	Inseridos 28
Applicant name	"Câmara Municipal de Lisboa"	33	33	33	Já inseridos
Applicant name	"Município de Lisboa"	15	15	15	Inseridos 3
Trade mark name + Applicant name	"Lisboa" + "Município"	5	5	5	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Lisboa"	2	2	0	Não
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Câmara Municipal"	57	41	41	Não
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Câmara Municipal de Lisboa"	0	0	0	Não

Fonte: Elaboração própria.

⁶ Marcas pedidas até 20-09-2017.

Com estes dados, pretendemos realizar a análise geral dos resultados e a análise específica por cidade, comparando os resultados obtidos com a estratégia de *city branding* adotada por cada cidade.

Em termos qualitativos, o método utilizado foi a entrevista estruturada. King e Horrocks (2010) afirmam que a entrevista é um dos instrumentos mais utilizados para obter informações sobre determinados temas e é frequentemente utilizado nas ciências sociais.

Tendo em conta o projeto que estamos a desenvolver, o método da entrevista foi aplicado, sendo que o papel de entrevistado estava relacionado com os responsáveis da marca de cada uma das cidades, ou seja, os *policy-makers*. Consoante a cidade em análise, o contacto foi feito para as câmaras municipais, departamentos de marca e comunicação ou, em certos casos, a empresa responsável pela política de *branding* da cidade. A tentativa de contacto foi feita principalmente por e-mail, por ser difícil o contacto telefónico com as entidades. Tentámos contactar os responsáveis das catorze cidades, sendo que apenas conseguimos obter informações concretas de duas cidades: Lisboa e Hamburgo. Nos Anexos 2 e 3 estão identificadas as tentativas de contacto e o *template* do e-mail enviado para cada uma das cidades.

No caso de Lisboa, numa primeira fase, foi enviado um e-mail para o endereço institucional a expor a descrição geral do projeto e que informações pretendíamos obter. Face ao tema da tese, o e-mail foi encaminhado para o Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa (CML), que uns dias depois, confirmou a realização de uma primeira entrevista com a Diretora desse departamento, a Dra. Maria do Carmo Rosa. Uma vez que muitas das marcas são solicitadas pela área de Economia e Inovação da CML, foi-nos facultado pela Dra. Maria do Carmo Rosa o contacto da Dra. Ana Margarida Figueiredo, Diretora do Departamento de Emprego, Empreendedorismo e Empresas e que pertence também à Direção Municipal de Economia e Inovação. Uns dias mais tarde, realizámos a segunda entrevista.

De acordo com Saunders et al. (2009) existem vários tipos de entrevista: estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas. A primeira entrevista foi uma entrevista estruturada porque as questões já estavam previamente definidas pela entrevistadora. A segunda entrevista, surgiu no seguimento da primeira, sendo que, neste caso, foi uma entrevista semi-estruturada pois apesar dos temas principais já estarem definidos, algumas questões não foram abordadas pois já tinham sido respondidas na primeira entrevista. As duas entrevistas foram gravadas e a sua transcrição constam nos Anexos 4 e 5.

A resposta da cidade de Hamburgo chegou via e-mail. A marca da cidade é desenvolvida pela Hamburg Marketing GmbH tendo sido o Dr. Stefan Nöthen, Diretor da Estratégia & Gestão da Marca, que simpaticamente nos respondeu a todas as nossas questões. Os e-mails trocados podem ser visualizados no Anexo 6.

É importante realçar que, apesar de não termos obtido uma resposta global, as cidades do Porto, Berlim, Amesterdão, Birmingham e Roterdão chegaram a responder-nos.

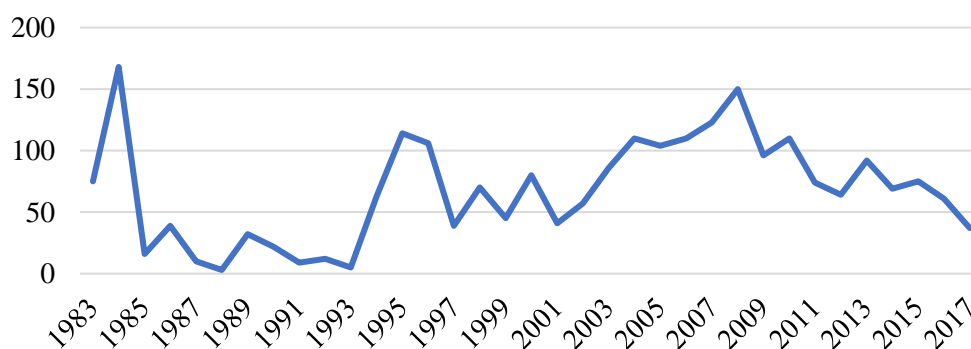
A cidade do Porto encaminhou o nosso e-mail para o Gabinete de Comunicação e Promoção da Câmara Municipal do Porto, tendo este gabinete questionado posteriormente quais as perguntas que pretendíamos ver esclarecidas, por forma a fazerem chegar as mesmas aos responsáveis. Depois de respondermos ao e-mail, não obtivemos mais resposta. No caso de Berlim, contactámos telefonicamente o Dr. Lukas Breitenbach, Diretor de Relações Públicas da Berlin Partner for Business and Technology, que nos respondeu a poucas questões, sugerindo o envio posterior de um email a enumerar todas as questões que precisávamos de ver esclarecidas. Em resposta ao nosso e-mail, o Dr. Lukas Breitenbach referiu que não poderia responder-nos já porque a marca “be Berlin” pertence ao estado, pelo que as suas respostas só poderiam ser dadas com o seu consentimento. A Dra. Marissa Arron, pertence à área de Comunicações Corporativas da Amsterdam Marketing, empresa que gere a marca de Amesterdão, agradeceu o nosso contacto e encaminhou-nos para as perguntas frequentes do site Iamsterdam, mostrando-se disponível para mais esclarecimentos, caso as perguntas do site não fossem suficientes. O Dr. Tim Milne, Coordenador da área de Street Scene do Birmingham City Council - Place Directorate, indicou que a empresa Marketing Birmingham seria a entidade adequada para responder às nossas questões. Neste sentido, encaminhámos o e-mail para a respetiva empresa. A Dra. Claire van Schagen, city marketer da Rotterdam Partners, indicou que o e-mail foi encaminhado para o responsável pela marca “Rotterdam Make it Happen”, Dra. Kitty Tang. Até ao momento de entrega da tese, ainda não obtivemos resposta.

Apesar do baixo grau de sucesso ao nível dos contactos com os responsáveis da cidade, é importante salientar que conseguimos ter a visão de uma cidade portuguesa e de uma cidade estrangeira. Por outro lado, estas duas respostas foram também positivas pois conseguimos ter resposta por parte de uma das principais capitais do sul da Europa (Lisboa) e conseguimos também resposta de uma cidade secundária do norte da Europa (Hamburgo).

4.2. Padrões gerais de evolução das marcas

Uma vez que os dados já foram agrupados e já foram definidos os critérios a considerar para a escolha das marcas em causa, iremos, numa primeira fase, analisar a sua evolução geral. A Figura 11 revela o número de marcas pedidas em cada ano, independentemente das cidades. Analisando em detalhe, verifica-se que os pedidos de marcas não apresentam um padrão temporal constante, tendo flutuações ao longo dos 35 anos em análise. O ano de 1984 foi o ano com maior número de pedidos de marcas (168 marcas) assim como o ano de 2008 (151 marcas). O ano de 1984 foi influenciado pelos jogos olímpicos de 1992, que mudaram completamente a cidade de Barcelona desde essa altura. Em 2008, com o início da crise económica, a aposta nas marcas como elemento de diferenciação também passou a fazer parte da estratégia das cidades, em particular de Madrid, Barcelona e Paris. Por outro lado, 1988 e 1993 foram os anos com menor registo de marcas (3 e 5 marcas, respetivamente).

Figura 11 – Número de marcas pedidas (1983 - 2017)

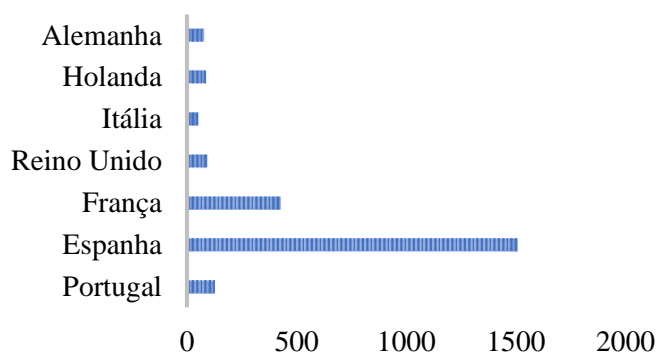


Fonte: TMview – Elaboração própria

Por outro lado, no século XXI, verifica-se que a aposta na utilização das marcas cresceu, correspondendo 66% do total da amostra as marcas pedidas após 2001 e até 2017.

A maior percentagem de marcas foi registada pelas duas cidades espanholas, Madrid e Barcelona, que registaram 63 % das marcas da amostra, como é possível confirmar na Figura 12. Itália e Alemanha foram os países com menor número de marcas pedidas (2% e 3%, respetivamente). Reino Unido e Holanda contribuíram com 4% cada um para a amostra. França detém 18% das marcas e Portugal detém 5%.

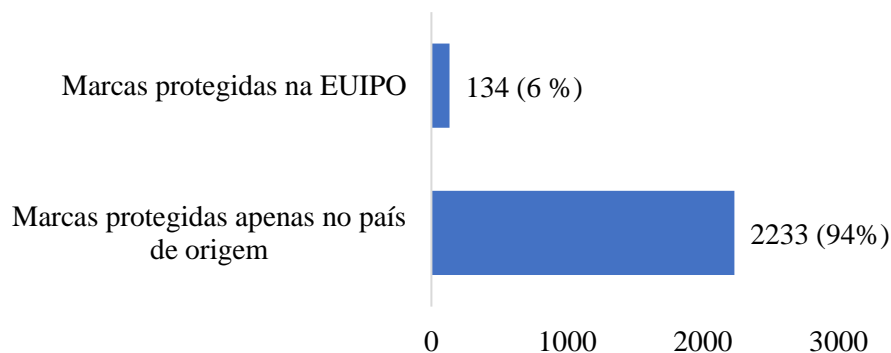
Figura 12 – Marcas pedidas por país (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria

Outra forma de avaliar a competitividade entre cidades, é através da análise do território pelo qual as marcas se encontram protegidas. A Figura 13 identifica o número total de marcas protegidas, independentemente da cidade, no seu país de origem e na EUIPO.

Figura 13 – Marcas protegidas no país de origem vs Marcas protegidas na EUIPO (1983-2017)



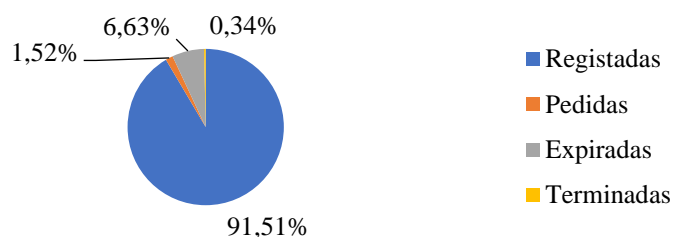
Fonte: TMview – Elaboração própria

Cerca de 94 % das marcas estão protegidas apenas no país de origem da sua cidade, o que significa que outra entidade pode utilizar essa marca, noutra território, sem sofrer qualquer penalização. Apenas 134 marcas estão protegidas na União Europeia, o que representa 6% da amostra. Estes números indiciam que as cidades não apostaram ainda divulgação de marcas no exterior, protegendo apenas aquelas que contêm um carácter mais definitivo e duradouro.

Uma marca pode estar associada a um projeto temporário ou a algo com carácter mais definitivo. Usualmente, as marcas registadas têm uma validade de 10 anos, podendo ser renovadas por mais 10 anos e assim sucessivamente, caso seja essa a intenção do

requerente. A Figura 14 identifica a quantidade de marcas das cidades que estão: i) registadas, isto é, as marcas que estão protegidas legalmente; ii) pedidas/arquivadas, ou seja, foi feito o pedido, mas ainda não existe uma decisão sobre a sua aceitação; iii) expiradas porque terminou o período de registo e a marca não foi renovada e iv) terminadas o que pode indicar que a marca foi recusada, cancelada ou retirada do mercado.

Figura 14 – Estado das marcas de cidades (1983-2017)

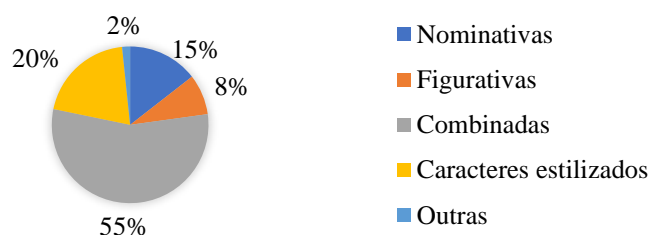


Fonte: TMview – Elaboração própria

Quase 92% das marcas estão registadas, o que significa que as cidades estão a apostar claramente neste indicador. Existem 37 marcas a aguardar a aceitação, que correspondem a 1,52% da amostra. A amostra inclui 6,63% de marcas expiradas que não chegaram a ser renovadas. Esta percentagem é bastante reduzida face ao global da amostra, o que demonstra que as cidades apostam na manutenção das marcas e, em muitos destes casos, a marca expira, mas a cidade registou uma marca nova, mais atualizada. Cerca de 0,34% das marcas ou foram canceladas antecipadamente ou recusadas por não cumprirem os requisitos exigidos.

Identificar a cidade e diferenciá-la dos seus concorrentes é a missão principal de uma marca de cidade (“city brand”). A marca pode ser apenas uma imagem, uma palavra ou uma frase ou ambas. Consoante o objetivo e o público-alvo, a cidade deve definir o tipo de marca a registar. Na figura 15, estão identificados os tipos de marcas da amostra.

Figura 15 – Tipos de marcas (1983-2017)



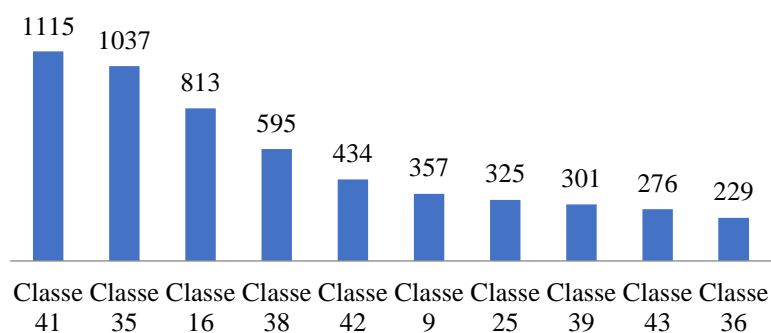
Fonte: TMview – Elaboração própria.

As marcas combinadas (contêm elementos figurativos e um nome) são o tipo predominante no total de marcas analisadas (55% da amostra). Marcas com caracteres estilizados (incluem elementos figurativos, verbais e um design distinto das demais) representam 20%, enquanto as marcas nominativas e figurativas estão associadas a 15% e 8%, respectivamente. A componente “Outras” é usualmente utilizada pelas marcas italianas, uma vez que inclui uma imagem e um texto mais extenso que o habitual no nome da marca. Incluímos também uma marca de Amsterdão cujo tipo é de 3-D.

Outra forma de analisar as marcas é através das classes de Nice. Uma marca pode estar associada a uma ou mais classes de Nice, independentemente de serem classes de produtos ou serviços. Desde a classe 1 à classe 34, estamos perante classes de produtos. Da classe 34 à classe 45, falamos de classes de serviços. O Anexo 7 contém o resumo do que inclui cada uma das classes.

Na Figura 16, estão representadas as 10 classes de Nice que mais marcas têm associadas, independentemente das cidades. Destas 10 classes, 7 pertencem a serviços pelo que aposta neste segmento é elevada por parte das cidades. A classe 41 é a vencedora com 1115 referências e está associada à educação, formação e atividades desportivas. A classe 35 tem 1037 referências e inclui marcas relacionadas com publicidade; gestão de negócios comerciais; administração comercial e trabalhos de escritório. A classe com mais referências na área dos produtos é a classe 16 que tem 813 referências e as marcas desta estão associadas a produtos como papel, cartão e artigos de escritório.

Figura 16 – As 10 Classes de Nice com mais referências (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

Apesar destas serem as dez classes com mais referências, analisando as classes por tipo, percebemos que as classes de produtos com mais referências foram: classe 16 (já descrita

anteriormente); classe 9 (Instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, óticos, entre outros); classe 25 (vestuário, calçado e chapelaria); classe 18 (couro e imitações de couro; peles de animais; bagagens e malas de mão; chapéus de chuva e chapéus de sol, entre outros) e classe 28 (jogos, brinquedos, videojogos; artigos de ginástica e desporto e decorações para árvores de Natal) (INPI, 2017). As classes de serviços com mais referências foram: classe 41 e 35 (já descritas anteriormente); classe 38 (telecomunicações); classe 42 (serviços científicos e tecnológicos) e classe 39 (transporte; embalagem e entreposto de mercadorias; organização de viagens) (INPI, 2017).

No capítulo seguinte iremos detalhar a evolução específica de cada cidade, ao nível dos pedidos de marcas. É relevante salientar que há diferenças consideráveis entre as cidades no sentido em que nem todas utilizam as potencialidades deste indicador, contudo isso não significa que não possam ser um exemplo de *city branding*.

4.3. Padrões específicos de evolução das marcas de cidades

Após análise dos padrões gerais das marcas, este subcapítulo demonstrará a evolução das marcas detalhando os resultados por cidade. A Tabela 13 demonstra o número de marcas por cidade e a que percentagem correspondem. Por um lado, seria expectável que as cidades com maior número de marcas correspondessem às cidades que habitualmente estão no topo dos *rankings* de cidades. Por outro lado, as capitais dos países, normalmente, são aquelas que mais se destacam nos índices de competitividade, pelo que, seria normal a capital do país deter o maior número de registo de marcas. Contudo, nenhuma destas duas situações se verifica.

Tabela 13 – Marcas por cidade entre 1983-2017 (em volume e %)

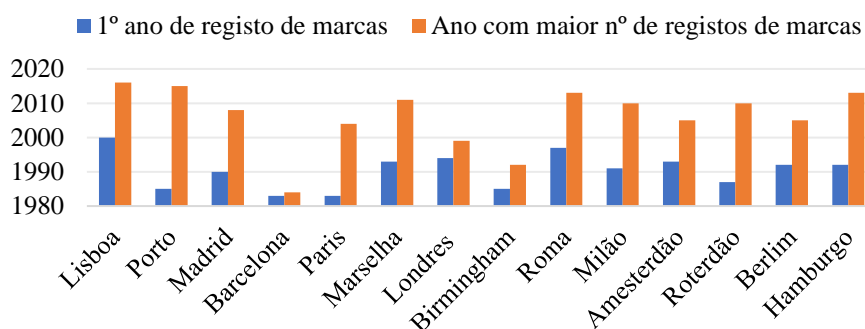
	Nº	%		Nº	%
Barcelona	1085	45,80%	Lisboa	48	2,00%
Madrid	418	17,70%	Birmingham	42	1,80%
Paris	407	17,20%	Milão	28	1,20%
Porto	79	3,30%	Hamburgo	28	1,20%
Amesterdão	65	2,70%	Roma	23	1,00%
Londres	52	2,20%	Roterdão	22	0,90%
Berlim	50	2,10%	Marselha	20	0,80%

Fonte: TMview – Elaboração própria

A cidade com mais marcas é Barcelona, detendo aproximadamente 46% da amostra. Apesar de ser uma das cidades mais competitivas, nos *rankings* de cidades analisados anteriormente Londres e Paris eram as duas cidades que constantemente disputavam a posição nº 1 e nº 2 desses estudos. Paris detém um número considerável de marcas, mas com Londres o mesmo já não se verifica. Uma das respostas para esta discrepância pode estar relacionada com o facto de a cidade ser tão competitiva e tão reconhecida no mercado que não é a existência de uma marca que a tornará ainda melhor. Contudo, as marcas continuam a ser um poderoso instrumento que, definido com uma identidade clara e adequado ao segmento pretendido, pode proporcionar vantagens competitivas às cidades. Por este motivo, muitas cidades, mesmo não sendo a capital do país, já entenderam o impacto que as marcas podem provocar no seu dia-a-dia. É o caso do Porto e Milão que registaram mais marcas que as suas “rivais” diretas, Lisboa e Roma, respetivamente. Marselha é a cidade que apresenta um menor registo de marcas.

Apesar da utilização das marcas estar a aumentar, a maior parte das cidades já as utiliza desde os anos 80, com exceção para Lisboa, que só em 2000 começou a utilizar as marcas para divulgação da cidade, conforme demonstra a figura 17.

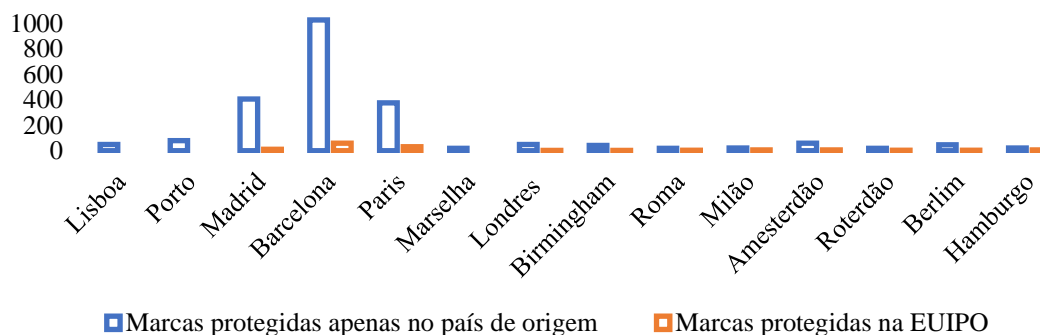
Figura 17 – 1º Ano de registo vs Ano com maior nº de registo das marcas



Fonte: TMview – Elaboração própria

Relativamente ao território abrangido pelas marcas, apenas 134 estão protegidas na EUIPO, o que significa que 2233 marcas apenas estão protegidas no país de origem da respetiva cidade. Barcelona é o país que mais marcas protegeu na EUIPO: 58 marcas, face a 1027 protegidas apenas em Espanha. Em termos percentuais, Milão é a cidade que detém mais marcas protegidas na EUIPO (cerca de 25%). A Figura 18 demonstra as marcas protegidas por organismo e por cidade.

Figura 18 – Marcas protegidas no país de origem vs Marcas protegidas na EUIPO

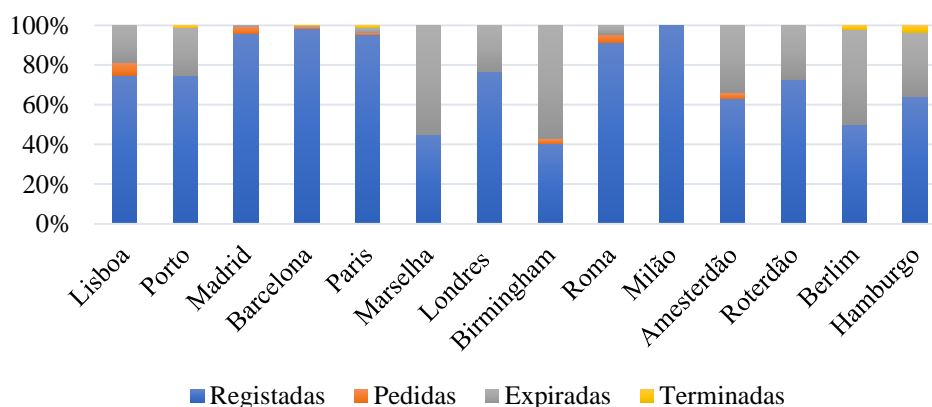


Fonte: TMview – Elaboração própria

É importante realçar que Lisboa, Porto e Marselha não têm nenhuma marca protegida na EUIPO, o que revela um nível inferior de internacionalização.

A Figura 19 apresenta o estado das marcas por cidade. Milão é a única cidade que tem todas as marcas registadas. Madrid, Barcelona, Paris e Roma têm também uma percentagem elevada de marcas registadas. Por outro lado, Madrid é a cidade com mais marcas a aguardar aceitação, o que demonstra a intenção clara de promoção da cidade por esta via. Berlim e Birmingham são as duas cidades com mais marcas expiradas. Apenas 7 das marcas estão no estado recusado ou cancelado.

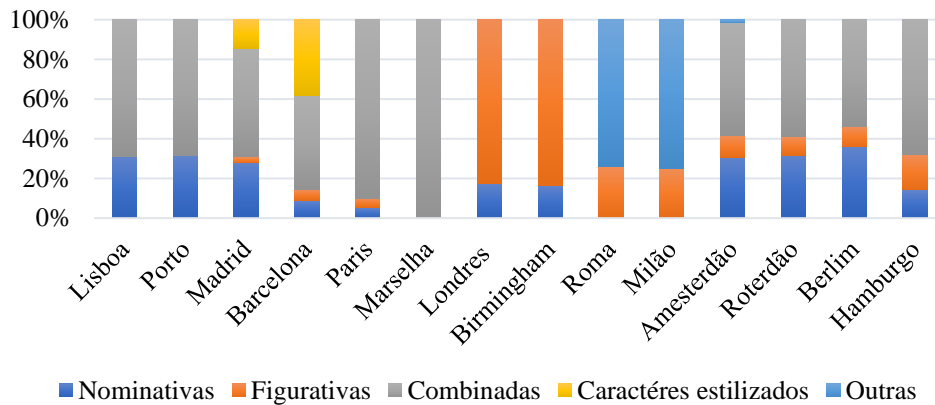
Figura 19 – Estado das marcas por cidades (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria

Cerca de 55% das marcas são do tipo combinadas, ou seja, contêm uma imagem e um nome associado. A Figura 20 demonstra o tipo de marcas por cidade.

