

**Uni-FACEF CENTRO UNIVERSITÁRIO MUNICIPAL DE FRANCA**

**ADNAN KALIL JEBILEY JUNIOR**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO: a geografia  
econômica aplicada ao município de Franca/SP**

**FRANCA  
2017**

**Uni-FACEF CENTRO UNIVERSITÁRIO MUNICIPAL DE FRANCA**

**ADNAN KALIL JEBAILY JUNIOR**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO: a geografia  
econômica aplicada ao município de Franca/SP**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Uni-FACEF *Centro  
Universitário Municipal de Franca*  
para obtenção do título de bacharel  
em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Almir Mantovani

**FRANCA  
2017**

# ERRATA

**ADNAN KALIL JEBILEY JUNIOR**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO: a geografia  
econômica aplicada ao município de Franca/SP**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Uni-FACEF *Centro  
Universitário Municipal de Franca*  
para obtenção do título de bacharel  
em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Almir Mantovani

Franca, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

Orientador: Prof. Dr. Almir Mantovani

Nome: Almir Mantovani

Instituição: Centro Universitário Municipal de Franca – Uni-FACEF

Examinador(a): \_\_\_\_\_

Nome:

Instituição:

Examinador(a): ) : \_\_\_\_\_

Nome:

Instituição:

Aos meus pais, Adnan (in memoriam)  
e Sônia, e minha avó Selma (in  
memorian) pelo empenho que  
exerceram em minha educação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço:

- a minha mãe, Sônia, pelo empenho e esforço para uma educação de qualidade;
- ao meu orientador, o prof. Dr. Almir Mantovani, pela dedicação e imenso conhecimento transmitido;
- Enfim, aos professores do curso de Ciências Econômicas do Uni-FACEF que sempre lutaram para propiciar um melhor conhecimento e toda hombridade que a profissão de economista exige;

É tarde demais para que a humanidade se emancipe da ilusão do ato, é sobretudo tarde demais para que se eleve à santidade do ócio.

Emil Cioran

## RESUMO

Em função do cenário competitivo entre municípios com vistas a buscar investimentos junto à iniciativa privada para fomentar o emprego, renda e alavancar a economia, além de propiciar bem-estar social, este estudo tem como objetivo apresentar a estratégia discursiva referente ao Planejamento Estratégico Urbano como forma de política pública a ser empreendida pelo Poder Público Municipal e, sobretudo, como a utilização do geoprocessamento pode ser profícua para a análise de dados municipais. Dessa maneira, como forma de uma análise aplicada serão coletados dados secundários do varejo de vestuário e alimentação para aplicação e utilização da ferramenta SIG (Sistema de Informação Geográfica) e ter-se-á como delimitação espacial o bairro denominado Estação, no município de Franca/SP. Como ferramenta de análise, utilizar-se-á o SIG através da utilização do *software* ArcGIS 10.1 para estudar os mecanismos centrífugos e centrípetos que interferem na geografia econômica da região, estabelecendo como recorte temporal os anos anteriores a 2010 e posteriores a este. Em suma, pretende-se investigar como o Planejamento Estratégico Urbano e ferramentas de geoprocessamento podem tornar os estudos do poder público mais significativos.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico Urbano; Geoprocessamento; Franca/SP

## **ABSTRACT**

Due to the competitive scenario among municipalities with a view to seeking investments with private initiative to promote employment, income and leverage the economy, in addition to providing social welfare, this study aims to present the discursive strategy related to Urban Strategic Planning as a form of public policy to be undertaken by the Municipal Government and, above all, how the use of geoprocessing can be useful for the analysis of municipal data. In this way, as an applied analysis, secondary data will be collected from the retail of clothing and food for the application and use of the GIS (Geographic Information System) tool, and the neighborhood called Estação will be the spatial delimitation in the municipality of Franca / SP. As an analysis tool, GIS will be used through the use of ArcGIS 10.1 software to study the centrifugal and centripetal mechanisms that interfere in the economic geography of the region, establishing as a time-cut the years prior to 2010 and subsequent to this. In short, we intend to investigate how Urban Strategic Planning and geoprocessing tools can make public power studies more significant.

**Keywords:** Urban Strategic Planning; Geoprocessing; Franca/SP

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 MOTIVAÇÕES E ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	13
2.1 Justificativa .....	13
2.1.1 Objetivos .....	14
2.2 Procedimentos Metodológicos.....	15
<b>3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO</b> .....	16
3.1 Perspectivas históricas e diretrizes universais.....	17
3.2 Objetivos, níveis de participação e aplicabilidade. ....	19
3.3 Processo e etapas do planejamento .....	23
3.4 Conceitos de Marketing Urbano.....	27
3.4.1 Críticas à venda da cidade-mercadoria .....	29
3.5 Casos práticos de implementação.....	30
3.5.1 O Modelo Barcelona (Espanha).....	30
3.5.2 Málaga (Espanha) – Cidade Genial.....	34
3.5.3 Curitiba (Brasil) – a menina dos olhos brasileiro .....	37
<b>4 ANÁLISE ESPACIAL: conceitos e perspectivas</b> .....	41
4.1 Sistema de Informação Geográfica (SIG).....	42
<b>5 FORMAÇÃO HISTÓRICA DO BAIRRO ESTAÇÃO</b> .....	43
<b>6 RESULTADOS</b> .....	48
<b>CONCLUSÃO</b> .....	51
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	52

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- As Quatro Fases do Processo .....	23
Figura 2 - Áreas Temáticas - Barcelona .....	32
Figura 3 - Transparência - Barcelona.....	33
Figura 4 - Distritos de Barcelona.....	33
Figura 5 - Sistema de Informação Geográfica de Málaga .....	36
Figura 6 - Málagabici .....	37
Figura 7 - Página Inicial: Prefeitura de Curitiba .....	39
Figura 8 - Transparência: Prefeitura de Curitiba .....	40
Figura 9 - Dados: Prefeitura de Curitiba .....	40
Figura 10 - Casa Caleiro Batista 1904 (Comércio de Sal) - Estação.....	45
Figura 11 - Rua da Estação 1912 – (atual Rua Voluntários da Franca).....	46
Figura 12 - Depósito de Materiais de Construção Zeca de Paula .....	47

## INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico Urbano se tornou uma ferramenta de apoio à gestão e análise do município. Não cabe mais ao Poder Público o simplório pensamento de cuidar apenas de buracos e iluminação. Fazer a gestão pública requer instrumentos cada vez mais complexos e alinhados à expectativa de potenciais investidores e aos anseios da população.

Dessa maneira, esse trabalho apresenta o arcabouço teórico acerca do Planejamento Estratégico Urbano em consonância a utilização do Sistema de Informação Geográfica (SIG) para uma melhor análise de dados socioeconômicos do município.

Na *segunda seção* dessa pesquisa são apresentadas as justificativas e motivações que levaram a realização dessa investigação e, também, os procedimentos metodológicos para a elaboração da parte prática experimental do projeto com vistas a integração de conceitos teóricos e aplicados.

A *terceira seção* apresenta o referencial teórico da pesquisa, abordando o tema do Planejamento Estratégico Urbano, seus conceitos, aplicabilidade e exemplos de cidades que se engajaram nesse processo.

Para a *quarta seção* está disposta a conceituação sobre o geoprocessamento e sua ferramenta de análise – o Sistema de Informação Geográfica (SIG). Através desta explanação, pretende-se fomentar os conceitos básicos que nortearam a utilização da ferramenta.

Na *quinta seção* será realizada a abordagem histórica de formação da cidade de Franca (SP), objeto dessa pesquisa, e como desdobramento dessa análise, abordar-se-á, também, a formação histórica do bairro da Estação.

A *sexta seção* apresenta os resultados da pesquisa e a aplicação da ferramenta SIG para análise dos dados. Enfim, realiza-se a conclusão da pesquisa visando observar se há possibilidades de integração entre o

referencial teórico e conceitual do Planejamento Urbano e ferramentas de aplicação estatística e geográfica.

## 2 MOTIVAÇÕES E ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentadas as motivações e justificativas da atual pesquisa e os objetivos que se vislumbra alcançar na realização desse trabalho. Além disto, apresentar-se-á os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da parte aplicada da investigação.

### 2.1 Justificativa

Em um planeta onde a corrida na busca de investimento e desenvolvimento econômico é de suma importância, o Planejamento Estratégico Urbano surge como ferramenta propositiva para organizar o município e atrair potenciais investidores em nichos empresariais criados pelo Poder Público.

Este mecanismo de Planejamento é muito similar aos mecanismos de gestão de empresa, e o cenário donde as urbes estão inseridas, não fica de fora do mundo empresarial, onde a concorrência é acirrada e a meritocracia diluída. É baseado nessas premissas que este mecanismo de política pública surge como uma nova perspectiva no mundo econômico.

Inspirado em conceitos e técnicas oriundas do planejamento empresarial, originalmente sistematizadas na Harvard Business School, o planejamento estratégico, segundo seus defensores, deve ser adotado pelos governos locais em razão de estarem as cidades submetidas às mesmas condições e desafios que as empresas (VAINER, 2013, p. 1).

É como ramificação deste planejamento que vai surgir o *city marketing* como função de organizar e promover o município junto aos investidores em potencial. “[...] já que o capital cada vez mais especulativo enxergaria até mesmo as cidades como locais de investimento, caso elas fossem capazes de gerar uma expectativa de ganhos (lucros) futuros (DUARTE; CZAJKOWSKI, 2007, p. 6).”

Estes investidores, conforme comenta Salgueiro e Cachinho (2009), buscam não mais um modelo técnico-administrativo pautado pelo comércio com preceitos Fordistas, homogeneizados e padronizados, no mundo pós-moderno os potenciais consumidores buscam sempre novas experiências.

Mas do que bens e serviços, através da arquitetura, do design, das marcas, das insígnias, do espetáculo e do simbolismo dos objetos, um grande número de estabelecimentos está empenhado em oferecer aos consumidores verdadeiras experiências de vida (SALGUEIRO; CACHINHO, 2009, p.12).

