

## **DE SMART CITIES A TERRITÓRIO INTELIGENTE: A COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE PLACE BRANDING**

### **SARA BRITO FILIPE**

[sarafilipe@ipcb.pt](mailto:sarafilipe@ipcb.pt)

É doutora em Marketing e Comércio Internacional, mestre em Economia Internacional e licenciada em Relações Internacionais, ramo Relações Económicas e Políticas. Detém ainda o Diploma Europeu de Gestão Internacional pela Hogeschool Rotterdam e o Diploma Profissional de Marketing Digital pelo Digital Marketing Institute. É Professora Adjunta no Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB), onde já desempenhou as funções de Diretora da Escola Superior de Gestão, Subdiretora, Presidente do Conselho Técnico-Científico, Vice-presidente do Conselho Pedagógico e Coordenadora de Curso. É também Professora Auxiliar Convidada na Universidade da Beira Interior e investigadora no Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE). É autora do livro *Marca País: A visão dos consumidores*, bem como de outras publicações científicas e comunicações nacionais e internacionais. Organizou e participou em diversos eventos científicos. Os seus interesses de investigação incluem: Marketing; Gestão de marca; Marca país; Imagem de marca; Consumidores portugueses; Place Marketing; Turismo; Gestão do destino e Sustentabilidade.

### **PAULO DUARTE**

[pduarte@ubi.pt](mailto:pduarte@ubi.pt)

Obteve o Título de Agregado em Gestão, em 2019, Doutoramento em Gestão, em 2005, Mestrado em Gestão, em 1999, e Licenciatura em Gestão de Empresas, em 1995, na Universidade da Beira Interior. É Professor Associado com agregação na Universidade da Beira Interior e investigador e vice-coordenador no NECE (Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais). Já desempenhou as funções de Diretor da licenciatura e mestrado em Marketing, coordenador de mobilidade e Presidente do Conselho pedagógico. É também Professor Associado Convidado na Universidade Católica Portuguesa- Católica Porto Business School, onde leciona Consumer Behaviour ao mestrado em Marketing. Publicou 77 artigos em revistas especializadas, possui 17 capítulos de livros. Orientou 15 teses de doutoramento e coorientou 3. Orientou 60 dissertações de mestrado e coorientou 10. Investiga nas áreas de Ciências Sociais com ênfase na Gestão e Marketing, com especial enfoque no estudo do Comportamento de Consumo. Os seus interesses de investigação incluem o comportamento do consumidor na intersecção entre a psicologia e o marketing, nomeadamente o comportamento de compra, consumo sustentável, a satisfação e neurociência do comportamento em todos os sectores e indústrias, particularmente no turismo, na moda, nos cuidados de saúde e no ensino superior.

### **DENISE HENRIQUES**

[dquintela@fcsh.unl.pt](mailto:dquintela@fcsh.unl.pt)

Investigadora do CIES-IUL/ISCTE-IUL e do ICNOVA- Instituto de Comunicação da Nova (UNL), especializada em Políticas de Marcas Territoriais para Países, Regiões e Cidades, relacionando estas políticas com as Marcas Corporativas que visam o Crescimento Sócio-Económico e Sustentável. Em conjunto com a AICEP, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, desenvolveu o novo Plano Estratégico da Marca País Portugal. É autora do livro *Marca Portugal: Políticas e Atores*, editado pelo ISCTE, com o apoio do IAPMEI-Agência para a Competitividade e Inovação, bem como de outras publicações científicas e comunicações internacionais. É doutorada e mestre em Políticas Públicas pelo ISCTE e licenciada em Comunicação Social e Cultural pela Universidade Católica Portuguesa.



## Resumo

A crescente massificação das zonas urbanas tem conduzido ao despovoamento das pequenas cidades e zonas rurais, já fragilizadas pela diminuição das infraestruturas e carência de competências digitais, colocando em causa o desenvolvimento sustentável dos territórios. O conceito de smart city, associado à capacidade das cidades aumentarem a eficiência, o desenvolvimento económico, a sustentabilidade e a qualidade de vida dos cidadãos através de TICs, tem-se restringido principalmente à escala urbana, carecendo de uma visão estratégica e territorial mais ampla. O objetivo deste artigo é proporcionar uma reflexão sobre a aplicação do conceito a uma escala mais abrangente através de modelos e estratégias diferenciadas. A questão central explorada foca-se em discutir se a cooperação entre municípios de cidades em áreas rurais ou de interior, desenvolvidas no âmbito de estratégias de marketing territorial assentes em soluções inteligentes, pode contribuir para revitalizar globalmente o território onde se inserem, posicionando-o como inteligente aos olhos dos vários stakeholders.

## Palavras-chave

Cidade-Região Inteligente, Cooperação Intermunicipal, Diplomacia Pública, *Place branding*, Desenvolvimento Sustentável.

## Abstract

The growing massification of urban areas has led to the depopulation of small towns and rural areas, already weakened by the decline in infrastructure and lack of digital skills, jeopardising the sustainable development of territories. The concept of the smart city, associated with the ability of cities to increase efficiency, economic development, sustainability and the quality of life of citizens through ICTs, has been restricted mainly to the urban scale, lacking a broader strategic and territorial vision. This article aims to reflect the application of the concept at a broader scale through differentiated models and strategies. The main research question explored focuses on discussing whether cooperation between municipalities in rural or inland towns, developed within the framework of territorial marketing strategies based on intelligent solutions, can contribute to the overall revitalisation of the territory in which they operate, positioning it as smart in the eyes of the various stakeholders.

## Keywords

Smart City-Region, Intermunicipal Cooperation, Public Diplomacy, *Place branding*, Sustainable Development.

## Como citar este artigo

Filipe, Sara Brito, Duarte, Paulo & Henriques, Denise (2025). De Smart Cities a Território Inteligente: A Cooperação como Estratégia de Place Branding. *Janus.net, e-journal of international relations*, VOL 15 N.º 2, TD2 – Dossiê Temático - "Gestão de Marca de Lugar e Diplomacia Pública". Fevereiro 2025, pp. 48-72. <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DT0125.3>.

**Artigo submetido em 15 de outubro de 2024 e aceite para publicação em 29 de novembro de 2024**





## DE SMART CITIES A TERRITÓRIO INTELIGENTE: A COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE PLACE BRANDING

**SARA BRITO FILIPE**

**PAULO DUARTE**

**DENISE HENRIQUES**

### 1. Introdução

A densificação e massificação de grandes zonas urbanas gera como consequência o despovoamento de pequenas cidades e zonas rurais, tornando-se um obstáculo ao desenvolvimento sustentável, uma vez que induz novas pressões sobre o ambiente natural. Acresce que o abismo entre o despovoamento rural e a concentração urbana deverá aumentar ainda mais, dado que se prevê que a tendência perdurará ao longo do século XXI, uma era frequentemente rotulada como o século das cidades. (Fernández & Peek, 2023).

O conceito de *smart city* (cidade inteligente) ganhou particular interesse e popularidade nos últimos anos (Aldegheishem, 2019; Bibri & Krogstie, 2017; Gracias et al., 2023). Académicos, governantes e agentes económicos têm dedicado grande atenção ao tema, encontrando na "inteligência" uma via para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) definidos pelas Nações Unidas em 2015, no âmbito da sua agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável (Jones et al., 2017; Kasinathan et al., 2022; United Nations, 2015). A estratégia de *smart city* enfatiza o papel central das tecnologias de informação e comunicação (TIC) (tais como Internet das coisas, rede de sensores e grandes volumes de dados) no desenvolvimento de espaços urbanos, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e criar cidades mais sustentáveis (Al Nuaimi et al., 2015; Ullah et al., 2023). Fatores como o crescente aumento da população nas áreas urbanas, o aumento da poluição do ar, constrangimentos decorrentes do excesso de turismo (*overtourism*) e o dilema do aquecimento global têm sido apontados como argumentos para a implementação de estratégias inteligentes em várias cidades e países (El Ghorab & Shalaby, 2016). Estas encontram no uso da tecnologia e dos dados uma via para aumentar a eficiência, o desenvolvimento económico, a sustentabilidade e a qualidade de vida dos seus cidadãos (Lai et al., 2020).



Ainda que o modelo de *smart city* tenha maior probabilidade de se adequar às grandes cidades, importa discutir a sua aplicabilidade, também, a pequenas e médias cidades, pelas oportunidades e possibilidades de desenvolvimento que pode apresentar. As mudanças sociais desencadeadas pela pandemia da COVID-19 enfatizaram a necessidade de acelerar a digitalização. O crescente risco de contaminação nas grandes cidades combinado com o desenvolvimento de serviços e trabalho à distância podem ser catalisadores para novos padrões de migração, particularmente de cidades do litoral para o interior, abrindo novas oportunidades a estes territórios. Quando o objetivo é o desenvolvimento sustentável, a digitalização, as alterações climáticas, e a migração são tópicos que têm de ser considerados, não apenas em áreas metropolitanas, mas também em zonas rurais do interior (Fernández & Peek, 2023). É crucial que o desenvolvimento regional assente na dinâmica de territórios criativos e inteligentes, onde diferentes parceiros intervêm de forma colaborativa, criando condições que contribuem para a melhoria da qualidade de vida, da economia, da mobilidade, do emprego, da competitividade regional, entre outros benefícios. É importante que as cidades inteligentes trabalhem em rede para promover a eficiência política e social, alavancando o desenvolvimento social, cultural e urbano do território (Carvalho, 2018).