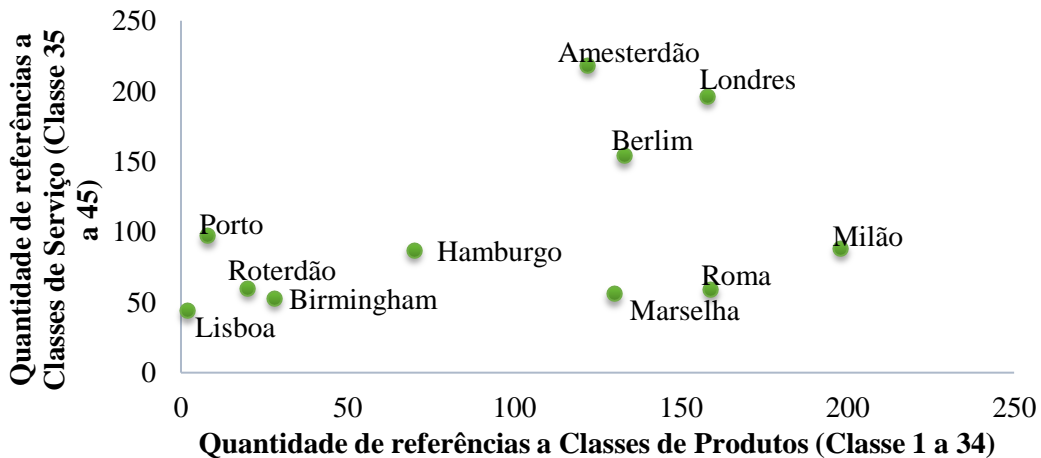
Figura 20 – Tipo de marcas por cidade (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria

Analisando as cidades pelas classes de Nice que as suas marcas fazem referência, é possível traçar o perfil de cada cidade e perceber quais as cidades que mais apostam em produtos e quais as cidades que apostam nos serviços. A Figura 21 demonstra os resultados das cidades, com exceção dos dados de Barcelona, Madrid e Paris porque os valores destas três cidades são demasiado elevados para incluir nesta amostra⁷.

Figura 21 – Classes de Produtos vs Classes de Serviços



Fonte: TMview - Elaboração própria.

⁷ Madrid – Produto: 639 / Serviços: 887
 Barcelona – Produtos: 870 / Serviços: 1126
 Paris – Produtos: 2311 / Serviços: 1443

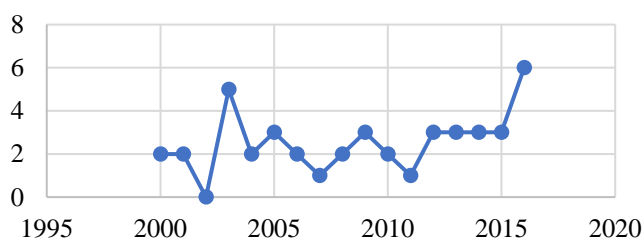
É importante realçar que esta conclusão se baseia na quantidade de referências que cada marca tem nas diferentes classes de Nice. Como referimos anteriormente, uma marca pode pertencer a uma ou mais classes de Nice, pelo que quantas mais marcas a cidade tiver, mais classes irão ser referenciadas. A maior parte das cidades aposta nos serviços, com exceção das cidades de Paris, Marselha, Roma e Milão onde a aposta é mais em produtos. Outra análise que podemos realizar é a análise por setor. De acordo com Mendonça e Fontana (2011), a OCDE criou uma classificação onde agrupa os setores de atividade em função do seu potencial inovador. Esta classificação apenas se aplica às atividades da indústria transformadora, pelo que nesse estudo Mendonça e Fontana (2011) utilizou a perspetiva de Murteira et al. (2001) e Godinho et al. (2003) para classificar os serviços. Tendo em conta essa classificação, o autor criou uma tabela própria onde relaciona essas classificações com as diferentes classes de Nice (ver Anexo 8). Se adotarmos o mesmo processo para as marcas de cidades, conseguimos perceber que Paris, Marselha, Roma, Milão e Berlim utilizam marcas que se incluem na indústria de baixa tecnologia, onde se destacam os setores da madeira, do papel, setor alimentar e setor têxtil. Lisboa, Porto, Madrid, Barcelona, Londres, Birmingham, Amesterdão, Roterdão e Hamburgo utilizam marcas associadas a serviços de alta intensidade informacional, tais como consultadoria, atividades financeiras, telecomunicações e saúde.

4.3.1. Análise global

Lisboa

A utilização das marcas na cidade de Lisboa começou no ano 2000, conforme retrata a Figura 22. Das cidades em análise, Lisboa foi a cidade que mais tarde começou a utilizar este indicador.

Figura 22 – Número de marcas da cidade de Lisboa por ano (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

O requerente habitual das marcas é a Câmara Municipal de Lisboa (CML). O território abrangido por todas as marcas é apenas Portugal, o que significa que outra entidade noutro país pode utilizar as mesmas marcas, sem sofrer qualquer penalização. A Figura 23 identifica o estado e tipo de marcas adotadas pela cidade de Lisboa. 75 % das marcas estão registadas, mas 19% já se encontram expiradas. Por outro lado, a aposta da cidade está nas marcas combinadas.

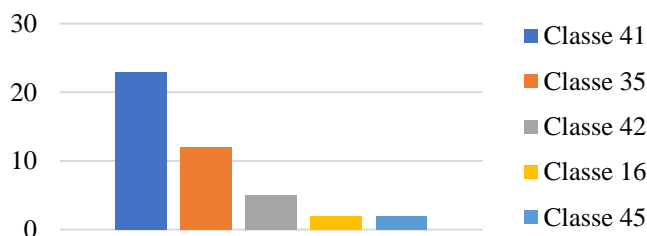
Figura 23 – Estado e tipo das marcas de Lisboa



Fonte: TMview – Elaboração própria.

O setor dos serviços é o setor com mais influência, em particular as áreas de educação e desporto (classe 41) e publicidade (classe 35), conforme consta na Figura 24.

Figura 24 - Marcas de Lisboa por classe de Nice (5 melhores)

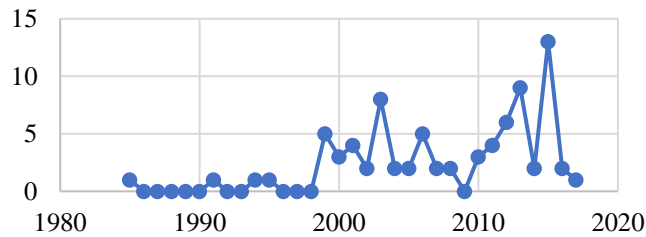


Fonte: TMview – Elaboração própria.

Porto

A cidade do Porto é a segunda maior cidade de Portugal e é conhecida pelas suas seis pontes, o bom vinho do Porto, a sua história, a sua gastronomia, o seu rio Douro e zona ribeirinha. Todos estes elementos tornam o Porto uma cidade atrativa e com potencial. A aposta na divulgação da cidade através das marcas começou em 1985, conforme retrata a Figura 25. No entanto, foi a partir do século XXI que a cidade começou a crescer.

Figura 25 – Número de marcas da cidade do Porto por ano (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

O requerente habitual das marcas é a Câmara Municipal do Porto (CMP). O território abrangido por todas as marcas é apenas Portugal, o que significa que outra entidade noutro país pode utilizar as mesmas marcas. As marcas registadas correspondem a 75% do total de marcas, existindo 24% expiradas e 1% terminadas. A cidade do Porto prefere utilizar marcas combinadas (68%), destacando não só o nome da marca, mas também a sua imagem. Estes dados podem ser analisados na Figura 26.

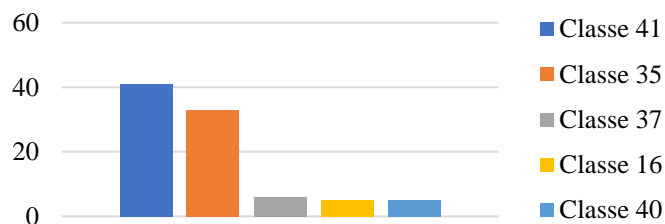
Figura 26 – Estado e tipo das marcas do Porto



Fonte: TMview – Elaboração própria.

As marcas da cidade do Porto seguem a tendência geral, conforme demonstra a Figura 27. Das 45 classes de Nice existentes, as marcas do Porto apenas estão incluídas em 12 classes. A classe 41 e 35 mais uma vez se destacam. A classe 37 surge em terceiro lugar e está relacionada com as áreas de construção; reparação e serviços de instalação. A construção é um setor predominante no norte de Portugal, em particular na zona do Porto, pelo que se justifica esta escolha.

Figura 27 – Marcas do Porto por classe de Nice (5 melhores)

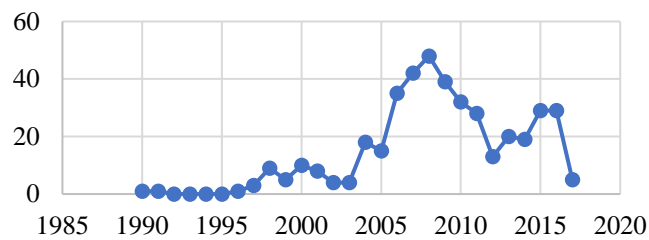


Fonte: TMview – Elaboração própria.

Madrid

Madrid é a capital de Espanha e é uma excelente cidade para visitar. Conhecida pelos seus museus, palácios, arquitetura e vida noturna, Madrid é uma cidade histórica e ao mesmo tempo cosmopolita. Para tornar o seu reconhecimento ainda maior, a partir de 1990 a cidade iniciou-se no mundo das marcas, conforme demonstra a Figura 28.

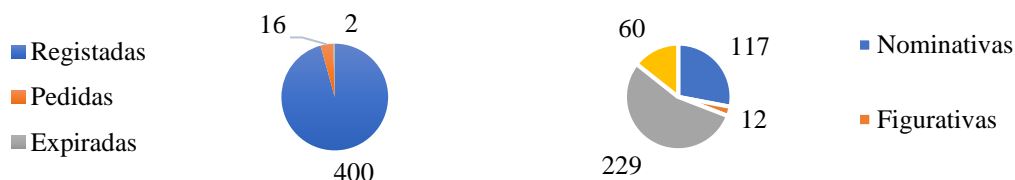
Figura 28 – Número de marcas da cidade de Madrid por anos (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

A partir do ano de 2005, a utilização das marcas tornou-se mais intensiva, atingindo o seu auge em 2008. Nesse mesmo ano, Espanha foi atingida pela crise económica, situação que se reflete na descida dos pedidos de marcas. Os requerentes habituais das marcas da cidade são Ayuntamiento de Madrid ou a Comunidad de Madrid, e os seus respetivos departamentos. À exceção de 11 marcas, as restantes 407 apenas estão protegidas em Espanha. As 11 marcas estão protegidas no território da EUIPO. De destacar que uma dessas marcas caracteriza a cidade como a catedral das novas tecnologias, o que demonstra a aposta neste setor. Das 418 marcas, 96 % estão registadas, enquanto 3,8% estão expiradas e 0,48% já terminaram, como descreve a Figura 29.

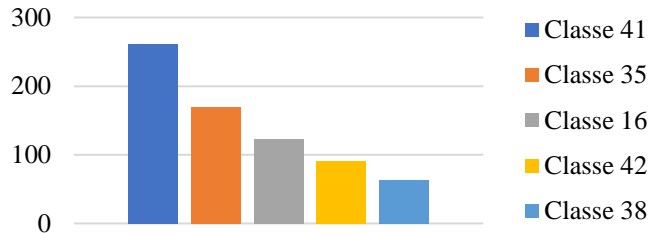
Figura 29 – Estado e tipo das marcas de Madrid



Fonte: TMview – Elaboração própria.

Na Figura 30, é possível verificar quais são as 5 classes de Nice que mais referências receberam das marcas de Madrid. É importante salientar que todas as classes foram referenciadas nas marcas desta cidade.

Figura 30 – Marcas de Madrid por classe de Nice (5 melhores)



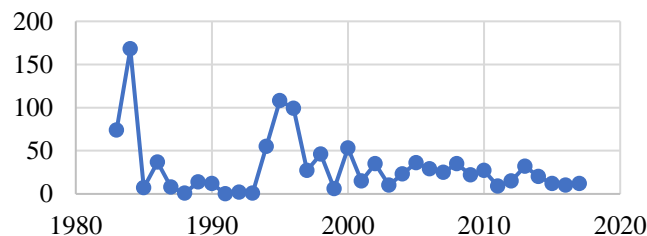
Fonte: TMview – Elaboração própria.

As classes dominantes de Madrid correspondem às classes dominantes de toda a amostra, sendo clara, mais uma vez, a predominância do setor dos serviços.

Barcelona

Um exemplo a seguir em termos de estratégia de *city branding* é a cidade de Barcelona. A segunda capital espanhola utiliza as marcas como fator de diferenciação e competitividade desde o ano de 1983 e tudo por causa de um evento que mudou completamente a visibilidade da cidade: os Jogos Olímpicos de 1992. Podemos perceber, através da Figura 31, que o ano com mais registos foi o ano de 1984, sendo todas as marcas associadas aos jogos olímpicos (“Barcelona 92”).

Figura 31 – Número de marcas da cidade de Barcelona por anos (1983-2017)

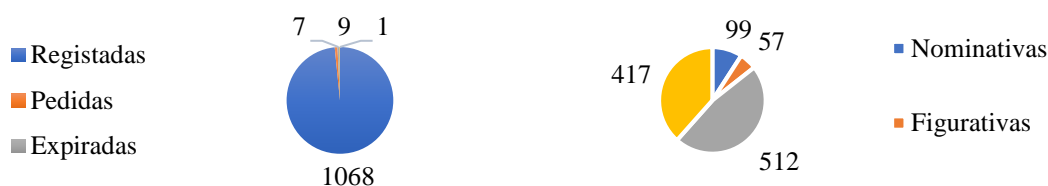


Fonte: TMview – Elaboração própria.

Barcelona aproveitou este evento para se reinventar e tornou-se uma cidade utilizadora das marcas como instrumento potenciador da cidade. O requerente habitual das marcas é o Ayuntamiento de Barcelona e a Associação Barcelona Global, empresa criada para

desenvolver a competitividade da cidade, que iremos abordar na parte de Estratégia de *city branding*. Cerca de 95% das marcas estão apenas registadas em Espanha. No entanto, 58 marcas foram protegidas no território da EUIPO, correspondendo às marcas com carácter internacional (exemplo: “BarcelonaPass”, “BCN+ Barcelona es mucho más”, BARCELONA INSPIRA”). 9 marcas estão a aguardar aceitação, o que revela continuidade na estratégia. A Figura 32 revela o estado e tipos de marcas utilizadas pela cidade.

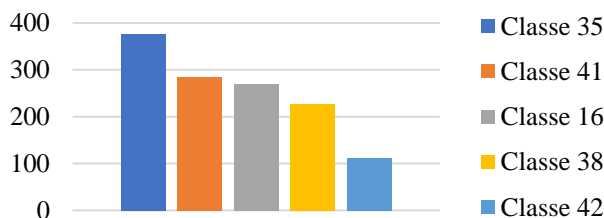
Figura 32 – Estado e tipo das marcas de Barcelona



Fonte: TMview – Elaboração própria.

Sendo a promoção da cidade um dos seus pilares estratégicos (Barcelona Turisme, 2016), a classe 35 é a classe predominante, como demonstra a Figura 33.

Figura 33 – Marcas de Barcelona por classe de Nice (5 melhores)

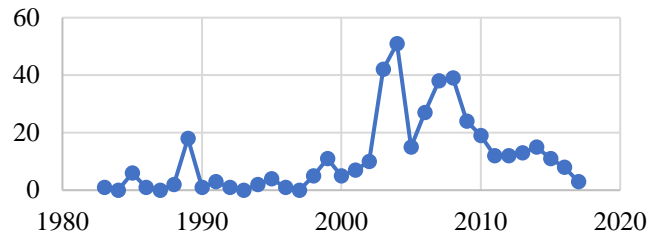


Fonte: TMview – Elaboração própria.

Paris

Paris é outra cidade que utiliza as marcas como forma de diferenciação e divulgação das suas mais-valias e projetos. O uso deste indicador pelo poder político da cidade começou em 1983. O maior número de marcas foi registado durante o século XXI e o ano com mais marcas foi o ano de 2014, conforme demonstra a Figura 34.

Figura 34 - Número de marcas da cidade de Paris por ano (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

A maior parte das marcas estão registadas (95%) e a aposta em marcas combinadas representa 90 % da amostra, conforme demonstra a Figura 35.

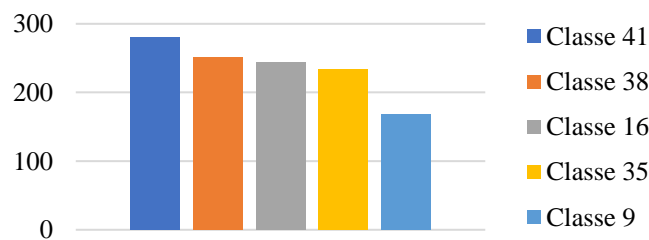
Figura 35 – Estado e tipo das marcas de Paris



Fonte: TMview – Elaboração própria.

Os requerentes habituais são a Ville de Paris, Commune de Paris, Mairie de Paris e Office de Tourisme Plaine Commune Grand Paris. 93% das marcas apenas estão protegidas apenas em França, estando apenas 31 das marcas estão protegidas na EUIPO. Analisando as 407 marcas de Paris, todas as classes de Nice são referenciadas, no entanto o destaque principal continua na classe 41. A classe 38 (telecomunicações) surge na segunda posição, conforme demonstra a Figura 36.

Figura 36 – Marcas de Paris por classe de Nice (5 melhores)



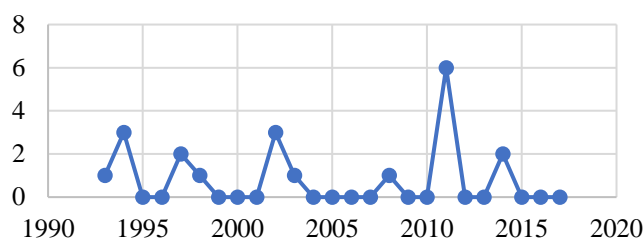
Fonte: TMview – Elaboração própria.

A classe 9 destaca-se também uma vez que inclui instrumentos científicos e cinematográficos, que fazem parte da cultura parisiense.

Marselha

A capital da região Provence-Alpes-Côte d’Azur, Marselha, é a cidade que piores resultados apresenta, relativamente à utilização das marcas como elemento potenciador da sua competitividade. A Figura 37 revela as marcas que a cidade registou por ano.

Figura 37 - Número de marcas da cidade de Marselha por ano (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

Os requerentes das marcas são a Ville de Marseille, Commune de Marseille, Marseille Congrès e Office de tourisme et des Congrès de Marseille. Todas as marcas apenas estão protegidas em França. Marselha tem mais marcas expiradas (55%) do que registadas (45%), sendo todas estas do tipo Combinado, conforme representa a Figura 38.

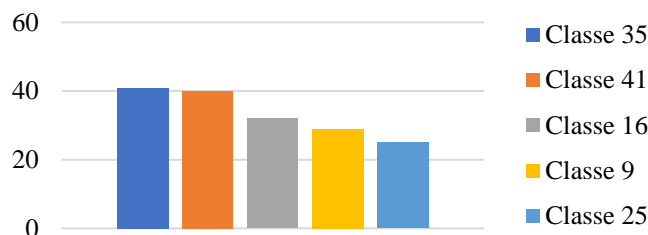
Figura 38 – Estado e tipo das marcas de Marselha



Fonte: TMview – Elaboração própria.

Apesar do número de marcas ser reduzido, todas as classes de Nice são referenciadas pelas mesmas. A classe com mais marcas associadas é a classe 35. Através da Figura 39, podemos verificar que Marselha aposta igualmente no segmento de vestuário, calçado e chapelaria (classe 25) e no Couro e imitações de couro; peles de animais; bagagens e malas de mão, entre outros (classe 18).

Figura 39 – Marcas de Marselha por classe de Nice (5 melhores)

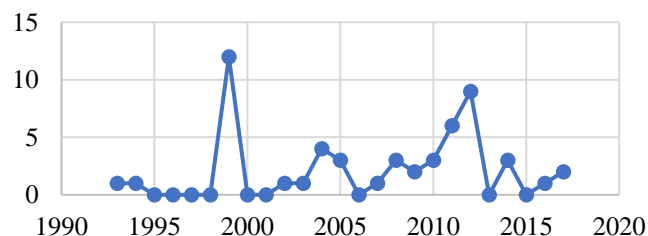


Fonte: TMview – Elaboração própria.

Londres

De acordo com os *rankings* de cidades, a capital do Reino Unido é considerada uma das cidades mais competitivas do mundo. É um dos centros financeiros e económicos mais influentes do mundo, é sede de muitas empresas e organizações importantes da Europa e é considerada uma cidade global. Talvez por este motivo, a própria cidade não sente necessidade de criar muitas marcas, pois a sua própria cidade já é uma marca. A Figura 40 demonstra a evolução das marcas ao longo dos anos.

Figura 40 - Número de marcas da cidade de Londres por ano (1983-2017)

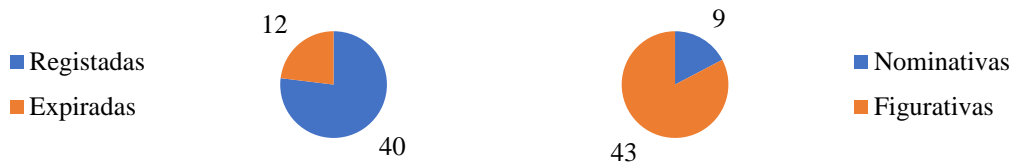


Fonte: TMview – Elaboração própria.

O ano de maior registo foi em 1999 e está relacionado com a criação do centro de arte Barbican, onde existem frequentemente concertos, peças de teatro, exposições de arte e filmes. Outro momento alto foi em 2012 com o registo da marca “Domine Dirige Nos City Of London” que representa o lema latino da cidade que em inglês se traduz por “O Lord Direct us”. Apesar de ser o lema da cidade, o registo da marca apenas foi feito para o território da Grã-Bretanha, situação que não protege a marca internacionalmente. As únicas duas marcas protegidas na EUIPO foram “Visit London” e “London”, ambas figurativas e requeridas pela London & Partners Limited, entidade encarregue da gestão da marca da cidade. The Mayor and Commonalty and Citizens of the City of London é o requerente usual das marcas e, a partir de 2002, a London & Partners Limited começou

também a registar marcas em nome da cidade. A maior parte das marcas estão registadas (77%) e a maioria são do tipo Figurativo (83%), conforme retrata a Figura 41.

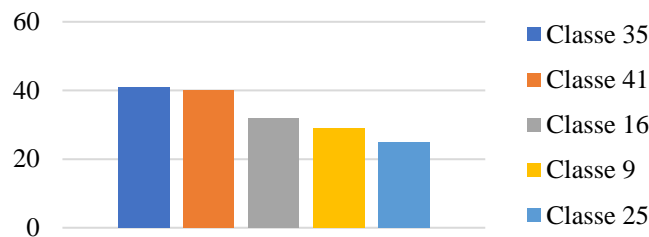
Figura 41 – Estado e tipo das marcas de Londres



Fonte: TMview – Elaboração própria.

A cultura, tecnologia e educação são pilares da estratégia londrina que se refletem nas classes de Nice mais utilizadas nas suas marcas, conforme representa a Figura 42.

Figura 42 - Marcas de Londres por classe de Nice (5 melhores)



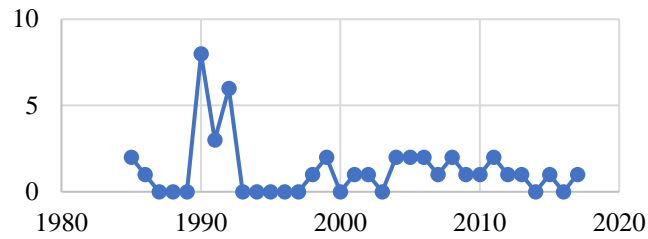
Fonte: TMview – Elaboração própria.

Birmingham

A cidade de Birmingham tem vindo a alcançar notoriedade e visibilidade ao longo dos anos. Localizada no centro do Reino Unido, a cidade recebe vários eventos e conferências que lhe permitem alcançar alguma posição internacional.

Em 1985, o poder político de Birmingham, representado pelo Birmingham City Council, iniciou a utilização das marcas. O ano de 1990 foi o ano com maior registo de pedidos, conforme identifica a Figura 43.

Figura 43 - Número de marcas da cidade de Birmingham por ano (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

No entanto, desde 1992, a utilização desse indicador tem vindo a diminuir, existindo anos onde não há nenhum pedido. Por outro lado, detém 57% das marcas expiradas e 40% registadas. Tem apenas 1 marca a aguardar aceitação (“Birmingham 2022 XXII Commonwealth Games Candidate City Heart of the UK Soul of the Commonwealth”). A preferência da cidade está nas marcas figurativas. A Figura 44 reflete o estado e tipo de marca.

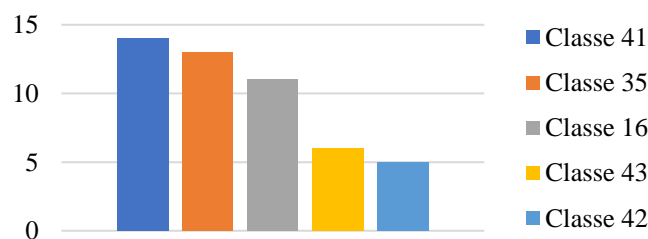
Figura 44 – Estado e tipo das marcas de Birmingham



Fonte: TMview – Elaboração própria.

Além das classes habituais, conforme demonstra a Figura 45, surge uma classe nova: a classe 43 que abrange o alojamento temporário e os serviços de restauração.

Figura 45 - Marcas de Birmingham por classe de Nice (5 melhores)

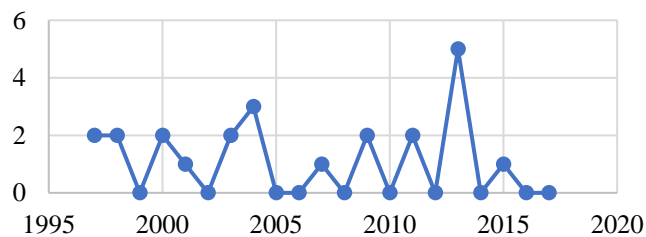


Fonte: TMview – Elaboração própria.