É neste contexto, que se projetou a análise do bairro Estação no município de Franca/SP, uma região com potencial comercial importante, e que tem uma perspectiva histórica fundamental para a cidade. Assim, será sobre uma visão geográfica que produzir-se-á a aplicação do Planejamento Estratégico Urbano através da utilização de ferramentas aplicadas ao geoprocessamento apontando a eficiência desse último para análise de dados e, conseqüentemente, melhor aplicação das diretrizes do Planejamento.

Nesta empreitada serão utilizados os recursos de sensoriamento remoto, através do Geoprocessamento e do Sistema de Informações Geográficas (SIG). Através destes mecanismos têm-se “[...] a capacidade de integrar dados de diversas fontes em um banco de dados georreferenciado com o fim de executar consultas e análises complexas e, ainda, automatizar a produção de documentos cartográficos (FURLAN, 2011, p. 2).”

### **2.1.1 Objetivos**

Este estudo tem como objetivo geral identificar e diagnosticar formas de estudo para nortear o processo de Planejamento Estratégico Urbano e fomentar técnicas do geoprocessamento, como instrumento de apoio à pesquisa socioeconômica, à gestão e à tomada de decisão junto ao poder público. Além disso, são objetivos específicos desse estudo:

- Compreender e apresentar conceitos gerais sobre Planejamento Estratégico Urbano e *City Marketing*;
- Compreender a formação do bairro da Estação em suas perspectivas históricas e composição atual;

- Coletar dados econômicos como aplicação da primeira fase do processo de Planejamento Estratégico Urbano.
- Apresentar procedimentos e aplicar o *software* ArcGIS 10.1 para realizar o geoprocessamento; com a finalidade de apresentar a proposta de aplicação para futuros estudos.

### **2.1.2 Problema de Pesquisa:**

Como é possível aplicar o Planejamento Estratégico Urbano e o geoprocessamento no bairro da Estação no município de Franca/SP, de modo a apresentar cenário de compreensão e possíveis intervenções, de melhorias futuras, através de políticas públicas?

## **2.2 Procedimentos Metodológicos**

Em um primeiro momento serão analisados os fundamentos teóricos que consiste o Planejamento Estratégico Urbano e suas ramificações, como *City Marketing*. Posteriormente, será analisada a perspectiva histórica do bairro da Estação, assim como sua composição no que tange às atividades econômicas de varejista, como: Lojas de Vestuário e Lanchonetes.

Os dados pertinentes a essa pesquisa econômica, consistirá dados secundários, coletados através da base de dados do Instituto Brasileiro de Pesquisa e Tributação (IBPT) e terá recorte temporal abordando a data de abertura das empresas que será assim designada nos resultados:

- Empresas com abertura anterior ao ano de 2010; e
- Empresas com abertura entre 2010 e julho de 2017.

Com o objetivo de explanar melhor o resultado desta análise será utilizado o *software* ArcGIS (*ESRI 2011. ArcGIS. Desktop. Release 10.1., CA: Environmental Systems Research Institute*). Para o mapeamento cartográfico da região utilizar-se-á a base cartográfica do próprio *software*, definindo-se a região da estação como base de análise. Vale salientar que não tratou-se nessa pesquisa de um recorte cartográfico baseado no Plano Diretor do município.

Em observância dos resultados obtidos através do geoprocessamento, e com os conceitos obtidos na revisão bibliográfica da pesquisa, será utilizado o *método teórico-metodológico* para serem analisados os resultados.

### **3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO URBANO**

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre o Planejamento Estratégico e Marketing Urbano, destacando os principais conceitos e características do método, o processo e etapas do Planejamento estratégico, assim como, os objetivos da realização deste planejamento.

Para tanto, na *primeira subseção* serão contextualizados historicamente o conceito de Planejamento Estratégico Urbano, tal como, suas diretrizes universais para implementação do processo. Discutir-se-á as ideias centrais dando ênfase sobre a verdadeira função da gestão municipal em prol de seus moradores e visitantes.

Na *segunda subseção*, será abordado o conceito e principais características do Planejamento Estratégico Urbano, tendo em vista seus: objetivos, níveis de participação (governo, *stakeholders*, cidadãos), aplicabilidade sobre dadas dimensões territoriais do município, etc.

A *terceira subseção* terá como ponto de concentração os processos e etapas nas quais se constituem o Planejamento Estratégico Urbano. Desta forma, a abordagem trará os métodos utilizados para realizar o planejamento.

A *quarta subseção* abordará o tema relacionado ao Marketing Urbano, conceito que explana o processo de divulgação dos resultados do Planejamento, criando uma convergência de integração entres os participantes do processo. Também, com finalidade de mostrar os contrapontos do conceito de marketing, será demonstrado algumas críticas ao processo de publicidade da cidade.

Por fim, na *quinta subseção*, serão analisados alguns casos práticos de implementação do modelo de gestão proposto nesta pesquisa. Assim, espera-se que as ideias propostas sejam avaliadas em consonância a um mundo que está cada vez mais competitivo e, sobretudo, em função de gestões municipais que necessitam cada vez mais de inovação e empenho.

### **3.1 Perspectivas históricas e diretrizes universais**

O debate envolvendo o Planejamento Estratégico Urbano surge no final da década de 1990, invólucro em discussões de como as cidades poderiam enfrentar o sistema de globalização que se alastrava pelo mundo. Até então, os sustentáculos administrativos das cidades, conforme comenta García (2010), tinha como prioridade três ditames: coleta de lixo, tapar buracos e iluminar a cidade, serviços básicos que não caberiam mais, única e exclusivamente, para a vanglória da gestão pública.

É neste contexto, que as discussões prosperam através da “[...] valorização da dimensão local, com um maior reconhecimento da importância das instâncias local e regional no contexto mundial, por parte de organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a União Europeia” (PINTO, 2011, p.1).

Uma das precursoras na implementação do Planejamento Estratégico Urbano foi à cidade de Barcelona, Espanha. Sob a égide do arquiteto Oriol Bohigas, a cidade catalã se preparou para receber as olimpíadas de 1992, dando destaque ao planejamento que envolvia mobilidade e acessibilidade. (BUDNAK et al., 2014, p. 1).

Em um cenário bem menos festivo, a região sul dos Bálcãs também passou por uma reestruturação promovida nas bases do Planejamento Estratégico Urbano. Em um conflito envolvendo a Sérvia e o Kosovo tendo em vista o movimento separatista do segundo, impetrado por albaneses, estes países passaram por um conflito armado durante a década de 1990.

Conforme comenta Nogueira (2015), o conflito impetrado sob o comando do presidente Milosevic e, um não acordo de paz, termina em um conflito armado auxiliado pela OTAN (Organização do Tratado do Atlântico

Norte). “A recusa sérvia em assinar o acordado na França leva ao bombardeio do país pela OTAN entre 24 de março e 10 de junho de 1999.” (NOGUEIRA, 2015, p. 159).

Todo este processo se afluíu em um período de transição que durou de 1999 a 2008, quando o Kosovo consegue sua independência definitiva. Esse período de transição contou com “[...] o Quadro Constitucional de 2001 e deu vida a estrutura em tudo semelhante à de um Estado soberano, com Executivo, Legislativo e Judiciário viáveis e eleições regulares” (NOGUEIRA, 2015, p. 163).

Este Quadro Constitucional tinha como objetivo organizar o agora país do Kosovo, para um processo estruturado de independência política, econômica e social. É dessa forma que o UN-HABITAT (Programa das Nações Unidas para Assentamentos Humanos) irá desenvolver quatro volumes de uma obra intitulada: *Inclusive and Sustainable Urban Development Planning: A guide for Municipalities*. Esta obra desenvolvida tendo como base a reforma do Kosovo, conforme o prefácio, da Obra, escrito por Tibaijuja (2007) “This publication synthesizes UN-HABITAT’s experience Kosovo in the area of strategic, inclusive planning”<sup>1</sup>.

Assim, durante o interim que envolve o final do século XX e início do XXI, a ideia de Planejar a cidade e prepará-las para um melhor qualidade de vida de seus moradores e visitantes começou a ser observada com mais atenção pelos estudiosos do tema. Percebeu-se que o Planejamento Estratégico Urbano poderia auxiliar em respostas para vários questionamentos, conforme aponta a UN-HABITAT (2007), como: Quais áreas devem receber quais tipos de crescimento? Como a base economia local pode ser preservada e expandida? Como a qualidade de vida pode ser protegida e melhorada?

Dentro das respostas que se espera receber destes questionamentos, há algo que é comum para o Planejamento Estratégico Urbano. “A ideia básica por trás do desenvolvimento de serviços comunitários é criar um ambiente de alta qualidade para dois mercados alvos: (a) cidadãos

---

<sup>1</sup> “Essa publicação sintetiza a experiência do UN-HABITAT no Kosovo na área de estratégias e de planejamento. (TIBAIKUJA, 2007, p. 7, tradução nossa).

que moram e trabalham na comunidade; (b) potenciais cidadãos (compradores externos)” (KOTLER et al., 2010, p. 118).

Consequentemente o ponto de partida das diretrizes do Planejamento Estratégico Urbano, conforme aponta a UN-HABITAT (2007, p.16), são as respostas para indagações pertinentes à localidade onde se deseja implantar o processo. Desta forma, fez-se uma sintetização das três perguntas centrais:

#### **Quadro 1 – Perguntas para Diretrizes**

<b>Perguntas para Diretrizes do Planejamento Estratégico Urbano</b>	
Onde estamos agora?	Qual é o presente estado, situação ou condição da cidade?
Onde queremos chegar?	Onde a cidade gostaria de chegar ou qual direção ela está tomando?
Como chegamos lá?	Como a cidade gostaria de chegar lá?

Fonte: UN-HABITAT, 2007, p.16

É através destas perguntas que direcionar-se-á os mecanismos propulsores para um bom Planejamento Estratégico Urbano. Em suma, o que as cidades mais necessitam é uma nova forma de gestão, donde público e privado caminhem lado a lado e o planejamento, de curto e longo prazo, seja colocado na frente de qualquer interesse ideológico e partidário. “No se pueden dirigir ciudades del siglo XXI con estructuras del siglo XX y dirigentes del siglo XIX” (GARCÍA, 2010, p. 3).<sup>2</sup>

Desta forma, na próxima subseção, serão definidos alguns conceitos pertinentes, como: estabelecimento de objetivos, níveis de participação e aplicabilidade do processo de planejamento urbano.