A par disto devem ainda ser considerados os desafios impostos pela aceleração da globalização e a forte concorrência existente entre países, regiões e cidades, que têm conduzido à adoção de estratégias para promover o desenvolvimento dos territórios, através da atração de investimentos, tecnologia, turismo, recursos financeiros e humanos. A necessidade de atrair turistas, empresas e pessoas qualificadas, assim como a necessidade de encontrar mercados para exportar os produtos requer que os lugares adotem ferramentas de gestão estratégica de marketing (Rein et al., 1993), em particular de marketing territorial, direcionadas para construir e desenvolver a atratividade do território (Bartkowiak & Krzakiewicz, 2018). As ferramentas de marketing têm a capacidade de sustentar políticas urbanas que promovam a melhoria da cidade em benefício de residentes, do ecossistema empresarial e dos visitantes. Estas diversas perspetivas estão na génese do complexo conjunto de desafios que as cidades têm enfrentado e que têm estimulado a adoção de políticas de marketing para fortalecer a sua competitividade (Boisen, 2007; Boisen et al., 2011, 2018)

Verifica-se, assim, que os desequilíbrios populacionais e a intensificação dos impactos climáticos e a crescente concorrência são desafios para as zonas rurais ou do interior que precisam combater a escassez e limitações de infraestruturas e a falta de competências digitais para aumentar a sua atratividade. Através de ações e projetos enquadrados no conceito de *smart city* estas devem desenvolver estratégias de marketing territorial e de desenvolvimento sustentável. Todavia, dada a sua dimensão, muitas cidades terão de procurar na cooperação com cidades vizinhas uma via para alcançar esses objetivos, ganhando relevância, neste contexto, a cooperação intermunicipal (Bel & Warner, 2015; Dušek, 2017; Hulst & Van Montfort, 2007; Teles, 2016). Não obstante a importância e interesse na relação entre estas temáticas esta é, porém, ainda pouco explorada na literatura científica. Uma pesquisa simples sobre os tópicos usando a equação de pesquisa: "*Smart City*" and "*Territorial Marketing*", gerou apenas 22 resultados na base de dados *Web of Science* e 9 na *Scopus*. Confirma-se, assim, que apesar da amplitude da aplicação do conceito de *smart city*, ainda são poucos os estudos que consideram o



conceito de "inteligente" como uma oportunidade para repensar os modelos de planeamento da cidade contemporânea numa visão territorial mais ampla e estratégica que se estenda para lá das fronteiras políticas e administrativas de uma cidade. Os projetos e os modelos propostos visam, essencialmente, investimentos pontuais, desvinculados de uma visão orgânica de inovação e desenvolvimento urbano e regional. A lógica territorial numa perspetiva agregadora e integradora está completamente ausente (Greco & Cresta, 2017).

Na Europa, e também em Portugal, a aplicação do conceito tem-se restringido principalmente à escala urbana, carecendo de uma visão estratégica e territorial mais ampla, pelo que o objetivo central deste artigo é proporcionar uma reflexão sobre a aplicação do conceito a uma escala mais abrangente através de modelos e estratégias diferentes. Em concreto, a discussão centra-se em explorar como a cooperação entre municípios de cidades em áreas rurais ou de interior desenvolvida no âmbito de estratégias de marketing territorial assentes em soluções inteligentes pode contribuir para revitalizar globalmente o território onde estas se inserem, posicionando-o como inteligente aos olhos dos *stakeholders* internos e externos ao território.

## 2. Contextualização teórica

### 2.1. Do Conceito de Smart City a Smart Territory

É consensual afirmar que não existe uma definição precisa de *smart city* (Aldegheishem, 2019; Anthopoulos, 2015; Gracias et al., 2023; Kummitha & Crutzen, 2017; Lai et al., 2020). Apesar do interesse crescente entre vários atores e dos esforços para promover a sua prática, tem havido inúmeras críticas ao conceito e à forma como este tem sido adotado e implementado (Hollands, 2008; Kummitha & Crutzen, 2017; Söderström et al., 2014). Isto não deve ser alheio ao facto do conceito, surgido nos anos 90, ter atravessado várias fases: *Smart City 1.0 – technology-driven* (impulsionada pela tecnologia) - liderada pelas empresas de tecnologia a incentivarem a adoção e a implementação de novas soluções; *Smart City 2.0 – technology-enabled, city-led* (tecnologia habilitada, liderada pela cidade) - liderada pelas autoridades/gestores locais que utiliza soluções tecnológicas como forma de melhorar a sustentabilidade e a vida dos cidadãos; e *Smart City 3.0 – citizen co-creation* (cocriação pelos cidadãos) - os cidadãos assumem uma postura ativa e passam a ser os principais indutores e idealizadores dos projetos de inovação e de melhoria da qualidade de vida da cidade (Cohen, 2015). Nesta evolução é clara a existência de duas abordagens na definição de cidades inteligentes: uma primeira mais tecnocrata, baseada na preferência por soluções técnicas, em particular o uso das TICs e a sua exploração massiva no planeamento urbano, e uma segunda mais integradora, com a inclusão da importância das necessidades e expectativas das pessoas e instituições (Caragliu et al., 2011; Hollands, 2008; Nam & Pardo, 2011).

Desconsiderando as controvérsias relativamente ao conceito propriamente dito, é comumente aceite que o conceito de *smart city* está associado ao uso de tecnologias digitais, TICs e análise de dados, capazes de criar um ambiente de serviço eficaz e eficiente que melhore a qualidade de vida urbana e promova a sustentabilidade (Gracias



et al., 2023). Caragliu et al. (2011) argumentam que uma cidade é inteligente quando investe em capital humano e social, em infraestruturas de comunicação tradicionais (transportes) e modernas (TICs), fomentando o crescimento económico sustentável e uma elevada qualidade de vida, com uma gestão cuidadosa dos recursos naturais através de uma governação participativa. Porém, quando se procura identificar o principal componente de uma cidade inteligente há uma grande divergência entre académicos e profissionais. O debate académico defende maioritariamente o capital intelectual (pessoas, cidadãos ou comunidade) enquanto para a visão empírica, expressa principalmente por grandes empresas, o principal componente são as TICs (Sansaverino et al., 2014). Não obstante as várias abordagens desenvolvidas para definir e avaliar *smart cities*, académicos, organizações profissionais e agências governamentais, apresentando algumas variações, têm concordado com a associação do conceito a 6 dimensões principais: economia, pessoas, governação, mobilidade, ambiente e vida (Anthopoulos et al., 2016; Lai et al., 2020; Nevado Gil et al., 2020):

- Economia: Indústria – características relacionadas com a competitividade económica incluindo empreendedorismo, inovação, flexibilidade, produtividade do mercado de trabalho e participação no mercado global;
- Pessoas: Educação – nível de qualificação ou educação dos cidadãos e interações sociais e perceções da vida pública;
- Governança: e-democracia – ambiente político, serviços aos cidadãos e funções de administração;
- Mobilidade: logística e infraestruturas – acessibilidade local e global com a presença de TIC e sistemas de transporte relevantes e sustentáveis;
- Ambiente: Eficiência e sustentabilidade – condições naturais atrativas, incluindo espaços verdes, clima menos extremo, redução da poluição, gestão de recursos e proteção ambiental;
- Vida: Segurança e qualidade – características de qualidade de vida incluindo saúde, habitação, cultura, turismo e segurança.

Adicionalmente a estas dimensões, têm sido discutidos outros domínios, em particular: a água (sistemas inteligentes de água que empregam sensores para recolha de dados em tempo real); a saúde (sistemas inteligentes de saúde permitem aos prestadores de cuidados de saúde reduzir a ocorrência de doenças, cuidar dos pacientes de forma mais eficiente e curar doenças de forma mais eficaz), e desperdício (resíduos inteligentes usados para melhorar os instrumentos de políticas públicas que apoiam a inovação nos procedimentos de gestão de resíduos) (Lai et al., 2020).

No contexto Europeu, a Comissão Europeia<sup>1</sup> define *smart city* como: “A place where traditional networks and services are made more efficient with the use of digital solutions for the benefit of its inhabitants and business (...). It also means a more interactive and responsive city administration, safer public spaces and meeting the needs

<sup>1</sup> Disponível em [https://commission.europa.eu/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities\\_en](https://commission.europa.eu/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities_en) (acedido em 18/10/2023).



of an ageing population.” Evidenciando que as necessidades das pessoas e o uso eficiente dos recursos devem assumir um papel central nas *smart cities*.