Roma

Nasceu no tempo do império romano e é, nos dias de hoje, uma das cidades mais importantes do mundo. A história e o seu percurso fazem parte da sua cultura e este é um dos elementos que cativa tantos turistas. Apesar da sua história, tal como qualquer outra cidade, Roma precisou de se adaptar ao mundo atual. O primeiro ano de registo de marcas foi em 1997 com a marca “Enzimi 97”, um programa dedicado aos jovens da cidade. Contudo o ano com mais pedidos de foi o ano de 2013, conforme demonstra a Figura 46.

Figura 46 - Número de marcas da cidade de Roma por ano (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

Até 2010, a autoridade local da cidade era a Comune di Roma. A partir de 2010, nasceu a Roma Capitale. Cerca de 91 % das marcas estão registadas, existindo 4% expiradas e 4% pedidas. As marcas requeridas pela Comune di Roma eram apenas protegidas em Itália, ao passo que, em 7 anos de existência, a Roma Capitale registou 8 marcas e destas 4 foram protegidas no território da EUIPO. Esta alteração demonstra que a aposta na divulgação da marca sofreu alterações e tornou a cidade mais reconhecida internacionalmente. No caso das duas cidades italianas em análise, Roma e Milão, o tipo de marcas predominante é designado por Outras pois as suas marcas utilizam elementos nominativos, figurativos e no nome da marca dão uma breve explicação do pretendido. No caso de Roma, 74% das marcas são com estas características. A Figura 47 demonstra estes dados.

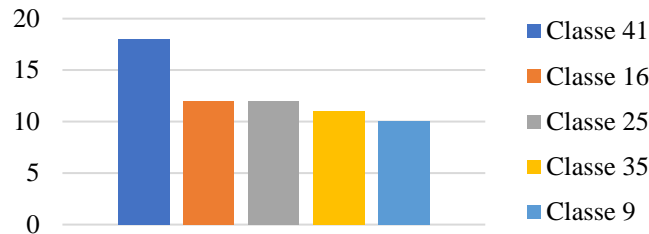
Figura 47 – Estado e tipo das marcas de Roma



Fonte: TMview – Elaboração própria.

Analisando a referência global das marcas às respectivas classes de Nice, denota-se que as classes mais utilizadas são as classes de produtos, contudo a classe com mais referências é a classe 41, como explica a Figura 48.

Figura 48 - Marcas de Roma por classe de Nice (5 melhores)

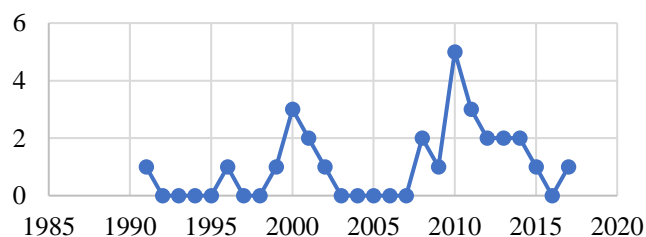


Fonte: TMview – Elaboração própria.

Milão

Moda, design, arte e desporto são alguns dos pontos fortes da segunda maior cidade de Itália, Milão. Apesar de ser uma das cidades mais visitadas e mais competitivas, a utilização das marcas enquanto indicador tem sido reduzida. A primeira marca registada surgiu em 1991 e estava relacionada com a descrição da Comune di Milano, requerente habitual dos pedidos. A Figura 49 demonstra a evolução das marcas por ano.

Figura 49 - Número de marcas da cidade de Milão por ano (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

A maior parte das marcas apenas está registada em Itália, à exceção de 7 marcas que se encontram protegidas na EUIPO como é o caso da marca “Graficheincomune” (biblioteca virtual), “CIAK SI GUIDA” (festival internacional de cinema sobre a segurança rodoviária) e “900 Museo Del Novecento” (museu de arte). Como descreve a Figura 50, as 28 marcas de Milão estão todas registadas e, à semelhança de Roma, 75% destas estão incluídas na categoria Outras.

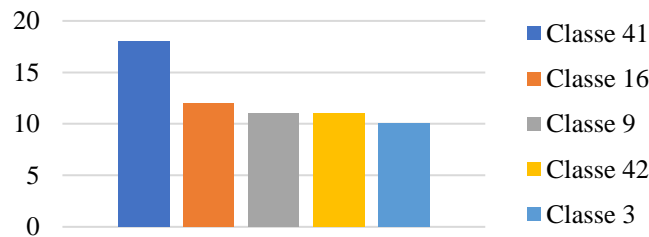
Figura 50 – Estado e tipo das marcas de Milão



Fonte: TMview – Elaboração própria.

Relativamente às classes de Nice, a tendência mantém-se, contudo no top 5 surge uma classe nova: a classe 3 que inclui os serviços de perfumaria, óleos essenciais, loções capilares e cosméticos não medicados, lixívia, entre outros (INPI, 2017). A Figura 51 identifica as cinco marcas mais referenciadas.

Figura 51 - Marcas de Milão por classe de Nice (5 melhores)

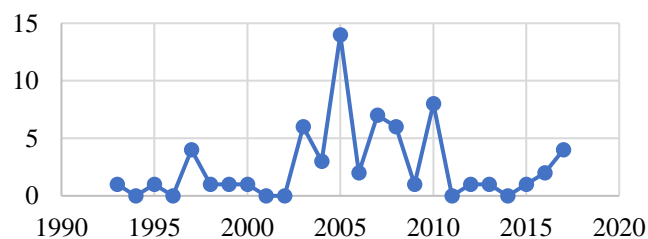


Fonte: TMview – Elaboração própria.

Amesterdão

A capital holandesa é a 5ª cidade da amostra com mais registo de marcas e é outro excelente exemplo de *city branding*. O primeiro ano de registo das marcas foi em 1993 com a marca “Stadspas”, “city pass” criado para os visitantes conhecerem a cidade. A Figura 52 identifica a evolução ao longo dos anos.

Figura 52 - Número de marcas da cidade de Amesterdão por ano (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

As marcas são pedidas pelo Gemeente Amsterdam (município de Amesterdão) e a sua maioria (91%) apenas está abrangida nos territórios da Holanda, Bélgica e Luxemburgo. Existem 6 marcas que se encontram protegidas na EUIPO por serem consideradas as marcas mais relevantes como é o caso de “I AMSTERDAM”. A Figura 53 descreve o estado e tipo de marcas da cidade.

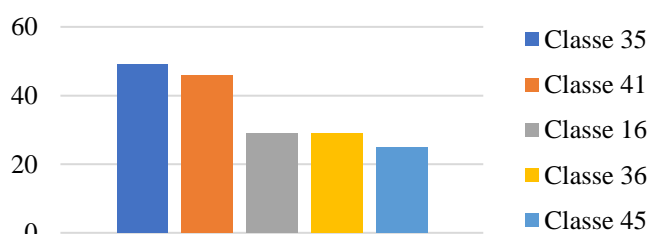
Figura 53 – Estado e tipo das marcas de Amesterdão



Fonte: TMview – Elaboração própria.

Do total das marcas, 63% estão registadas e 34% estão expiradas. Existem 2 marcas a aguardar aceitação. Por outro lado, as marcas combinadas são uma preferência. O tipo Outras inclui apenas uma marca com o tipo 3D, que não tem nome definido, apenas imagem. Os serviços de publicidade e consultadoria (classe 35) são os mais utilizados. Na área de produtos, a classe mais representada é a classe 16 referente ao papel e seus materiais, conforme descreve a Figura 54.

Figura 54 - Marcas de Amesterdão por classe de Nice (5 melhores)

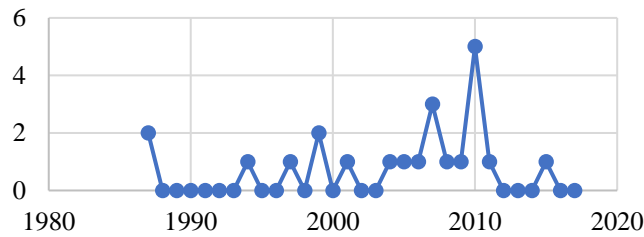


Fonte: TMview – Elaboração própria.

Roterdão

Luz, ar e espaço são os pilares através dos quais Roterdão se reinventou após a segunda guerra mundial (Rotterdam Info, 2017) A sua arquitetura moderna, o seu porto e os seus parques verdes tornam a cidade apelativa a quem a visita. No entanto, a utilização das marcas para tornar a cidade mais competitiva ainda não é das mais intensivas. Na Figura 55, conseguimos perceber a evolução dos pedidos ao longo dos anos.

Figura 55 - Número de marcas da cidade de Roterdão por ano (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

O primeiro registo ocorreu em 1987 e o ano com mais registos de marcas foi em 2010 onde o departamento de educação do Gemeente Rotterdam (Município de Roterdão) criou várias marcas relacionadas com esse tema (“Your World” e “Your space”). Cerca de 73 % das marcas estão registadas e 27% já expiraram. A maioria das marcas são combinadas, existindo também marcas nominativas e figurativas, tal como demonstra a Figura 56.

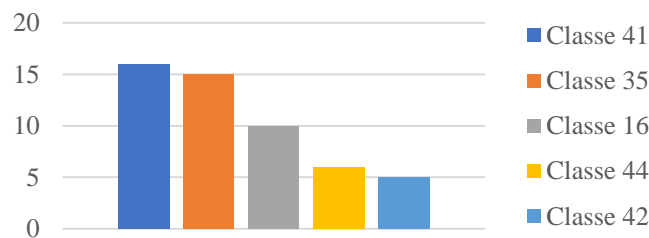
Figura 56 - Estado e tipo das marcas de Roterdão (5 melhores)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

Cerca de 81 % das marcas estão protegidas nos territórios da Holanda, Bélgica e Luxemburgo. Existem 4 marcas que se encontram protegidas na EUIPO, como é o caso da marca “ROTTERDAM. MAKE IT HAPPEN”. Roterdão é uma cidade que também aposta nos serviços e nas classes habituais, como descreve a Figura 57. No top 5 desta cidade, surge uma classe nova: a classe 44 que está relacionada com serviços médicos e veterinários, cuidados de higiene e serviços de agricultura (INPI, 2017).

Figura 57 - Marcas de Roterdão por classe de Nice (5 melhores)

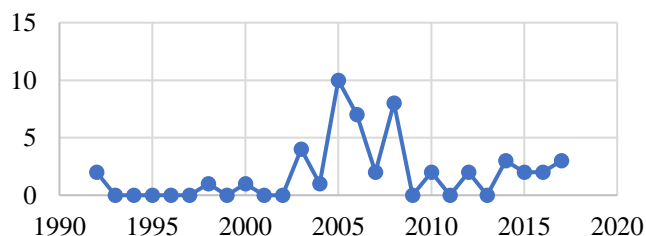


Fonte: TMview – Elaboração própria.

Berlim

Berlim é uma das cidades mais influentes e mais fortes economicamente. A sua história marca o seu presente, mas foi a partir de 1989, com a queda do muro de Berlim, que a cidade renasceu. Face a todos os acontecimentos vividos até àquela data, a cidade precisava de crescer e, em 1991 concorreu para ser a sede dos Jogos Olímpicos de 2000, registando um ano depois as suas duas primeiras marcas: “PARALYMPICS 2000 IN BERLIN” e “BERLIN 2000 Kandidat für die XXVII. Olympischen Spiele”. A Figura 58 representa a evolução ao longo dos anos.

Figura 58 - Número de marcas da cidade de Berlim por ano (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

O ano de 2005 foi o ano com maior número de marcas, seguido do ano 2008. As marcas pedidas em 2005 estavam relacionadas com a magia do inverno da cidade (“Zauber des Winters BERLIN”), com a criação do cartão da cidade disponível para quem a visitasse (“Berlin WelcomeCard”) e com o seu escritório de convenções que promove a realização de eventos, reuniões e conferências na cidade (“Berlin Berlin Convention Office”). 2008 foi também um ano com vários registos de marcas porque a cidade de Berlim lançou a marca “be Berlin”, em alemão “sei Berlin”, como forma de diferenciar da sua concorrência. Apesar desta campanha, a maioria das marcas permanecem protegidas apenas no território alemão, com exceção de 4 marcas que estão protegidas na EUIPO: “be Berlin”, “Visit Berlin”, “visit Berlin Convention Partner” e “pop into berlin”.

Os requerentes habituais da cidade são: Land Berlin, vertreten durch den regierenden Bürgermeister (presidente da Câmara de Berlim), Berlin Tourismus & Kongress GmbH e Berlin Tourismus Marketing GmbH (responsáveis pelo turismo e marketing da cidade). Apesar de Berlim ter uma marca forte, não é das cidades com mais registos de marcas. Existem 25 marcas registadas, 24 expiradas e 1 terminada. A maior parte das marcas expiradas foram registadas antes de 2008, o que coincide com a mudança de estratégia e

criação da nova marca. As marcas combinadas são o tipo de marca mais utilizado. A Figura 59 identifica o estado e tipo das marcas da cidade de Berlim.

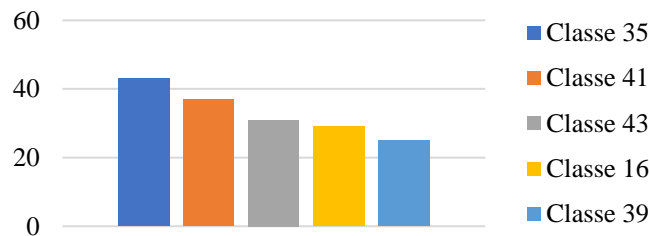
Figura 59 – Estado e tipo de marcas de Berlim



Fonte: TMview – Elaboração própria.

A classe 35 é a classe mais referenciada, conforme descreve a Figura 60. Os serviços de restauração e alojamento também são uma aposta da cidade. No top 5, surge uma classe que ainda não foi abordada: classe 39 que está relacionada com o transporte, organização de viagens e embalagem de mercadorias (INPI, 2017).

Figura 60 - Marcas de Berlim por classe de Nice (5 melhores)

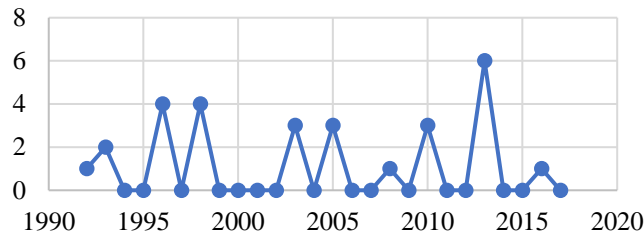


Fonte: TMview – Elaboração própria.

Hamburgo

A cidade de Hamburgo sempre foi uma cidade industrial e, ao longo dos anos, tem sido a necessidade de evoluir e de se tornar uma cidade dinâmica e criativa. A utilização das marcas começou no ano de 1992 e atingiu o seu valor máximo em 2013, como podemos verificar na Figura 61.

Figura 61 - Número de marcas da cidade de Hamburgo por ano (1983-2017)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

A Hamburg Tourismus GmbH e Hamburg Marketing GmbH são as duas entidades responsáveis pela promoção da marca da cidade e foram criadas por iniciativa do governo. Até 2013, as marcas eram apenas protegidas no território Alemão. A partir de 2013, as marcas passaram a ser protegidas na EUIPO. A Figura 62 revela o estado e tipo de marcas de Hamburgo, onde na sua maioria são marcas que ainda estão registadas e do tipo combinadas.

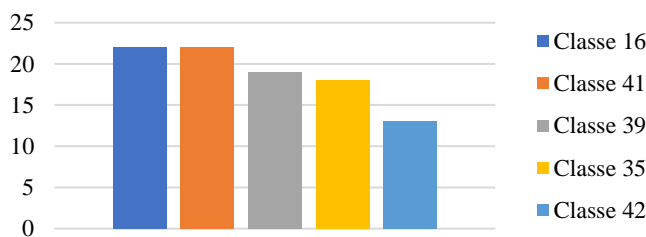
Figura 62 - Estado e tipo de marcas de Hamburgo



Fonte: TMview – Elaboração própria.

A aposta na divulgação da marca foi elevada e esta estratégia reflete-se também nas classes mais referenciadas. Da amostra em análise, Hamburgo é a única cidade que tem uma classe de produtos com mais referências. Em causa, está a classe 16 associada ao Papel e seus materiais. A educação, desporto e os transportes também são alicerces importantes da sua estratégia. A Figura 63 identifica as 5 classes com mais referências.

Figura 63 - Marcas de Hamburgo por classe de Nice (5 melhores)



Fonte: TMview – Elaboração própria.

4.3.2. Estratégias de *city branding* das cidades

Lisboa

Lisboa é uma cidade “luminosa, hospitaleira, segura e uma cidade de grandes eventos”, de acordo com a Dra. Maria do Carmo Rosa, Diretora do Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa (CML). Estas palavras foram referidas no início de uma das entrevistas referenciadas anteriormente.

Lisboa sempre foi uma cidade de interesse internacional, contudo, o aumento da competitividade entre cidades fez com que o marketing da cidade fizesse parte da sua agenda política. Em 2011, foi criado o Departamento de Marca e Comunicação para que a comunicação fosse gerida de forma global e permitisse uma comunicação idêntica em todos os serviços. A comunicação com a imprensa, o design, as redes sociais e a gestão da marca passaram a pertencer a este departamento (ver anexo 5).

Uma das iniciativas relacionadas com a marca Lisboa foi a conferência de “*City branding*” realizada em 2013 na Sala de Arquivo dos Paços do Conselho de Lisboa, que contou com a presença de duas cidades modelo neste tema: Amesterdão e Barcelona. Nesta conferência, chegou-se à conclusão que não existia uma marca global de Lisboa. A Dra. Graça Fonseca, na altura Vereadora da Economia da CML, referiu que:

“hoje em dia existe uma enormíssima competição, já não tanto entre estados, mas fundamentalmente entre cidades, entre regiões, por recursos globais, como investimentos, talentos, dinheiro, infraestruturas. Hoje em dia é fundamental nessa competição global que as cidades se apresentem com uma história, com identidade clara, inequívoca. O que é Lisboa? Para o fazer, para contar essa história, que una os diversos agentes e os diversos parceiros da cidade, é importante adotar a estratégia do «*city branding*»” (Branco, 2013).

A partir daqui, Lisboa começava a registar algumas marcas associadas a vários projetos da cidade, mas nenhuma destas com carácter global. A falta de uma identidade e marca “chapéu” foi uma lacuna sentida principalmente pela área da Economia e Inovação da CML, segundo a Dra. Margarida Figueiredo (ver Anexo 6). Para iniciar este trabalho, este departamento definiu 4 grandes áreas a desenvolver pela cidade: i) atração do investimento; ii) empreendedorismo; iii) conhecimento e inovação e iv) desenvolvimento de clusters estratégicos.

Estas áreas tornaram-se o grande foco deste departamento que desenvolveu vários projetos, em parceria com *startups* e incubadoras, para tornar Lisboa uma cidade inovadora e criativa, a nível internacional. A promoção do empreendedorismo, os grandes eventos, a preservação das lojas históricas da cidade e o incentivo ao comércio tradicional são outros eixos estratégicos da cidade de Lisboa. O programa “Lisboa Empreende” é um dos símbolos desse reconhecimento, uma vez que já ganhou dois prémios internacionais.

Relativamente ao registo formal da marca, de acordo com a Dra. Maria do Carmo Rosa, o registo formal das marcas é feito no seu departamento. No entanto, a criação da marca, o seu nome, o tipo de marca e as classes de Nice são definidas pelo departamento responsável pela criação da marca. O departamento de marca e comunicação apenas emite um parecer sobre a marca. As marcas de Lisboa apenas estão protegidas em Portugal porque ainda não sentiram necessidade de proteger noutro país. Esta situação também acontece porque, segundo a Dra. Margarida Figueiredo, não existe a marca “chapéu” de Lisboa, como existe em Amesterdão.

A criação de uma marca global para Lisboa “está em cima da mesa”, confirma a Dra. Maria do Carmo Rosa. No entanto, enquanto essa marca não surge, segundo a Dra. Ana Margarida, o departamento de Economia e Inovação contratou uma startup para desenvolver um processo de “design thinking para fazer crescer o ecossistema empreendedor e inovador da cidade, criando desta forma a tal marca chapéu para a cidade de Lisboa. Após várias entrevistas, deu-se início à criação da plataforma “Made of Lisboa” cuja marca está na Figura 64.

Figura 64 – Marca “Made of Lisboa”



Fonte: Câmara Municipal de Lisboa

Com o contributo dos stakeholders, neste caso a comunidade, a “Made of Lisboa” pretende mapear o Ecossistema Empreendedor de Lisboa. Fazem parte desta plataforma spots (incubadoras, FabLabs, empreendedores), empresas (pequenas, médias e grandes)

e pessoas (só podem estar registadas na plataforma se pertencerem a algum spot ou empresa). Através desta plataforma, as três dimensões podem comunicar entre si, partilhando eventos e oportunidades. A Câmara de Lisboa funciona como facilitador e apenas intervém na plataforma para comunicar eventos que possam interessar aos inovadores da cidade. Esta plataforma permite a criação de mais negócios e investimentos para a cidade e cria novas formas de comunicação. De acordo com a Dra. Margarida, a plataforma pode crescer e, com os devidos apoios políticos e financeiros, tem potencial para se tornar a marca global da cidade de Lisboa. Sendo certo que, se isso vier a acontecer, é fundamental registar e proteger a marca na EUIPO.

Porto

Analisando as marcas requeridas pela Câmara Municipal do Porto, é visível que as primeiras marcas estavam mais relacionadas com projetos da cidade cujo público-alvo seriam os seus residentes (exemplo: “Festival de Jazz do Porto” e “Porto mexer”). Contudo, existiram três acontecimentos relevantes na história da cidade que permitiram que o seu reconhecimento no exterior fosse maior, foram eles: i) em 1996, a Unesco atribuiu à cidade do Porto o estatuto de “Cidade Património Mundial”; ii) em 2001, o Porto juntamente com Roterdão foram “Capital Europeia da Cultura” e iii) em 2012 e pela 1ª vez, o Porto foi considerado o melhor destino europeu, situação que se repetiu em 2014 e 2017. Face a todo o reconhecimento alcançado, a partir do ano de 2010, a política mudou e as marcas escolhidas passaram a incluir expressões em inglês que identificavam a cidade como uma cidade com oportunidades, boa para viver, investir e visitar (exemplo: “OPORTONITY CITY”; “OPORTONITY TO DISCOVER”, entre outras). No entanto, foi em 2014 que nasceu a marca que melhor caracteriza a cidade invicta: “Porto.”, cujo logotipo está demonstrado na Figura 65.

Figura 65 – Marca “Porto.”



Fonte: Câmara Municipal do Porto (2014)

A marca “Porto.” foi desenvolvida pela empresa White Studio, situada no Porto. O objetivo da CMP era criar uma imagem simples e dinâmica que representasse a cidade. Desta forma, criou uma identidade única e criou uma nova forma de comunicação para a cidade. Retrata não só a câmara e empresas municipais, mas também a própria identidade do Porto, ou seja, uma cidade com vida, com costumes, com história e dinamismo. Apesar do Porto ter vários monumentos e as suas pontes serem das mais bonitas estes elementos não são os únicos que representam a cidade. Por existirem tantos ícones, aliada à marca principal, a CMP criou diversos símbolos que são utilizados para representar certas áreas que pertencem à cidade e protegeu-os como marcas, conforme demonstra a Figura 66.

Figura 66 – Símbolos e marca do Porto



Fonte: Adaptado do site da Câmara Municipal do Porto.

Apesar da proteção das marcas ser apenas no território português, é importante realçar que a estratégia de *city branding* da cidade invicta resultou, tendo a marca “Porto.” alcançado alguns dos maiores prémios de design do mundo. Em 2014, a ED Awards atribuiu a classificação de “ouro” à marca na temática de “Best Brand implementation”. Nesse mesmo ano, os Prémios Brandemia escolheram a marca “Porto.” como a melhor marca criada em 2014. Um ano depois, os Graphic Awards premiaram a marca na categoria de “Print Branding”. Além deste prémio, em 2015, “Porto.” foi considerada a melhor marca da Europa pelos European Design Awards.

A marca “Porto.” é um sucesso e o seu reconhecimento, através dos diversos prémios internacionais, reflete que a identidade definida está a resultar, tornando o Porto uma cidade atrativa para os residentes e para quem os visita. A existência de uma identidade forte e diferenciadora torna a estratégia de *city branding* eficaz, tornando a cidade do Porto uma cidade exemplo no mercado.

Madrid

Nos anos 70, houve uma crise económica que afetou de forma grave as economias ocidentais, onde as indústrias eram um setor predominante. Madrid, estava incluída nesta crise, mas como o seu setor dos serviços detinha uma posição considerável na economia, os efeitos da crise na capital espanhola não foram tão dramáticos (Seisdedos e Vaggione, 2005). Face a todos estes acontecimentos, e após alguns anos, Espanha passou por mudanças políticas e o setor público recuperou a sua posição de liderança na cidade de Madrid, sendo que a renovação da cidade era a prioridade (Seisdedos e Vaggione, 2005).

Uma das políticas adotadas foi a criação da identidade da cidade. O Ayuntamiento de Madrid é principal organização que controla a marca da cidade (Dahlström et al., 2014). Em 2005, o governo de Madrid decidiu criar a Agência Madrid Emprende com o objetivo de atrair mais investimento à cidade, nomeadamente através da captação de novas empresas e incubadoras (OCDE, 2007b). Neste sentido, a respetiva agência ficou responsável por promover Madrid como cidade empreendedora e um destino de investimento (Dahlström et al., 2014; OCDE, 2007b). Foi precisamente, a partir de 2005, que o número de marcas da cidade aumentou, o que demonstra que a estratégia de marketing adotada produziu efeitos.

Outra medida importante para tornar a cidade ainda mais reconhecida internacionalmente, foi a candidatura, em 2012, para a cidade de Madrid ser a sede dos Jogos Olímpicos. Apesar de não ter sido a cidade escolhida, Madrid ficou no 3º lugar e competiu diretamente com cidades como Paris e Londres, o que lhe deu uma visibilidade enorme. Em 2007, Madrid renovou a candidatura olímpica, mas para os Jogos Olímpicos de 2016 e em 2012 voltou a concorrer para o ano 2020. Até à data ainda não foi a cidade escolhida para nenhum dos anos.

No plano estratégico de posicionamento internacional da cidade de Madrid 2012-2015 um dos objetivos principais era manter a cidade como uma das cidades globais de referência a nível internacional, por forma a impulsionar o desenvolvimento da economia e incrementar o emprego. Apesar desta intenção, a marca da cidade ainda não está definida a 100%. Muitas das marcas pedidas pela cidade estão associadas a projetos e campanhas de incentivo ao investimento e turismo, contudo não existe uma marca global facilmente identificável (Zamora e Carballo, 2012).