### **3.2 Objetivos, níveis de participação e aplicabilidade.**

O conceito de Planejamento Estratégico Urbano é relativamente unísono a ideia de que o [...] “plano estratégico é a definição de um projeto de cidade que unifique diagnósticos, concretize atrações públicas e privadas e estabeleça um quadro coerente dos atores sociais urbanos” (PINTO apud BORJA, 2011, p. 2).

<sup>2</sup> “Não se pode gerir cidades do século XXI com estruturas do século XX e dirigentes do século XIX” (GARCÍA, 2010, p. 3, tradução nossa).

Este processo de Planejamento exige integração entre vários atores, esta integração, pode ser provocada diante de alguns fatores que se instalam no cotidiano da urbe. Conforme comenta Pinto (2011), três variáveis são centrais para gerar a propulsão do planejamento, são elas: Sensação de Crise; Vontade Conjunta e; Acordo entre os atores urbanos.

- **Sensação de Crise:** A sensação de crise é gerada pela percepção de uma ou mais partes do processo (governo, população ou agente econômicos) frente a um problema que se institui no dia-a-dia dos municípios. Esse problema, ou problemas, podem estar relacionados ao trânsito, segurança, poluição, falta de emprego, moradias e etc;
- **Vontade Conjunta:** Para solucionar esses problemas através da geração de soluções é necessária a colaboração das partes para que trabalhem em conjunto; e
- **Acordo entre atores urbanos:** Para efetivar as soluções, não cabe apenas uma intervenção do poder público, deve haver integração entre setor público-privado.

Além das variáveis estabelecidas para propulsão do planejamento é necessário alguns valores éticos institucionalizados. Conforme aponta o UN-HABITAT (2007, p. 21-24), valores como Sustentabilidade, Equidade, Transparência, Engajamento Cívico e Segurança, não são negociáveis na hora da elaboração do Planejamento Estratégico Urbano.

#### Quadro 2 – Ética Institucionalizada

Ética Institucionalizada	
Sustentabilidade	Utilização do espaço e dos recursos baseado em um equilíbrio socioambiental para satisfação das necessidades presentes e das futuras gerações.
Equidade	Lisura para os princípios de localização, desenvolvimento de infraestrutura, preços e estabelecimento de prioridades.
Transparência	Transparência relacionada às contas do município. Fácil acesso as informações, incluindo acesso às estatísticas do município e a dados

	sobre as receitas e despesas municipais.
Engajamento Cívico	Participação dos cidadãos através de consultas públicas, fóruns de debate e trabalhos em grupo.
Segurança	Segurança é o princípio essencial para o estabelecimento de qualquer desenvolvimento. A participação dos agentes municipais na prevenção de crimes pode ser profícua.

**Fonte:** UN-HABITAT, 2007, p. 21-24

Destarte, a ética institucionalizada e a inerência das atitudes do poder público para a solução dos problemas são dadas. Portanto, cabe à prefeitura tomar a frente do Planejamento, começando pela definição das Secretarias Municipais, principalmente, para o desenvolvimento econômico do município. “Muitas cidades, comunidades e regiões estabeleceram unidades ou agências de desenvolvimento econômico. Normalmente, elas são separadas das unidades de planejamento comunitário e urbano, que se concentram em infraestrutura” (KOTLER et al., 2010, p.123).

Logo após, as formas de se ingressar ao Planejamento Estratégico Urbano sofrem uma divisão em, basicamente, três modelos. *Primeiro*, o modelo de gestão interno do Planejamento Estratégico Urbano concentra suas atividades, projetos e objetivos dentro da própria prefeitura, porém, esse modelo apresenta algumas deficiências relevantes.

Primeiro, há o modelo interno, totalmente sob controle público. Os principais políticos e autoridades públicas são os decisores, enquanto o chefe da unidade e os funcionários realizam o trabalho cotidiano. O problema, nesse caso, é que a unidade terá de dar ouvidos a pessoas oriundas de diferentes partes da comunidade, “que falam diferentes línguas” e têm diferentes propostas. A unidade precisa decidir quais opiniões devem ser levadas em consideração. Dado o interesse dos políticos nos potenciais votos, nem sempre a unidade buscará o curso de ação mais racional (KOTLER et al., 2010, p. 123).

A falta de concordância e os interesses fazem com que o Planejamento que deve ser descentralizado não produza efeitos relevantes. O *segundo* modelo traz a fusão do setor público-privado em um planejamento que se torna misto. Nesta modalidade, o poder público compartilha com a comunidade empresarial as responsabilidades e na tomada de decisões e os ônus financeiros de certos projetos. “A desvantagem é que a divisão do

trabalho e das responsabilidades entre as partes pode não ser muito clara” (KOTLER et al., 2010, p.124).

O *terceiro* modelo apresenta a terceirização de empresas especializadas com serviços de Marketing de Lugares. Vale ressaltar, conforme comenta Kotler et al.(2010) que a contratação de empresas não exime o poder público do processo que envolve o Planejamento.

Contudo, junto as esferas que abarcam o início do Planejamento a UN-HABITAT (2007, p. 25) traz argumentos salientando sobre os conceitos da Participação Pública. “Participation as an end implies that citizens come up with ideas, take part in the decision-making process, assume responsibility and finally arrive at self-management”<sup>3</sup>.

Essa participação pode ser fértil uma vez que essa comunidade pode ajudar a identificar projetos e atividades que sejam relevantes para o município e, que de fato sejam prioridades naquele momento. Contudo, apesar dos aspectos positivos trazidos pela participação pública junto ao Planejamento Estratégico Urbano, a UN-HABITAT (2007, p. 26) aponta para alguns aspectos negativos que enfatizam que a participação pública custa tempo e dinheiro e que, sobretudo, pode não oferecer impactos positivos sobre o Planejamento.

Todavia, se a participação de toda camada da população é onerosa, a participação da população mais velha pode ser essencial no auxílio do entendimento da história da comunidade, pois, as dimensões territoriais do município não são barreiras para que o Planejamento Estratégico Urbano seja instalado e, as comunidades menores, comumente têm utilizado suas raízes históricas como cerne do processo de planejamento. Conforme comenta Kotler et al. (2010, p. 122) “Cidades e comunidades menores também têm recorrido a projetos de reforma urbano, muitas vezes utilizando o tema “de volta às raízes”.

Assim as cidades devem procurar um nicho econômico ou histórico para gerar sua imagem, porém, esse assunto será o tema da próxima

---

<sup>3</sup> “A participação pública implica que os cidadãos apresentem ideias, participem na tomada de decisões, assumam responsabilidades e, finalmente, cheguem à autogestão” (UN-HABITAT, 2007, p. 24, tradução nossa)

subseção donde será abordado o processo e as etapas que envolvem o Planejamento Estratégico Urbano.

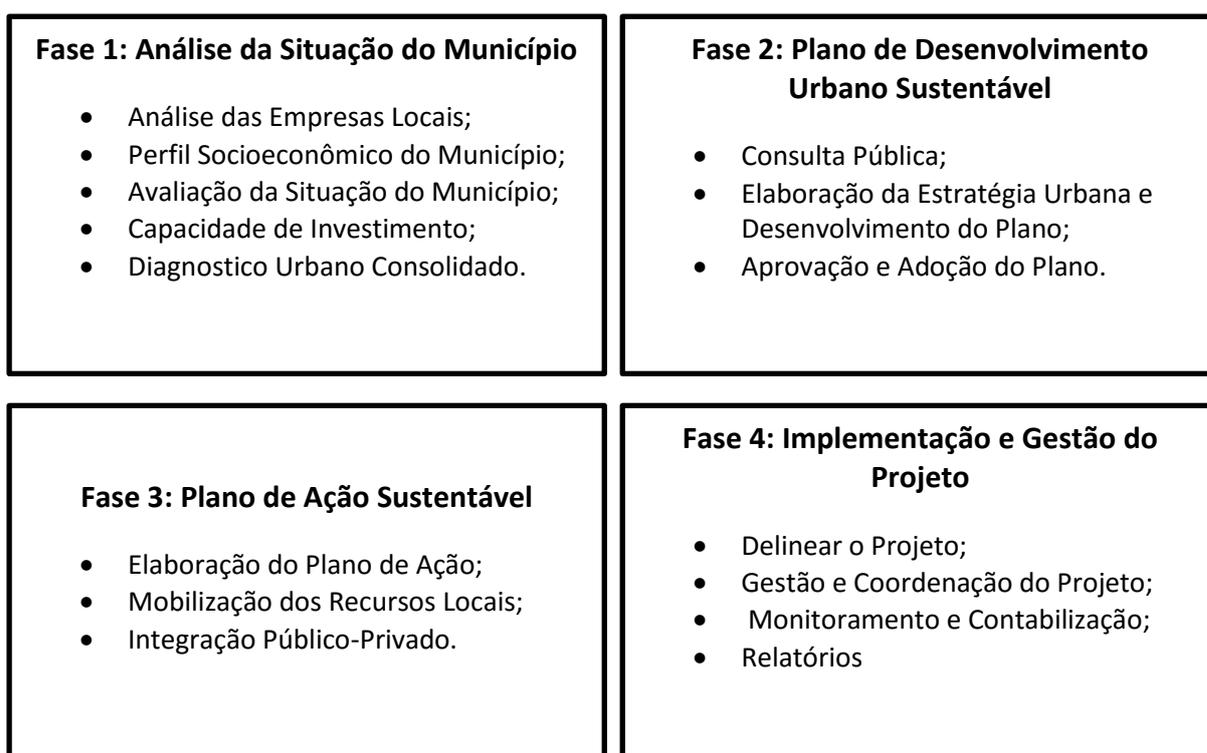
### 3.3 Processo e etapas do planejamento

O processo do Planejamento Estratégico Urbano constitui-se de determinadas avaliações, processos de análise, mecanismo para implementação. Apesar de sua constituição em etapas, o Planejamento Estratégico Urbano possui uma elasticidade para se adaptar as contingências do longo prazo.

O planejamento estratégico de mercado pressupõe que o futuro é bastante incerto e pode ser influenciado por ações e planos estratégicos. O desafio da comunidade é projetar um sistema flexível que a possibilite absorver choques e adaptar-se de maneira mais rápida e eficaz a novos acontecimentos e oportunidades. Isso significa que a comunidade precisa instituir sistemas de informações, planejamentos e controles que lhes permitam controlar mudanças no ambiente e reagir de forma construtiva a oportunidades e ameaças (KOTLER et al., 2010, p. 126).