Conclui-se assim que transformar uma cidade numa *smart city* requer um esforço substancial por parte dos representantes políticos, administradores, habitantes, empresários, bem como das diversas comunidades (Borsekova et al., 2018). O seu desenvolvimento representa uma transformação ambiciosa e crucial para cidades em todo o mundo. Porém, a ausência de uma conceptualização adequada tem levado muitas cidades a autoproclamarem-se “inteligentes” sem que haja uma validação dessa proclamação (Caragliu et al., 2011; Hollands, 2008). Compreende-se também que é possível que o modelo de cidade inteligente tenha maior probabilidade de se adequar melhor às grandes cidades, mas não é claro pela pesquisa nem pela prática perceber qual o impacto do tamanho da cidade na mudança. Borsekova et al. (2018) demonstraram que diferentes cidades, com diferentes dimensões, enfrentam desafios desiguais. Ainda assim, concluíram que as cidades de média dimensão demonstravam ter um espírito mais inovador e uma mente mais aberta comparativamente às grandes cidades. Isto pode indiciar que a classe criativa e inovadora pode preferir viver em cidades de menor dimensão. Numa era onde a internet das coisas assume um papel muito relevante, viver numa grande cidade deixa de ser uma condição prévia essencial para o sucesso. As cidades de média dimensão com infraestruturas adequadas podem ser competitivas relativamente às grandes cidades em termos de atração de talento inovador e criativo. Contudo, na falta dessas condições, as cidades de pequena e média dimensão poderão efetivamente perder importância e atenção em relação a grandes áreas urbanas, tornando-se inaptas para competir em termos económicos, incapazes de receber ou pagar os fundos necessários para a missão da cidade inteligente (Fernández & Peek, 2023).

A própria transformação digital poderá ser um obstáculo adicional à formação de comunidades mais adaptáveis e energeticamente eficientes em zonas de menor dimensão. No entanto, embora a inteligência seja uma chave promissora para a realização dos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, é necessário olhar muito além da utilização das TIC, uma vez que os compromissos com o crescimento económico, a falta de cobertura de rede em áreas rurais e a falta de uma governação eficiente são exemplos de elementos que podem dificultar a concretização desses objetivos (Jones et al., 2017). Nas áreas metropolitanas, devido aos efeitos multiplicadores, não é totalmente possível identificar qual o indicador que impacta no seu desenvolvimento, o que se revela mais fácil em cidades de pequena e média dimensão, nas quais é possível identificar os impulsos concretos de desenvolvimento devido à sua natureza e dimensão. Em qualquer dos casos, a combinação certa de soluções tecnológicas e não tecnológicas pode gerar resultados muito interessantes em termos de utilização mais eficiente de recursos financeiros e materiais e na melhor satisfação das necessidades da população (Borsekova et al., 2018).

À medida que a discussão sobre o conceito de *smart city* avança, também o seu âmbito espacial tende a evoluir, incluindo novas iniciativas regionais e de redes de municípios (Cambra-Fierro & Pérez, 2022; Greco & Cresta, 2017; Navío-Marco et al., 2020), dando origem a conceitos emergentes como *Smart Territory* (Território Inteligente), ou *Smart City-Region* (Cidade-Região Inteligente). O conceito de *smart territory* assenta na



aplicação de TIC, similares às que têm sido usadas em zonas urbanas, a uma ampla variedade de contextos geográficos mais abrangentes, como zonas rurais ou áreas naturais protegidas. Ou seja, um modelo de desenvolvimento regional em que se procura integrar na vida quotidiana das pessoas os benefícios decorrentes das inovações das infraestruturas de TIC, consideradas como facilitadoras de regiões inteligentes (De Melo Cartaxo & Hossain, 2018).

O conceito de *Smart Territory* surge, não apenas como uma extensão do conceito de *smart city*, mas também em oposição a este, por associação a espaços não urbanos. Dado que a crescente “*smartização*” das cidades pode originar um fosso digital intra e inter áreas geográficas, especialmente nas zonas rurais, o objetivo global é promover e maximizar o potencial das áreas descentralizadas, minimizando os constrangimentos de uma distribuição geográfica desigual da conectividade e das competências digitais. Isto implica o alargamento do conceito de *smart city* a um âmbito geográfico mais abrangente, como o território envolvente, o que por si só é também consistente com o propósito de sustentabilidade e eficiência (Navío-Marco et al., 2020).

Este conceito ganha especial interesse no contexto das políticas de “coesão territorial” adotadas pela Comissão Europeia, as quais implicam a definição de uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo para combater as ineficiências e as desigualdades que restringem o desenvolvimento de certos territórios (Nosek, 2017). Todavia, este modelo só será viável se os intervenientes estiverem devidamente equipados com as competências e o financiamento adequados para gerir os projetos que se venham a desenvolver e efetivamente contribuir para a sua governação. Colmatar lacunas nas competências digitais, dentro e entre os territórios é, pois, fundamental para maximizar os resultados das tecnologias inteligentes e concretizar o potencial para a coesão territorial. Tal desafio reforça a necessidade de adoção por parte destes territórios de abordagens centradas no ser humano, adaptadas ao local e concebidas em torno do seu potencial de coesão territorial (Navío-Marco et al., 2020).

Numa investigação ao contexto italiano e europeu, Greco e Cresta (2017) identificaram que são poucos os casos em que os princípios das cidades inteligentes foram aplicados a cidades de média dimensão, sendo que, se se considerarem as pequenas cidades, as experiências aparecem limitadas a projetos individuais. Contudo, estas pequenas e médias cidades representam uma parte específica e predominante da estrutura urbana italiana e europeia. Esta constatação levou os autores a sugerir uma revisão do conceito e das políticas aplicados às *smart cities*, estendendo-o para *smart city-region*. Este novo conceito deve ser entendido como a generalização da *smart city* ao nível territorial, consistindo na criação de clusters comuns, unidos numa perspetiva de desenvolvimento e inovação a longo prazo, passando do planeamento inteligente da cidade para um planeamento inteligente do território. Esta abordagem implica desenvolver uma estratégia de especialização baseada no reconhecimento do potencial do território identificando áreas específicas que representem a vocação identitária da *smart region* e na capitalização de recursos específicos de modo a estabelecer uma vantagem competitiva à escala global.



## 2.2 Identidade Competitiva Inteligente

Esta proposta de território inteligente remete para a abordagem da Identidade Competitiva de Simon Anholt, segundo o qual "Competitive Identity is (...) the synthesis of brand management with public diplomacy and with trade, investment, tourism and export promotion. (...) is a new model for enhanced national competitiveness in a global world" Anholt (2007:3).

O conceito de Identidade Competitiva está diretamente relacionado com a identidade dos lugares, as políticas públicas e a competitividade socioeconómica. Anholt (2007) postula que a criação de uma identidade competitiva requer soluções no sistema político, económico e social, numa métrica composta por 80% de inovação, 15% de coordenação e 5% de comunicação ou *branding*. Neste contexto, a inovação assume o papel central. Porém, o conceito de inovação presente na identidade competitiva é muito específico e concreto. Para Anholt (2007), a inovação de um lugar – seja uma cidade, uma região ou um país – tem de estar alinhada com a identidade definida para esse lugar que, por sua vez, tem de se basear nos recursos reais, e diferenciadores, desse território. Ou seja, para que exista competitividade na economia global, não se pode simplesmente inovar por inovar, tem de se inovar com inteligência territorial estratégica. Isto exige a construção de marcas de lugar inteligentes e capazes de criar uma identidade competitiva em torno de recursos endógenos partilhados, de clusters, ou outros fatores distintivos que não estejam delimitados por fronteiras burocráticas e administrativas centenárias e incompatíveis com a velocidade da competitividade e da inovação na economia global que exige soluções cada vez mais criativas e ágeis.

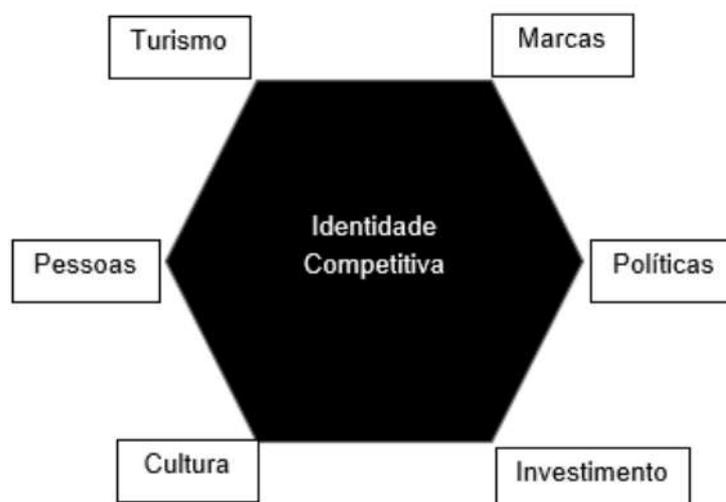
Esta construção de uma identidade competitiva deve respeitar as fronteiras físicas e imateriais (memória coletiva e a herança histórica) de cada local, conciliando o aspeto tradicional com o desenho, implementação e avaliação de uma Política Pública de Marca de Lugar que permita a concretização dessa inovação territorial inteligente. O conceito de Política Pública de Marca de Lugar, proposto por Quintela (2020) compreende uma política transversal, simbólica e instrumental. Define a identidade e as vantagens competitivas do lugar, país, região ou cidade, promovendo uma imagem consensual e distintiva face aos concorrentes no mercado global, visando captar mais valias geradoras de progresso socioeconómico. O aumento de exportações e outras formas de internacionalização; captação de investimento estrangeiro (capitais, indústria e serviços); atração de imigração qualificada (talento: profissionais e estudantes); crescimento do turismo (qualificado e sustentável, incluindo residencial e nómadas digitais); melhoria da imagem nos média internacionais e nas redes sociais; alargamento do respeito, e influência, na diplomacia internacional e em organismos supranacionais, funcionando simultaneamente, no plano interno, como mecanismo de identificação, e agregação, dos interesses que os diversos *stakeholders* têm em comum, reforçando também a auto estima e promovendo a mobilização coletiva.