Barcelona

Como já foi referenciado anteriormente, Barcelona é uma cidade exemplar ao nível da estratégia de *city branding* e uma das cidades com mais reconhecimento no mundo. Para compreendermos a sua evolução, é necessário recuarmos alguns anos. Desde os anos 20, Barcelona candidatou-se diversas vezes para sediar os Jogos Olímpicos. A primeira candidatura foi para os jogos de 1924, seguindo-se os jogos de 1936 e 1972. Até aqui, nunca conseguiu alcançar o seu objetivo.

Em 1979, depois de 40 anos de ditadura, ocorreram as primeiras eleições democráticas em Espanha que marcaram claramente a história da cidade. Em 1980, surgiu o primeiro plano estratégico da cidade que incluía várias áreas críticas que precisavam rapidamente de ser melhoradas como as suas estradas, o seu aeroporto, a abertura da cidade para o mar, as suas infraestruturas, universidades, sistema de saúde, condições de negócio e facilidades culturais (Belloso, 2011). Além da melhoria das áreas referidas acima, outro objetivo teria de ser alcançado: Barcelona pretendia ser a sede dos Jogos Olímpicos de 1992. Por este motivo, durante os anos de 1983 e 1984, o número de marcas pedidas pela cidade foi dos mais elevados visto que, após algumas tentativas falhadas, Barcelona queria mesmo alcançar este objetivo (exemplo: marca “Barcelona 92”). Em 1987, a cidade foi eleita para os jogos de verão de 1992, sendo o logotipo final escolhido o que está na Figura 67.

Figura 67 – Logotipo dos Jogos Olímpicos 1992



Fonte: Comité Olímpico de Portugal.

Este evento provocou uma grande transformação na cidade e foi o ponto de viragem da sua história. Mostrou ao mundo a nova imagem da cidade e os seus atributos, envolveu todos os cidadãos num só projeto, estimulou o investimento e incrementou o turismo, tornando Barcelona uma cidade cosmopolita, inovadora, moderna e uma das cidades mais

competitivas internacionalmente. Bellosó (2011) refere ainda que o sucesso de Barcelona começou com os jogos olímpicos, mas a sua forte identidade também fez toda a diferença, ou seja, a sua história, cultura, localização, clima, gastronomia, paisagem e Mar Mediterrâneo.

No entanto, o trabalho de Barcelona não ficou por aqui. Com o passar dos anos, mais planos estratégicos foram surgindo assim como novos desafios. A cidade tinha cada vez mais estudantes, turistas e investidores que consideravam a cidade uma boa opção para viver, estudar, trabalhar, visitar ou investir. Esta tendência influenciou a cidade a criar marcas como “Barcelona CARD” e “Barcelona Official Tourist Tour”. Em 2000, nasceu o projeto 22@Barcelona cujo objetivo principal era tornar a cidade num distrito inovador, aliando três vetores importantes da economia: o governo, as universidades e a indústria. Para isso acontecer, este projeto transformou 200 hectares de terra industrial, cujo estado era obsoleto, em espaços modernos para a concentração estratégica de atividades intensivas de conhecimento (Bellosó, 2011). Este projeto originou a criação de marcas como “Districte d'activitats 22@bcn” e “22 Barcelona”.

Além da área das novas tecnologias, a cidade apostou na captação de outros eventos relacionados com a área do desporto (marca “Barcelona - Pirineos 2022” relacionada com a candidatura de ambas as cidades como anfitriões dos Jogos Olímpicos de Inverno de 2022), música (“BCN CREC 29 Festival Teatre Musica Dansa) e cultura (“Barcelona Gaudi Ticket”). Em 2013, lançou a campanha e marca “Barcelona Inspira” como estratégia de comunicação de forma a comunicar e valorizar os ativos da cidade como: o nível de qualidade de vida, inovação, arquitetura, criatividade, moda, conhecimento, tecnologia, gastronomia, educação, comércio, desporto, cultura e história.

Outra aposta do poder público da cidade foi a criação da empresa “Barcelona Global”, uma empresa privada que trabalha na promoção da marca da cidade e que, em parceria com o governo, pretende tornar Barcelona um centro global de negócios e uma das cidades mais influentes e competitivas (Barcelona Global, 2014). Apesar da marca da cidade ser um exemplo a seguir, hoje em dia, o excesso de turismo tem prejudicado a cidade e os seus cidadãos (Barata, 2017). Este facto aliado aos recentes ataques terroristas e à tentativa de tornar a Catalunha um estado independente, torna o desafio de Barcelona ainda maior. A marca da cidade é forte, mas precisa de estar atenta ao seu redor e adaptar-se a novos cenários que possam surgir, por forma a manter a sua posição no mercado.

Paris

Paris é uma das cidades mais competitivas do mundo, de acordo com todos os estudos apresentados no sub-capítulo 3.1.2.2. Rica em cultura e história, Paris é hoje em dia, uma cidade multicultural, criativa e atrativa. Um dos grandes símbolos da cidade é a Torre Eiffel, construída em 1889, e foi uma das primeiras marcas registadas pela Ville de Paris (“TOUR EIFFEL” em 1985). O Arco do Triunfo, o Museu do Louvre ou a avenida Champs-Élysées também são frequentemente associados à cidade.

Paris é também considerada a cidade da luz porque durante muitos anos várias pessoas ligadas a diferentes tipos de arte, como é o caso de Van Gogh e Picasso, eram atraídos pela cidade. Por este motivo, qualquer ponte, bairro ou monumento tem sempre muita luz e algo diferenciador e atrativo. A indústria da moda e do cinema também são outros dois pilares importantes da estratégia da cidade. O desporto é outra aresta importante, não apenas no futebol, mas também ao nível dos jogos olímpicos. Paris sediou por duas vezes os jogos: em 1900 e em 1924. Posteriormente, tentou concorrer aos jogos de 1992 e 2012, mas sem sucesso. Em 2024, consegue pela terceira vez, sediar os Jogos Olímpicos, igualando Londres relativamente ao número de vezes em que foi a cidade escolhida para acolher um evento desta magnitude. Aliado a todos estes fatores, o setor que mais tem crescido na cidade é o setor do turismo. De acordo com Mastercard's 2017 Global Destination Cities Index, a cidade de Paris foi a terceira cidade no mundo que mais visitantes recebeu em 2016: 15.45 milhões de visitantes, estando previstos 16.13 milhões de visitantes em 2017 (Hunter, 2017).

No entanto, apesar de todos estes pontos fortes, a marca de uma cidade não é constituída apenas pelos seus ativos tangíveis. Deve conter uma identidade forte, que permita alcançar diferentes públicos-alvo e tornar a cidade atrativa para os negócios, para os estudos, para eventos e para viver. Os produtos e serviços com a indicação de “Made in Paris” são valorizados por conterem esta indicação e isso por si só pode ser considerado uma marca, pois permite atrair turistas, talentos e investimentos (Cahn, 2013). Contudo, se analisarmos as marcas pedidas pelo poder público da cidade, independentemente da quantidade das mesmas, verifica-se que muitas estão associadas a projetos de diferentes áreas e que não existe uma marca global, que inclua todos estes projetos.

Apesar de ainda não existir uma marca global, Paris continua a esforçar-se para estar à frente da sua concorrência sendo exemplo desta atitude o projeto “Grand Paris”. este

projeto foi criado para ligar a região metropolitana a outras regiões de Paris, permitindo o desenvolvimento económico, social e urbano da cidade (Grand-Paris). São 7 setores afetados por este projeto: setor económico, imobiliário, educação, transportes, cultura, desporto e ambiente. Envolve a criação de 68 novas estações de metro e o aumento das respetivas linhas em cerca de 200 km, permitindo o acesso de várias partes da cidade que até aqui não existiam. A área da pesquisa e inovação também fazem parte deste projeto. Com este projeto, espera-se que a atratividade de Paris cresça e que a mobilidade dentro da cidade se torne mais acessível.

De acordo com a presidente da câmara de Paris, Anne Hidalgo, “Paris has to reinvent itself every moment”. Esta frase surgiu na conferência de 3 de outubro 2014 relacionada com o projeto “Call for Innovative Urban Projects” que pretende traçar o perfil da cidade de Paris no dia de amanhã, com base no contributo de 23 sites associados a startups, empresas, investidores, artistas e designers (Buckley, 2014). Apesar desta frase ser do ano 2014, a mesma ainda tem significado nos dias de hoje porque, apesar de Paris ter uma posição dominante face a muitas outras cidades, a capital francesa deve adaptar-se e manter a sua competitividade e pontos fortes, como elementos diferenciadores da sua estratégia.

Marselha

Marselha está situada junto ao mar Mediterrâneo e a sua localização é um elemento positivo na relação com outras cidades. É a segunda cidade com mais população em França e ao longo dos anos tem apostado na organização de eventos para se tornar uma cidade mais visível internacionalmente e alcançar benefícios económicos, incrementar o turismo, divulgar a sua identidade e reforçar a sua atratividade e posicionamento no mercado (Internacional Marseille).

O plano estratégico “Marseille attractive 2012-2020” definido em 2011 pelo município revelou que, até 2020, Marselha deverá tornar-se uma cidade atrativa. Para isso acontecer, existem algumas dimensões estratégicas a trabalhar. Marselha, um centro de negócios no Sul da Europa, visa melhorar o posicionamento da cidade internacionalmente e torná-la um elemento intermediário entre diferentes países. Para isso acontecer, o seu porto deve ser desenvolvido. Uma cidade de conhecimento e criatividade para atrair talentos e empresas inovadoras, por forma a explorar o potencial da universidade Aix-Marselha.

Cidade de destino para beneficiar do turismo, atraindo cada vez mais visitantes, eventos, congressos e investimentos (Ville de Marseille, 2012).

Para que a estratégia resulte, existe a necessidade de se promover esta mensagem através de uma única identidade, que reflita os atributos que a cidade pretende divulgar e que poderá ser comunicada através de uma marca global, que possam incluir os quatro eixos estratégicos acima descritos (Ville de Marseille, 2012). Em 2014, a Office de tourisme et des Congrès de Marseille criou duas marcas associadas a este plano: “M CHOISISSEZ MARSEILLE! THE ATTRACTIVE CITY” e “M CHOISISSEZ MARSEILLE! THE CREATIVE CITY”. Com esta criatividade e dinamismo, em 2013, Marselha foi considerada Capital Europeia da Cultura e, em 2017, será Capital Europeia do Desporto.

Londres

Londres é uma das cidades mais influentes e competitivas do mundo. De acordo com os estudos analisados anteriormente, a capital londrina surge frequentemente na posição nº 1 desses *rankings*. Além de ser uma das cidades com mais visitantes do mundo, é uma cidade multicultural reconhecida pelo seu poder económico e financeiro. A cultura, o desporto e as artes são pilares da sua estratégia e uma aposta constante.

Assim como Paris, Londres não detinha até 2011 uma marca reconhecida internacionalmente. Foi no ano de 2011 que surgiu a empresa sem fins lucrativos London & Partners, financiada pelo Mayor of London. As áreas de turismo (“Visit London”), investimento (“Think London”) e educação (“Study London”) passaram a estar concentradas apenas nesta empresa. Londres foi a sede dos Jogos Olímpicos de 2012 e esta organização foi criada para aproveitar as oportunidades que surgiriam com este evento, incrementar o crescimento económico e o emprego e construir uma imagem positiva de Londres, como cidade mundial atrativa e próspera (Innes, 2016). Para realizar este trabalho, a London & Partners apoia os projetos da cidade de Londres, organiza grandes eventos e conferências, cria campanhas para promover o turismo e a cidade e atrai novos negócios, novos investidores e novos habitantes.

Uma das iniciativas com maior sucesso foi a criação da história de Londres (“London story”), em 2014, que consiste num conjunto de vídeos sobre o melhor da cidade onde os atores principais são: Londres e os seus habitantes. Apesar de ser uma campanha que

promove a cidade, a marca não se encontra registada pela cidade. Neste mesmo ano, a London & Partners criou o domínio Dot London e é uma das primeiras cidades a ter o seu próprio domínio. O objetivo do domínio é reforçar a competitividade das empresas através da utilização do domínio e da associação da empresa à cidade, o que lhe poderá proporcionar vantagens competitivas. Sendo a tecnologia um dos eixos estratégicos da cidade, em 2015, a organização criou o laboratório Traveltech, a primeira incubadora de tecnologia de viagens de Londres.

Apesar da criação desta empresa, hoje em dia, Londres continua sem deter uma marca global representativa da cidade. No relatório anual 2015-2016 da London & Partners o Greg Clark, conselheiro na Global Cities, identifica vários motivos para os quais é necessário definir claramente a identidade de Londres para que o mundo saiba a história da cidade e continue a partilhá-la, são eles: i) Aumento da competição entre cidades e os consumidores estão mais exigentes; ii) O crescimento populacional tem vindo a aumentar e, só será possível garantir um crescimento sustentado, se a cidade continuar a atrair negócios, emprego e visitantes; iii) O crescimento de Londres ajuda a fortalecer e cria oportunidades para o Reino Unido; iv) Não basta o mundo saber que Londres é rica em cultura, desporto, tecnologia, inovação e arquitetura. O mundo precisa de conhecer Londres e v) Uma marca forte atrai estudantes, investidores e visitantes que podem gerar benefícios futuros (Clark, 2016).

Em 2016, a população do Reino Unido decidiu sair da União Europeia (UE) e desde essa altura existe uma incerteza sobre de que forma é que esta decisão irá afetar o país. A cidade de Londres tem uma visão mais pró-europeísta e votou para ficar na UE até porque, sendo o principal centro económico e financeiro do país, será certamente afetado. A base da UE é a existência de um mercado único, onde não existem impostos e outros custos envolvidos. A saída do Reino Unido da UE poderá causar dificuldades nas transações de bens, capitais e até mesmo pessoas. Além disso, Londres é a sede de muitas empresas e agências importantes, que com esta decisão, podem ser obrigadas a mudar a sua localização. É o caso da European Medicines Agency (EMA) e da European Banking Authority (EBA) que serão realocadas noutra cidade da UE e esta decisão gerou um aumento da competitividade entre as cidades candidatas a anfitriãs (Brunsden, 2017). As duas cidades que irão receber as duas agências vão adquirir notoriedade, visibilidade e mais investimento porque a EMA tem cerca de 900 trabalhadores a tempo inteiro e a EBA tem cerca de 190, o que significa que todos estes colaboradores passarão a viver na cidade,

contribuindo para a sua economia. Além disso, ambas as agências, realizam vários eventos e conferências durante o ano, o que também contribui para o turismo da cidade. Para a EMA concorreram 19 cidades, das quais destacamos Amesterdão, Barcelona e Porto (European Council, 2017a). Para EBA concorreram 8 cidades, e uma delas é Paris (European Council, 2017b).

Com a instabilidade provocada pela Brexit, Londres precisa de se reinventar e adaptar a uma nova realidade, por forma a minimizar possíveis perdas futuras.

Birmingham

A cidade de Birmingham tem vindo a evoluir ao longo dos anos e, em 2016, atingiu o recorde de 39 milhões de visitantes (Meet Birmingham). Este marco só foi possível porque a cidade oferece história, cultura, gastronomia e arte. O “Symphony Hall Birmingham”, uma das melhores salas de concerto, e a “Library of Birmingham”, a maior biblioteca da Europa, são dois pontos de referência para quem visita a cidade. A sua excelente localização atrai vários eventos e muitos destes são realizados no Birmingham Convention Bureau.

A estratégia de branding da cidade de Birmingham começou em 2002, com a criação da empresa Marketing Birmingham (MB). Através de uma parceria público-privada, o conselho municipal da cidade contribui financeiramente para o orçamento da empresa e apenas exigiu uma tarefa: construir uma marca de cidade integrada (Rivas, 2015). A MB gere três áreas: investimento interno, estratégia de marketing e crescimento do turismo (Rivas, 2015).

“Visit Birmingham” é o setor que gere os turistas e visitantes. “Meet Birmingham” gere as iniciativas, eventos, conferências e reuniões. “Business Birmingham” trata dos negócios e investimentos. Tim Manson, diretor de operações e políticas no MB, afirma que uma marca consiste na criação da unidade entre a diversidade (Rivas, 2015), ou seja, a marca de uma cidade inclui tudo o que está relacionado com a mesma, a sua história, cultura, gastronomia, negócios, eventos, desportos e inovações que agrupadas de forma clara, podem fazer parte de uma marca, que deve ser percebida pelos respetivos habitantes, mas também por quem a visita. Os toolkits são kits de ferramentas e a cidade de Birmingham utiliza-os para promover a sua marca (Rivas, 2015). Estes kits incluem histórias sobre os

residentes, imagens da cidade, estatísticas, estudos de caso e vídeos. Todos estes recursos são incluídos numa única plataforma web, cujo objetivo principal é comunicar a mensagem da marca e torná-la única.

Em 2015, a MB lançou uma campanha, através do toolkit, com o nome “Welcome to more” para divulgar os próximos eventos que a cidade iria receber, por forma, a encorajar a sua visita. Apesar de não ter muitas marcas, a cidade de Birmingham tem apostado na estratégia de *city branding* para se posicionar no mercado como uma cidade boa para visitar, investir e conhecer.

Roma

É uma das cidades mais antigas do mundo, uma das cidades mais visitadas e o seu centro histórico é Património Mundial da UNESCO. Até 2015, o símbolo representativo da cidade era o símbolo que consta na Figura 68.

Figura 68 – Símbolo anterior de Roma



Fonte: Wikipedia (2017b)

A sigla SPQR significa Senatus PopulusQue Romanus, isto é, o senado e o povo romano. Este era o nome oficial do império romano e permaneceu como símbolo da cidade, estando presente no brasão da cidade, mas também na entrada de museus, edifícios e tampas de esgoto. Em 2014, o município de Roma criou uma nova marca visual para a cidade. O objetivo desta alteração foi tornar a comunicação na cidade mais eficaz, mantendo a imagem institucional. Na Figura 69, podemos verificar o logotipo atual da cidade.

Figura 69 – Logotipo atual da cidade de Roma



Fonte: Comune di Roma (2014)

Em 2015, criou uma marca adicional “ROME&YOU” com o objetivo principal criar um logotipo de carácter relacional e que pudesse ser replicado em produtos para obter ganhos em publicidade e merchandising (Comune di Roma, 2015). Esta marca pode inclusivamente comunicar em Roma e no exterior, o que proporciona uma visibilidade diferente das marcas anteriores. Esta marca foi registada no território da EUIPO, o que demonstra importância da mesma. Na Figura 70, podemos verificar a sua identidade.

Figura 70 – Marca “ROME&YOU”



Fonte: Comune di Roma (2015)

A criação desta marca reflete que a cidade está atenta e que se pretende mostrar ao mundo, como parceira de viagens, estudos, investimentos, negócios e, acima de tudo, parceira de vida.

Milão

Conhecida pela capital do design, Milão é um dos principais destinos da Europa. Assim como Roma, Milão sempre foi uma cidade reconhecida internacionalmente. No entanto, a sua aposta na estratégia de branding apenas começou no ano de 2012 quando nasceu o Comitato Brand Milano (o Comitê da Marca de Milão), constituído por especialistas e representantes da cidade pertence a áreas como educação, media, cultura, turismo, município e religião.

Este Comitê foi criado para cumprir dois objetivos: i) resumir a identidade histórica da cidade e ii) criar o Expo 2015 e construir uma cidade metropolitana (Brand Milano, 2012). O primeiro desafio começou logo a ser trabalhado e, em 2014, foi feita uma exposição

sobre o património simbólico da cidade. Para realizar esta exposição, o Comitê fez várias pesquisas sobre os possíveis símbolos que identificavam a cidade e contou também com a participação dos cidadãos para este desafio. As conclusões desta exposição serviram igualmente para divulgar a cidade junto da comunicação social e promover a sua imagem interior e exterior.

Em 2015, para começar a delinear o novo perfil da cidade, foram identificados fatores determinantes para a estratégia resultar nomeadamente: a cidade teria que passar a ser uma cidade metropolitana, a qualidade de vida deveria existir para todos, assegurar a cultura e inovação, incrementar o valor económico da cidade, incluir a população na criação do novo perfil e comunicá-lo de forma correta. De acordo com o Comitê da Marca de Milão, os 14 elementos relacionados com a identidade da cidade são: nome “Milano”, tolerância, conhecimento, cidade industrial, qualidade de vida e sustentabilidade, moda, design, saúde, cultura, solidariedade, desporto, cidade metropolitana, direitos humanos e Nutrição como intermediário do meio ambiente e tecnologia (Brand Milano, 2014).

Nesse mesmo ano, foi realizado um evento internacional para divulgar a identidade da cidade e perceber junto de elementos de outras cidades se a identidade era bem percecionada dentro e fora da cidade (Brand Milano, 2012).

Em 2015, surgiu ainda o EXPO 2015, uma exposição mundial com o tema “Feeding the Planet, Energy for Life” que permitia relacionar a tecnologia, cultura, inovação, tradições e criatividade com a alimentação e as dietas. Eventos como este, são considerados palcos de divulgação da cidade e dos seus principais recursos.

Recentemente, surgiu a marca “YES MILANO” que representa um programa cultural que descreve todos os eventos que se irão realizar na cidade em 2018. Arquitetura, cultura, gastronomia, arte, design e moda são temas que fazem parte deste projeto e nos quais a identidade da cidade se baseia.

A aposta na identidade e na marca por parte de Milão é elevada e tem dado frutos. No entanto, de acordo com o Comitato Brand Milano, a cidade de Milão considera que, para que a política da marca seja realizada de forma adequada, deve existir a parceria entre entidades públicas e privadas. Isto porque a cidade pertence aos cidadãos e aos diferentes *stakeholders* que a integram, pelo que a sua identidade deve ser gerida em conjunto.

Amesterdão

Amesterdão é um dos principais centros financeiros da Europa, é sede de muitas das grandes empresas holandesas e de algumas das mais importantes empresas do mundo. É conhecida pelos seus canais, pelas suas túlipas, pela sua cultura e monumentos. No entanto, e até há uns anos atrás, a sua imagem também estava associada negativamente às drogas e bairros vermelhos. No início do século XXI, a cidade realizou vários estudos e verificou-se que a posição de Amesterdão estava a diminuir em áreas como a realização de eventos e, ao nível do turismo, estava a ser fortemente ameaçada por cidades europeias, como é o caso de Madrid e Barcelona (Huffnagel, 2004). Por outro lado, a sua excelente localização permitia receber cada vez mais empresas importantes na cidade, tornando a competição ainda mais intensa. Por este motivo, a partir de 2003, o marketing passou a ser o pilar estratégico da cidade. Neste sentido, em março de 2004, surgiu a empresa Amsterdam Partners. O trabalho desta empresa foi desenvolvido com apoio público e privado e que tinha duas principais missões: i) promover a cidade e ii) definir a identidade de Amesterdão integrada com todos os *stakeholders* e que transmitisse uma única imagem da cidade. Até aqui, não existia uma marca global que identificasse a cidade, apenas alguns slogans relacionados com campanhas anteriores como é o caso de “Amsterdam Capital Of Inspiration”, “Amsterdam has it” ou “Small City, Big Business” (City of Amsterdam, 2004). Para uma marca ter sucesso, esta deve ser projetada a médio-longo prazo para que os seus efeitos se possam refletir na cidade. Todos estes projetos foram temporários, foram definidos para um determinado público-alvo e não transmitiram a identidade de Amesterdão. No fundo, até 2004, não existia uma marca “guarda-chuva” que incluísse os principais atributos da cidade (City of Amsterdam, 2004).

O primeiro passo foi identificar quais os elementos que fazem parte da identidade de Amesterdão com o objetivo de traçar o perfil da cidade, que deverá ter alguma ligação com os seus residentes, visitantes e empresas. De acordo com a City of Amsterdam (2003:3), foi possível caracterizar a cidade em três palavras: “espírito de comércio, criatividade e inovação”. A campanha iniciou-se em 23 de setembro de 2004 e deu origem à marca “I amsterdam”, identificada na Figura 71.

Figura 71 – Marca “I amsterdam”



Fonte: Iamsterdam.com

“I amsterdam” é uma das marcas de cidades mais reconhecidas e mais referenciadas em diversos estudos sobre o *city branding* (Heeley, 2011). Os pilares desta marca assentam em tornar Amesterdão uma cidade de negócios, artística, compacta, de eventos, de conhecimento e o ponto de encontro e residência de muitas pessoas. A cidade quer ainda ser reconhecida pela sua arquitetura, vida noturna, shoppings, capital e inovação. Por outro lado, pretende que a sua imagem não seja tão associada aos seus canais e ao sexo e drogas (City of Amsterdam, 2004).

Huffnagel (2004:7) refere que “I amsterdam é a bandeira pessoal orgulhosa do navio. Uma bandeira que chama a atenção, mas só por causa do navio”. Com esta afirmação, o autor pretende reforçar que “I amsterdam” foi criada para ser a marca da cidade e das pessoas de Amesterdão. Quem utiliza a marca demonstra orgulho na sua cidade e em tudo o que esta oferece tal como descreve o respetivo site: “I choose Amsterdam for business. I choose Amsterdam for education. I choose Amsterdam for inspiration. I choose Amsterdam as my home. I am Amsterdam.” (Iamsterdam, 2017).

A marca continuou a ter sucesso e, em 2013, a Amsterdam Marketing substituiu a Amsterdam Partners. Além de promover a marca, a Amsterdam Marketing tem como principal objetivo tornar a área metropolitana de Amesterdão um local ideal para viver e trabalhar e um destino turístico de eleição.

Os motivos que levaram a cidade a criar a política de marketing e a marca “I amsterdam” continua a ser válidos nos dias de hoje. A competição entre cidades aumenta diariamente e as cidades que pretendem alcançar uma posição de destaque no mercado devem continuar a apostar na sua identidade. Apesar do poder público não deter muitos registos de marcas, não é por este motivo que a sua política de *branding* falha.

A Amsterdam Marketing é também responsável pelo registo formal da marca. No seu site, a empresa refere que as licenças de utilização da marca “I amsterdam” são concedidas por esta e que qualquer utilização sem o seu consentimento é proibida. Este

tipo de informação é relevante pois demonstra que a gestão da marca é feita de forma profissional.