Substancialmente essa flexibilidade pressupõe uma boa análise e um estudo aprofundado sobre o município onde se dará o processo. A UN-HABITAT (2007, p. 4) define em 4 fases o processo de estruturação do Planejamento Estratégico Urbano. A seguir, Figura 1, demonstra-se as quatro fases do processo.

**Figura 1- As Quatro Fases do Processo**



**Fonte:** UN-HABITAT, 2007, p.4

Dentro da primeira fase, o sistema de tabulação e análise dos dados corresponde ao primeiro passo dentro do Planejamento. Conforme comenta Kotler et al. (2010), características econômicas e demográficas são básicas para a constituição de uma boa elaboração do perfil municipal. Além disso, outros fatores adicionais enriquecem a visão e melhoram o diagnóstico, como: poder aquisitivo da população, mercado habitacional, estrutura industrial, mercado de trabalho, perfil do sistema de saúde, recursos naturais, facilidade de transportes, qualidade de vida e as instituições de ensino e pesquisa.

Contudo, não basta fazer apenas um levantamento dos dados, segundo afirma Kotler et al. (2010, p. 134), pois “[...] uma coisa é catalogar as características de um lugar; outra é classificá-las em forças e fraquezas principais, bem como em oportunidades e ameaças (análise SWOT)”. Este dispositivo será essencial para se proteger das contingências futuras, visto que, como já repetido anteriormente, a função última do Planejamento é o longo prazo.

Já para a fase dois, donde se envolve a possibilidade da consulta pública, será medular a definição de visão e objetivos. Para Kotler et al. (2010), os planejadores deverão solicitar em consulta pública, ou seja, uma visão de como os moradores da cidade desejam a mesma daqui a 10 ou 20 anos. “Um expediente útil nesse processo é divulgar um ou dois cenários e pedir comentários.” (KOTLER et al., 2010, p. 139).

Assim, a segunda fase se finaliza com a aprovação do projeto por parte da Câmara de Vereadores do dado município. Esse processo é importante, uma vez que produz credibilidade ao processo de implementação do Planejamento Estratégico Urbano. Logo após a aprovação, o Plano de Ação do projeto constituirá a terceira fase.

O Plano de Ação será o alicerce do processo de Planejamento, pois designará funções, definição das despesas de forma plurianual, assim como, o prazo de entrega das etapas.

Para que sejam significativas, as estratégias precisam ser detalhadas em planos de ação. Isso é especialmente em comunidades e regiões complexas, onde grande parte da racionalização estratégica corre o risco de fracassar. Muitos dos resultados positivos alcançados por comunidades pequenas se devem ao fato de que nelas é mais fácil atribuir responsabilidades e criar processos de decisão mais simples e rápidos. (KOTLER et al., 2010, p. 144).

Ou seja, em suma o Plano de Ação se constitui nas respostas de quatro perguntas básicas. Para isso elaborou-se uma simples tabela que poderá ser analisada a seguir.

### **Quadro 3 – As Quatro Perguntas do Plano de Ação**

<b>As Quatro Perguntas do Plano de Ação</b>
1. Quem é o responsável?
2. Como a ação vai ser implementada?
3. Quanto vai custar a ação?
4. Qual é a data prevista para sua conclusão?

**Fonte:** KOTLER, 2010, p. 144 – Elaboração Própria

Todas essas fases são apenas precursoras para uma boa execução do projeto de planejamento. Entretanto, a análise periódica da evolução dos indicadores do município, tendo em vista o planejamento, é essencial. Conforme comenta Kotler et al.(2010), a elaboração de um resumo anual divulgando os fatos concretos e os números em perspectiva da evolução daquele período, se compõem em objeto sumo do processo em desenvolvimento.

Dentro deste entendimento, algumas providencias se destacam no percurso do Planejamento Estratégico Urbano. Para uma melhor elucidação desenvolvemos o Quadro 4, a seguir, realizando a divisão dos itens em Primeira Ordem (relacionado à estrutura básica urbana) e Segunda Ordem (mecanismos de bem-estar e atração).

**Quadro 4 – Setores de Destaque no Planejamento Estratégico Urbano**

<b>Setores de Destaque no Planejamento Estratégico Urbano</b>	
<b>PRIMEIRA ORDEM</b>	
Projeto Urbanístico	Investimento para revitalização de centros históricos
Melhoria da Infraestrutura	Promover padrões básicos de serviços de infraestrutura para atrair e reter pessoas, empresas e visitantes
Imperativo Ambiental	Desestimular o uso de veículos particulares
Melhoria da Segurança	Transformação das relações entre cidadão e polícia em relações horizontais, com menos burocracia e hierarquia, incentivando a denuncia de organizações criminosas
Melhoria da Educação e Integração	Concentração de pessoas qualificadas através de Parques Tecnológicos para promover a integração e propagação de conhecimentos específicos.
<b>SEGUNDA ORDEM</b>	
Belezas e Características Naturais	Tornar a cidade mais atraente nos quesitos: ambiental, físico e esteticamente.
Locais de Compra	Projetos de desenvolvimento para centros de compra. Restringir ruas para circulação somente de pedestres
Atrações Culturais	Patrocínio e programas culturais
Recreação e Entretenimento	Restaurantes, Bares, Cafés, Clubes, Danceterias, Parques, Centros Comunitários, Companhias de Arte Cênicas, Zoológicos e Estádios.
Festivais e Datas Comemorativas	Além das celebrações religiosas e seculares, o tema pode se estender à música popular; à arte; ao Teatro/Dança ou ao Cinema.
Construções, Monumentos e Esculturas	Construir ou preservar construções, monumentos e esculturas.
Museus	Museus para preservação histórica e promoção de obras artísticas

**Fonte:** KOTLER et al., 2010, p. 150-176 – Elaboração Própria.

Os setores para o qual se dará mais ênfase serão definidos de acordo com as características específicas de cada localidade. Constitui-se sequencialmente a execução dos projetos um bom marketing para exposição das feitorias realizadas no município. Sendo assim, a próxima subseção apresentará conceitos sobre o Marketing Urbano.

### 3.4.1 Conceitos de Marketing Urbano

Como parte complementar do Planejamento, o Marketing Urbano tem como objetivo convergir às forças (poder público, empresas, cidadãos) rumo à execução dos dispositivos outrora estabelecidos no processo de planejamento. Conforme comenta Zucchetti (2008, p. 2), o objetivo do Marketing Urbano é “[...] interpretare le aspettative strategiche e rendere esplicito “cosa fare” e “come fare” per perseguire tale esigenze”<sup>4</sup>.

O convergir de forças se torna mais eficaz devido à participação constante dos envolvidos através dos meios produzidos pelo Marketing. Assim, este mecanismo, produzirá valor ao local e ao planejamento estratégico, integrando a comunidade para um melhor alcance do desenvolvimento. Desta forma, por Marketing Urbano, conceituamos o seguinte:

Con il termine marketing territoriale intendiamo definire quella specifica attività sia di raccordo di azioni collettive finalizzate alla promozione e sviluppo, di medio-lungo periodo, delle attività presenti sul territorio, sia di rappresentazione delle opportunità che il contesto istituzionale, imprenditoriale, sociale ed economico offre a potenziali iniziative in grado di inserirsi in modo coerente rispetto alle variabili endogene che caratterizzano e contraddistinguono l'ambientale territoriale oggetto dell'azione (ZUCCHETTI, 2008, p.5)<sup>5</sup>.

Portanto, o Marketing Urbano, é uma ferramenta que complementa diretamente a ética institucionalizada, condição *sine qua non* do Planejamento. É através deste Marketing que se pretende gerar a equidade e informação aos participantes do projeto sobre os rumos que a município segue dentro do percurso estabelecido no processo

Contudo, a história do Marketing Urbano, nem sempre teve a conceituação supracitada nesta pesquisa. Existem ao menos três tipos de marketing que estiveram e, estão ligados a publicidade urbana. Conforme aponta Chanoux e Serval (2016), as tipologias se constituem em: Marketing

---

<sup>4</sup> “Interpretar as expectativas estratégicas e tornar explícito o “o que fazer” e “como fazer” para processar as necessidades” (ZUCCHETTI, 2008, p. 2, tradução nossa).

<sup>5</sup> “Pelo termo Marketing Urbano quer-se dizer aquela atividade específica cuja ação de integração coletiva com finalidade de promoção e desenvolvimento, de médio e longo prazo, tanto no contexto institucional, comercial, social e econômico, tenha a oportunidade de inserir-se de um modo coerente em comparação com as variáveis endógenas que caracterizam e distinguem o ambiente territorial, objeto de ação” (ZUCCHETTI, 2008, p. 5, tradução nossa).

Urbano Comunicacional; Marketing Urbano Estratégico e; Marketing Urbano Pós-Moderno.

Estes três modelos se baseiam em uma visão de evolução do Marketing Urbano, “[...] d’un territoire appréhendé como un lieu de production à un territoire perçu comme un lieu de consommation”<sup>6</sup> (CHANOUX; SERVAL, 2016, p. 4).

Conforme comenta Chanoux e Serval (2016), o *Marketing Urbano Comunicacional* surge durante a década de 1980, onde os lugares tendiam a se comunicar para atrair investidores. Essa comunicação é baseada única e exclusivamente levando em consideração mecanismos de atratividade econômica. Desta forma, o sistema de Marketing Urbano Comunicacional seguia o sistema *coup par coup*, ou seja, fragmentário ou de sobreposição, onde os municípios disputavam entre si, na maioria das vezes fornecendo subsídios para instalação de empresas.

O *Marketing Urbano Estratégico* tem como objetivo primeiro “[...] la combinaison de mesures marketing nécessaires pour accomplir la stratégie désirée”<sup>7</sup> (CHANOUX ;SERVAL apud KAVARATZIS, 2016, p. 6). Logo, seu objetivo complementar se constitui, conforme comenta Chanoux e Serval (2016), é criar um conjunto para reformulação do chamado 4P (produto, preço, lugar (place) e promoção). Este conjunto, assim como o modelo de Marketing Urbano Estratégico são conceitualmente os mais adequados para se fundar à promoção do Planejamento Estratégico Urbano, visto que se adequam ao conceito proposto nesta subseção.