A elaboração, e monitorização, da política pública de marca de lugar deve integrar o modelo do *Hexágono da Identidade Competitiva* (Figura 1), introduzido por Anholt (2007:25-26), que identifica seis eixos através dos quais a imagem dos países é projetada por estes e percebida pelos outros. Designadamente:



1. *Turismo* – É geralmente o principal cartão de visita de um país, “the loudest voice in “branding” the nation”, destacando-se numa primeira viagem de lazer ou de negócios;
2. *Marcas* – Podendo ter tanto impacto como o turismo quando são exportadas, as marcas são associadas ao país de origem e conferem-lhe notoriedade;
3. *Políticas* – Refere-se às políticas governamentais, com impacto interno (e externo) e que preferencialmente captam a atenção de média internacionais;
4. *Investimento* – Compreende medidas de atração de investimento estrangeiro (capital, indústria e serviços), profissionais qualificados e estudantes;
5. *Cultura* – Envolve intercâmbios e exportações de atividades culturais, lúdicas e desportivas;
6. *Pessoas* – Corresponde ao povo do país, desde líderes, empresários, artistas e desportistas, entre outras personalidades com vulto externo, à população em geral, designadamente à sua atitude quando emigra e à forma como recebe os turistas e imigrantes.

**Figura 1** - Hexágono da Identidade Competitiva



Fonte: Adaptado de Anholt (2007)

O pressuposto da identidade competitiva é o de que, dada a sua dimensão e complexidade, o processo de criação deve ser despoletado pelos decisores políticos. Neste sentido, quanto mais estes conseguirem consensualizar, entre si e com os outros *stakeholders*, uma ideia clara e concreta do potencial efetivo do lugar, alinhando-o com uma visão estratégica de crescimento socioeconómico, digital e sustentável, maiores são as hipóteses de edificar, interna e externamente, uma identidade competitiva. Isso exige cooperação entre os agentes envolvidos, e coordenação público-privada de ações e investimentos, fazendo dialogar os seis pontos do hexágono.



E, quanto melhor for a reputação do lugar, melhores serão também as possibilidades de captação de dividendos para cada um dos seis pontos do hexágono. Pois acabam por se beneficiar uns aos outros, entrando-se no ciclo virtuoso da identidade competitiva, como evidenciam os índices de comparabilidade internacional que medem o crescimento socioeconómico, digital e sustentável dos lugares.

### 2.3. Diplomacia Pública

Pertinente é também o contributo da Diplomacia Pública para a construção da Identidade Competitiva de um Território Inteligente. Anholt (2007) define *diplomacia pública* como o conjunto de ações desenvolvidas pelos decisores políticos (nacionais) para cultivarem a opinião pública, nos seus países e no estrangeiro, distinguindo-a assim da diplomacia convencional, vocacionada para relações institucionais.

Com a globalização, acentuada pela emergência dos média digitais e das redes sociais, a diplomacia pública passou a estar cada vez mais acessível aos atores do poder regional e local e, também, a organizações do tecido económico e da sociedade civil, cuja influência ultrapassa as fronteiras territoriais. Este fenómeno promove uma difusão de centros de interesse e poder, transformando a arena da diplomacia pública. As organizações da sociedade civil, por exemplo, não sofrem da erosão de imagem de que padecem, muitas vezes, os decisores políticos e, geralmente, têm mais simpatizantes e embaixadores espalhados pelo mundo, o que agiliza o trabalho da diplomacia pública. Neste contexto, para a conceção de uma marca de lugar inteligente, que se afirme no âmbito das relações internacionais através da diplomacia pública, importa identificar os interesses comuns entre os atores políticos, os agentes económicos e cidadãos em geral. Este trabalho permite obter consensos, olear mecanismos e partilhar recursos de poder (Quintela, 2020).

Assim, num tempo em que a sustentabilidade holística, e não apenas ambiental, e a Inteligência Artificial constituem incentivos crescentes à afirmação da criatividade e da capacidade de construir relações à escala planetária, a diplomacia pública é um instrumento que, se for trabalhado no contexto de uma marca de lugar inteligente, contribui para afirmar a identidade competitiva no plano internacional e atrair o postulado nos eixos do hexágono de Anholt (2007), nomeadamente exportações, investimento, talento e turismo.

A diplomacia pública tem-se revelado especialmente eficaz quando é mobilizada em redes associativas ou colaborativas, rentabilizando uma cooperação sinérgica, sobretudo entre entidades públicas, associativas setoriais e da sociedade civil (Anholt, 2007). É neste enquadramento que se propõe um modelo de Cooperação Intermunicipal.

### 2.4. A Cooperação Intermunicipal

A questão da cooperação intermunicipal tem ganho interesse e visibilidade nos últimos anos. Evidências recentes demonstram que as comunidades locais começam a compreender os benefícios da cooperação, tornando-se mais disponíveis para participar em esforços de desenvolvimento económico regional (Arku, 2013, 2014; Gordon, 2007,



2009). Especial atenção tem sido dada à questão da competição versus cooperação, em particular no que diz respeito ao desenvolvimento económico (Bowman, 1988; Goetz & Kayser, 1993; Gordon, 2007, 2009; Wells, 1990; Wolfson, 2000). Vários autores confirmam o papel da cooperação dos municípios como um importante fator de desenvolvimento do território (Bel & Warner, 2015; Dušek, 2017; Hulst & Van Montfort, 2007; Nelles, 2013; Strebel & Bundi, 2022; Teles, 2016), sendo uma área de grande interesse para as democracias modernas (Denters & Rose, 2005; Strebel & Bundi, 2022; Teles & Swianiewicz, 2018). Os governos locais devem, assim, naturalmente cooperar entre si procurando superar os pontos fracos e lidar com as insuficiências, muitas vezes causadas pela pequena dimensão do município (Rakar et al., 2015).

Ainda que grande parte da literatura sobre concorrência do sector público seja focada no nível estatal ou entre as grandes cidades, a concorrência mais feroz é muitas vezes entre cidades vizinhas ou cidades dentro de uma mesma região, em particular pelo investimento privado (Goetz & Kayser, 1993). Na verdade, as alterações provocadas pela globalização vieram intensificar a concorrência entre cidades (Morin & Hanley, 2004), que viram o seu papel tornar-se mais importante à medida que o investimento resulta de uma forma de negociação entre capital global e poderes locais (Peck & Tickell, 2002). Contudo, alguns estudos têm evidenciado os benefícios associados à cooperação, como a capacidade de gerar inovação na economia urbana, permitir assegurar o controlo local e melhorar a eficiência local e estatal (Arku, 2014). Estes defendem que a concorrência entre governos locais gera ineficiências e desigualdades (Goetz & Kayser, 1993) e distrai os decisores políticos da promoção da economia regional (Wolfson, 2000). Estes argumentos sustentam a ideia de que a economia global atual requer que as comunidades trabalhem em grupo. Assim, em vez de concorrência, os governos locais têm sido incentivados a cooperar em políticas e projetos de desenvolvimento económico (Arku, 2014; Gordon, 2009; Wolfson, 2000).

Na senda de identificar as razões que justificam a cooperação intermunicipal, Teles e Kettunen (2016) identificam quatro abordagens:

1. o modelo de economia política, em que a cooperação é apenas um instrumento para alcançar economias de escala;
2. a abordagem da teoria das redes, que interpreta a cooperação como uma forma de melhorar as atividades de governança com benefícios para vários atores;
3. o argumento da escolha pública, que encara a concorrência entre municípios perigosa devido às barreiras institucionais que áreas altamente policêntricas podem gerar;
4. a abordagem de ação coletiva que considera a cooperação como um instrumento utilizado pelos governantes eleitos para alcançar benefícios políticos.