Amesterdão é uma cidade-exemplo no que diz respeito à estratégia de marca de cidades e deve continuar a apostar nos valores de inovação, empreendedorismo e criatividade para tornar Amesterdão uma cidade única (Rivas, 2015).

Roterdão

A segunda cidade da Holanda, em termos populacionais, é Roterdão. Cidade com energia, dinamismo e criatividade que se tem vindo a modernizar ao longo dos anos. Ao nível das marcas, tem poucos registos porque a sua estratégia só foi delineada a partir de 2014. No final desse ano, quatro elementos fundamentais à cidade decidiram juntar-se em prol de um só objetivo: tornar Roterdão uma cidade com mais reconhecimento na Holanda e no exterior, por forma a atrair empresas, estudantes e visitantes. Os quatro elementos foram: Rotterdam Port Authority (Autoridade Portuária de Roterdão), Erasmus University Rotterdam (Universidade de Erasmus de Roterdão), Municipality Rotterdam (Município de Roterdão) e Rotterdam Partners (Parceiros de Roterdão). A mensagem deste desafio foi “Rotterdam. Make it Happen” (Roterdão faz acontecer) e englobava 3 dimensões. A primeira dimensão pretende tornar Roterdão uma cidade inovadora e empreendedora, que está ligada a qualquer parte do mundo. O município pretende ser parceiro de todos os residentes e empresas situados na cidade, deseja criar iniciativas que possam ajudar a promover os seus projetos pessoais e profissionais, em prol de uma sociedade satisfeita. A cidade também tem muito que visitar, sendo o local ideal para os seus visitantes se surpreenderem. A Figura 72 mostra o logotipo da marca.

Figura 72 – Marca “Rotterdam. Make it Happen”



Fonte: Rotterdam Info

Esta é a marca mais conhecida da cidade, mas não se trata apenas de um slogan. Uma das ferramentas utilizadas para promover a participação dos residentes é o Rotterdam Branding Toolkit. Seguindo a estratégia de Birmingham, o toolkit permite o acesso a

imagens, vídeos, textos, gráficos e estudos sobre a cidade de Roterdão, com o objetivo de divulgar a cidade, incrementar o turismo e o número de eventos que a cidade pode vir a receber. No próprio site, inclui uma área de inspiração onde apresentam as histórias e projetos de pessoas e empresas de Roterdão como forma de inspiração futura. A marca registada sobre este projeto foi registada em 2015 e no território da EUIPO, o que revela a importância da mesma.

Berlim

Uma das principais cidades do mundo, Berlim, viveu até há pouco tempo com um muro que dividia a própria cidade: o muro de Berlim. Este muro foi construído em 1961, durante a Guerra Fria, e separava a Alemanha Ocidental (capitalista) da Alemanha Oriental (socialista). O muro de Berlim não só dividia a cidade, bem como a dividia o mundo em dois blocos, de um lado a República Federal da Alemanha (RFA) e os Estados Unidos e do outro a República Democrática Alemã (RDA) e a União Soviética (Wikipedia, 2017c). Após várias tentativas, a 3 de outubro de 1990, o muro de Berlim caiu e deu lugar à reunificação do país.

A partir desta data, Berlim sentiu a necessidade de recuperar a sua imagem, uma vez que a competitividade entre cidades começava a aumentar. Um dos aspetos importantes foi a candidatura aos Jogos Olímpicos de 2000, no ano de 1992. Esta foi uma das tentativas para reconstruir a cidade e dar-lhe visibilidade.

Mas a melhor iniciativa viria apenas em 2008. Berlin criou a marca “sei Berlin” (em inglês “be Berlin”). Segundo contacto com o Diretor de Relações Públicas da marca, Dr. Lukas Breitenbach, “be Berlin” (em alemão “sei berlin”) nasceu, por iniciativa do Senado, através de uma parceria público-privada. A definição da marca teve o contributo do senado, da empresa Berlin Partners (empresa privada que promove a cidade enquanto cidade de negócios) e da empresa Berlin Tourismus Marketing GmbH (empresa privada que tem como missão incrementar o turismo) (Järvisalo, 2012). A Figura 73 demonstra a imagem da marca.

Figura 73 – Marca “be Berlin”



Fonte: Sei Berlin

Esta é a marca oficial da cidade de Berlin, através da qual é feita toda a comunicação. Pretende promover a cidade a nível nacional e internacional, demonstrando a sua autenticidade e diversidade. É uma marca utilizada pelos residentes da cidade, uma vez que são estes que fazem a sua cidade. E é uma marca de carácter exterior pois demonstra que o lugar de uma empresa ou a casa de um estudante pode ser em Berlin. Com esta campanha de marketing, Berlin pretende ser considerada uma cidade aberta a novos desafios e oportunidades.

A segunda guerra mundial e o muro de Berlin são os dois momentos menos felizes da história de Berlin, no entanto estes fazem parte da cidade. A marca é constituída pela identidade da cidade e só fará sentido se esta incluir a sua história, cultura e raízes. A marca “be Berlin” é sinal de mudança e da nova imagem que a cidade quer atingir. Além de estar presente em todos os documentos de comunicação oficial da cidade, foi criado um website sobre a marca e que inclui histórias de residentes e outras campanhas de divulgação da cidade.

Berlin mostrou-se aberta à diversidade mundial, atraindo cada vez mais pessoas à cidade. Com esta estratégia, a cidade alemã tornou-se uma das cidades que mais empreendedores atraiu e, em 2006, Berlin foi designada oficialmente Cidade do Design, pela UNESCO, sendo a primeira cidade alemã a obter este reconhecimento. Em 2010, foi criada a marca “visit Berlin” para captar visitantes e investimentos. Em 2014, fez 25 anos que caiu o Muro de Berlin. Para celebrar este marco, foi criada a campanha “BERLIN 365/24” com o objetivo de fortalecer o turismo, atrair pessoas e investimentos e demonstrar as vantagens de localização que a cidade tem (Visit Berlin, 2014). Esta campanha apenas se iniciou em 2016, ano de registo da marca, cuja mensagem principal seria que Berlin é uma cidade importante a qualquer hora do dia, todos os dias do ano. Esta campanha irá prolongar-se pelo ano de 2017.

A estratégia de *city branding* de Berlin tem vindo a progredir ao longo dos anos e tem dado frutos. A cidade deve continuar a apostar na diferenciação através da marca, procurando dessa forma continuar a ser uma das cidades mais influente, criativa e livre.

Hamburgo

Hamburgo é uma cidade com história, cultura, comercial, industrial e criativa. É um importante centro económico da Alemanha, que recebe várias pessoas e empresas anualmente e tem um dos maiores portos de contentores da Europa. Apesar de ser uma cidade reconhecida, o poder público da cidade constatou que não existia uma marca própria de Hamburgo, sendo a cidade apenas reconhecida pelos seus ativos tangíveis.

A construção da marca da cidade começou depois de Hamburgo não ter conseguido ser a sede dos Jogos Olímpicos de 2004. A cidade sentiu que precisava de se adaptar e de criar uma marca que a identificasse. Para isso, em 2004, Hamburgo criou a empresa Hamburg Marketing GmbH, uma empresa pública, cuja principal missão era desenvolver estratégias de marketing que posicionem a cidade de Hamburgo como uma marca (Marketing Hamburg, 2017).

Não existindo ainda uma marca global da cidade, e para colmatar esta questão, em 2004 e 2009, foram realizados dois questionários para identificar a perceção que as pessoas tinham sobre a cidade (Marketing Hamburg, 2017). Com base nestes dois estudos, a cidade desenvolveu uma marca com 10 dimensões importantes que devem estar interligadas para que a marca da cidade seja reconhecida de forma correta, são elas: metrópole dentro de água, região metropolitana, festivais e eventos, cultura, desporto, comércio, ambiente, cidade com vida, cidade com energia, ambiente comercial atrativo e crescimento e sustentabilidade (Marketing Hamburg, 2017). Estes doze pilares estão diretamente relacionados com tudo que compõe a cidade: o seu porto, o comércio, Rua Reeperbahn, eventos, história, cultura e energia. A comunicação da cidade é feita com base na marca, de forma a garantir o seu reconhecimento. O símbolo da cidade está na Figura 74.

Figura 74 – Símbolo de Hamburgo



Fonte: Marketing Hamburg

Com a criação desta marca, Hamburgo deixou de ser uma cidade industrial e passou a ser uma cidade cool e moderna. Exemplo disso é a sala de concertos Elbphilharmonie, inaugurada em 2017. Este edifício é um exemplo claro do dinamismo e modernidade da cidade de Hamburgo, uma vez que o edifício foi construído sobre uma zona histórica da cidade que, na década de 60, era a base de muitos armazéns de chá, tabaco e cacau. Inclui também uma zona de escritórios e residências.

Após contacto com a Hamburg Marketing GmbH, o Dr. Stefan Nöthen, Diretor da Estratégia & Gestão da Marca, explicou que o motivo para a criação da marca foi porque esta é um sinal de confiança para quem vive e visita a cidade. Confirmou que é a empresa Hamburg Marketing GmbH que define a estratégia da marca em conjunto com o governo. Relativamente ao registo formal das marcas, esta também é uma função da empresa, sendo que apenas são registadas e protegidas as marcas principais. Questionámos ainda se considerava Hamburgo uma cidade de produtos e serviços, ao qual nos respondeu que é uma cidade com ambos. O detalhe do contacto pode ser visualizado no Anexo 4.

Hamburgo deve continuar a apostar na gestão da marca para garantir a sua competitividade no futuro.

4.4. Conclusões preliminares

Este capítulo foi elaborado de acordo com a metodologia definida para alcançar evidências empíricas sobre os resultados obtidos. Inicialmente, começámos por traçar os padrões gerais de evolução dos pedidos de marcas por cidade, destacando a sua evolução temporal, evolução do estado e tipo de marca assim como a análise das classes de Nice. Barcelona, Madrid e Paris são as cidades que se destacam pelo número de marcas pedidas. Depois da análise global, passámos à análise específica onde identificámos as estratégias de cada cidade sobre a temática das marcas de cidade. Amesterdão é a cidade que melhor implementou esta política, sendo muitas vezes referenciada como um caso de sucesso. Barcelona, Berlim, Porto, Hamburgo, Birmingham, Roterdão, Milão e Roma também já criaram marcas de cidade que lhes têm proporcionado um aumento da competitividade. No entanto, Londres, Madrid, Paris e Lisboa não têm uma marca global que expresse tudo o que podem oferecer.

5. Conclusões

Este projeto de tese pretende demonstrar que as marcas podem ser um bom indicador do grau de inovação e competitividade de uma cidade. O desenvolvimento deste estudo iniciou-se com a abordagem teórica ao tema, cujos temas principais foram a inovação, as marcas e a estratégia de *city branding*. Definido o caminho, definimos a metodologia de estudo e, de seguida, aplicámos a mesma na construção da base de dados e na análise dos resultados empíricos obtidos.

Como referido anteriormente, a base de dados foi elaborada com os dados retirados da plataforma TMview. A amostra incluiu 2367 marcas, pedidas no período de 1983 a 2017, associadas a 9416 classes de Nice. Uma vez que pretendemos perceber qual a influência do poder público na competitividade de cidades através das marcas, apenas considerámos as marcas requeridas pelas câmaras municipais, pelos municípios ou, em alguns casos, pela empresa criada pelo município para promover a marca da cidade. Em termos temporais, as marcas não apresentam um comportamento constante, oscilando de ano para ano. Por outro lado, não é possível estabelecer uma comparação relativamente ao número de marcas de cada cidade porque existem cidades com registos muito inferiores (é o caso de Marselha com 20 marcas) e outras com registos muito elevados (Barcelona tem 1085 marcas). A maior parte das cidades iniciaram a sua política de *branding* no século XXI, mas muitas das cidades iniciaram-se no registo formal de marcas antes de 2001. Outro aspeto importante é que 91% das marcas estão registadas e 55 % das marcas são do tipo combinado, o que significa que este indicador é claramente uma aposta das cidades. Relativamente às classes de Nice, existem mais referências a classes de produtos (cerca de 51%), mas isso também acontece porque as classes de produtos são 34, enquanto as classes de serviços são apenas 11.

Considerando os estudos de cidades, a base de dados criada e as estratégias definidas pelas cidades existem várias conclusões a retirar. As cidades mais competitivas, ao nível dos *rankings* de cidades, são Paris, Londres, Berlim, Roma e Milão. Contudo, uma das principais conclusões deste estudo é que as cidades mais competitivas não são as cidades que mais têm apostado no registo formal de marcas. É o caso de Londres, que é uma das cidades mais competitivas e, o seu poder público, não tem registado muitas marcas ao longo dos anos. Uma justificação para este caso pode estar relacionada com o facto de a cidade já ter alcançado uma notoriedade e presença tão grande no mercado, que não sente

necessidade de se diferenciar através de uma marca global pois não precisa. No entanto, o mundo está em constante mudança e o resultado do Brexit pode prejudicar Londres.

Por outro lado, era esperado que as capitais dos países fossem as mais competitivas e aquelas que apresentassem um maior número de marcas. Exemplos disso foram as cidades do Porto, Barcelona e Milão que registaram mais marcas que Lisboa, Madrid e Roma, respetivamente. Este facto indicia que, cada vez mais, as segundas cidades estão a tornar-se um destino igualmente atrativo, podendo em certos casos vir a tornar-se mais reconhecida que a capital do seu país.

A amostra inclui 14 cidades e destas 11 têm uma quantidade de marcas inferior a 100. Se analisássemos apenas este indicador, poderíamos dizer que estas cidades não teriam qualquer política de *city branding* ou qualquer marca global. Contudo, isto não se verifica. As cidades com mais registos são Barcelona, Madrid e Paris. Barcelona é um caso de sucesso na área do *city branding* e tem vindo, ao longo dos anos, a alcançar cada vez mais adeptos. Madrid e Paris já tiveram várias campanhas de promoção da cidade, mas ainda não criaram uma marca global, que pudesse ser reconhecida em qualquer parte do mundo. Todas as restantes cidades têm muito menos marcas, mas isso não significa que não tenham adotado o marketing de cidades como uma prioridade. Outro excelente exemplo é Amesterdão. A sua marca “I amsterdam” é uma marca global, que reúne tudo o que a cidade tem de bom. Com esta marca, a cidade convida as pessoas a escolherem Amesterdão para viverem, estudarem, trabalharem e investirem. Uns anos mais tarde, Berlim também criou uma marca global “be Berlin”, criada para atrair mais pessoas e investimento à cidade, tornando-a uma cidade competitiva. “Porto.” é outro excelente exemplo da escolha de uma marca, que resume a identidade da cidade invicta. “ROME&YOU” é a aposta de Roma enquanto que Roterdão definiu a marca “Rotterdam. Make it happen”. Birmingham, por sua vez, não tem uma marca global, mas criou a ferramenta de *branding* “The Birmingham Toolkit” que lhe permite divulgar a cidade com o contributo dos seus residentes. Lisboa, Marselha e Milão têm várias marcas associadas aos diferentes projetos desenvolvidos, no entanto não criaram a marca principal da cidade.

Com os resultados obtidos percebemos também que Paris, Marselha, Londres, Birmingham, Roma e Milão são cidades que, até aqui, apostaram mais em “produtos” e Lisboa, Porto, Madrid, Barcelona, Amesterdão, Roterdão, Berlim e Hamburgo são cidades de “serviços”.

A necessidade de criar uma marca “chapéu”, isto é, uma marca global existe quando há investimento elevado associado. Apesar de todas as cidades sentirem que a competição está a aumentar, para muitas, a sua natural identidade já é uma marca, não sentido necessidade de criar uma marca global. É igualmente por este motivo que muitos projetos não chegam a ser registados. Assim, podemos concluir que existem três estratégias principais que têm vindo a ser desenvolvidas pela esfera pública: i) Para as cidades maiores, a própria cidade já é considerada uma marca, não existindo uma marca “global”; ii) outras cidades já criaram uma marca “chapéu” como forma de divulgação da cidade (ex: “I Amsterdam”, beBerlin”); e iii) em alguns casos, as marcas ajudam a divulgar certos projetos apoiados pela área pública.

Apesar dos resultados não seguirem uma tendência, este projeto tem um carácter inovador, uma vez que até aqui nenhum estudo analisou as marcas comerciais como fator de inovação e competitividade de uma cidade. Consideramos que este estudo pode ser útil para as próprias cidades compreenderem a sua posição enquanto marca de cidade.

Este estudo apresenta duas limitações importantes. Por um lado, a análise apenas incluiu cidades europeias. Por outro lado, a base de dados foi apenas construída com marcas requeridas pelo poder público da cidade, não incluindo a iniciativa privada. Uma sugestão para uma investigação futura poderá ser o alargamento da análise, incluindo países de outros continentes, para compreender se os resultados são idênticos. O investimento nas cidades nem sempre é feito pelo poder público. A esfera privada tem uma influência igualmente elevada nas cidades e os resultados do seu contributo, ao nível do registo de marcas relacionados com as cidades, pode surpreender.

Referências bibliográficas

- Aaker, D. A. 2007. Innovation: Brand it or lose it. *California Management Review*, 50(1): 8-24.
- Adams, R., Bessant, J. & Phelps, R. 2006. Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1): 21-47.
- Akerlof, G. A. 1970. The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84: 488-500.
- Anholt, S. 2004. Branding places and nations. In R. Clifton & J. Simmons (Eds.), *Brands and branding*: 213-227. London: Profile Books.
- Anttiroiko, A. V. 2015. *City branding* as a response to global intercity competition. *Growth and change*, 46(2): 233-252.
- Aragonez, T., & Caetano Alves, G. 2013. Marketing Territorial: O futuro das cidades sustentáveis e de sucesso. *Tourism & Management Studies*, 1: 1-23.
- Barata, C. (2017). Para quem vive em Barcelona, o turismo é o principal problema. Acedido em: <https://goo.gl/vXHviq>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Barcelona Global. (2014). Barcelona and its future. Acedido em: <https://goo.gl/cUCYcZ>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Belloso, J. 2011. The *City branding* of Barcelona: A Success Story. In K. Dinnie (Ed.), *City branding: Theory and cases*: 118-123. London: Palgrave Macmillan.
- Boisen, M. 2007. The role of city marketing in contemporary urban governance. Paper present at the Future of Cities: Impacts-Indicators-Implications Conference.
- Branco, F. (2013). «*City branding*»: uma marca para a cidade de Lisboa. Acedido em: <https://goo.gl/TPhVxL>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Brand Milano. (2012). Percorso. Acedido em: <https://goo.gl/32sig7>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Brand Milano. (2014). Le 14 tesi identitarie su Milano. Acedido em: <https://goo.gl/Z9iXuC>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Brunsdon, J. (2017). Cities enter beauty contest to host agencies forced out of UK by Brexit. Financial Times.
- Buckley, K. (2014). Reinventing Paris – competition for city-wide regeneration announced. Acedido em: <https://goo.gl/24RjuR>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Cahn, J. (2013). Que vaut la "marque Paris"?. Acedido em: <https://goo.gl/W6sBBx>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Câmara Municipal de Gaia. (2016). Gaia todo um mundo. Acedido em: <https://goo.gl/YDmtoz>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Câmara Municipal de Lisboa. MADE OF LISBOA. Acedido em: <https://goo.gl/DaLuaf>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Câmara Municipal do Porto. (2014) Identidade gráfica. Acedido em: <https://goo.gl/H5FQRw>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.

- City of Amsterdam. (2003). Choosing Amsterdam Brand, concept and organisation of the city marketing. Acedido em: <https://goo.gl/s8WhKe>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- City of Amsterdam. (2004). What is I amsterdam. Acedido em: <https://goo.gl/s8WhKe>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Clark, G. (2016). WHY PROMOTE LONDON?. Annual Review 2015-2016 London & Partners. Acedido em <https://goo.gl/yc71FS>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Comité Olímpico de Portugal. XXV Olimpíada – Barcelona 1992. Acedido em: <https://goo.gl/6f9spZ>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Comune di Roma (2014). Identità Visiva. Acedido em: <https://goo.gl/qPYqUY>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Comune di Roma. (2015). Roma, i nuovi marchi della città. Acedido em: <https://goo.gl/E8NB1G>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Dahlström, T., Poikkijoki, A., Gauli, R., Hyytiäinen, S., Järvisalo, S., Nadan, K. & Renk, J. 2014. *How to build successful city brands? – Comparing results from 11 case studies*. Thesis, University of Applied Sciences, Finlândia.
- Drejer, I. 2004. Identifying innovation in surveys of services: A schumpeterian perspective. *Research policy*, 33(3), 551-562.
- Economides, N., 1988. The economics of trademarks. *TradeMark Register*, 78: 523-539.
- Economist, T. Hot spots 2025 Benchmarking the future competitiveness of cities. Acedido em: <https://goo.gl/uF6y8C>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Elliott, R., Percy, L. & Pervan, S. 2015, *Strategic Brand Management*. Oxford University Press, Oxford: USA.
- European Council. (2017a). Offers to host the European Medicines Agency (EMA). Acedido em: <https://goo.gl/CT5rZf>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- European Council. (2017b). Offers to host the European Banking Authority (EBA). Acedido em: <https://goo.gl/wFhpFr>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Eurostat. (2015). Population on 1 January. Acedido em: <https://goo.gl/GPOI9K>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Eurostat. (2016). Urban Europe - Statistics On Cities, Towns And Suburbs. Acedido em: <https://goo.gl/xl8kXt>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Eurostat. (2017). Share of Member States in EU GDP. Acedido em: <https://goo.gl/868zHb>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Fagerberg, J. 2004. Innovation: a guide to the literature. In J. Fagerberg & D. Mowery & R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*: 1-26. Oxford: Oxford University Press.
- Ferreira, V., & Godinho, M. 2011. *Building an Innovation Function with Patents and Trademarks: Evidence from Portuguese Regional Innovation Systems*. Paper presented at the DRUID 2011 INNOVATION, STRATEGY, and STRUCTURE - Organizations, Institutions, Systems and Regions at Copenhagen Business School, Denmark.

- Fetscherin, M., & Marmier, P. 2010. Switzerland's nation branding initiative to foster science and technology, higher education and innovation: A case study. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1): 58-67.
- Flikkema, M., De Man, A. P., & Castaldi, C. 2014. Are trademark counts a valid indicator of innovation? Results of an in-depth study of new benelux trademarks filed by SMEs. *Industry and Innovation*, 21(4): 310-331.
- Future Brand. (2015). Country Brand Index 2014-15. Acedido em: <https://goo.gl/zeZdHB>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Gaio, S., & Gouveia, L. 2007. O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*, 4: 27-38.
- GfK. (2016). Anholt-GfK Nation Brands Index. Acedido em: <https://goo.gl/aeff4K>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Godinho, M., Pereira, S., Simões, C., S. Mendonça & Sousa, V. 2003. *Utilização de Propriedade Industrial: Um Estudo sobre Inovação em Portugal*. INPI, Ministério da Economia, Lisboa.
- Godinho, M.M. 2007. Indicadores de C&T, inovação e conhecimento: Onde estamos? Para onde vamos?. *Análise Social*, XLII (182): 239-274.
- Gómez, M., Fernández, A. C., Molina, A., & Aranda, E. 2016. *City branding* in European capitals: An analysis from the visitor perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1: 1-12.
- Gonçalves, E. 2014. *Marcas Comerciais como Indicador de Inovação de Produto e de Evolução Sectorial: Uma Aplicação ao Negócio da Imprensa Escrita em Portugal*. Dissertação de Mestrado, ISEG, Lisboa.
- Gotsch, M. & Hipp, C. 2014. Using trademarks to measure innovation in knowledge-intensive business services. *Technology Innovation Management Review*, 4(5): 18-30.
- Grand-Paris. What is the Grand Paris?. Acedido em: <https://goo.gl/UKxF7s>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Greenhalgh, C., & Rogers, M. (2007). Trade marks and performance in UK firms: evidence of Schumpeterian competition through innovation. Paper presented by Oxford Intellectual Property Research Centre, University of Oxford.
- Grossman, G. M. & Helpman, E. 2015. Globalization and growth. *The American Economic Review*, 105(5): 100-104.
- Heeley, J. 2011. *City branding* in Western Europe. *Contemporary Tourism Reviews*: 1-31.
- Herget, J., Petrù, Z., & Abrahám, J. 2015. *City branding* and its economic impacts on tourism. *Economics & Sociology*, 8(1): 119-126.
- Hildreth, J. (2008). The Saffron European City Brand Barometer. Revealing which cities get the brands they deserve. Acedido em: <https://goo.gl/6bpJN3>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Hollanders, H. Es-Sadki, N. & Kanerva, M. (2016). European Innovation Scoreboard 2016. European Commission. Acedido em: <https://goo.gl/of4wtp>. Data de acesso: 2 outubro de 2017.

- Huffnagel, F. (2004). Foreword. The making of...the city marketing of Amsterdam. Acedido em: <https://goo.gl/s8WhKe>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Huggins, R. & Thompson, P. 2017. *Handbook of Regions and Competitiveness - Contemporary Theories and Perspectives on Economic Development*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Hull, G. 2016. Cultural Branding, Geographic Source Indicators and Commodification. *Theory, Culture & Society*, 33(2): 125-145.
- Hunter, M. (2017). 10 most popular cities for international travelers in 2017. CNN. Acedido em: <https://goo.gl/hS6bAm>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Iamsterdam. Acedido em: <https://goo.gl/7rdJYd>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- IESE Business School. (2017). Cities in Motion Index. Acedido em: <https://goo.gl/MhVnKn>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Innes, G. (2015). WELCOME FROM OUR CEO. Annual Review 2015-2016 London & Partners. Acedido em <https://goo.gl/yc71FS>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- INPI. (2008). Código de Propriedade Industrial (CPI). Acedido em: www.goo.gl/IqLYqP Data de acesso: 2 outubro 2017.
- INPI. (2017). Classificação de Nice – 11ª edição – Lista de classes e notas explicativas. Acedido em: <https://goo.gl/znfe5r>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Internacional Marseille. Les grands événements internationaux. Acedido em: <https://goo.gl/jXewgC>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Järvisalo, S. 2012. *How to build successful city brands? - Case Munich, Berlin & Hamburg*. Thesis, University of Applied Sciences, Finlândia.
- João, A. 2014. *Dynamic Competition in the Portuguese Banking Sector: An Analysis of Product Innovation through a New Indicator*. Dissertação de Mestrado, ISCTE, Lisboa.
- Karaian, J. National per capita GDP without capital cities. Acedido em: <https://goo.gl/QvMd9Q>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. 2006. *City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?*. *Place Branding*, 2(3): 183-194.
- Kearney, A.T. (2016). Global Cities 2016. Acedido em: <https://goo.gl/cCkjQ6>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- King, N., & Horrocks, C. 2010. *Interviews in qualitative research*. London: Sage.
- Kotler, P. & Gertner, D. 2004. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. In N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride (Eds.), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*. *Journal of brand management*, 40-56. UK: Routledge.
- Lemos, C. 2009. Inovação na era do conhecimento. *Parcerias estratégicas*, 5(8): 157-180.
- Malmberg, C. 2005. *Trademark statistics as innovation indicators - A micro study*. Working paper no. 17, Centre for Innovation, Research and Competence in the Learning Economy, Lund University.