O *Marketing Estratégico Pós-Moderno* sofre influencias de uma “[...] l’évolution du marketing vers un courant postmoderne qui donne une forte importance aux significations et aux représentations”<sup>8</sup> (CHANOUX ; SERVAL, 2016, p. 8). Este marketing tende a produzir uma visão semiótica, abordada

---

<sup>6</sup> “De um território se desenvolvendo como um lugar de produção até um território percebido como um lugar de consumo” (CHANOUX; SERVAL, 2016, p. 4, tradução nossa).

<sup>7</sup> “[...] a combinação de medidas necessárias de marketing para realizar a estratégia desejada” (CHANOUX; SERVAL apud KAVARATZIS, 2008, p. 6, tradução nossa).

<sup>8</sup> “[...] a evolução do marketing através de uma corrente pós-moderna que atribui uma forte importância aos significados e as representações” (CHANOUX; SERVAL, 2016, p. 8, tradução nossa).

através da experiência, onde os cidadãos e visitantes devem viver as sensações e dinâmicas da cidade. Este modelo de Marketing se coaduna com o que se chama de *city branding*, motivo de algumas críticas que em suma afirmam que este mecanismo gera distorções na percepção das cidades, uma vez cria imagens que nem sempre transmitem a realidade e o cotidiano dos municípios.

Sendo assim, nesta subseção definiu-se o conceito padrão de marketing utilizado em consonância ao Planejamento Estratégico Urbano, ou seja, o marketing que visa convergir às forças para um melhor desempenho das etapas do planejamento. Contudo, abrir-se-á a discussão sobre o *City Branding* ou *City Marketing*, em uma seção avulsa para demonstrar as críticas e gerar uma melhor compreensão das diferenças que compõem o Marketing Urbano e os demais mecanismo publicitários.

#### **3.4.1 Críticas à venda da cidade-mercadoria**

O City Branding ou City Marketing se posicionam com conceitos que divergem da essência do Planejamento Estratégico Urbano e do Marketing Urbano. O City Branding, conforme aponta Chanoux e Serval (2016, p. 13), tem uma “[...] l’approche corporate, la marque territoire est perçue comme une marque ombrelle dont l’objectif est de créer et de valoriser une identité”.<sup>9</sup>

Toda essa visão corporativista se soma a definições que tentam compor o Planejamento Estratégico Urbano e transformá-lo em um mercado visual e não de ação. Assim, conforme comenta Vainer (2013, p. 2), “[...] a cidade é uma mercadoria a ser vendida num mercado extremamente competitivo em que outras cidades também estão à venda”.

Contudo o cerne desta discussão se baseia na ideia da criação de uma imagem da cidade, fato que não corresponde ao sentido precursor e cardinal do Planejamento Estratégico Urbano. O Planejamento se funda em preceitos e técnicas muito mais profundas do que meramente uma reprodução de imagens e propagandas.

---

<sup>9</sup> “[...] uma aproximação ao sistema de corporativismo, a marca urbana é percebida como uma ‘marca guarda-sol’, que tem por objetivo criar e valorizar uma identidade” (CHANOUX; SERVAL, 2016, p. 13, tradução nossa).

Tentar transformar uma cidade através, apenas, de formatos visuais acaba escondendo os verdadeiros pesares e problemas que afetam o município. Em dissonância ao que comenta Duarte e Czajkowski *apud* Garcia (2007, p. 275), não existem *modelos de sucesso*, pois, o Planejamento Estratégico Urbano conforme demonstrado nesta seção, recebe preceitos essenciais para sua execução, portanto, o que ocorre inúmeras vezes é uma confusão dos termos que envolvem os conceitos de Planejamento Estratégico Urbano, Marketing Urbano e City Branding ou City Marketing.

Enfim, como forma de elucidar o tema discorrido nesta seção, à quinta subseção a seguir trará alguns casos práticos onde o Planejamento Estratégico Urbano, de fato, foi aplicado seguindo parâmetros que engajam, se não os ditames da pesquisa, ao menos a essência deles.

### **3.5 Casos práticos de implementação.**

Algumas cidades ao longo do final do século XX e começo do XXI utilizaram o Planejamento Estratégico Urbano para reestruturar os seus cenários, sejam eles econômicos ou sociais. Nesta subseção, pretende-se apresentar três modelos, cada um com suas particularidades, mas que essencialmente apresentam características redundantes do planejamento apresentado nesta pesquisa. As cidades são: Barcelona (Espanha), Málaga (Espanha) e Curitiba (Brasil).

Vale ressaltar que existem tantas outras cidades que implementaram ou estão em processo de implementação do modelo, como por exemplo Milão (Itália) e o Rio de Janeiro (Brasil), mas que não serão explanadas nesta pesquisa.

#### **3.5.1 O Modelo Barcelona (Espanha)**

A cidade de Barcelona muitas vezes é citada como modelo precursor do Planejamento Estratégico Urbano, como citou-se nesta própria pesquisa. Conforme comenta Monclús (2003), a experiência impetrada por Barcelona se tornou uma espécie de referencial para outras cidades europeias e latino americanas.

Contudo, a evolução reformista da cidade Catalã se inicia durante as décadas de 1970 e 1980, dando ênfase, sobretudo, ao urbanismo e a arquitetura da cidade. “En particular se enfatizan los aspectos formales del urbanismo y un menor interés por el planeamiento convencional a la vez que triunfan los ‘proyectos urbanos’ fundamentalmente arquitectónicos”<sup>10</sup> (MONCLÚS, 2003, p. 4).

Este período proporciona a cidade de Barcelona uma restauração de antigos prédios, ruas, praças e parques o que se constituirá no futuro, para o planejamento, no chamado *brownfield*, ou seja, revitalização de áreas urbanas antigas. Contudo uma mudança essencial se aproxima no final da década de 1980, o que reformula boa parte de política urbana de Barcelona, “[...] a grande mudança vivida por Barcelona foi à escolha da cidade, em 1986, para sediar os jogos olímpicos de 1992”. (BUDNAK et al. *apud* NARCISO, 2014, p. 7).

Junto à mobilização para sediar as olimpíadas de 1992 juntou-se os efetivos crescimentos do modelo de globalização mundial confluindo para a evolução do planejamento, que outrora tinha por base somente modelos urbanísticos, para diretrizes que englobavam o desenvolvimento econômico, social e empresarial.

Es entonces cuando se generaliza el “marketing urbano”, las distintas variantes de promoción urbana, la renovación de la imagen de la ciudad coherente con la reconversión de una base económica industrial a otra terciaria y de servicios.<sup>11</sup> (MONCLÚS, 2003, p. 6).

Assim, Barcelona se torna embrionária do Planejamento Estratégico Urbano, dando sentido como polo de promoção social e desenvolvimento econômico. É neste contexto, conforme salienta Casellas (2006), que inicia-se também a participação dos cidadãos e a busca pelo equilíbrio social e do crescimento sustentável.

---

<sup>10</sup> “Em particular se enfatiza os aspectos formais do urbanismo dando-se menos atenção ao planejamento convencional, uma vez que triunfam os projetos urbanos fundamentalmente arquitetônicos” (MONCLÚS, 2003, p. 4, tradução nossa).

<sup>11</sup> “É então quando se propaga o “marketing urbano”, as distintas variáveis de promoção urbana, a renovação da imagem da cidade coherente com a reconversão de uma base econômica industrial para outra terciaria e de serviços” (MONCLÚS, 2003, p. 6, tradução nossa).

Através desta perspectiva histórica do Planejamento Estratégico Urbano nascendo e sendo aplicado a Barcelona, buscou-se nesta pesquisa, demonstrar através de análise dos sites do poder público municipal (prefeituras), a organização e exposição dos preceitos fundamentais do Planejamento, que abordamos na primeira seção desta pesquisa.

Em acesso ao site da Prefeitura de Barcelona, pode-se constatar uma divisão de temáticas, conforme Figura 2, possibilitando um acesso específico a demonstração de dados e informações sobre o município.

**Figura 2 - Áreas Temáticas - Barcelona**



**Fonte:** Ayuntamiento de Barcelona, 2017.

As informações disponíveis por temática incluem as variáveis: Trabalho, Economia e Planificação Estratégica; Empresa, Cultura e Inovação; Direitos Sociais; Direitos do Cidadão, Participação e Transparência; Ecologia, Urbanismo e Mobilidade; Segurança e Prevenção. Vale ressaltar a variável que indica participação dos cidadãos, (que pode ser realizada através de e-mail's, telefone, agendamento para consulta pessoal ou redes sociais) condição medular do Planejamento Estratégico Urbano.

Além disto, todas as contas públicas do município estão disponíveis e com fácil acesso no portal eletrônico da prefeitura, conforme é possível visualizar na Figura 3 a seguir. Assim, o cidadão ou empresa que tenha interesse em se instalar na cidade poderá acessar facilmente os dados, dando uma maior credibilidade ao sistema municipal. Este, também, é um dos fatores relevantes propostos pelo Planejamento Estratégico Urbano.

**Figura 3 - Transparência - Barcelona**



Fonte: Ayuntamiento de Barcelona, 2017.

Outra proposta interessante disponibilizada no site da prefeitura de Barcelona é a informação direcionada por regiões, onde o cidadão tem acesso a notícias e demais divulgações pertinentes a sua região, conforme Figura 4.

**Figura 4 - Distritos de Barcelona**



Fonte: Ayuntamiento de Barcelona, 2017.

Assim, nessa breve análise dos dados disponibilizados pelo poder público de Barcelona, percebe-se uma integração que nos remete facilmente ao que se discorreu durante esta seção da pesquisa. Portanto, Barcelona, cumpre requisitos propostos pelo Planejamento Estratégico Urbano.

### 3.5.2 Málaga (Espanha) – Cidade Genial

Sob o *slogan* de Málaga – Ciudad Genial, a cidade litorânea da Comunidade Autónoma de Andaluzia, no sul da Espanha, oferece aos seus turistas e moradores inúmeras maravilhas pautadas pela sua beleza ambiental e natural.