Independentemente da abordagem considerada, bem como das barreiras que se reconhecem (divergências políticas, rivalidade, compatibilidade e adequação de soluções, problemas de financiamento), a cooperação proporciona aos governos locais mecanismos de acesso à economia externa, melhorando a dimensão de internacionalização, permitindo-lhes aumentar a capacidade de decisão, captar recursos, alcançar economias



de escala, melhorar as forças de mercado, assegurar eficácia em termos de custos, ganhar maior influência política (Arku, 2014) e aumentar o alcance da diplomacia pública (Anholt, 2007). Tendo em conta estas vantagens, os benefícios da cooperação estendem-se para além da economia individual de uma comunidade, disseminando-se para múltiplas comunidades, em particular para os municípios vizinhos (Goetz & Kayser, 1993), havendo estudos que o demonstram envolvendo cidades-região (Kim, 2020) e comunidades intermunicipais (Silva et al., 2018).

Entende-se, pois, que a cooperação pode ser particularmente crítica para comunidades mais pequenas, que carecem de recursos ou não são suficientemente atrativas para operar eficazmente na arena da economia global emergente (Arku, 2014). Ou seja, a cooperação entre comunidades constitui um mecanismo importante para melhorar o bem-estar económico e social. No entanto, e apesar de a literatura apontar para a disponibilidade dos decisores políticos em colaborar em políticas de desenvolvimento territorial (Arku & Oosterbaan, 2015; Gordon, 2007, 2009; Nelles, 2013), sabe-se relativamente pouco sobre a forma como estas parcerias geram benefícios no âmbito do marketing territorial e social. Considerando que a governança é uma das dimensões associadas ao conceito de *smart city*, é natural que seja um fator chave quando se analisa o sucesso da implementação de estratégias inteligentes (Meijer & Bolívar, 2016), especialmente quando a transformação digital está a alterar os modelos de governação de um modo disruptivo, potenciando novas formas de atuação. Indo além dos projetos individuais de *smart city*, muitas cidades participam em redes de cidades inteligentes onde as melhores práticas são partilhadas e promovidas (Palomo-Navarro & Navío-Marco, 2018), disseminando boas práticas de governação. Neste contexto, importa perceber se e como a cooperação intermunicipal entre cidades com projetos individuais de *smart city* pode gerar benefícios para o próprio território onde se inserem. A governação territorial integradora assume-se, pois, cada vez mais como uma ferramenta de inteligência territorial em favor do desenvolvimento partilhado e harmonioso do território (Alaoui, 2023).

Uma evidência desta abordagem é analisada num estudo desenvolvido na Alemanha visando um caso de cooperação intermunicipal entre cinco municípios de pequena e média dimensão, relacionando os processos individuais de *smart city* com a cooperação e interação estabelecida (Treude et al., 2022). As cinco cidades estabeleceram um consórcio com o objetivo de se posicionarem como a região mais inteligente da Alemanha. Os resultados evidenciaram como fatores críticos de sucesso da cooperação (Treude et al., 2022):

- as estruturas de financiamento e capacidade de aquisição dos municípios
- a cooperação na fase estratégica para ativar a cidadania e a administração
- a comunicação da estratégia e dos seus benefícios para aumentar a informação juntos dos cidadãos e da administração
- a coerência política, a fim de evitar discrepâncias nas estratégias existentes e criar responsabilidades
- a criação de uma estrutura para gerir projetos de *smart city* e difusão de *smart city*



- os processos de aprendizagem intercomunitária e difusão das aprendizagens
- o intercâmbio regular dentro e entre as cidades para evitar duplicações, fomentar aprendizagens mútuas e o benefício de economias de escala em projetos conjuntos reconhecendo o valor do conhecimento, partilhando-o com sucesso

Pode, pois, concluir-se que a cooperação entre municípios ou cidades é possível e desejável e que esta apresenta benefícios potenciais em diversas vertentes, sendo necessário dar especial atenção aos fatores críticos determinantes para o sucesso, nomeadamente relativamente à estrutura de coordenação, partilha de experiências e comunicação para o interior e exterior da região.

## 2.5. Marketing Territorial/Place Branding

A crescente discussão em torno da utilização do marketing nas estratégias de desenvolvimento territorial conduziu ao aparecimento de novos conceitos como "marketing territorial" (*territorial marketing*), "marca do território" (*place branding*) e "imagem de território" (*place image*) (Askerova et al., 2019). No entanto, não se trata de um fenómeno recente, pois há muito que os territórios sentiram a necessidade de se destacarem dos restantes, salientando as suas características distintivas e diferenciadoras, com o objetivo de alcançarem objetivos económicos, sociais e políticos e satisfazerem as necessidades dos seus *stakeholders* (Ashworth & Voogd, 1990; Kotler et al., 1993, 2002). Ao que se assiste é à tentativa consciente dos governos em moldar a identidade do território, especificamente projetada, e promovê-la para os diferentes mercados, tanto internos como externos (Kavaratzis & Ashworth, 2008), adaptando os principais aspetos do marketing clássico às necessidades do território (Tovma et al., 2020). Este é o foco primário do marketing territorial.

Hassib e Ibtissem (2018) defendem que o futuro dos lugares depende da capacidade da ação pública em implementar estratégias adaptadas às mudanças sociais, fortemente influenciadas pela necessidade de atratividade do território, o que, por vezes, conduz a um novo posicionamento. A atratividade de um território traduz-se na capacidade para aliciar e reter atividades económicas e fatores de produção móveis (empresas, eventos profissionais, empresários, capital), ou seja, bens transacionáveis, durante um longo período, pelo que a implementação de abordagens de *place branding* tornou-se uma tendência necessária para o desenvolvimento dessa atratividade (Hassib & Ibtissem, 2018). Para o efeito é indispensável que os territórios consagrem a atenção devida a desenvolvimento de um posicionamento adequado e relevante.

Referências ao posicionamento aplicado em contexto de marketing dos lugares podem ser encontradas nos estudos de Sperling (1991) e Gartner (1989) (as cited in Hlynskyy & Hirna, 2022), muito centradas no turista. Nesses estudos, o posicionamento do território é definido como o "*process of establishing a distinctive place of that destination in the minds of potential visitors*" (Gartner, 1989, as cited in Hlynskyy & Hirna, 2022). É uma realidade que a maioria dos autores considera como grandes públicos-alvo do marketing territorial os turistas ou visitantes, os investidores ou empresários locais e os residentes atuais e potenciais (Amajid et al., 2016; Hassib & Ibtissem, 2018; Kotler et



al., 2002), o que torna complexo o processo de posicionamento do território (Saqib, 2019). Assim, um dos pontos de partida para a determinação do posicionamento do território deverá ser a identificação do valor/vantagem competitiva do território que possa ser transversal aos diversos públicos-alvo identificados (Hlynskyy & Hirna, 2022).

Saqib (2021) concluiu sobre a inexistência de uma definição coerente e consensual sobre posicionamento e sugere uma definição mais abrangente. Esta engloba cinco perspetivas de posicionamento retiradas de uma exaustiva revisão de literatura: concorrência, espaço/janela vazia na mente dos potenciais consumidores, perceção dos consumidores, diferenciação e vantagem competitiva. Neste contexto, define posicionamento como: "...a strategy of finding the desired consumer perception of product/brand and filling an empty slot/window in the minds of the target customers by creating and communicating an image which differentiates its unique position from competitor to gain a competitive advantage in the market" (Saqib, 2021, p. 150).

Combinando as contribuições de Renigier-Biłozor and Biłozor (2015) and Tovma et al. (2020), sintetizamos na Figura 2 os principais objetivos do marketing territorial, de modo a proporcionar um esboço das relações entre os objetivos sobre o qual é possível alicerçar a investigação sobre o tema.

**Figura 2:** Objetivos do Marketing Territorial



Fonte: Elaboração própria

A aplicação do conceito de marketing ao território, em particular em territórios ricos em recursos naturais, pode conduzir ao desenvolvimento de estratégias de desenvolvimento sustentável, fundamentais atualmente, (Belyaev & Pyatkova, 2023), através do princípio da singularidade. Trata-se assim de procurar características únicas da região para criar produtos novos, ou desenvolver produtos existentes com atributos ligados à herança cultural e ao saber local, imbuindo-os de propriedades únicas (Belyaev et al., 2015).



Deste modo, importa perceber se estes objetivos podem ser alcançados através de políticas de cooperação entre municípios, capazes de conduzir à definição de um posicionamento global comum, ancorado numa estratégia de marketing cooperativo intermunicipal e em atributos únicos e complementares, com vista a promover o desenvolvimento económico e social do território. A implementação com sucesso de ações desta natureza tem a capacidade de promover a construção de uma sociedade moderna, equilibrada e sustentável, capaz de gerar emprego e riqueza, respeitando, em simultâneo, a natureza e os direitos humanos, tal como o preconizado pelas Nações Unidas através da Agenda 2030 e dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em particular no que respeita ao ODS 11 – Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.