- Marketing Hamburg. Strategy & Brand Management. Acedido em: <https://goo.gl/9yg99C>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Meet Birmingham. About Birmingham. Acedido em: <https://goo.gl/Rmhhh8>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Mendonça, S., Pereira, T. S., & Godinho, M. M. 2004. Trademarks as an indicator of innovation and industrial change. *Research Policy*, 33(9): 1385-1404.
- Mendonça, S. 2008. *Economia de Babel: competição económica simbólica*. Janus – Anuário de Relações Exteriores. UAL: 104-105.
- Mendonça, S. & Fontana, R. 2011. *Estudo sobre o Contributo das Marcas para o Crescimento Económico e para a Competitividade Internacional*. INPI, Lisboa.
- Mendonça, S. 2012. Trademarks as a telecommunications indicator for industrial analysis and policy. *Telecommunication Economics*: 33-41.
- Mendonça, S. 2014. National adaptive advantages. In A. Teixeira, E. Silva & R. Mamede (Eds.), *Structural Change, Competitiveness and Industrial Policy: Painful Lessons from the European Periphery*, vol. 3: 128-145. Oxon: Routledge.
- Michael, C. & Sedghi, A. (2014). The world cities with the most powerful brands - get the data. The Guardian. Acedido em: <https://goo.gl/AnjAvS>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Millot, V. 2009. *Trademarks as an Indicator of Product and Marketing Innovations*. Working paper no. 2009/6. OCDE.
- Moed, H. F., Glänzel, W., & Schmoch, U. 2005. *Handbook of quantitative science and technology research: The Use of Publication and Patent Statistics in Studies of S&T Systems*. Dordrecht: Springer.
- Moilanen, T., & Rainisto, S. 2009. How to brand nations, cities and destinations. *A planning book for place branding*: 65-75.
- Murteira, I., Nicolau, V. & Martins, A. 2001. *Serviços Informacionais e Transição para a Economia do Conhecimento em Portugal*. GEPE-ME/IAPMEI, Lisboa.
- Nunes, C. & Alves, R. (2010). A Inovação como Factor de Competitividade em Portugal. Boletim Mensal de Economia Portuguesa, Nº 11. Acedido em: <https://goo.gl/x2Pcdk>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- OCDE. (2005). Oslo Manual – Guidelines for collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Ed. Acedido em: <https://goo.gl/RzdicZ>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- OCDE. (2007a). Innovations and growth: rational for an innovation strategy. Acedido em: <https://goo.gl/13kJ31>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- OCDE. (2007b). OECD Territorial Reviews: Madrid, Spain. Acedido em: <https://goo.gl/YHYkeq>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- OECD. (2009). *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2009*. Acedido em: <https://goo.gl/6Ewp9A>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Papp-Váry, Á. 2011. The Anholt-GMI City Brand Hexagon and the Saffron European City Brand Barometer: A Comparative Study. *Regional and Business Studies*, 3(1): 555-562.

- Patel, P. 2006. Technological Competencies. In J. Tidd (Ed.), *From knowledge management to strategic competence: measuring technological, market and organisational innovation*, vol. 3: 153-178. London: World Scientific.
- Perry, F. & Michael, C. (2014). 'It's not about the nicest city': readers respond to our city brand *ranking*. The Guardian. Acedido em: goo.gl/f15DYW. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Pressman, S. 2013. Joseph Schumpeter (1883-1950). In S. Pressman (Ed.), *Fifty major economists*, 3rd edition: 105-108. New York: Routledge.
- Ramello, G. 2006. What's in a sign? Trademark law and economic theory. *Journal of Economic Surveys*: 20(4): 547-565.
- Raubo, A. 2010. *City branding and Its Impact on City's Attractiveness for External Audiences*. Tese de Mestrado, Erasmus University, Roterdão.
- Resonance consultancy. (2017). 2017 World's Best City Brands Report. Acedido em: <https://goo.gl/hOGLqp>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Rivas, M. 2015. *Innovative Place Brand Management, Re-Learning City branding*. URBACT-CityLogo final report. Acedido em: <https://goo.gl/VDGfYn>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Rotterdam Info. Welcome to Rotterdam. Acedido em: <https://goo.gl/qBfjak>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Rotterdam Make it Happen. About Make it Happen. Acedido em: <https://goo.gl/Qg8EnK>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Sandner, P. G. & Block, J. 2011. The market value of R&D, patents, and trademarks. *Research Policy*, 40(7): 969-985.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (Eds.). 2011. *Research Methods for Business Students* (5th edition). UK: Pearson Education.
- Schmoch, U. 2003. Service marks as novel innovation indicator. *Research Evaluation*, 12(2): 149-156.
- Schwab, K. (2016). The Global Competitiveness Report 2016-2017. Acedido em: <https://goo.gl/ASdAjJ>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Sei Berlin. Acedido em: <https://goo.gl/kdH4rR>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Seisedos, G., & Vaggione, P. 2005. *The city branding processes: the case of Madrid*. Paper presented at the 41st ISoCaRP Congress.
- TMview. Acedido em: <https://goo.gl/YZ3BSG>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- United Nations. (2014). World Urbanization Prospects highlights. Acedido em: <https://goo.gl/ynzqRL>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Ville de Marseille. Plan Marseille Attractive. Acedido em: <https://goo.gl/8WL8Wn>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Visit Berlin. (2014). Berlin 365/24. Acedido em: <https://goo.gl/yYnUEK>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.
- Wikipedia. (2017a). Lista de cidades da União Europeia por população. Acedido em: <https://goo.gl/aSpMyZ>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.

Wikipedia. (2017b). Stemma di Roma. Acedido em: <https://goo.gl/nCfbhA>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.

Wikipedia. (2017c). Muro de Berlim. Acedido em: <https://goo.gl/QksrMD>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.

WIPO. (2004a). What is intellectual property?. Acedido em: <https://goo.gl/Si3fy7>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.

WIPO. (2004b). Intellectual Property Handbook: Policy, Law and Use. Acedido em: <https://goo.gl/vsI8LX>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.

WIPO. (2013). World Intellectual Property Report: Brands – Reputation and Image in the Global Marketplace. Acedido em: <https://goo.gl/Y6MSHS>. Data de acesso: 2 de outubro de 2017.

Zamora, E., & Carballo, Á. 2012. La construcción de la marca Madrid. *Cuadernos Geográficos*, 51 (2): 195-221.

Anexos

Anexo 1 – Critérios de pesquisa das marcas de cidade na plataforma TMview

LISBOA

TOTAL DE MARCAS

48

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Terrirório: PT	Poder local	
Trade mark name	"Lisboa"	1733	1476	14	Inseridos 14
Trade mark name	"Lx"	1087	224	3	Inseridos 3
Trade mark name	"Lisboa capital"	3	3	0	Não
Applicant name	"Lisboa"	2044	1497	33	Inseridos 28
Applicant name	"Câmara Municipal de Lisboa"	33	33	33	Já inseridos
Applicant name	"Município de Lisboa"	15	15	15	Inseridos 3
Trade mark name + Applicant name	"Lisboa" + "Município"	5	5	5	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Lisboa"	2	2	0	Não
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Câmara Municipal"	57	41	41	Não
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Câmara Municipal de Lisboa"	0	0	0	Não

PORTO

TOTAL DE MARCAS

79

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Terrirório: PT	Poder local	
Trade mark name	"Porto"	6972	1679	55	Inseridos 55
Trade mark name	"Porto capital"	15	1	0	Não 1)
Applicant name	"Porto"	7133	1320	81	Inseridos 24
Applicant name	"Câmara Municipal do Porto"	58	58	56	Já inseridos
Applicant name	"Município do Porto"	27	23	22	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Porto" + "Município"	16	16	14	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Porto"	15	1	0	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Câmara Municipal"	54	40	40	Não
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Câmara Municipal do Porto"	0	0	0	Não

1) Trata-se da atribuição à cidade como "Capital da cultura" em 2001. Marca solicitada pela Sociedade 2001 » iniciativa privada.

MADRID

TOTAL DE MARCAS

418

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Território: ES	Poder local	
Trade mark name	"Madrid"	4942	4296	203	Inseridos 203
Trade mark name	"Madrid capital"	13	13	3	Já inseridos
Applicant name	"Madrid"	5648	4545	477	Inseridos 215
Applicant name	"Ayuntamiento de Madrid"	229	229	229	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Madrid" + "Ayuntamiento de Madrid"	119	119	119	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Madrid"	13	13	3	Já inseridos

BARCELONA

TOTAL DE MARCAS

1085

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Território: ES	Poder local	
Trade mark name	"Barcelona"	5675	4805	691	Inseridos 691
Trade mark name	"Barcelona capital"	6	5	0	Não 1)
Applicant name	"Barcelona"	6572	5424	1082	Inseridos 392
Applicant name	"Ayuntamiento de Barcelona"	898	896	896	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Barcelona" + "Ayuntamiento de Barcelona"	614	612	612	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Barcelona"	11	11	0	Não
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Ayuntamiento"	36	36	0	Não
Trade mark name	"Barcelona global"	11	11	2	Inseridos 2 2)

1) Trata-se da atribuição à cidade como "Capital empreendedora" & "Capital Mundial do e-learning". Marcas solicitadas por Barcelona Activa SPM S.A. E Jose Lozano Galera, respetivamente » iniciativa privada.

2) Marcas associadas à empresa que ajuda na promoção da cidade - Marca "Barcelona Global"

PARIS

TOTAL DE MARCAS

407

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Território: FR	Poder local	
Trade mark name	"Paris"	37501	23298	125	Inseridos 125
Trade mark name	"Paris capitale"	26	26	0	Não
Applicant name	"Paris"	32919	26320	393	Inseridos 264
Applicant name	"Ville de Paris"	436	393	393	Já inseridos
Applicant name	"Commune de Paris"	157	154	150	Inseridos 5
Applicant name	"Office du Tourisme et des Congrès de Paris"	13	13	13	Inseridos 13
Applicant name	"Paris Provence"	5	5	0	Não
Trade mark name + Applicant name	"Paris" + "Ville de Paris"	222	197	197	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Paris" + "Commune de Paris"	70	69	67	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Paris"	12	11	0	Não
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Ville de Paris"	4	3	0	Não
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Commune de Paris"	1	1	0	Não

MARSELHA

TOTAL DE MARCAS

20

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Território: FR	Poder local	
Trade mark name	"Marseille"	1421	1276	10	Inseridos 10
Trade mark name	"Marseille capitale"	13	13	0	Não 1)
Trade mark name	"Marseille city"	7	7	2	Inseridos 2
Applicant name	"Ville de Marseille"	15	15	11	Já inseridos
Applicant name	"Commune de Marseille, Collectivité territoriale"	5	5	5	Já inseridos
Applicant name	"Provence Marseille"	276	270	8	Inseridos 8
Trade mark name + Applicant name	"Capitale" + "Marseille"	7	7	0	Não
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Ville de Marseille"	1	1	1	Já inseridos

1) Marcas pertencem a entidades que registaram a marca "MARSEILLE PROVENCE 2013 CAPITALE EUROPEENNE DE LA CULTURE" » iniciativa privada.

LONDRES

TOTAL DE MARCAS

52

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Território: GB	Poder local	
Trade mark name	"London"	14701	6336	12	Inseridos 12 1)
Trade mark name	"London city"	141	72	4	Inseridos 4
Trade mark name	"London Capital"	22	19	0	Não
Applicant name	"London"	16149	7246	40	Inseridos 36
Applicant name	"Mayor and commonalty and citizens of the city of london"	40	40	40	Já inseridos
Applicant name	"City Hall"	0	0	0	Não
Applicant name	"City council"	400	340	0	Não
Trade mark name + Applicant name	"London" + "Mayor and commonalty and citizens of the city of london"	4	4	4	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "London"	37	30	0	Não

1) Considerando a empresa London & Partners Limited que é responsável oficial pela promoção da cidade.

BIRMINGHAM

TOTAL DE MARCAS

42

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Território: GB	Poder local	
Trade mark name	"Birmingham"	466	208	15	Inseridos 15
Trade mark name	"Birmingham City"	30	17	3	Já inseridos
Trade mark name	"Birmingham capital"	2	2	0	Não
Applicant name	"Birmingham"	1033	423	42	Inseridos 27
Applicant name	"Birmingham City Council"	43	44	42	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Birmingham" + "Birmingham City Council"	15	15	15	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Birmingham"	1	1	0	Não
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "City council Birmingham"	0	0	0	Não

ROMA

TOTAL DE MARCAS

23

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Território: IT	Poder local	
Trade mark name	"Roma"	6580	3356	8	Inseridos 8
Trade mark name	"Rome"	1108	465	0	Não
Trade mark name	"Roma capitale"	24	24	3	Já inseridos
Applicant name	"Consiglio municipale"	0	0	0	Não
Applicant name	"Commune di Roma"	20	20	15	Inseridos 15
Applicant name	"Giunta Capitolina di Roma"	0	0	0	Não
Trade mark name + Applicant name	"Roma" + "Comune di Roma"	13	13	13	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Roma"	9	9	3	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Commune"	0	0	0	Não

MILÃO

TOTAL DE MARCAS

28

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Território: IT	Poder local	
Trade mark name	"Milano"	7270	3943	14	Inseridos 14
Trade mark name	"Milano capitale"	9	9	0	Não
Applicant name	"Milano"	5104	2810	14	Já inseridos
Applicant name	"Consiglio comunale di Milano"	0	0	0	Não
Applicant name	"Commune di Milano"	29	29	29	Inseridos 14
Trade mark name + Applicant name	"Milano" + "Comune di Milano"	15	14	14	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Milano"	0	0	0	Não
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Consiglio municipale"	0	0	0	Não
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Commune"	0	0	0	Não

AMESTERDÃO

TOTAL DE MARCAS

65

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Território: NL	Poder local	
Trade mark name	"Amsterdam"	1422	823	32	Inseridos 32
Trade mark name	"Amsterdam capital"	3	2	1	Já inseridos
Applicant name	"Amsterdam"	2304	1060	65	Inseridos 33
Applicant name	"Gemeente"	548	535	65	Já inseridos
Applicant name	"Gemeente Amsterdam"	69	66	65	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Amsterdam" + "Gemeente Amsterdam"	33	32	32	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Amsterdam"	4	3	1	Já inseridos

ROTTERDÃO

TOTAL DE MARCAS

22

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Território: NL	Poder local	
Trade mark name	"Rotterdam"	332	243	3	Inseridos 3
Trade mark name	"Rotterdam capital"	1	1	0	Não 1)
Applicant name	"Rotterdam"	1134	703	22	Inseridos 19
Applicant name	"Gemeente"	550	535	22	Já inseridos
Applicant name	"Gemeente Rotterdam"	23	22	22	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Rotterdam" + "Gemeente Rotterdam"	3	3	3	Já inseridos
Trade mark name + Applicant name	"Capital" + "Rotterdam"	0	0	0	Não

1) Refere-se à marca "YOUR WORLD ROTTERDAM EUROPEAN YOUTH CAPITAL 2009" requerida pela entidade Stichting Tweede Carrière. » iniciativa privada.

BERLIM

TOTAL DE MARCAS

50

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Território: DE	Poder local	
Trade mark name	"Berlin"	6207	5327	39	Inseridos 39 1)
Trade mark name	"Berlin capital"	18	18	0	Não
Applicant name	"Der Regierende Bürgermeister von Berlin"	0	0	0	Não
Applicant name	"Land Berlin"	172	171	10	Inseridos 10
Applicant name	"Senatskanzlei des Landes Berlin"	3	3	3	Inserida 1

1) Considerando as entidades Berlin Tourismus & Kongress GmbH e Berlin Tourismus Marketing GmbH - entidades responsáveis por promover Berlim pelo mundo.

HAMBURGO

TOTAL DE MARCAS

28

Elemento de pesquisa TMView	Designação utilizada	Resultados obtidos			Aplicação na base de dados
		Nºs s/ filtros	Território: DE	Poder local	
Trade mark name	"Hamburg"	2472	2186	19	Inseridos 19
Trade mark name	"Hamburg capital"	4	4	0	Não
Applicant name	"Hamburg"	3909	3492	0	Não
Applicant name	"Hamburg Marketing GmbH"	24	24	9	Inseridos 9

1) Inclui marcas requeridas pelas entidades Hamburg Marketing GmbH e Hamburg Tourismus GmbH, responsáveis pela promoção da cidade.

Anexo 2 – Tentativas de contacto com as cidades

Cidade	Forma de contacto	Entidades contactadas	Respostas obtidas
Lisboa	E-mail	Departamento de Marca e Comunicação	Realização de entrevista no dia 07/09/2017 à Dra. Maria do Carmo Rosa, Diretora do Departamento de Marca e Comunicação da CML
	E-mail	Departamento de Economia e Inovação	Realização de entrevista no dia 21/09/2017 à Dra. Ana Margarida Figueiredo, Diretora do Departamento de Emprego, Empreendedorismo e Empresa e pertence à Direção Municipal de Economia e Inovação
Porto	E-mail	Gabinete de Comunicação e Promoção da CMP	Sem resposta até ao dia de entrega da tese.
Madrid	Facebook	Turismo Madrid	Por ser difícil encontrar os contactos da área de <i>branding</i> , enviámos uma mensagem privada para a Página oficial do Turismo de Madrid a solicitar informação sobre para que endereço de e-mail deveríamos encaminhar as nossas questões. Não obtivemos resposta até ao dia de entrega da tese.
Barcelona	E-mail	Barcelona Global Barcelona Turisme	Sem resposta até ao dia de entrega da tese.
Paris	Facebook	Ville de Paris	Por ser difícil encontrar os contactos da área de <i>branding</i> , enviámos uma mensagem privada para a Página oficial da Ville de Paris a solicitar informação sobre para que endereço de e-mail deveríamos encaminhar as nossas questões. Não obtivemos resposta até ao dia de entrega da tese.
Marselha	Facebook	Ville de Marseille	Por ser difícil encontrar os contactos da área de <i>branding</i> , enviámos uma mensagem privada para a Página oficial da Ville de Marseille a solicitar informação sobre para que endereço de e-mail deveríamos encaminhar as nossas questões. Não obtivemos resposta até ao dia de entrega da tese.

Cidade	Forma de contacto	Entidades contactadas	Respostas obtidas
Roma	E-mail	Comune di Roma Área de Identità visiva e marchi istituzionali	Sem resposta até ao dia de entrega da tese.
Milão	E-mail	Comitato Brand Milano	Sem resposta até ao dia de entrega da tese.
Londres	E-mail	City Council of London London & Partners	Sem resposta até ao dia de entrega da tese.
Birmingham	E-mail	City Council of Birmingham Marketing Birmingham	Dr. Tim Milne, do Birmingham City Council, sugeriu que contactássemos a empresa Marketing Birmingham. Não obtivemos resposta até ao dia de entrega da tese por parte da respetiva empresa.
Amesterdão	E-mail	Amsterdam Marketing	Dra. Marissa Arron, àrea de Comunicação, da Amsterdam Marketing, respondeu ao nosso e-mail, encaminhando a questão para as Perguntas Frequentes, mostrando-se disponível para nos ajudar.
Roterdão	E-mail	Rotterdam Branding Toolkit Rotterdam Partners (City Marketeer)	Dra. Claire van Schagen, City Marketeer da Rotterdam Partners, respondeu, indicando que encaminhou as nossas questões para a responsável pela marca "Rotterdam Make it Happen" (Dra. Kitty Tang). Não obtivemos resposta até ao dia de entrega da tese.
Berlin	E-mail	Berlin Partner "be Berlin" campaign	Após contacto telefónico com o Dr. Lukas Breitenbach (porta-voz da Berlin Partners), encaminhámos-lhe um e-mail com todas as questões. Uma vez que a marca pertence ao Senado, o Dr. Lukas não conseguiu responder-nos pois precisa de alinhar as respostas com o senado. Não obtivemos resposta até ao dia de entrega da tese.
Hamburgo	E-mail	Hamburg Marketing	Dr. Stefan Nöthen, Diretor da Estratégia & Gestão da marca, respondeu a todas as nossas questões (consultar Anexo 6).

Anexo 3 - *Template do e-mail enviado aos responsáveis das marcas de cidades*

Nota importante: O template abaixo reflete as perguntas gerais. Consoante a cidade em análise, adaptámos o discurso e as questões efetuadas.

“Dear Sirs.,

I’m a student from Portugal (ISCTE) and I’m doing a thesis about the competitiveness of cities. I am studying city brands and how trademarks can increase the competitiveness of a city.

The city of [City name] is one of the cities that I’m studying. To improve my thesis, I would like to know if you can answer to the following questions, please.

- What is the reason for the creation of one city brand?
- The *city branding* strategy of [City] is define by who? The govern? The mayor? Or the govern has a partership with some company company who cares about the strategy of *city branding*?
- Who does the formal registration of trademark applications in [Official Trade mark Office] or EUIPO?
- About the trademark: Who usualy defines the name, type, Nice classes of the mark?
- All trademarks define by the city of [City name] are protected?
- My analysis shows that the most competitive cities (those who are always at the top of city rankings) aren’t the cities wihich most bet in trademarks to increase their competitiveness . Do you agree with this phrase?

I’m waiting for your answers.

Thank you very much for your cooperation.

Best regards,

Andreia Sousa

Portugal (ISCTE)

Anexo 4 – Entrevista – Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa

Entrevista

- Dra. Maria do Carmo Rosa, Diretora do Departamento de Marca e Comunicação da Câmara Municipal de Lisboa

Data: Dia 7 de setembro de 2017 pelas 15h30m

Local: Rua de São Julião nº 149 1º piso

O que é Lisboa?

R: A melhor qualidade que Lisboa tem é a sua Luminosidade. É calorosa no sentido em que somos muito hospitaleiros, sabemos receber como ninguém. Das cidades visitáveis e turísticas, talvez possamos dizer que somos os únicos que falamos a língua estrangeira, ou de quem nos visita. Somos tão simpáticos ao ponto de fazer o esforço de compreendermos quem nos visita. É uma cidade segura, essencialmente vibrante e onde existes muitas coisas a acontecer. Temos grandes eventos porque Lisboa fez esse investimento e isso catapultou a marca da cidade a nível internacional. Embora as pessoas possam até numa primeira análise desvalorizar os grandes eventos, estes são, na minha opinião, um dos fatores que deram grande visibilidade à cidade. Isto não querendo claro desvalorizar o trabalho dos outros serviços como o da economia e o turismo que, naturalmente, trabalharam para atingir o mesmo objetivo. A própria organização do governo de Portugal também tornou a cidade mais reconhecida. Penso que foi um feliz encontro de várias entidades a trabalhar que se calhar nem sempre coincidem no diálogo entre si, nem sempre se articulam entre si mas depois houve a felicidade de tudo confluir e todos trabalharem para o mesmo. Todos têm o mesmo foco: tornar Portugal um país mais apelativo, dar-lhe visibilidade, mostrar às pessoas de como é bom viver em Portugal e Lisboa é, se calhar, a montra de tudo o resto. Cada vez mais Lisboa é procurada e nós sabemos que a questão do turismo e dessa segurança a nível europeu tem sido um fator que tem influenciado muito o aumento do turismo. Mas quantos mais vêm, mais querem vir porque também beneficiamos um bocadinho do buzz, do passa-palavra, do que as pessoas veem, do como se sentem acolhidas, de como Lisboa é bonita. Ao mesmo tempo também acho que Lisboa sabe ser sofisticada, ao mesmo tempo que é típica, barrista e tradicional. Lisboa é uma cidade histórica, mas nós não temos a arrogância da história. Somos talvez o país da Europa que mantêm as mesmas fronteiras há mais anos, portanto, podíamos ter essa arrogância histórica, mas não temos. Nós descobrimos o mundo, fomos colonizadores, não sofremos dessa arrogância histórica de termos sido pessoas país com projeção internacional e que a dada altura contribuiu para o desenvolvimento. E nós fomos, de alguma maneira, os percursoros a globalização com a colonização. Contudo, não temos essa arrogância, de acharmos que somos superiores. Somos humildes na nossa maneira de receber, mas também sabemos ser sofisticados como temos de ser. Também temos uma zona de Lisboa onde as pessoas podem passear, onde podem fazer compras e sentir como se estivessem na 5ª Avenida ou em Paris.

Que estratégias e políticas têm sido desenvolvidas pela CML para melhorar o investimento, o turismo e o crescimento da cidade?

- Questão encaminhada para a área de Economia e Inovação.

Portugal é reconhecido internacionalmente não só por Lisboa, mas também pela sua 2ª cidade: o Porto. No caso da cidade invicta, a aposta na divulgação da cidade foi clara a partir do momento em que criaram a marca “Porto.”, que já ganhou inclusivamente vários prémios. Lisboa é a capital de Portugal e está presente em vários rankings de cidades, ao passo que o Porto raramente surge nesses estudos. Assim, gostaríamos de perceber se, para a cidade de Lisboa, já está prevista alguma marca idêntica à do Porto?