O horizonte da cidade andaluz é próspero em cultura, cidade onde nasceu o pintor cubista Pablo Picasso (1881-1973), a cidade abriga hoje o museu estabelecido na antiga casa da família, localizado na *Plaza de la Merced*, e outro museu com obras do pintor. Seu ícone artístico faz parte do marketing da cidade, pois o logo municipal “[...] se inspira en la firma del artista”<sup>12</sup> (MARTÍNEZ; BLANCO, 2010, p. 18).

Além disto, a cidade possui inúmeros outros locais que fornecem experiências culturais aos moradores e visitantes. Desta forma, é neste contexto rico em opções culturais e paisagísticas que a cidade de Málaga participou no biênio 2013-14 de uma discussão sobre políticas de Planejamento Estratégico Urbano, promovida pela USUDS, entidade ligada ao desenvolvimento das cidades do mediterrâneo.

Este processo começou a ser desenvolvido em Março de 2012, através de um seminário que reuniu *experts* no tema do planejamento estratégico urbano. Málaga recebeu o programa que ficou conhecido como KTC Málaga (*Knowledge Transfer Centers*), ou seja, desenvolveu-se na cidade um Centro de Transferência de Conhecimento.

In March 2012, KTC Málaga Launch Seminar held in Málaga, attending the ceremony many of the network partners and some of the experts and professionals already identifies working or collaborating with participatory urban strategic planning (USUDS, 2014, p. 22).<sup>13</sup>

Durante o processo de estudos realizados pelo KTC Málaga, conforme aponta a USUDS (2014, p. 23) foram definidos quatro temas de análise e discussão, temas esses relacionados à aplicação do planejamento estratégico urbano. Os temas são: A contínua inovação metodológica para o

---

<sup>12</sup> “[...] se inspira na assinatura do artista” (MARTÍNEZ; BLANCO, 2010, p. 18, tradução nossa).

<sup>13</sup> “Em março de 2012, o Seminário de Lançamento do KTC Málaga realizado em Málaga, contou com a participação de muitos parceiros e de alguns especialistas e profissionais ligados ao trabalho ou colaboração com o Planejamento Estratégico Urbano participativo. (USUDS, 2014, p. 22, tradução nossa).

processo de diagnóstico estratégico; Estímulo, monitoramento, e valoração dos planos estratégicos; Ferramentas e inovação na participação, comprometimento e governança; Gerenciamento de Projetos – construindo ferramentas para a transformação urbana.

Durante as discussões diagnosticaram-se também formas de auxílio as análises urbanas e, chegou-se a conclusão de que “[...] the geographic information system is one of the best for analyzing and monitoring what is happening in the city and territories”<sup>14</sup> (USUDS, 2014, p. 24). Sendo que, o Sistema de Informação Geográfica (SIG), será um dos pilares de análise utilizados por esta pesquisa.

Assim, ter transformado Málaga em um centro de conhecimentos relacionados ao Planejamento Estratégico Urbano, serve de talante para analisar quanto à cidade evoluiu frente ao processo de planejamento. Para isto, visitou-se o site da Prefeitura de Málaga, contudo, não se constatou disponibilização de dados pertinentes às finanças, e sobre dados relacionados a índices municipais. Também, não se encontrou canais de comunicação eficientes com os cidadãos.

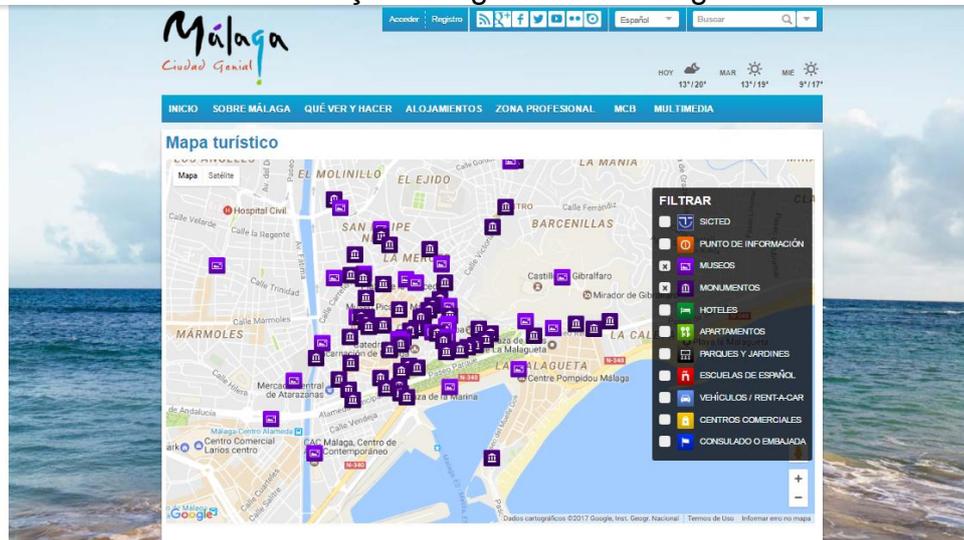
Todavia, vale ressaltar alguns aspectos positivos do site, conforme pode se observar na Figura 5, a seguir, o site da prefeitura possui um Sistema de Informação Geográfica (SIG) com extensão web, onde é possível o visitante do portal eletrônico acessar inúmeros serviços relacionados ao turismo e informação locais, como balcões de atendimento. Percebe-se, sobretudo, que a cidade parece fomentar de forma geral o turismo, deixando a margem, algumas informações que poderiam ser pertinentes ao desenvolvimento do comércio local. Em uma breve investigação, constata-se que a cidade possui mais *city branding* ou *marketing* do que um Planejamento Estratégico Urbano em si.

---

<sup>14</sup> “[...] o sistema de informação geográfica é um dos melhores sistemas para análise e monitoria do que está acontecendo na cidade e no território” (USUDS, 2014, p. 24, tradução nossa).

Outra iniciativa importante do município refere-se à mobilidade urbana. A utilização de bicicletas na cidade de Málaga, e a facilidade nessa utilização é um dos destaques no município.

**Figura 5 - Sistema de Informação Geográfica de Málaga**



**Fonte:** Ayuntamiento de Málaga, 2017.

Segundo informações da empresa responsável pelo transporte em Málaga a EMT, que disponibiliza bicicletas através de seu programa denominado *málagabici* (ver Figura 6), o cidadão através do pagamento de uma taxa anual, mais pagamento operacional, pode substituir a utilização do seu carro pelo uso da bicicleta que fica disponível em pontos estratégicos da cidade.

**Figura 6 - Málaga bici**

Fonte: El Sol Digital, 2017.

O custo para aquisição ao sistema é de uma taxa anual de 20 Euros de inscrição mais 5 Euros para seguro acidente. As bicicletas ficam disponíveis das 07h00 às 23h00 e é permitido ao ciclista utilizá-las os trinta primeiros minutos de forma gratuita, pagando o operacional, somente depois deste período. A tabela de valores para utilização é a seguinte:

**Tabela 1 – Custo Operacional Málaga bici**

Tempo	Custo Operacional	Sanção
30' – 2h	0,017 €/min	-
2h – 4h	0,017 €/min	1 semana
4h – 24h	0,017 €/min	1 mês
>24h	-	150 € + suspensão total dos serviços

Fonte: Málaga bici, 2017

A utilização de bicicletas como meio alternativo de transporte, corresponde a um dos marcos disponibilizado nas diretrizes do Planejamento Estratégico Urbano, porém, percebe-se que a falta de elementos essenciais, como dito anteriormente, leva Málaga a um viés mais voltado para o *city marketing* do que para um planejamento estruturado.

### 3.5.3 Curitiba (Brasil) – a *menina dos olhos* brasileiro

A cidade de Curitiba, capital do estado do Paraná, é portadora de uma fama nacional e internacional quando o assunto é planejamento e

desenvolvimento urbanístico. Contudo, o processo de desenvolvimento curitibano possui bases sólidas desenvolvidas desde o final da década de 1960, fato que pesquisadores denominam pré-planejamento.

Este processo de pré-planejamento se assemelha em alguma medida aos mecanismos impetrados por Barcelona, até mesmo quando se olha para a perspectiva histórica dessas cidades, onde a Espanha está deixando a ditadura de Franco e promulgando sua constituição em 1978 e, o Brasil passa por uma ditadura militar que vai começar a ser extinta parcialmente em 1980 e deixa de existir efetivamente com a promulgação da constituição de 1988.

Portanto, a modernização curitibana, assim como de Barcelona, ficam raízes em projetos voltados para arquitetura e urbanismo. Conforme aponta Souza (2001, p. 107):

A modernização urbana de Curitiba se fez num contexto nacional de ascensão das forças burocráticas-militares e de fortalecimento da ideologia do planejamento racional e, especialmente, da crença no poder da arquitetura e do urbanismo no ordenamento do espaço e na (trans)formação do comportamento das camadas mais pobres da população.

Efetivamente, podem-se perceber essas transformações a partir da primeira gestão de Jaime Lerner (1971-75) e de Saul Raiz (1975-79) como um processo de racionalização do espaço urbano. Segundo Müller (2004), com base no Plano Diretor municipal foram criadas estruturas de transportes, também chamados de eixos de integração, e a pedestrianização no centro da cidade.

Já na segunda gestão de Jaime Lerner (1979-83), conforme aponta Müller (2004), a ênfase em temas que integram o indivíduo a sociedade e as transformações foram parte da pauta principal para o desenvolvimento de Curitiba. Questões relacionadas a lazer e cultura foram medulares ao processo que outrora tinha por base a visão racionalizada do espaço urbano.

Assim, o processo prestado desenvolvido por Curitiba, já na década de 1980 apresentava estruturas que mais tarde seriam difundidas pelo Planejamento Estratégico Urbano, portanto, já nos “[...] anos 80, com a conjuntura de redemocratização e com o surgimento dos movimentos sociais

urbanos no Brasil, a ênfase de discussões sobre o planejamento urbano mudou para temas sociais, com a participação popular” (MÜLLER, 2004, p. 55).

Logo, quando se adentra aos anos de 1990, Curitiba com uma boa base de estrutura urbana e de integração social, começa a dar ênfase no processo de pós-modernismo como mecanismo de destaque as sensações e experiências produzidas pela cidade. Desta forma, “[...] são descartadas as visões integrais da cidade e retomadas visões fragmentadas do espaço urbano” (MÜLLER, 2004, P. 56).