### 3. Evidências do Contexto Português

A evolução e a implementação do conceito de *smart city* não tem sido sentida de forma igual em todos os países, nem mesmo entre as cidades do mesmo país. No que diz respeito ao contexto português, a primeira rede de *smart cities* em Portugal foi criada em 2009 – Rede Portuguesa de Cidades Inteligentes (RPCI). Designada também por RENER-*Living Lab*, foi constituída por 25 municípios como protótipo de rede piloto para a mobilidade elétrica. No âmbito do Programa Nacional de Mobilidade Elétrica Mobi.E, lançado pelo Governo português, as cidades atuaram como locais de teste dos postos de carregamento e de sistemas de mobilidade inteligente. A RPCI é gerida pela INTELI, uma associação privada sem fins lucrativos que atualmente é constituída por cerca de 120 municípios e outros parceiros, incluindo cidades europeias e agências de desenvolvimento. No papel de coordenadora, a RPCI atribui um selo que reconhece e distingue projetos associados ao conceito *smart city*, promovendo a inovação, criatividade, sustentabilidade, inclusão, participação e qualidade de vida, num contexto de “reinvenção das cidades”.

Apesar deste projeto piloto, o interesse pelo tópico das *smart cities* só foi consolidado em 2012, antecipando a oportunidade de financiamento através da agenda europeia. Em 2013 surgiu o Cluster Smart Cities Portugal para promover soluções urbanas integradas e inovadoras e a cooperação entre empresas, associações, universidades, municípios, organismos públicos e sociedade civil, tendo o processo culminado em 2015, quando o Governo aprovou a Estratégia Cidades Sustentáveis 2020.

O levantamento do estado da arte das *smart cities* em Portugal indica que os trabalhos desenvolvidos têm procurado mapear as cidades inteligentes, apresentando metodologias variadas e estabelecendo rankings e/ou índices (Alves et al., 2019; Correia et al., 2021; Lopes et al., 2017). São identificados os Índices de Cidades Inteligentes, desenvolvidos pela INTELI em três edições – 2012, 2016 e 2020, e o Portuguese Smart Cities Index 2015, desenvolvido pela empresa IDC Portugal, em colaboração com a NOVA IMS. Contudo esta não é tarefa fácil, pois, de acordo com Lopes et al. (2017), os municípios portugueses não apresentam linhas características uniformes e comuns, refletindo as vicissitudes e os constrangimentos próprios do ambiente físico e humano em que estão inseridos. Face aos projetos desenvolvidos, os campos de intervenção dos vários municípios podem ser divididos em quatro áreas principais: governança; energia,



ambiente e construções; mobilidade; e sociedade e qualidade de vida. Correia et al. (2021), verificaram que as iniciativas de *smart cities* em Portugal são maioritariamente nas áreas da mobilidade, na vertente social e do ambiente. No entanto, não se identifica a implementação de soluções tecnologicamente disruptivas, mas antes iniciativas isoladas, em larga medida projetos piloto, aparentemente sem uma visão holística. Não é evidente uma motivação tecnológica clara nem uma associação com os aspetos da sustentabilidade e da eficiência.

As iniciativas articuladas têm por objetivo promover a regeneração e o desenvolvimento urbano permitindo alcançar as expectativas culturais dos cidadãos, melhorando simultaneamente a qualidade de vida. Ao mesmo tempo, parece haver um esforço crescente para promover a participação cívica. Simultaneamente, são igualmente notórias as diferenças nos estádios de desenvolvimento das cidades. Devido ao desafio do acesso a financiamento, as cidades mais pequenas só têm conseguido estabelecer projetos verticais e isolados para responder a desafios prementes (*Smart City 1.0*). Já no caso das cidades de maior dimensão, estas dividem-se entre as que têm projetos integrados (*Smart City 2.0*) e as que acompanham a evolução do conceito e estão focadas em promover a participação dos cidadãos (*Smart City 3.0*).

Quando se observa a realidade portuguesa de uma perspetiva geográfica, constata-se que os municípios localizados no litoral do país assumem primazia jurídica e hierárquica, nomeadamente devido à sua natureza populacional e financeira. Não obstante, as pequenas e médias cidades demonstram também um enorme potencial nesta área, com autores a defender que viver numa cidade do interior é mesmo um conceito inteligente (Lopes et al., 2017).

No que diz respeito às soluções implementadas, as cidades mais pequenas privilegiam a implementação de soluções em setores verticais específicos para aumentar a eficiência, como por exemplo, na iluminação pública ou na implementação e controlo de condutas de água. Já nos grandes aglomerados urbanos, nota-se uma preocupação com uma visão holística e integrada da cidade. No geral, as cidades estão empenhadas na transformação digital e na tomada de decisão baseada em dados recolhidos através de plataformas de gestão integrada, numa lógica de recolha e processamento de informação em tempo real que permita apoiar as deliberações dos decisores políticos, e antecipar os problemas. Também se verifica a implementação de aplicações baseadas em gamificação que permitem premiar cidadãos por comportamentos amigos do ambiente, bem como para incentivar a sua participação ativa de modo a receber as sugestões e preocupações destes (Correia et al., 2021).

Apesar de todos os obstáculos inerentes à localização de algumas cidades em zonas de baixa densidade populacional, a forma resiliente como os municípios estão a ultrapassar todas as contingências é, segundo Lopes et al. (2017), verdadeiramente notável. Embora o número de iniciativas existentes em Portugal e o financiamento sejam escassos, é possível notar o empenho dos municípios portugueses na promoção da participação, da colaboração, da transparência e, sobretudo, da luta contra as alterações climáticas. No entanto, estas iniciativas não se revelam ainda alinhadas e integradoras, tornando difícil a definição de uma estratégia de *smart city*. Este facto pode ter levado as cidades a adaptar as suas estratégias para satisfazer o âmbito e os requisitos de cada oportunidade



de financiamento, perdendo assim de vista a lógica global e de longo prazo na origem das suas estratégias.

É de ressaltar que persistem ainda muitos desafios para os decisores políticos portugueses, nomeadamente: a falta de conhecimentos e de competências dentro das organizações; a burocracia no processo de contratação pública; a falta de informação na esfera pública e de capacidade de integração da informação; a escassez de recursos financeiros e o custo de aquisição e manutenção de soluções (Correia et al., 2021). Segundo Alves et al. (2019) os municípios portugueses têm tido a vantagem de aceder a fundos europeus, no entanto esses recursos não estão diretamente relacionados com projetos de *smart cities*. Acresce a isto o facto de o acesso aos fundos comunitários requerer competências técnicas que podem não existir em alguns municípios. Deste modo, concluímos que, no futuro será necessário que o tema ganhe centralidade e passe a incluir os meios necessários para o desenvolvimento das *smart cities* de forma integrada e explícita.

#### 4. Conclusão

Da reflexão efetuada resulta claro que são vários os desafios que se colocam às cidades rurais e/ou do interior. O despovoamento acentuado, a intensificação dos impactos climáticos, a crescente concorrência, a carência de recursos e de infraestruturas e a falta de competências digitais são alguns dos constrangimentos que condicionam o desenvolvimento sustentável destes territórios. A preocupação em melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e em criar cidades mais sustentáveis alavancou o conceito de *smart city*, com académicos, governantes e agentes económicos a encontrarem na "inteligência" uma via para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas. As *smart cities* assumem-me como cidades que criam condições de governança, infraestruturas e tecnologia para produzir inovação social capaz de resolver problemas de crescimento, inclusão, sustentabilidade ambiental e qualidade de vida, através da auscultação, do envolvimento e da cooperação sinérgica, inclusivamente através de ações de diplomacia pública, dos vários *stakeholders*: cidadãos, governos, instituições de ensino superior, empresas e associações.

Ressalta ainda que embora o modelo de *smart city* esteja normalmente associado a grandes cidades, não é claro nem pelas investigações existentes, nem pelos projetos conhecidos qual a dimensão mínima para uma cidade desenvolver uma estratégia "inteligente". Por esta razão importa discutir a sua aplicabilidade, também, a pequenas e médias cidades, pelas oportunidades e possibilidades de desenvolvimento que representa. Também o desenvolvimento de novas iniciativas regionais e redes de municípios, induzem ao aparecimento de conceitos emergentes como *Smart Territory* ou *Smart City-Regions*. Estes estão alinhados com o preconizado nas políticas de coesão territorial e na importância de definir estratégias de desenvolvimento a longo prazo capazes de combater ineficiências e desigualdades que restringem a evolução de territórios rurais e/ou de interior. Um desafio que reforça a necessidade de adoção, por parte destes territórios, de abordagens centradas no ser humano, adaptadas ao local e concebidas em torno do seu potencial de coesão territorial e, por que não, alinhadas com o conceito de *smart city*.



Da contextualização teórica apresentada resulta claro que a cooperação entre municípios é um importante fator de desenvolvimento do território, devendo estes cooperar entre si para combater os constrangimentos e lidar com as insuficiências, muitas vezes causadas pela ausência de escala do território. Entre as vantagens identificadas destaca-se a possibilidade de alcançar economias de escala, melhorar as forças de mercado, poupar recursos, melhorar os mecanismos de acesso à economia externa, aumentar a capacidade de decisão e ganhar influência política junto da opinião pública.