R: Vou dar-lhe o meu ponto de vista e aqui é mais pessoal. O executivo funciona com quatro anos e estamos em vésperas de eleições. E o executivo atual sofreu uma alteração exatamente a meio. O atual primeiro ministro era o anterior presidente de câmara, portanto houve esta passagem. A questão da marca está em cima da mesa, mas ainda não foi o momento de ser tratada. Tendo certo que, como muito bem disse, a visibilidade de Lisboa e a própria marca Lisboa não depende de grafismo, não é uma questão gráfica. O Porto ganhou prémios por questões gráficas e de design, mas teve bom gosto de facto e fez um trabalho excepcional. No entanto, tudo isto é influenciado por decisões políticas, prioridades de investimento. Construir uma marca é algo caro e envolve um investimento enorme porque até a caracterização das viaturas da câmara passam a ter essa imagem, aliás tudo fica com essa imagem. Muda tudo. Mas, para Lisboa, como digo, a possibilidade da marca é uma hipótese que está em cima da mesa sendo certo que a nossa marca não resulta de grafismos, resulta da identidade própria que a cidade tem. Nós podemos estar em último lugar no ranking e termos, se calhar, o logotipo mais bonito de todos. E não é isso que nos vai catapultar. É uma decisão política sendo que no caso do “Porto.” a marca nem foi desenvolvida internamente, mas sim com recurso a uma empresa externa. O prémio foi para essa entidade, mas o Porto é um cliente, podia ser a Ach Brito. Resumindo, essa questão está em cima da mesa, mas não foi uma prioridade até agora. Julgo que a questão é se valeria a pena a meio de um mandato estar a mudar uma marca que está a funcionar, tendo em conta todos os custos que essa decisão envolve e as necessidades que a própria cidade tem. Lisboa é Lisboa. A caravela e os corvos são tão facilmente identificáveis. Contudo, a marca é Lisboa, independentemente do logotipo. É Lisboa. Há muita tendência do Lisbon, Lisbonne mas estamos a tentar evitar essa associação.

E na sua opinião, Lisboa e Porto são concorrentes ou parceiros?

R: Eu adoro o Porto. Não sou minimamente bairrista até porque eu não nasci em Lisboa, nasci no Sul. Mas, adoro o Porto e, na minha opinião pessoal, eu acho que as cidades se complementam. Lisboa é uma mulher, o Porto é um homem. São um casal perfeito.

Ambas as cidades são tão únicas, tao bonitas e cresceram as duas tão bem que acho que se complementam. Embora haja muito essa tendência para competir, eu acho que o Porto é um pouco mais competitivo que Lisboa, em algumas coisas. Acho que nós não nos importamos muito com isso, se calhar por sermos a capital. Não sentimos a necessidade de estar a competir com uma cidade que é capital de distrito, nós somos a capital do país. Seria quase injusto até estarmos a colocar-nos nessa situação porque o Porto, não sendo capital, nunca estará ao mesmo nível numa séria de coisas. Não é desvalorizar, mas a capital é a capital. Mas o Porto é muito importante e o facto de estarem a trabalhar da forma como estão a trabalhar e a forma como têm investido no turismo, acaba por ser também uma mais-valia para Lisboa porque quem vai ao Porto também vai a Lisboa. O trabalho deles é tão importante que nós acabamos por usufruir do bom trabalho que eles fazem. Sendo bom para o Porto, é bom para Portugal e é bom para Lisboa.

Em 2013, realizou-se a Conferência «City branding», na Sala do Arquivo dos Paços do Concelho de Lisboa, onde esteve presente a Sra. Vereadora da Economia da CML (Dra. Graça Fonseca). Nessa sessão, a Sra. Vereadora referiu que já nessa altura existia uma enorme “competição, não tanto entre estados, mas fundamentalmente entre cidades, entre regiões, por recursos globais, como investimentos, talentos, dinheiro, infraestruturas”.

Nos dias de hoje, ainda existe esta competição entre cidades?

R: Julgo que sim mas o nosso departamento não sente tanto isso. Nós trabalhamos a marca e quando falamos com os nossos colegas a nível internacional é no sentido de potenciarmos a cidade, perceber como devemos fazer para melhorarmos todos e trabalharmos em conjunto, em rede. Acredito que quando se trata de captar grandes projetos e eventos, há alguma competição. Para nós, por exemplo, ter a Volvo Ocean Race é importante e lutámos por isso. Contudo, penso que a área de economia e inovação pode ajudar neste tema porque eles a nível internacional é que têm essa visão da captação de negócios, de investimento... aqui os eventos muitas vezes também são tratados a esse nível. Porque eventos em Lisboa não gera só marca, gera muito dinheiro.

Em termos do vosso processo criativo e estratégia de branding, há quanto tempo existe o Departamento de Marca e Comunicação?

R: Este departamento existe há seis anos. Antes existia uma divisão que é uma unidade orgânica com menor dimensão que o departamento porque a escala é Direção Municipal » Departamento » Divisão. Essa divisão começou por ser uma espécie de acessória de imprensa onde se fazia o clipping, a redação de notas de imprensa, a ponte com os jornalistas, cobertura fotográfica e, depois mais tarde, o vídeo. Depois herdou uns designers e começou a produzir alguns trabalhos de design. E houve uma grande reestruturação em 2011 e o departamento foi criado já com mais competências, incluindo

a comunicação. Deixou de estar tão virado para a imprensa, passou a ter a preocupação da comunicação a nível geral. Nessa altura, foi reforçada a área do design e passaram a fazer parte do departamento a gestão das redes sociais, a gestão e desenvolvimento do site da CML e a gestão da rede Mupis. O departamento ficou com um conjunto de competências que lhe permitiram centralizar e gerir mais facilmente a comunicação. Lembro-me que, em 2010, se tentou efetivamente fazer uma marca para a cidade e fez-se um levantamento e só em pequenas publicações havia mais de vinte newsletters oriundas de vários serviços. Imagine o que é em termos de ruído vários departamentos emitirem comunicações para o exterior que não estão centralizadas, o leva a que cada um faça da sua maneira e com a sua visão. Portanto, a partir de 2011, houve essa tentativa de centralização que ainda está em curso pois são processos demorados. Penso que os primeiros quatro anos foram uma fase de consolidação daquilo que poderia ser o departamento. Eu estou há dois anos no departamento e antes disso estava na divisão de organização de eventos e protocolo (área institucional) e nessa altura houve uma pequena reestruturação. O departamento passou a ter três divisões: divisão de organização de eventos e protocolo, a divisão de relação com o município (os atendimentos públicos) e a divisão de inovação organizacional (organiza por exemplo o orçamento participativo). Com estas áreas, o departamento cresceu. Com a mudança do executivo, passamos a desenvolver campanhas e internamente surgiram várias marcas para as diferentes intervenções na cidade, como é o caso da “Pavimentar Lisboa”, “Viver melhor Lisboa”, “Uma praça em cada bairro”. Foi criado também o núcleo de desenvolvimento estratégico para pensar as campanhas, passaram duas pessoas para o design para fazer a ponte entre os serviços e os designers. Há também a área de planeamento de meios que gere os recursos dentro daquilo que são os suportes da câmara. Por força das circunstâncias e por serem um canal de comunicação, as redes sociais passaram a fazer parte do departamento pois as suas potencialidades permitem que consigamos chegar a residentes, visitantes, estudantes e investidores. Por esse motivo, a página de Facebook da CML é gerida cientificamente. Comparando, a Câmara Municipal de Paris tem mais de 2 milhões de seguidores e nós temos 300.000 seguidores. E a câmara de Lisboa tem um alcance muito superior ao da câmara de Paris. Nós atingimos mais pessoas com muito menos seguidores, com menos de um quarto dos seguidores de Paris. Nós gerimos cientificamente as redes sociais, tudo o que publicamos é medido e calculado. Usamos o Instagram de forma dinâmica, temos várias iniciativas sempre a decorrer. Convidamos figuras públicas para, durante uma semana, fotografarem Lisboa e darem a sua visão da cidade. O Twitter é utilizado como um meio de comunicação rápido, que passa a mensagem de forma eficaz para um público diferente, mais gerador de opinião. A gestão das redes sociais passa muito pela análise que fazemos a tudo o que a envolve, comentários, opiniões, ideias. Nós trabalhamos 24 horas aqui e por isso é um desafio grande. E sendo um departamento tão recente, o desafio é ainda maior e há mais necessidade de afirmação. É certo que com a questão das campanhas, os serviços tendem a procurar soluções junto do departamento, mas é um processo de conquista.

Falando agora em termos mais operacionais, como funciona o registo formal das marcas?

R: Administrativamente somos nós.

E em termos do nome da marca, o tipo de marca e as classes de Nice quem é que normalmente define estes dados?

R: Essas questões são sempre avaliadas administrativamente. A marca em si é definida por um departamento em específico, exemplo Cultura, Economia e Inovação ou Direitos Sociais. Depois, esse departamento contacta-nos e nós encaminhamos essa marca para um jurista que regista a marca formalmente.

De que forma são definidos os critérios de proteção das marcas? Todas as Marcas são protegidas?

R: Como é tudo muito interno, não encontramos essa necessidade. Se bem que nem sempre essa é a melhor decisão. As marcas que nós registamos são aquelas que nós consideramos que têm mesmo muito impacto para a cidade e que lhe proporcionam muita visibilidade. No caso da campanha “Viver Melhor Lisboa”, por exemplo, esta foi uma intervenção a nível da melhoria da cidade e só foi protegida em Portugal, pelo que corremos o risco de poder ser utilizada por outra entidade. Contudo, eu penso que o registo/proteção da marca é quase uma avaliação intuitiva da mesma pois não existe uma tabela que nos permita perceber quais são as características que devemos avaliar e caso o resultado dessa análise esteja entre os valores X e Y então registamos a marca e se estiver entre A e B não registamos. Não fazemos assim, mas devíamos, reconheço. Mas há serviços que o fazem.

De acordo com as marcas registadas na plataforma TMview, a Câmara Municipal de Lisboa apenas começou a solicitar marcas na plataforma TMView no ano 2000 como pode verificar neste quadro.

Imagem	Nome da marca	Território	Estado	Tipo	Nome do requerente	Classe de nice	Data do Pedido
	LIFT LISBON INITIATIVE FOR THE FUTURE	PT	Pedida	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	35,42	23-06-2017
	LISBOA ROBOTICS	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	42	27-04-2017
	MADE OF LISBOA	PT	Registada	Word	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	35	26-08-2016
	TINONI	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA - SERVIÇO MUNICIPAL DE PROTEÇÃO CIVIL	45	06-07-2016
	LOJAS COM HISTÓRIA	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	35	25-05-2016
	LOJAS COM HISTÓRIA	PT	Registada	Word	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	41	04-04-2016
	BOA BOA CROWDFUNDING - LISBOA	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	36	17-03-2016
	STUDY IN LISBON	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	41	04-03-2016
	LISBOA EAT & LOVE IT	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	41	03-02-2015
	CONFERÊNCIAS DE LISBOA	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	41	03-02-2015
	CLUBE DE LISBOA	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	41	03-02-2015
	CENTRO CLÍNICO LX	PT	Registada	Combined	SERVIÇOS SOCIAIS DA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	44	25-11-2014
	SERVIÇOS SOCIAIS CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	PT	Registada	Combined	SERVIÇOS SOCIAIS DA CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA		01-07-2014
	OLISPIADAS KIKO OS JOGOS ESTÁO DE VOLTA	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA - DEPARTAMENTO DE MARCA E COMUNICAÇÃO	41	03-06-2014
	LISBOA EMPREENDE	PT	Registada	Combined	ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE EDITORES E LIVREIROS, CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	35,41	09-07-2013
	LISBOA EMPREENDE	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA		16-04-2013
	LISBOA EMPREENDE MICROEMPREENDEDORISMO	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA		16-04-2013
	LISBON SHOPPING DESTINATION SEE, SHOP, ENJOY	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	35	18-12-2012
	NA MINHA RUA	PT	Expirada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	42	24-04-2012
	MARATONA OFICIAL DE LISBOA	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	41	13-04-2012
	REDESOCIAL LISBOA	PT	Registada	Word	DEPARTAMENTO DE ACCÇÃO SOCIAL - CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	42	10-12-2008
	AGENDA LX	PT	Registada	Word	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	16	14-10-2005
	LISBOAPHOTO	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	41	12-11-2004
	LISBOACULTURAL	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	41	26-03-2003
	LISBOA CULTURAL	PT	Expirada	Word	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	41	26-03-2003
	LISBOAPHOTO	PT	Expirada	Word	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	41	26-03-2003
	LISBOAFOTO	PT	Expirada	Word	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	41	26-03-2003
	AGENDA CULTURAL LISBOA	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA	41	26-03-2003
	MERCADOS DE LISBOA	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA-DIR. MUN. ABAST. CONSUMO		16-03-2001
	ALFACANIA	PT	Registada	Combined	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA-DIR. MUN. ABAST. CONSUMO		16-03-2001
	NOITE MÁGICA	PT	Expirada	Word	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA - DEPART. DE TURISMO	41	21-12-2000
	LISBOACOMERCIAL	PT	Expirada	Word	CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA - DIR. MUN. ABAST. CONSUMO	42	08-02-2000

Comentários ao quadro e às marcas feitos pela Dra. Maria do Carmo Rosa:

- “Casamentos de Stº António” – Fui eu própria que registei há alguns anos quando era técnica e na altura registámos porque sentimos a necessidade de o fazer. Não por questões comerciais, mas por preocupação e porque faz sentido que a marca pertença a Lisboa. Aliás, quando vêm cidades de fora nós alertamos sempre para terem atenção ao nome porque a marca é registada.
- “Na minha rua” – Pertence à área do Urbanismo/Espaço público
- “Lisboa empreende” / “Lisbon Shopping Destination” / “Study in Lisbon” / “BOA BOA Crowdfunding” / “Lojas com história” / “Made of Lisboa” – Estão ligadas à Economia e Inovação
- “Lisboacultural” / “Museu Lisboa” – Vertente da Cultura
- “Lisboa Eat & Love it” / “Clube de Lisboa” / “Conferências de Lisboa” / “OLISIPÍADAS Kiko Os jogos estão de Volta” / “HUB Criativo Beato” – Foram registadas pelo nosso departamento de Marca e comunicação
- Tinoni – Já existe há imensos anos mas se calhar só em 2016 houve a necessidade de proteger a marca.
- “Lisboa idade – Cidade com direitos para todas as idades” – Ligada à Ação social

No fundo, apesar de existir este departamento, o mesmo trabalha em conjunto com várias áreas que podem estar ligadas à marca.

R: Sim, nós temos esta competência que é o registo da marca. E por isso quando essas áreas precisam de registar marcas têm de vir falar connosco. Nós damos o nosso parecer sobre a marca mas não decidimos nada, não é necessariamente uma iniciativa do departamento. Neste quadro, as marcas foram requeridas pela Câmara Municipal de Lisboa e eu julgo que isso acontece porque é uma competência que está afeta a uma unidade orgânica que é a nossa e é difícil identificar.

A questão da validade das marcas também não é algo que passa por vós.

R: Não. Muitas até já expiraram. Não somos muito organizados nesta área. No caso dos domínios, por exemplo, a gestão já é diferente. Monitorizamos os domínios e isso faz toda a diferença. No caso das marcas, como muitas das iniciativas não são do nosso departamento, esse acompanhamento não é feito. Quando os domínios estão quase a expirar, aí como já os monitorizamos, já contactamos os serviços e questionamos. As marcas muitas vezes estão associadas a iniciativas de carácter temporário pelo que é normal que expirem pois não existe uma sequência ou o próprio executivo, por decisões estratégicas ou políticas, pode abandonar esses projetos. Alguns destes projetos resultam de parcerias a nível internacional que depois se extinguem e deixam de fazer sentido porque não há continuidade.

Na amostra que dispomos sobre as marcas relacionadas com Lisboa e requeridas pela CML, apenas uma das marcas está associada à componente de produtos (classe 16 - papel, os produtos em papel e os artigos de escritório). As restantes estão associadas às classes de serviços (35 - publicidade, 36 - seguros/negócios financeiros, 41 – educação/formação/desporto e 42 - serviços científicos/tecnológicos).

R: Por vezes, temos dificuldade em identificar a que classe devemos associar as marcas. Por exemplo, as “Lojas com história” é um projeto que visa proteger as lojas históricas da cidade e esta marca está associada à classe 35 (publicidade) e à classe 41 (educação e formação”. Mas, no fundo, não existe uma classe que se adeque a 100% à temática da preservação das lojas e recordo-me que quando foi para registar a marca foi um processo complicado por este motivo, daí que possam existir dois registos associados a classes diferentes.

Todas as marcas requeridas pela CML apenas abrangem o território português. Qual o motivo para não protegerem as marcas na EU?

R: As “Conferências de Lisboa”, por exemplo, não faz sentido proteger pois a nível internacional ninguém irá utilizar uma marca com este nome. Aliás, quase todas as marcas têm no nome “Lisboa” e Lisboa é Lisboa de Portugal. “Tinoni” e “Lojas com história” já não obedecem ao mesmo critério. Mas o “Made of Lisboa”, “Lisboa Robotics” sim.

No caso da marca “Porto.” o registo foi feito também só em Portugal.

R: Mas aí já diferente e devia estar protegido noutros países porque qualquer entidade, imagine um operador turístico, pode usar o “Porto.”. A esse nível, já registámos tudo o que havia para registar sobre Lisboa, mas ao nível do domínio informático, o que nos protege um pouco.

Na visão da CML, que novas tendências poderão surgir no futuro na área do branding de cidades?

R: Penso que o investimento em startups e na área do empreendedorismo são dois dos fatores determinantes no futuro, mas tudo dependerá da estratégia do novo executivo. Na minha opinião, a aposta política é tornar Lisboa uma cidade boa para viver, para trabalhar e para visitar. Trabalhar cá tem subjacente a ideia de que há investimento na cidade. Viver em Lisboa implica que sejam criadas condições em termos de habitação. Visitar Lisboa porque somos uma cidade segura e que disponibiliza boas condições ao nível da mobilidade.

Anexo 5 – Entrevista – Direção Municipal de Economia e Inovação da Câmara Municipal de Lisboa

Entrevista

- Dra. Ana Margarida Figueiredo, Diretora do Departamento de Emprego, Empreendedorismo e Empresa, Direção Municipal de Economia e Inovação

Data: Dia 21 de setembro de 2017 pelas 12h00m

Local: Campo Grande, 25 - 7º c |1749 -099 Lisboa

Como funciona o Departamento de Economia e Inovação da CML?

R: Nós somos uma área relativamente nova na CML, fomos fundados em 2011. Esta área é toda nova na parte dos serviços da câmara, a nossa área é da economia e inovação. Quando nós começamos, não havia nenhuma marca, relativa a esta parte da área da economia e inovação. Até 2009/2010 nunca se trabalhou muito, nem se deu atenção a esta área. A economia era muito aquela parte patrimonial ou equilíbrio de contas, à parte do comércio ou do turismo, mas nunca houve nenhum projeto específico para dinamizar as marcas e inovação.

Em 2011 foi criada esta área e desde logo, achamos que assentava em quatro grandes áreas a desenvolver:

- 1- Atração do investimento, para a cidade de Lisboa, trazer grandes empresas;
- 2- Empreendedorismo, criar um ecossistema empreendedor, que ainda não se tinha definido bem o que era;
- 3- Conhecimento & Inovação, ligado aos recursos humanos que saem das universidades, aos centros de investigação e toda a área de desenvolvimento de inovação;
- 4- Desenvolvimento de Clusters estratégicos, que no nosso entender, baseado em estudos e tendências, achamos que são sectores de futuro para a economia da cidade.

Os sectores latentes e fundamentais para a economia da cidade são, sem dúvida, o comércio e o turismo, mas também achamos que tem muito potencial toda a área da economia criativa, relacionado com as criativas. O que fizemos aqui, foi pegar nas pontas todas e ver quanto vale a economia criativa da cidade. Depois com tudo o que tem a ver com a saúde e bem-estar, relacionado com o cluster de inovação de tratamentos médicos. E juntar também a parte do cluster do "Mar" o nosso rio Tejo, e todas as suas aptidões e stick das tecnológicas relacionadas. Tentamos ainda chegar à parte da economia verde, mas existem outros serviços na câmara que estão a desenvolver esta área.

Nós tentámos mapear e ver quanto vale para a economia da cidade. Isso não estava feito, por exemplo, quantas empresas existem, que tipo de atividades há na cidade, que produtos é que essas empresas desenvolvem no mercado, os empregos que geram, o valor que rendem, quais são as ligações nacionais e internacionais. Isto faz parte do nosso mapeamento dos sectores, para termos uma ideia do que é que vale a economia.

Vendo isto, deparamo-nos que não havia nada feito! Não havia uma marca, então como é que se comunicava? Aliás, como é que nós próprios, nos apresentávamos. Sendo assim,

isto foi o caminho. Estes 6 anos, do que nós temos vindo a fazer, ou pelo menos a desenvolver nos vários projetos nestas áreas, percebemos efetivamente, que não havia nenhum Branding da cidade. O que nos causava muitas vezes constrangimentos e condicionantes. Apesar de sabermos que Lisboa por si só, já é uma marca.

Posso falar mais nesta questão do desenvolvimento da marca, porque trabalho no departamento do empreendedorismo de empresas relacionado com as áreas de atração de investimento. Falando dos projetos que desenvolvemos no departamento de empreendedorismo, criámos uma rede de incubadoras, para saber o que havia de incubadoras na cidade de Lisboa, se estavam nos serviços ou mais nas universidades, quais eram as ligações, se tinham mais ou menos inovação. Começamos com um pequeno site. Com apenas 6 empresas incubadoras, umas dentro e fora das universidades. Ainda sem marcas, apenas em projetos dentro do site. Estes projetos é que levaram à criação das marcas em Lisboa. Tudo começou com uma incubadora start up, que surgiu no seguimento do orçamento participativo. Esta incubadora teve como parceiro principal a CML e foi o núcleo para o desenvolvimento da estratégia ao empreendedorismo. Tínhamos as incubadoras - Startup Lisboa, uma na faculdade de ciências de Lisboa a TecLab, a LisPolis, a Inovisa que vem da faculdade agronomia, o Madanparque. A única há 6 anos atrás fora das universidades, a incubadora urbana era a Starup Lisboa.

Depois começámos a implementar outro tipo de projetos, apoio à educação para o empreendedorismo nas escolas da cidade. Temos programas de literacia financeira, do 2º ao 12º ano de escolaridade, adaptador para as fases de aprendizagem, com jogos por exemplo, para entender conceitos de consumo e poupança. Porque cada vez mais a educação é global, temos de incentivar ao autodesenvolvimento em várias áreas. Por exemplo, uma pessoa pode ser licenciada em filosofia, mas ter uma Startup ligada aos serviços, hoje em dia é importante a pessoa ter uma formação que goste, mas o caminho pode não ser o da área de formação.

Temos também um programa de microcrédito, o Lisboa empreende. Com financiamento até 20.000€ com uma parceira com a cooperativa António Sérgio, que é que gere o programa do microcrédito. Tem sido um sucesso a nível nacional e internacional, já recebeu 2 prémios da comissão europeia. Porque normalmente os projetos que criamos são sempre feitos em parceria, não promovemos projetos a solo. Criamos projetos com parceiros públicos e privados, com parceiro que tenham know how na área em que queiramos implementar um projeto.

O nosso objetivo é alcançar cada vez mais pessoas, como serviço público, queremos chegar às pessoas. Para isso há atores no terreno que permitem trabalhar de forma mais fácil em conjunto, porque têm objetivos complementares aos nossos.

Entretanto criámos uma plataforma de crowd founding - Boa Boa para incentivar ainda mais a área do empreendedorismo.

Na área de atração de investimento, tutelamos a plataforma Invest Lisboa por exemplo. Criámos várias marcas como a Lisboa empreende que também tem um logo.

Temos a marca study and Lisbon relacionada com a área de atração de estudantes estrangeiros, ligado à área de inovação e conhecimento.

No nosso caso de Lisboa começámos ao contrário do normal no desenvolvimento das marcas. Comparando com um dos exemplos mais conhecidos de *city branding*, a I am Amsterdam. Eles integram toda a parte economia, turística, social, está tudo dentro. A marca é o chapéu e depois tem as várias áreas da cidade.

Nós tínhamos a Lisboa cidade com várias áreas, mas a câmara tinha vários departamentos diferentes, mas não havia uma marca chapéu. Sentimos um pouco essa falta! Com estes vários projetos já referidos começamos a criar marcas, que mostram uma identificação. Apesar do nosso objetivo, o que pretendíamos mesmo era uma marca chapéu, para que conseguíssemos colocar todos os projetos e áreas variadas, como é o caso de Amesterdão.

Nós focamos muito na área económica e inovação, com estes projetos todos desenvolvidos, mas não foi criada uma marca e vimos que fazia tudo o sentido existir uma grande marca que englobassem todos os nossos projetos, porque de uma maneira ou outra estão a promover a cidade. O nosso objetivo é tornar Lisboa a nível nacional e internacional uma cidade criativa, inovadora, para não ser apenas a parte do turismo. Temos de atrair investidores para virem para cá criar as suas empresas, as suas Startups e desenvolver os seus centros de negócios.

Queríamos comunicar este objetivo. Queremos comunicar que temos recursos humanos muito preparados, que as nossas escolas são boas, os nosso centros de investigação são bons, toda a parte técnica pode competir com qualquer pessoa no mundo. Para isso temos de arranjar uma boa forma de o comunicar.

Um fator que teve muita relevância foi depois de 2012 como nosso site das incubadoras, começamos a mapear o ecossistema empreendedor. Mas vimos que tinha as incubadoras, programas de aceleração, fab labs. E começamos a perceber que o site apenas para incubadoras era manifestamente redutor. Então começamos a mapear ainda mais este ecossistema cada vez maior, mais orgânico e muito dinâmico.

Decidimos fazer um de Design thinking, para isso contratámos uma Startup, porque a nossa política é dar prioridade a empresas Startup. Esta Startup contratada desenvolveu todo o projeto de design thinking desta marca, que era basicamente fazer crescer este mapa do ecossistema empreendedor e inovador. Sempre com o objetivo da criação da tal marca chapéu para a cidade de Lisboa.

Então como é que isso foi feito?

R: 1º questionámos o próprio ecossistema empreendedor, o que sentiam falta e como é que queriam ser representados. Porque queríamos que a plataforma a criar para esse ecossistema criasse bases para comunicar internacionalmente. Para isso, fomos trabalhando. Fizemos entrevistas a incubadoras e incubados, cowork e fab labs, a entidades públicas, a fundações. Fizemos um making on de entrevistas, para saber no fundo o que todos achavam de Lisboa nesta área e como era vista. Fizemos algumas entrevistas internacionais para saber como chegava a mensagem.