Assim sendo, como forma de análise da experiência produzida por Curitiba, acessou-se o portal eletrônico da prefeitura da cidade para avaliar como se dispõe a estrutura dos elementos que compõem o Planejamento Estratégico Urbano. Pode-se perceber, conforme Figura 7, que a divisão dos conteúdos abrange boa parte dos nichos propostos pelo planejamento como: serviços ao cidadão; serviços para a empresa; servidor; turista; transparência e agenda.

Vale ressaltar ainda que a página da prefeitura possui tradução simultânea para os idiomas: inglês e espanhol.

**Figura 7 - Página Inicial: Prefeitura de Curitiba**



Fonte: Prefeitura Municipal de Curitiba, 2017.

Outros elementos essenciais no Planejamento Estratégico Urbano são destaques para o poder público do município de Curitiba. O portal de

transparência da cidade, Figura 8, apresenta status de transparência máxima segundo a Controladoria Geral da União e o Ministério Público Federal.

**Figura 8 - Transparência: Prefeitura de Curitiba**



Fonte: Prefeitura Municipal de Curitiba, 2017

Vale ressaltar também, o repositório de dados, Figura 9, sobre o município de Curitiba, que integra uma página *web* bem estruturada quando à disponibilização dos dados, assim como, um Sistema de Informação Geográfica (SIG) para melhor explanação dos materiais estatísticos.

**Figura 9 - Dados: Prefeitura de Curitiba**



Fonte: Prefeitura Municipal de Curitiba, 2017.

Portanto, a cidade de Curitiba integra elementos essenciais para seu desenvolvimento, segundo a perspectiva relacionada a esta pesquisa, e

serve de modelo para modelos de gestão em outros municípios, logicamente, resguardando as limitações de cada um.

#### **4 ANÁLISE ESPACIAL: conceitos e perspectivas**

O processo do estudo locacional tem origem em análises voltadas, *a priori*, para o desenvolvimento agrário, sendo seu precursor o alemão Von Thünen (1826), que aponta a “[...] hipótese de que o homem tenta satisfazer suas necessidades econômicas no meio imediato, reduzindo seus deslocamentos ao mínimo” (GODOY, 2010, p. 19).

Já ao longo do século XX, conforme indica Godoy (2010) tantos outros fatores foram abordados complementando o estudo locacional, dando ênfase inclusive a localização industrial e seu processo de custos fixos e variáveis, além de ressaltar as vantagens das economias de aglomeração. Destaca-se neste período, Alfred Weber (1909), através da sua denominada “Teoria de Localização Industrial”:

[...] a teoria denominada “Teoria da localização industrial”, onde considera os custos de transporte como a variável principal e nos diz que a localização de uma planta industrial está relacionada a quatro fatores fundamentais: à distância ao mercado, os custos de mão de obra e as economias de aglomeração (GODOY, 2010, p. 19).

Nesta mesma linha desenvolvida por Weber, conforme comenta Godoy (2010), Marshall (1929), introduz o conceito de distritos industriais, que se define por um conjunto de empresas do mesmo setor que compartilham da concorrência e também de colaboração diminuindo os custos de produção.

Já “[...] em 1933 Christaller desenvolve a teoria dos lugares centrais baseadas em propostas geométricas, centrando seu entendimento às atividades terciárias as quais, tendem a ocupar lugares centrais no espaço” (GODOY, 2010, p. 20).

Assim todas as teorias desenvolvidas ao longo desse período têm sido cada vez mais aproveitadas e integradas junto a novos processos e *softwares* (como é o caso do Sistema de Informação Geográfica).

#### 4.1 Sistema de Informação Geográfica (SIG)

A primeira abordagem que se deve dar ao tratar este tema é definir os seguintes termos: *Geoprocessamento* e *Sistema de Informação Geográfica (SIG)*, termos que serão utilizados durante a discussão desta seção. Desta forma, como expõe Câmara e Davis (1999, p. 2), o *Geoprocessamento* define-se como:

[...] o termo Geoprocessamento denota a disciplina do conhecimento que utiliza técnicas matemáticas e computacionais para o tratamento de informação geográfica e que vem influenciando de maneira crescente as áreas de Cartografia, Análise de Recursos Naturais, Transporte, Comunicação, Energia e Planejamento Urbano e Regional.

Já por *Sistema de Informação Geográfica (SIG)*, entende-se como “[...] ferramentas computacionais para Geoprocessamento, chamadas de Sistema de Informação Geográfica (SIG), permitem realizar análises complexas, ao integrar dados de diversas fontes e ao criar um banco de dados georreferenciados” (CÂMARA; DAVIS, 1999, p. 2).

Em suma, entre os dois termos pode-se entender que o Geoprocessamento é uma disciplina e o SIG é uma ferramenta a disposição desta disciplina. Sendo assim, dado o entendimento dos termos, a análise deste tema será mais fluída nesta seção.

Desta forma, o Geoprocessamento tem sido utilizado como ferramenta no auxílio do processo de localização varejista e análises espaciais voltadas a área econômica e de planejamento. Conforme comenta Elias (2008, p. 54), os conhecimentos desenvolvidos por essa disciplina, somado a teorias econômicas e a ferramenta de SIG foram essenciais para a submersão no campo da localização e análise espacial destes atores econômicos.

Portanto, dando luz à utilização do SIG e suas técnicas e aspectos fundamentais é importante ressaltar a necessidade de dados previamente coletados, pois este sistema computacional tem como sua principal funcionalidade ilustrar geograficamente os dados, sendo esta representação, basicamente, feita de duas formas distintas: Vetorial (*Vector*) e Matricial (*Raster*).

Essas formas, conforme comenta Câmara e Davis (1999), são definidas da seguinte maneira:

- **Vetorial:** Dado que os mapas são compostos de pontos, linhas e polígonos, esta forma de representação ilustra esses componentes como um conjunto de pares de coordenadas (X,Y) ou (LONG/LAT).
- **Matricial:** Representado na forma matricial, esta forma agrega valores de número inteiros e limitados as células da matriz, gerando uma melhor apresentação dos dados através, inclusive, de análises estatísticas.

Estas duas formas de representação, normalmente, tendem-se a se somar para uma melhor análise do espaço geográfico, conforme será demonstrado nesta pesquisa. Enfim, de forma sucinta nesta seção, descreveu-se as principais terminologias e aplicações no processo de Geoprocessamento que tem corroborado para o desenvolvimento do processo de análise econômica e de suas subdivisões.

## 5 FORMAÇÃO HISTÓRICA DO BAIRRO ESTAÇÃO

Se o centro possuía uma vida comercial de êxito, e uma expansão dotada pela contribuição incessante dos fazendeiros que ali habitavam, o bairro da “Estação” começou a se desenvolver, tanto de forma comercial como urbanística, a partir da chegada da ferrovia Mogiana.

Junto da ferrovia, chegaram também os imigrantes, que no final do século XIX vieram para o Brasil, por incentivo do governo, para servir de mão-de-obra na colheita do café, já que a escravidão havia sido abolida em 1888. Logo que chegaram, se estabeleceram na região do bairro da Estação. As três etnias predominantes foram: italianos, espanhóis e árabes.

Os italianos vão dar grande contribuição àquela que, em meados da década de 1950, se transformou na principal atividade econômica de Franca, a indústria calçadista, pois, além de servirem como mão-de-obra vendendo sua força de trabalho aos industriais, eles fundaram suas próprias fabricas de calçados (FOLLIS, 1998, p. 81).

As principais famílias italianas de destaque naquele período foram: “[...] Maniglia, Marangoni, Spessoto, Nalini, Piola, Morato, Barioni, Pucci, Ferraro e outras”. (FOLLIS, 1998, p. 81).

A recepção com os árabes, fora um pouco mais delicada. Sendo os conhecidos “mascates”, pivô para pressão dos comerciantes da cidade contra o poder público, conforme comenta Follis (1998, p. 82).

Outra etnia que também contribuiu para o povoamento e desenvolvimento do “Bairro da Estação” foi a árabe. Desde o final do século XIX, a presença de comerciantes ambulantes árabes, os chamados “turcos mascates”, em Franca, não era bem vista pelos comerciantes da cidade, que preocupados com a concorrência, forçaram o poder público a cobrar impostos dos mascates que perambulassem pelo município.

Pode-se citar as principais famílias árabes que foram essenciais para o desenvolvimento do bairro da “Estação” e do município: “[...] Facuri, Acari, Bittar, Abdala, Abrão, Azzuz, Jorge, Damian, Calixto, e outros.” (FOLLIS, 1998, p. 83).

A vinda de imigrantes, foi apenas um dos pontos de conflito que envolveram o “Bairro da Estação”, frente aos comerciantes e a elite francana da área central do município. O principal tema de disputa entre essas duas regiões, ficou pautada principalmente em relação ao comércio e, de forma respectiva, a urbanização e saneamento.

Conforme comenta Follis (1998), o ponto inicial do comércio na Estação, e também de grande volume e relevância para a cidade (além do café), foi a venda de sal, que acabou levando o nome do município a fazer parte da identificação do produto (sal francano), que tinha como sua principal rota a cidade. Do município de Franca, este sal marinho era distribuído para outras regiões como Goiás e Mato Grosso. Este comércio teve sua importância até a década de 1870, quando a troca de sua rota de distribuição, acaba levando a venda do produto através de Franca, a decadência.

**Figura 10** - Casa Caleiro Batista 1904 (Comércio de Sal) - Estação



**Fonte:** Arquivo Histórico Municipal “Capitão Hipólito Antônio Pinheiro”, 2016

Do comércio do sal, o bairro da estação começou a desenvolver outras tantas formas de comércio, sempre assinalando sua independência em relação ao centro da cidade.

Assim, desde a suas primeiras décadas de existência, a região conhecida como Estação, demonstra certa autonomia em relação ao Centro da cidade, isto devido sobretudo ao desenvolvimento do seu bairro sede, o “Bairro da Estação” centro hegemônico desta região (FOLLIS, 1998, p.87).

O comércio tinha como uma de suas vias principais, no começo do século XX, a Rua da Estação, que comportava um grande número de estabelecimentos voltados para o comércio varejista.