Ora, num contexto em que a “inteligência” ganha grande relevância, uma governação territorial integradora pode tornar-se uma ferramenta de inteligência territorial para o desenvolvimento partilhado e harmonioso. A sustentabilidade dos territórios encontra-se, hoje, muito dependente da sua capacidade de atração, o que justifica a aplicação dos princípios de marketing clássico às necessidades do território, ou seja, implementação de abordagens de marketing territorial/*place branding*. Dentro destas a questão do posicionamento assume particular importância pela capacidade de transmitir as características distintivas e diferenciadoras que possam traduzir-se em valor/vantagem competitiva do território. O desenvolvimento de um posicionamento que extravase a dimensão municipal, para adotar uma dimensão regional mostra-se assim importante para potenciar uma consciência das vantagens de um território como um todo.

A análise efetuada ao contexto português evidencia que o interesse pelo tópico das *smart cities* é recente, com especial relevo na última década, e com estádios de desenvolvimento diferenciados. Os municípios localizados no litoral assumem primazia, alinhado com as dinâmicas territoriais do país, nomeadamente a maior concentração da população no litoral, em especial nas áreas metropolitanas, por oposição ao interior do território. As cidades de menor dimensão só têm conseguido estabelecer projetos verticais e isolados enquanto cidades maiores têm apostado em projetos integrados e estão focadas em promover a participação dos cidadãos. Concluímos, assim, que este é um tema que assume grande pertinência num país como Portugal, com elevada necessidade e consciência de coesão territorial (evidente pela criação, em 2019, do Ministério da Coesão Territorial), focada na redução das desigualdades territoriais e no desenvolvimento equilibrado do território.

Pelo exposto conclui-se que é necessário que o tema ganhe centralidade e passe a incluir os meios necessários para o desenvolvimento de *smart cities* de forma integrada e explícita. Sugere-se, como linhas futuras de investigação perceber se e como a cooperação intermunicipal entre cidades com projetos individuais de *smart city* pode gerar benefícios para o território onde se inserem, bem como identificar os fatores críticos determinantes para o sucesso. Em particular deve colocar-se o foco na estrutura de coordenação, na partilha de experiências e na comunicação para o interior e exterior da região. Importa, igualmente investir em investigação que procure perceber se os objetivos de marketing territorial podem ser alcançados através de políticas de cooperação entre municípios, capazes de conduzir à definição de um posicionamento global comum, ancorado numa estratégia de marketing cooperativo intermunicipal e em atributos únicos e complementares com vista ao desenvolvimento sustentável do território.



## Agradecimentos

NECE and this work is supported by FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P. by project reference UIDB/04630/2020 and DOI: 10.54499/UIDP/04630/2020.

## Referências Bibliográficas

- Al Nuaimi, E., Al Neyadi, H., Mohamed, N., & Al-Jaroodi, J. (2015). Applications of big data to smart cities. *Journal of Internet Services and Applications*, 6(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s13174-015-0041-5>
- Alaoui, Y. (2023). Towards a territorial marketing based on citizen involvement. *Proceedings of the 6th International Conference on Intelligent Human Systems Integration (IHSI 2023) Integrating People and Intelligent Systems, February 22-24, 2023, Venice, Italy*, 69. <https://doi.org/10.54941/ahfe1002865>
- Aldegheishem, A. (2019). Success factors of Smart Cities a systematic review of literature from 2000-2018. *TEMA-Journal of Land Use Mobility and Environment*, 12(1), 53-64. <https://doi.org/10.6092/1970-9870/5893>
- Alves, M. A., Cunha Dias, R., & Castro Seixas, P. (2019). Smart Cities no Brasil e em Portugal: o estado da arte. *Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.011>
- Amajid, G., Souaf, M., & Elwazani, Y. (2016). Territorial marketing and its effects on Development, approach from the literature. *Revue Marocaine de Recherche En Management et Marketing*, 1(16), 111-129. <https://doaj.org/article/b666fce4bdf746548d83e746b5ca0ab2>
- Anholt, Simon (2007). *Competitive Identity, The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, London, Palgrave Macmillan.
- Anthopoulos, L. (2015). Understanding the smart city domain: A literature review. In *Transforming City Governments for Successful Smart Cities*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-03167-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-03167-5_2)
- Anthopoulos, L., Janssen, M., & Weerakkody, V. (2016). A Unified Smart City Model (USCM) for smart city conceptualization and benchmarking. *International Journal of Electronic Government Research*, 12(2), 77-93. <https://doi.org/10.4018/IJEGR.2016040105>
- Arku, G. (2013). Outsourcing Functions to Economic Development Corporations: Exploring the Perceptions of Officials in Ontario, Canada. *Public Organization Review*, 13(1), 49-49-70. <https://doi.org/10.1007/s11115-012-0193-8>
- Arku, G. (2014). Competition and cooperation in economic development: examining the perceptions of practitioners in Ontario, Canada. *Journal of Urban Affairs*, 36(1), 99-118. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9906.2012.00647.x>
- Arku, G., & Oosterbaan, C. (2015). Evidence of inter-territorial collaborative economic development strategies in Ontario, Canada. *GeoJournal*, 80(3), 361-361-374. <https://doi.org/10.1007/s10708-014-9554-x>



Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. Belhaven.

Askerova, M. A., Kanishcheva, N. A., & Roze, E. E. (2019). *Territory Marketing As Tool Of Enhancing Competitive Advantages Of The Region*. 560–567. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.60>

Bartkowiak, P., & Krzakiewicz, M. (2018). Shaping of the intramunicipal relations in the contemporary local government on the city of Poznan example. *Management*, 22(1), 194–207. <https://doi.org/10.2478/manment-2018-0014>

Bel, G., & Warner, M. E. (2015). Inter-municipal cooperation and costs: Expectations and evidence. *Public Administration*, 93(1), 52–52–67. <https://doi.org/10.1111/padm.12104>

Belyaev, V. I., Bocharov, S. N., Goryaninskaya, O. N., & Malakhov, R. G. (2015). *Territorial marketing: methodology and methods for substantiating strategic decisions for regional development*. Publishing house of the Altay State University.

Belyaev, V. I., & Pyatkova, O. N. (2023). The Strategy for Sustainable Development of Territorial Entities: Territorial Marketing. In S. G. Maximova, R. I. Raikin, A. A. Chibilev, & M. M. Silantyeva (Eds.), *Advances in Natural, Human-Made, and Coupled Human-Natural Systems Research: Volume 1* (pp. 47–59). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-75483-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-75483-9_5)

Bibri, S. E., & Krogstie, J. (2017). Smart sustainable cities of the future: An extensive interdisciplinary literature review. *Sustainable Cities and Society*, 31, 183–212. <https://doi.org/10.1016/J.SCS.2017.02.016>

Boisen, M. (2007). *The role of city marketing in contemporary urban governance*.

Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., & Couwenberg, O. (2018). Reframing place promotion, place marketing, and place branding - moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 80, 4–11. <https://doi.org/10.1016/J.CITIES.2017.08.021>

Boisen, M., Terlouw, K., & Van Gorp, B. (2011). The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development*, 4(2), 135–147. <https://doi.org/10.1108/17538331111153151>

Borsekova, K., Koróny, S., Vaňová, A., & Vitálišová, K. (2018). Functionality between the size and indicators of smart cities: A research challenge with policy implications. *Cities*, 78, 17–26. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.03.010>

Bowman, A. O. (1988). Competition for economic development among Southeastern cities. *Urban Affairs Review*, 23(4), 511–511–527. <https://doi.org/10.1177/004208168802300403>

Cambra-Fierro, J. J., & Pérez, L. (2022). (Re)thinking smart in rural contexts: A multi-country study. *Growth and Change*, 53(2), 868–889. <https://doi.org/10.1111/grow.12612>

Caragliu, A., del Bo, C., & Nijkamp, P. (2011). Smart cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, 18(2), 65–82. <https://doi.org/10.1080/10630732.2011.601117>