2º começámos a construir a plataforma e uma marca. E o que retirámos das entrevistas foi que o grande input foi mesmo a cidade Lisboa, devido às suas características e oferta de recursos humanos e físicos, cultura, turismo, o sol, no fundo todas as valências.

A principal conclusão é que Lisboa é uma cidade maravilhosa! E que tem muito mais que turismo para oferecer. A construção da marca foi com Lisboa como pano de fundo, todo

o design da marca e chegamos ao site que é o Made of Lisboa. O desejo é que se transforme esta marca no chapéu para todas as áreas, existe um enorme potencial.

Veja que, no início era apenas para as áreas de empreendedorismo, mas as coisas resultaram tão bem, que a marca foi tão bem escolhida que outras áreas começaram a identificar-se também. Mas este é um processo orgânico e não imposto. As pessoas têm que se rever na marca e viver e gostar da marca.

Todo o meio envolvente tem que ter esta filosofia de pertença à marca, residentes, serviços da câmara, outras entidades, empresas. Isto é uma questão orgânica, as pessoas têm de se apropriar da marca. Neste momento está a acontecer muito focado na economia e invocação, mas tem muito potencial para se estender a tudo o resto, desde que as pessoas comecem a viver a marca em si.

Foram mais de 6 meses para desenvolver a marca Made of Lisboa, para além das entrevistas, fizemos alguns *talks* e encontros, até na questão do próprio design, das cores, montamos um site para as pessoas dar contributos, e dizerem o que achavam. Foi todo um processo criativo em conjunto com a comunidade. A CML não pensou para dentro, pensou sim para fora, demos os nossos contributos e quisemos que a comunidade desse também o seu contributo. Basicamente a comunidade são os nossos stakeholders.

O que sentimos foi mesmo que existisse uma marca que ligasse todos os projetos.

Todo o processo criativo foi muito giro! Existe um vídeo da Made of Lisboa muito interessante. Este nome é resultado das colinas de Lisboa tem altos e baixos na imagem da marca a mostrar a própria cidade. A plataforma já está construída, foi apresentada o ano passado em outubro. Agora estamos em processo de ajustamento operacional, para ver se faz sentido ter tudo numa página ou em várias páginas.

Fizemos um benchmarking com as várias cidades, Berlim, Paris, Londres Amesterdão. E chegamos à conclusão, que nestas áreas de proteção da economia, de ecossistemas empreendedores, e nenhuma tem o que a esta plataforma possui.

Nós temos representado nesta plataforma 3 dimensões:

- Spots - Incubadoras, os Fab Labs, coworks, criativos.
- Empresas - Startups, empresas médias e queremos que tenham também empresas grandes.
- Pessoas - Estas para se registarem e entrarem num perfil, têm que estar associadas a um spot ou a uma empresa. Não são freelancers, as pessoas têm que ter uma ligação para já. Porque é um working in progress.

O registo é feito pelas empresas e spots, a CML não regista ninguém. Apenas criamos a plataforma, criamos um sítio muito interessante para se mapear o ecossistema, tem informações importantes, têm apoios, todo o tipo de coisas, sendo o mais importante o próprio mapa deste ecossistema.

Assim, os spots podem fazer ligações com as empresas, as empresas podem fazer ligações com as pessoas, e fazem todas entre todas. É uma espécie de rede social, apesar de ser redutor rede social. Porque funciona livremente e de forma orgânica, todos podem interagir com todos.

Imagine, tenho uma empresa que agora tem um novo contrato e precisa de desenvolver um novo produto. Mas não tem certa área para o desenvolver na empresa. Vai às start ups ou até aos spots e diz, procuro certo perfil. Entra em contacto direto com eles. Outro exemplo, seria um spot precisar de um mentor específico. Aqui fala diretamente com empresas da área.

O âmbito disto, é por o ecossistema a interagir com ele próprio, existindo o facilitador no meio, que somos nós CML. Porque criamos a plataforma para o efeito. Sendo que as 3 dimensões vão promover entre si os contactos, os negócios, a economia! Nós estamos aqui para apoiar e facilitar. Para melhorar todos este processo.

Existe aqui uma parte de eventos. Criados por nós, mas também por os vários intervenientes. Depois de estarem registados, podem criar os seus próprios eventos e divulgar. Têm uma página só de eventos e notícias, onde eles carregam através de templates pré-definidos iguais para todos. E cada um coloca o que acha mais importante para o evento ou notícia e a sua comunicação. Tem uma imagem, uns analytics e depois tem os espaços de caracteres e tem texto.

Imagine, criar artigos. A plataforma tem um aspeto editorial de casos. Casos que qualquer destas áreas pode colocar e nós podemos colocar casos de algo ou de alguém não registado, que achemos interessante.

No outro dia tivemos um empreendedor brasileiro, uma experiência muito interessante, um projeto muito interessante que não estava registado mas quis partilhar a experiência dele. E colocamos o artigo na plataforma. Foi muito visualizado e fez muitos contactos importantes para todos.

O nosso grande foco enquanto Câmara é existir esta plataforma, esta marca. Que divulga um ecossistema inovador da cidade de Lisboa. Para nós também é importante mapear a dimensão do que está a acontecer. E queremos que todos interajam e que a rede seja cada vez maior e que permita mais e melhores iniciativas.

Esta é a nossa experiência de desenvolver a marca, com 5 ou 6 anos de trabalho, para chegarmos a esta conclusão de criar esta necessidade, esta marca ou chapéu para todos os nossos projetos. Dentro disto os nossos projetos continuam a funcionar.

Agora lembrei-me de um, acerca da robótica. A Lisboa robótica. Outro é o lift, ao nível de investimento, que é um projeto que temos com a fundação Gulbenkian. Que é mais sobre as tendências futuras, não só de economia de Lisboa mas da região toda.

A nossa génese é sempre em projetos de parceria. Nós vamos bater às portas todas. Vamos fazer projetos com quem está no terreno. Esse é o nosso modo de actuar na economia e inovação.

O site é o made of Lisboa e já está criado e é todo em inglês, estão a ocorrer algumas alterações e introduções novas, porque a home page está um pouco estática. O design é muito giro mas a home page tem mesmo de ser mais dinâmica. Tem vídeos onde expliquei muito bem todo este projeto e plataforma.

Com esta plataforma leva a criar mais negócios, novas formas de comunicar, atrair investimentos e assim desenvolver o branding da marca de Lisboa.

Esta decisão foi tomada primeiro numa área, mas se crescer tem de existir um investimento institucional muito grande para dar um passo à frente e global. O que implica decisões políticas e institucionais.

Será como o exemplo da marca Porto.?

É um ótimo exemplo, mas para esse tipo de projeto por estar em todos os lugares, a marca Porto. Tem de haver mesmo um grande investimento, com decisão política.

Como lhe disse, esta nossa ideia surgiu na génese da nossa área, no nosso departamento e tem o potencial, quem sabe de futuro tornar-se a marca de Lisboa. A maneira como foi desenvolvido foi muito interessante e a comunidade sentiu-se integrada, a discutir a fazer parte do projeto.

Um dos bons exemplos desta imagem que Lisboa já transmite como cidade inovadora, empreendedora, de captação de novos negócios, foi o Websumit. Porque tem aqui este bom ecossistema, para além das boas condições da cidade. Teve o ecossistema empreendedor preparado para receber um evento desses. Com este trabalho feito, eles sentiram-se seguros aqui. Depois do Websumit começa-se a notar uma onda efeito para as nossas Startups. Para nós é muito importante, nomeadamente nas novas oportunidades de investimento e na competitividade.

Tivemos 50.000 pessoas neste evento teremos 60.000 no próximo. E vão estar cá todas as pessoas das grandes áreas, pequenos e grandes investidores, centros de inovação do mundo inteiro. É uma grande oportunidade. Para além do negócio turístico que o evento traz de imediato, aumento da receita turística. Depois tem todo um impacto na economia cidade para ajudar as nossas empresas a crescerem e desenvolverem.

O made of Lisboa foi pensado antes ou depois do websumit?

Já tinha sido criado antes, não tem como motivo de criação o websumit, já estava a ser pensado, desenvolvido e em produção. Foi registada a marca antes inclusive. Este é o último nome, tivemos 2/3 antes de chegar até este, os outros não resultaram tão bem. Este nome traz uma boa mensagem, foi muito feliz.

A pessoa sente-se de Lisboa! A pessoa sente-se de cá! Somos feitos de Lisboa!

A base é mesmo a cidade, as pessoas que vivem cá, que gostam de cá estar e visitar. A potência da marca é a vida da própria cidade.

Em relação às marcas Beato Creative Hub?

Foram projetos criados pela Startup Lisboa e desenvolvidos por ela.

E a marca Lojas com História?

Ah, esta marca foi lançada aqui no departamento, na área importante do comércio. É um projeto muito interessante e tem um objetivo muito específico, de proteger as lojas antigas para não fecharem.

Com a consequência do incentivo da competitividade do turismo, as alterações do anterior executivo, com as alterações da lei do arrendamento muitas lojas viram-se obrigadas a fechar. Porque tinham uma renda muito baixa, por exemplo tinham rendas de 1000€ que passaram para 10.000€, não foi comportável e muitas fecharam.

O que nos fizemos enquanto câmara, foi montar um projeto de apoio. Primeiro para promover e distinguir o que eram as lojas. Porque muitas vezes vendiam as lojas a grandes investidores, fundos imobiliários e criavam negócios que nada tinham a ver com o nosso património histórico, como a fachada, ou algum azulejo. Tentamos por travão a isto. Neste momento existem 88 lojas com esta distinção. Já temos um site para promover estas lojas, tem um filme muito giro sobre as lojas.

E a marca Lisbon shopping destination?

Com esta marca, criámos vários livros e um site de divulgação de lojas para turistas e visitantes. Nós achámos que tínhamos de dinamizar o comércio com o aumento do turismo. Tínhamos de ligar o que é nosso, original, genuíno e ligar com o turismo. Chamar as pessoas e mostrar. Nós temos isto e é distintivo das outras cidades, com comércio de qualidade e fundamos este projeto em 2012/2013. Primeiro em zonas como a Avenida da liberdade, o bairro alto, Chiado. Começamos assim a promover as nossas coisas, como a ourivesaria Ulisses, o café, o design. As nossas próprias lojas e entretanto o projeto cresceu muito e neste momento passaram de 8 para 19 zonas. O que nós não promovemos de todo são os centros comerciais. Nós queremos e promovemos o nosso comércio de rua. Vai da baixa até Benfica, alvalade etc... temos eventos, o site e livros em português e inglês, francês e mandarim. Fizemos este projeto em parceria como sempre, entre a CML e a união de associação de comerciantes e serviços de Lisboa e o ATL. E foi desenvolvendo e crescendo, a realidade do comércio que tínhamos em 2013 é muito diferente da atual 2017, havia muitas lojas fechadas e ocorreu muitas reconversões de negócios. Com a restauração, apareceu muito o conceito gourmet. A baixa, que estava em declínio, ainda tem muito trabalho a fazer mas já está a haver muita dinamização. E nós queremos ajudar a que não fechassem, infelizmente algumas fecharam.

As lojas com história podem e devem fazer parte do Lisbon Shopping destination, porque este site tem como objetivo ter um capítulo das lojas com história e interligarem-se. Promovem-se. É uma situação específica, têm um fundo para apoio de obras, na fachada por exemplo, podem candidatar-se a esse fundo. É uma forma da CML ajudar. Porque a maior parte desses proprietários já são pessoas com uma certa idade e não tem capacidade para conservar, promover. Muitas vezes os familiares têm outras profissões não podem ajudar. Temos alguns critérios para os apoios, fizemos o projeto com parceria com a universidade de Belas Artes, para certificarem as lojas, com a parte patrimonial e do design. Mais uma vez tudo em parceria!

E qual é o feedback desse projeto?

Está tudo a correr muito bem, temos muitas candidaturas, entretanto conseguimos influenciar as alterações à lei do arrendamento a nível nacional. Fomos os primeiros a criar um regulamento e critérios. Agora já existem outras cidades a seguirem. Aqui na zona de Lisboa, temos uma pressão imobiliária muito grande e às vezes as pequenas lojas não conseguem competir com lojas de milhões. Tem de haver alguém a apoiar e é a Câmara que os apoia e ajuda. Por outro lado, a Câmara também tem de ajudar a serem sustentáveis. Porque a CML ajuda, mas a loja não deixa de ser um negócio e por isso tem de encontrar mecanismos de ser sustentável, tem de conseguir ganhar dinheiro. Temos parceiros que ajudam, por exemplo a ajudar a fazer todas as montras, a melhorar o atendimento. Fizemos uma parceria com escola tecnológica de comércio, podendo fazer estágio nestas lojas. Melhoram o atendimento em inglês ou francês. Há toda uma aprendizagem.

Outro projeto interessante que criamos este ano foi a Academia do Comércio. É um programa de aceleração, específico para 3 vertentes.

- 1- As lojas antigas, ajudando na remodelação, ajudando a encontrar um caminho.
- 2- Lojas novas, que tem de ser lojas de rua ajudando a estabelecer parcerias angariar clientes, como se fosse uma start up virada para o comércio.
- 3- Apoiar as Lojas com história já distinguidas.

Todas estas áreas do comércio têm como objetivo ser integrada no Made of Lisboa.

Desde 2000 que apareceram as primeiras marcas criadas pela câmara, mas só depois de 2008/2009 é que apareceram mais. Depois de 2013 que foi criado o departamento é que as marcas começaram a aparecer em grande força e a desenvolver. Em relação ao registo das marcas, foi feito por este departamento da economia e inovação?

O registo da marca é todo concentrado no departamento de marketing e comunicação. O que fazemos é pedir a esse departamento através de um procedimento interno que ao surgir um projeto novo façam o registo. Os nomes das marcas podem ser internamente escolhidos, mas por exemplo o Made of Lisboa foi escolhido em votação pela comunidade.

A definição das classes dessas marca também é feito pelo departamento marketing e comunicação?

Sim, mas como é lógico há sempre um enquadramento com um briefing.

Todas as marcas que foram registadas, apenas estão protegidas em Portugal. Não seria importante registar também em outros países?

Sim, claro que sim, especialmente esta do “Made of Lisboa”. Se caminhar para o tal potencial de marca chapéu era essencial proteger. Mas a maioria das marcas são projetos muito ligadas a Lisboa e que não tem sentido proteger, mas quando são marcas globais é muito importante proteger.

A maioria das classes que estão associadas às marcas registadas pela CML são: Seguros e negócios financeiros, educação e formação, desporto, serviços científicos e tecnológicos. É o reflexo do trabalho que estão a desenvolver?

Sim são. Mas há classes que deveriam ser atualizadas porque não refletem bem a marca. Por exemplo, o “Lisbon shopping destination” está como publicidade, mas não é só publicidade, é também comércio, mas não havia nenhuma categoria que se adequasse. Temos essa dificuldade. Porque criamos um projeto primeiro e tem uma identidade que não é só um logo.

O vosso departamento tem contacto com outras cidades estrangeiras?

Sim, muito na área da economia. Alguns de promoção de eventos. Primeiro temos o contacto para saber do que estão a fazer e comunicarmos com investidores estrangeiros para que participem nos eventos que criamos. Estamos a desenvolver neste momento alguns memorandos de entendimento (protocolos). Já assinámos 2. Com Amesterdão e Telavive. Vamos assinar para o mês que vem com Londres. Nestes memorandos de entendimento visam promover o intercâmbio de Startups entre os vários ecossistemas.

Por exemplo, para a semana em Amesterdão vai haver o Amesterdão capital *week*. É um grande evento para eles, é basicamente investidores que vão apresentar às Startups que se candidatam para encontrarem financiamentos. Nós fizemos uma *call* para a “Made of Lisboa” e todas as nossas redes e informamos que ia ocorrer este grande evento e por existir o memorando de entendimento, temos bilhetes de entrada gratuitos e têm a possibilidade de entrarem nas missões de contactos com os investidores.

Participamos também em estudos internacionais, nomeadamente em rankings. Porque é importante saber como estamos a trabalhar e para quê. E é importante trabalhar números. Sabermos quanto vale o empregado, os negócios, as empresas, as Startups são conhecidas ou não. Portanto todo um trabalho de análise e económica.

Nós entrámos no Startup Genome, que é um grande ranking mundial que analisa os ecossistemas empreendedores. Entrámos pela primeira vez, porque é importante saber a nossa posição no mundo e saber a tendência. Ao entrar nisso e fazermos o comparativo entre cidades, verificamos que somos muito pequenos em relação a Londres ou Silicon Valley. Mas somos avaliados com as mesmas variáveis. E é engraçado ver as nossas mais valias, por exemplo, Lisboa é um dos ecossistemas do mundo em que tem a maior percentagem de mulheres *founders*. Estamos a frente de Londres e Silicon Valley, mas também somos pequenos e a proporção é pequena e influência muito estes números. Participar nestes rankings leva-nos a perceber qual é o caminho. As relações internacionais são muito essa busca da procura e participação.

Também somos bem-vistos pela comissão europeia na área do que são as cidades do comité das regiões, ou seja, Lisboa ganhou em 2015 o prémio de cidade empreendedora europeia por causa da estratégia adotada e implementada e pelos projetos. Que estão a dar

bons resultados. As nossas boas práticas no desenvolvimento do empreendedorismo. Em 2016 fizeram uma missão de análise, para confirmar mesmo no terreno. Para saber na pratica os nossos projetos, como estão e como se desenvolvem, saber os números que criam. Foram mesmo aos locais ver. Depois de recebermos o prémio, para saber se o vamos manter ou se retira. Passámos com distinção.

Muitas nos convidam para workshops na UE, para falarmos no nosso caso de Lisboa, de uma ou outra boa prática que temos em determinadas áreas.

Por exemplo Lisboa Empreende já tem 2 prémios internacionais, os prémios de promoção empresarial e políticas públicas em 2015 e 2016: o Startup European award. São reconhecimentos também internacionais da nossa estratégia. Muitas destas coisas são mais reconhecidas internacionalmente do que a nível nacional. E isto permite que Lisboa seja comunicada de outra maneira, para poder dar cartas no empreendedorismo, tecnologia, recursos humanos e não só no turismo.

Anexo 6 – Feedback da cidade de Hamburgo

De: [Andreia Sousa](#)

Enviado: 20 de setembro de 2017 17:55

Para: [Nöthen Stefan](#)

Assunto: RE: Collaboration for master's thesis - Brand of Hamburgo

Mr. Stefan,

Thank you again for your answers.

You are very Nice!

I wish you the best.

Best regards,

Andreia Sousa

De: [Nöthen Stefan](#)

Enviado: 20 de setembro de 2017 17:47

Para: [Andreia Sousa](#)

Assunto: Re: Collaboration for master's thesis - Brand of Hamburgo

The *city branding* strategy of Hamburg is define by who? The govern? Or the govern has a partership with some company to do that work?

Hamburg marketing defines the strategy.

- Is Hamburg Marketing GmbH a public or private company? The govern or the senate of Hamburg works directely with this company?

Public, owned by the City

- Is this company which does the formal registration of trademark applications in DPMA or EUIPO?

Yes.

- About the trademark: Who usualy defines the name, type, Nice classes of the mark?

Hamburg marketing

- All trademarks define by the city of Hamburg are protected?

No, just the very major ones

- My analysis shows that the most competitive cities (those who are always at the top of city rankings) aren't the cities which most bet in trademarks to increase the city to their competitors. Do you agree with this phrase?

Yes, I do. Nevertheless, trademarks are one of many important tools for branding.
i. V. Stefan Nöthen
Leitung Strategie & Markenmanagement | Head of Strategy & Brand Management

Hamburg Marketing GmbH

Wexstraße 7
20355 Hamburg

Tel: +49 40 41 11 10 - 613
Fax: +49 40 41 11 10 - 615
Mail: stefan.noethen@marketing.hamburg.de
Web: www.marketing.hamburg.de

Amtsgericht Hamburg, HRB 90033
Vorsitzender des Aufsichtsrates: Erster Bürgermeister Olaf Scholz
Geschäftsführung: Dr. Rolf Strittmatter (Vorsitzender) | Michael Otremba

Am 20.09.2017 um 18:30 schrieb Andreia Sousa <acsal11@iscte-iul.pt>:

Mr. Stefan,

Thank you for your answers!

To complete my work, I just need to know the following:

- The *city branding* strategy of Hamburg is define by who? The govern? Or the govern has a partnershp with some company to do that work?
- Is Hamburg Marketing GmbH a public or private company? The govern or the senate of Hamburg works directely with this company?
- Is this company which does the formal registration of trademark applications in DPMA or EUIPO?
- About the trademark: Who usualy defines the name, type, Nice classes of the mark?
- All trademarks define by the city of Hamburg are protected?
- My analysis shows that the most competitive cities (those who are always at the top of city rankings) aren't the cities which most bet in trademarks to increase the city to their competitors. Do you agree with this phrase?

Thank you so much for you contribution.

Best regards,
Andreia Sousa

De: [Nöthen Stefan](#)

Enviado: 20 de setembro de 2017 17:07

Para: [Andreia Sousa](#)

Assunto: AW: Collaboration for master's thesis - Brand of Hamburgo

Dear Andreia,

please find my answers below your questions.

- What is the reason for the creation of the brand?
A brand in the first place is a source of trust. This holds for a city as well.
- Has the mark been registered? If so, only in Germany or in other countries?
The Corporate Design is registered in Germany and the EU.
- How do you register the trademark?
<https://euipo.europa.eu/eSearch/#details/trademarks/015845043>
- Is Hamburg a city of products or services?
Both industry and services. Find more about our economic profile on:
<http://www.hamburg-economy.de/sectors/>

Kind regards
Stefan

i.V. Stefan Nöthen
Leitung Strategie & Markenmanagement | Head of Strategy & Brand Management

Hamburg Marketing GmbH
Wexstraße 7
20355 Hamburg

Tel: +49 40 41 11 10 - 613
Fax: +49 40 41 11 10 - 615
Mail: stefan.noethen@marketing.hamburg.de
Web: www.marketing.hamburg.de

Amtsgericht Hamburg, HRB 90033
Vorsitzender des Aufsichtsrates: Erster Bürgermeister Olaf Scholz
Geschäftsführung: Dr. Rolf Strittmatter (Vorsitzender) | Michael Otremba

Von: Andreia Sousa [<mailto:acsal11@iscte-iul.pt>]
Gesendet: Dienstag, 19. September 2017 18:32
An: Nöthen Stefan
Betreff: Collaboration for master's thesis - Brand of Hamburgo

Mr. Stefan,

I'm a student from Portugal (ISCTE) and I'm doing a thesis about the competitiveness of cities.

I am studying city brands and how trademarks can increase the competitiveness of a city.

The city of Hamburg already has a well-known brand and I just want to notice some questions about it, namely:

- What is the reason for the creation of the brand?
- Has the mark been registered? If so, only in Germany or in other countries?
- How do you register the trademark?
- Is Hamburg a city of products or services?

Waiting for your answer.

Thank you for your attention.

Andreia Sousa
Portugal

Anexo 7 – Resumo da Classificação de Nice

Classes de Produtos

Classe Denominação abreviada

1	Produtos químicos
2	Tintas
3	Lixíviás e cosméticos
4	Óleos e gorduras industriais
5	Fármacos e químicos finos
6	Metais
7	Maquinaria e máquinas-ferramenta
8	Ferramentas manuais
9	Instrumentos
10	Aparelhos médicos
11	Iluminação, aquecimento, etc.
12	Veículos
13	Armas e munições
14	Relógios e joalheria
15	Instrumentos musicais
16	Papel e materiais relacionados
17	Borracha e plásticos
18	Couro e outras matérias
19	Materiais de construção
20	Mobiliário
21	Utensílios domésticos
22	Cordas, redes e velame
23	Fibras têxteis
24	Produtos têxteis
25	Vestuário e calçado
26	Rendas e decorações
27	Tapetes e etc.
28	Artigos desportivos
29	Alimentação
30	Café, chá, pão, açúcar
31	Produtos agrícolas
32	Bebidas leves
33	Bebidas alcoólicas
34	Tabaco

Classe de Serviços

Classe Denominação abreviada

35	Consultoria e publicidade
36	Finança
37	Construção
38	Telecoms
39	Transporte e viagens
40	Tratamento de materiais
41	Educação e entretenimento
42	Serviços C&T e software
43	Hotéis e restaurantes
44	Cuidados de saúde
45	Serviços sociais e pessoais

Fonte: Mendonça e Fontana (2011)

Anexo 8 - Correspondência Tipologia OCDE – Classificação de Nice

Tipologia OCDE	Classes NICE
Indústria de Alta Tecnologia	– 5, 9, 10
Indústria de Média/Alta Tecnologia	– 1, 3, 7, 11, 12, 13, 14, 15
Indústria de Média/Baixa Tecnologia	– 2, 4, 6, 8, 17, 19, 21
Indústria de Baixa Tecnologia	– 16, 18, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34

Fonte: Mendonça e Fontana (2011)

Anexo 9 - Correspondência “mega-classes” de serviços – Classificação de Nice

Tipos de serviços	Classes NICE
Serviços de Alta intensidade informacional	– 35, 36, 38, 41, 42, 44
Serviços de Baixa intensidade informacional	– 37, 39, 40, 43, 45

Fonte: Mendonça e Fontana (2011)

Anexo 10 – Classificação das cidades

	Lisboa	Porto	Madrid	Barcelona	Paris	Marselha	Londres	Birmingham	Roma	Milão	Amesterdão	Roterdão	Berlim	Hamburgo
Indústria de Alta Tecnologia	0	0	61	82	242	10	29	3	12	22	11	3	14	6
Indústria de Média/Alta Tecnologia	0	2	101	116	417	23	14	2	25	46	13	2	6	15
Indústria de Média/Baixa Tecnologia	0	1	97	143	368	24	15	3	25	32	12	2	6	0
Indústria de Baixa Tecnologia	2	5	380	529	1284	73	100	20	97	98	86	13	107	49

	Lisboa	Porto	Madrid	Barcelona	Paris	Marselha	Londres	Birmingham	Roma	Milão	Amesterdão	Roterdão	Berlim	Hamburgo
Serviços de Alta intensidade informacional	42	82	674	1032	1027	38	135	38	47	60	151	48	97	58
Serviços de Baixa intensidade informacional	2	15	213	94	416	18	61	15	12	28	67	12	57	29

Fonte: Elaboração própria a partir de Mendonça e Fontana (2011).