- Carvalho, L. C. (2018). Entrepreneurial Ecosystems. In *E-Planning and Collaboration* (pp. 1120–1138). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5646-6.ch053>
- Cohen, B. (2015). *The 3 generations of Smart Cities: inside the development of the technology driven city*. <https://www.fastcompany.com/3047795/the-3-generations-of-smart-cities>.
- Correia, D., Teixeira, L., & Marques, J. L. (2021). Reviewing the state-of-the-art of smart cities in Portugal: Evidence based on content analysis of a Portuguese magazine. *Publications*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/publications9040049>
- De Melo Cartaxo, T., & Hossain, K. (2018). Digitalization and smartening public governance of the European high north regions. *Smart Cities and Regional Development (SCRD) Journal*, 2(2), 65–80. <https://doi.org/10.25019/scrd.v2i2.39>
- Denters, B., & Rose, L. E. (2005). *Comparing Local Governance. Trends and Development*. Palgrave, Macmillan.
- Dušek, J. (2017). Evaluation of Development of Cooperation in South Bohemian Municipalities in the Years 2007-2014. *European Countryside*, 9(2), 342–358. <https://doi.org/10.1515/euco-2017-0021>
- El Ghorab, H. K., & Shalaby, H. A. (2016). Eco and Green cities as new approaches for planning and developing cities in Egypt. *Alexandria Engineering Journal*, 55(1), 495–503. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2015.12.018>
- Fernández, C. G., & Peek, D. (2023). Connecting the Smart Village: A Switch towards Smart and Sustainable Rural-Urban Linkages in Spain. *Land*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/land12040822>
- Goetz, E. G., & Kayser, T. (1993). Competition and Cooperation in Economic Development: A Study of the Twin Cities Metropolitan Area. *Economic Development Quarterly*, 7(1), 63–63–78. <https://doi.org/10.1177/089124249300700106>
- Gordon, V. (2007). Partners or competitors? Perceptions of regional economic development cooperation in Illinois. *Economic Development Quarterly*, 21(1), 60–78. <https://doi.org/10.1177/0891242406291573>
- Gordon, V. (2009). Perceptions of Regional Economic Development: Can Win-Lose Become Win-Win? *Economic Development Quarterly*, 23(4), 317–328. <https://doi.org/10.1177/0891242409341972>
- Gracias, J. S., Parnell, G. S., Specking, E., Pohl, E. A., & Buchanan, R. (2023). Smart Cities—A Structured Literature Review. In *Smart Cities* (Vol. 6, Issue 4, pp. 1719–1743). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/smartcities6040080>
- Greco, I., & Cresta, A. (2017). From SMART Cities to SMART City-Regions: Reflections and Proposals. In O. Gervasi, B. Murgante, S. Misra, G. Borruso, C. M. Torre, A. Rocha, T. Taniar, B. O. Apduhan, E. Stankova, & A. Cuzzocrea (Eds.), *Computational Science and its Applications* (Vol. 10406, pp. 282–295). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-62398-6\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-319-62398-6_20)



- Hassib, R., & Ibtissem, S. (2018). Territorial marketing: A tool for developing the attractiveness of territories. *A/Z ITU Journal of the Faculty of Architecture*, 15(3), 61-69. <https://doi.org/10.5505/ITUJFA.2018.14622>
- Hlynskyy, N., & Hirna, O. (2022). Positioning of low-urbanized territories based on self-identification: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 229-246. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.20](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.20)
- Hollands, R. G. (2008). Will the real smart city please stand up? Intelligent, progressive or entrepreneurial? *City*, 12(3), 303-320. <https://doi.org/10.1080/13604810802479126>
- Hulst, R., & Van Montfort, A. (2007). Inter-Municipal Cooperation: A Widespread Phenomenon. In R. Hulst & A. van Montfort (Eds.), *Inter-Municipal Cooperation in Europe*. Springer.
- Jones, P., Wynn, M., Hillier, D., & Comfort, D. (2017). The Sustainable Development Goals and Information and Communication Technologies. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.28992/ijSAM.v1i1.22>
- Kasinathan, P., Pugazhendhi, R., Elavarasan, R. M., Ramachandaramurthy, V. K., Ramanathan, V., Subramanian, S., Kumar, S., Nandhagopal, K., Raghavan, R. R. V., Rangasamy, S., Devendiran, R., & Alsharif, M. H. (2022). Realization of Sustainable Development Goals with Disruptive Technologies by Integrating Industry 5.0, Society 5.0, Smart Cities and Villages. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 14, Issue 22). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su142215258>
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: How did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 150-165. <https://doi.org/10.1108/17538330810889989>
- Kim, S. (2020). Inter-municipal relations in city-region governance. *Cities*, 104. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102771>
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. The Free Press.
- Kotler, P., Hair, J., & Rein, I. (2002). *Marketing Places*. The Free Press.
- Kummitha, R. K. R., & Crutzen, N. (2017). How do we understand smart cities? An evolutionary perspective. *Cities*, 67, 43-52. <https://doi.org/10.1016/J.CITIES.2017.04.010>
- Lai, C. S., Jia, Y., Dong, Z., Wang, D., Tao, Y., Lai, Q. H., Wong, R. T. K., Zobia, A. F., Wu, R., & Lai, L. L. (2020). A Review of Technical Standards for Smart Cities. *Clean Technologies*, 2(3), 290-310. <https://doi.org/10.3390/cleantechnol2030019>
- Lopes, I. M., Oliveira, P., & B, B. D. do I. P. (2017). *Can a small city be considered a smart city?* <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.081>
- Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392-408. <https://doi.org/10.1177/0020852314564308>



- Morin, R., & Hanley, J. (2004). Community economic development in a context of globalization and metropolization: A comparison of four North American cities. *International Journal of Urban and Regional Research*, 28(2), 369-369-383. <https://doi.org/10.1111/j.0309-1317.2004.00524.x>
- Nam, T., & Pardo, T. A. (2011). Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. *ACM International Conference Proceeding Series*, 282-291. <https://doi.org/10.1145/2037556.2037602>
- Navío-Marco, J., Rodrigo-Moya, B., & Gerli, P. (2020). The rising importance of the "Smart territory" concept: definition and implications. *Land Use Policy*, 99, 105003. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.105003>
- Nelles, J. (2013). Cooperation and capacity? Exploring the sources and limits of city-region governance partnerships. *International Journal of Urban and Regional Research*, 37(4), 1349-1349-1367. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2012.01112.x>
- Nevado Gil, M. T., Carvalho, L., & Paiva, I. (2020). Determining factors in becoming a sustainable Smart City: an empirical study in Europe. *Economics & Sociology*, 13(1), 24-39. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-1/2>
- Nosek, Š. (2017). Territorial cohesion storylines in 2014-2020 Cohesion Policy. *European Planning Studies*, 25(12), 2157-2174. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1349079>
- Palomo-Navarro, Á., & Navío-Marco, J. (2018). Smart city networks' governance: The Spanish smart city network case study. *Telecommunications Policy*, 42(10), 872-880. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2017.10.002>
- Peck, J., & Tickell, A. (2002). Neoliberalizing Space. *Antipode*, 34, 380-404. <https://doi.org/10.1111/1467-8330.00247>
- Quintela, D. H. (2020). *Marca Portugal: Políticas e Atores*, Lisboa, Mundos Sociais ISCTE-IUL e IAPMEI.
- Rakar, I., Tičar, B., & Klun, M. (2015). Inter-Municipal Cooperation: Challenges in Europe and in Slovenia. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(45), 185-185-200. <https://doaj.org/article/7268ee2083a0469eaa3247dcad14641e>
- Rein, I., Kotler, P., & Haider, D. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press.
- Renigier-Bilozor, M., & Bilozor, A. (2015). Territorial marketing as an element boosting the development of a commune. *Real Estate Management and Valuation*, 23(2), 38-49. <https://doi.org/10.1515/remav-2015-0014>
- Sansaverino, E. R., Sansaverino, R. R., Vaccaro, V., & Zizzo, G. (2014). *Smart rules for smart cities: Managing efficient cities in euro-Mediterranean countries*. Springer International Publishing Switzerland.
- Saqib, N. (2019). A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 26(2), 131-151. <https://doi.org/10.1108/JTA-05-2019-0019>



- Silva, P., Teles, F., & Ferreira, J. (2018). Intermunicipal cooperation: The quest for governance capacity? *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 619–638. <https://doi.org/10.1177/0020852317740411>
- Söderström, O., Paasche, T., & Klausner, F. (2014). Smart cities as corporate storytelling. *City*, 18(3), 307–320. <https://doi.org/10.1080/13604813.2014.906716>
- Strebel, M. A., & Bundi, P. (2022). A policy-centred approach to inter-municipal cooperation. *Public Management Review*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2051065>
- Teles, F. (2016). *Local Governance and Intermunicipal Cooperation*. Palgrave Pivot.
- Teles, F., & Kettunen, P. (2016). Why Municipal Cooperation Matters. In *Theoretical Foundations and Discussions on the Reformation Process in Local Governments* (pp. 140–152). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0317-0.ch006>
- Teles, F., & Swianiewicz, P. (2018). *Inter-Municipal Cooperation in Europe*. Palgrave Macmillan.
- Tovma, N. A., Shurenov, N. B., Bimendiyeva, L. A., Kozhamkulova, Z. T., & Akhmetova, Z. B. (2020). Territorial marketing and its role in determining regional competitiveness. Evaluating supply chain management. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.10.001>
- Treude, M., Schüle, R., & Haake, H. (2022). Smart Sustainable Cities—Case Study Südwestfalen Germany. *Sustainability*, 14(10), 5957. <https://doi.org/10.3390/su14105957>
- Ullah, A., Anwar, S. M., Li, J., Nadeem, L., Mahmood, T., Rehman, A., & Saba, T. (2023). Smart cities: the role of Internet of Things and machine learning in realizing a data-centric smart environment. *Complex and Intelligent Systems*. <https://doi.org/10.1007/s40747-023-01175-4>
- United Nations. (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- Wells, B. L. (1990). Building Intercommunity Cooperation. *Journal of the Community Development Society*, 21(2), 1–17. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ419497&site=eds-live>
- Wolfson, J. (2000). Local Response to the Global Challenge: Comparing Local Economic Development Policies in a Regional Context. *Journal of Urban Affairs*, 22(4), 361–384. <https://doi.org/10.1111/0735-2166.00062>