O comércio varejista se concentrará, sobretudo ao longo da Rua da Estação (atual Voluntários da Franca), principal via de ligação entre o Centro e a estação ferroviária. Os grandes atacadistas se instalaram nos extremos dessa rua, tendo sua maior aglomeração no Bairro da Estação (FOLLIS, 2012, p. 42 *apud* RIBEIRO, 1941).

**Figura 11** - Rua da Estação 1912 – (atual Rua Voluntários da Franca)



**Fonte:** Arquivo Histórico Municipal “Capitão Hipólito Antônio Pinheiro”, 2016

Dentro deste contexto, o bairro da estação se tornou um dos principais pontos de comércio da cidade, superando até mesmo a Rua do Comércio, localizada na colina central da cidade. “O comércio varejista foi destaque daquela região. Devido a constante presença de viajantes que desciam na estação ferroviária, vários restaurantes e hotéis foram montados no bairro, muitas vezes, junto dos próprios empórios” (FOLLIS, 1998, p. 91).

Normalmente, os estabelecimentos da época funcionavam com mais de uma atividade comercial. Como exemplo deste tipo de comércio Follis cita (1998, p. 92) o “Hotel e Pensão Familiar” de Francisco Lopes, que também funcionava como mercado de “secos e molhados”. Aliás, neste período, final do século XIX e começo do séc. XX era comum encontrar em jornais a denominação “secos e molhados”, que eram estabelecimentos que vendiam desde bebidas, a produtos de higiene, alimentos, chegando até mesmo a comercializar materiais de construção. Tal estabelecimento se assemelha as lojas de departamentos que se conhece atualmente.

Outro fator relevante ao comércio do bairro da estação se constituía na disponibilidade de espaço físico para abertura de comércios, o que muitas vezes faltava no Centro devido ao grande número de residências luxuosas (e espaçosas). “Por constituir num importante centro comercial e possuir maior disponibilidade de espaço do que Centro da cidade, o “Bairro da Estação” atraiu também muitas lojas de matérias de construção” (FOLLIS, 1998, p. 92).

**Figura 12** - Depósito de Materiais de Construção Zeca de Paula



**Fonte:** Arquivo Histórico Municipal “Capitão Hipólito Antônio Pinheiro”, 2016

Nos trilhos do desenvolvimento comercial, o Bairro da Estação, começou a receber a partir da segunda metade do século XX, várias lojas importantes do comércio varejista. “A partir da metade do século, o bairro passou a atrair filiais de grandes lojas como: Casa Buri, Casas Pernambucanas, Paulo Henrique Móveis, Passalaqua & Cia. Ltda, Móveis Xavier, Magazine Luiza e outras.” (FOLLIS, 1998, p. 92).

Todo esse crescimento comercial, alavancado pela proteção do poder público em relação ao Centro, acabou gerando conflitos que marcaram para sempre estas duas zonas comerciais. Daí surge o apelido de “Índios”,

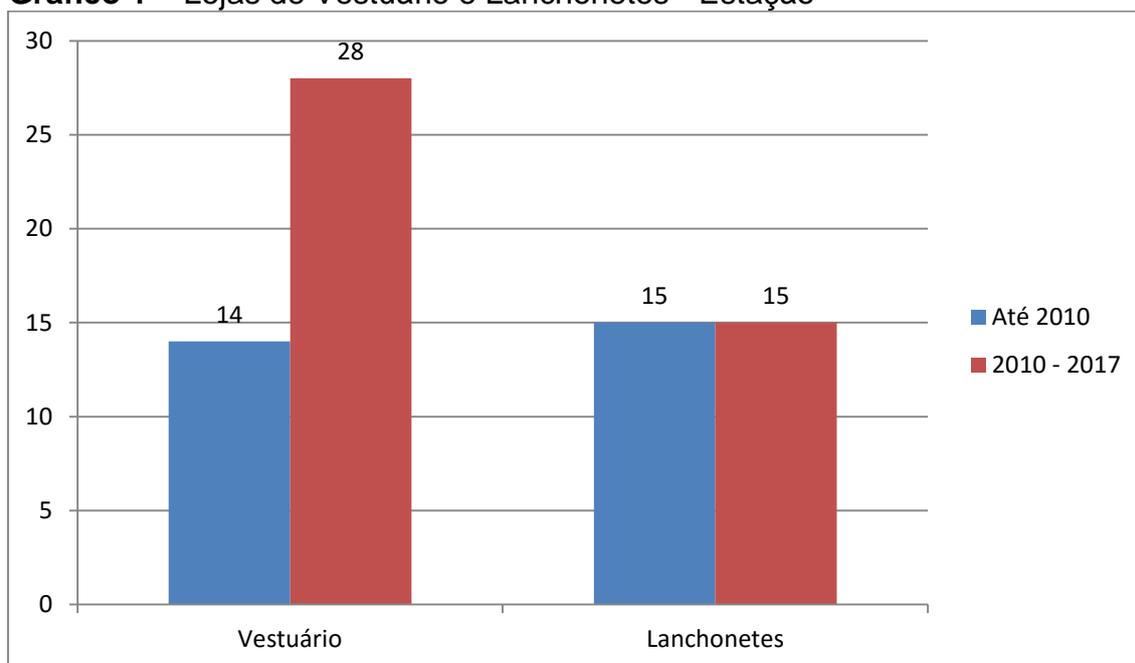
dado pelos moradores do Centro (de uma forma pejorativa), em detrimento aos habitantes da região do bairro da Estação.

## 6 RESULTADOS

Os dados obtidos através da pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa e Tributação (IBPT) apresentam de abertura das empresas e continuidade de funcionamento, mensurada através da manutenção da regularidade de Inscrição Estadual.

A análise dos resultados demonstrou que, atualmente, existem 42 lojas de vestuário na região da Estação e 30 lanchonetes, conforme demonstrado no Gráfico 1, a seguir.

**Gráfico 1 – Lojas de Vestuário e Lanchonetes - Estação**



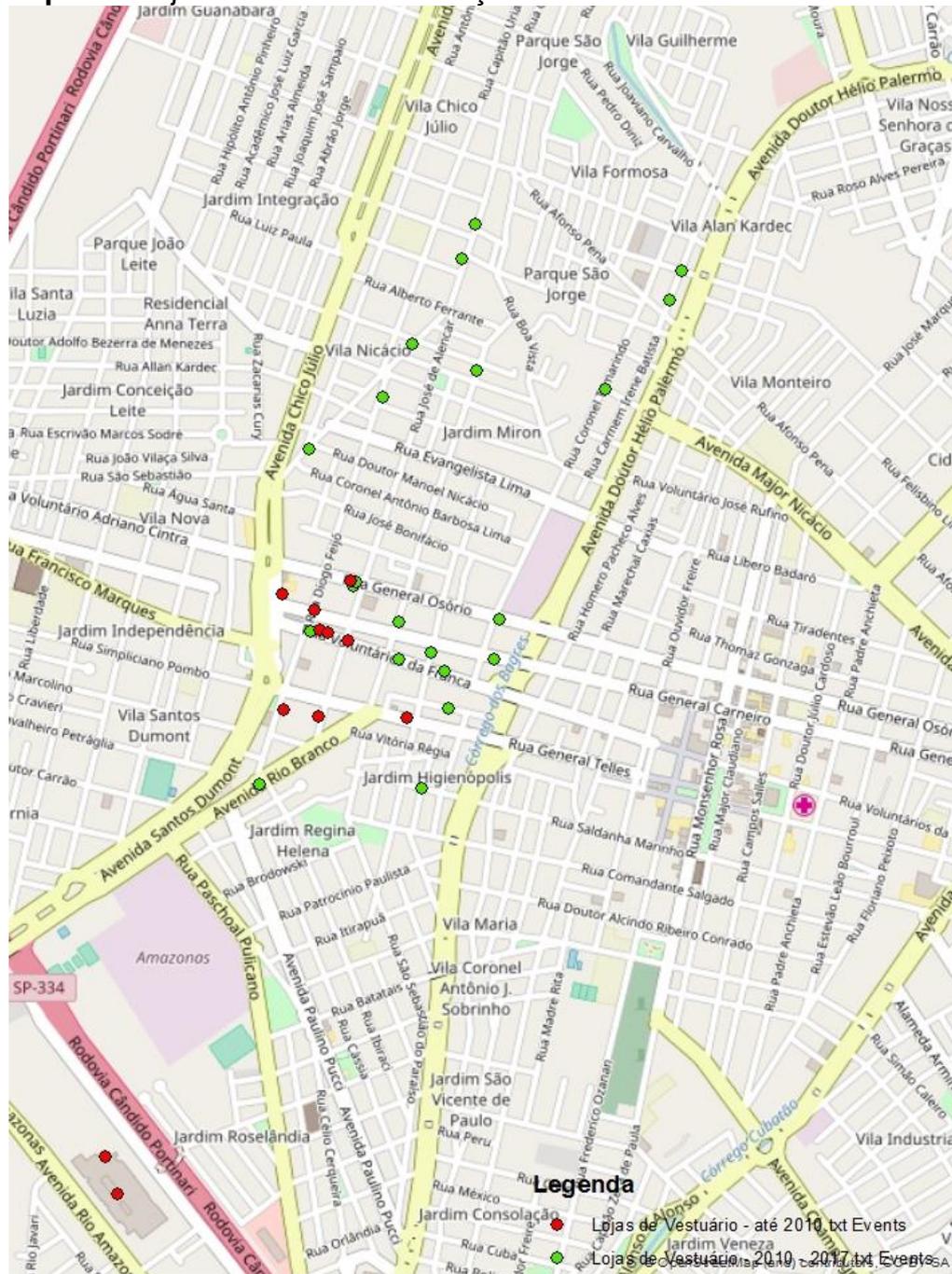
**Fonte:** Instituto Brasileiro de Pesquisa e Tributação (IBPT)

Percebe-se através da análise dos dados, que houve um crescente número de empresas entre os anos de 2010 e 2017, número muito superior às empresas em funcionamento até o ano de 2010.

No que tange a aplicação de localização desses empreendimentos utilizando a ferramenta SIG, os Mapas 1 e 2 (a seguir), apresentam os pontos de localização das empresas em funcionamento até

2010 e das empresas que abriram suas portas entre os anos de 2010 e 2017 e permanecem em atividade.

**Mapa 1 – Lojas de Vestuário - Estação**

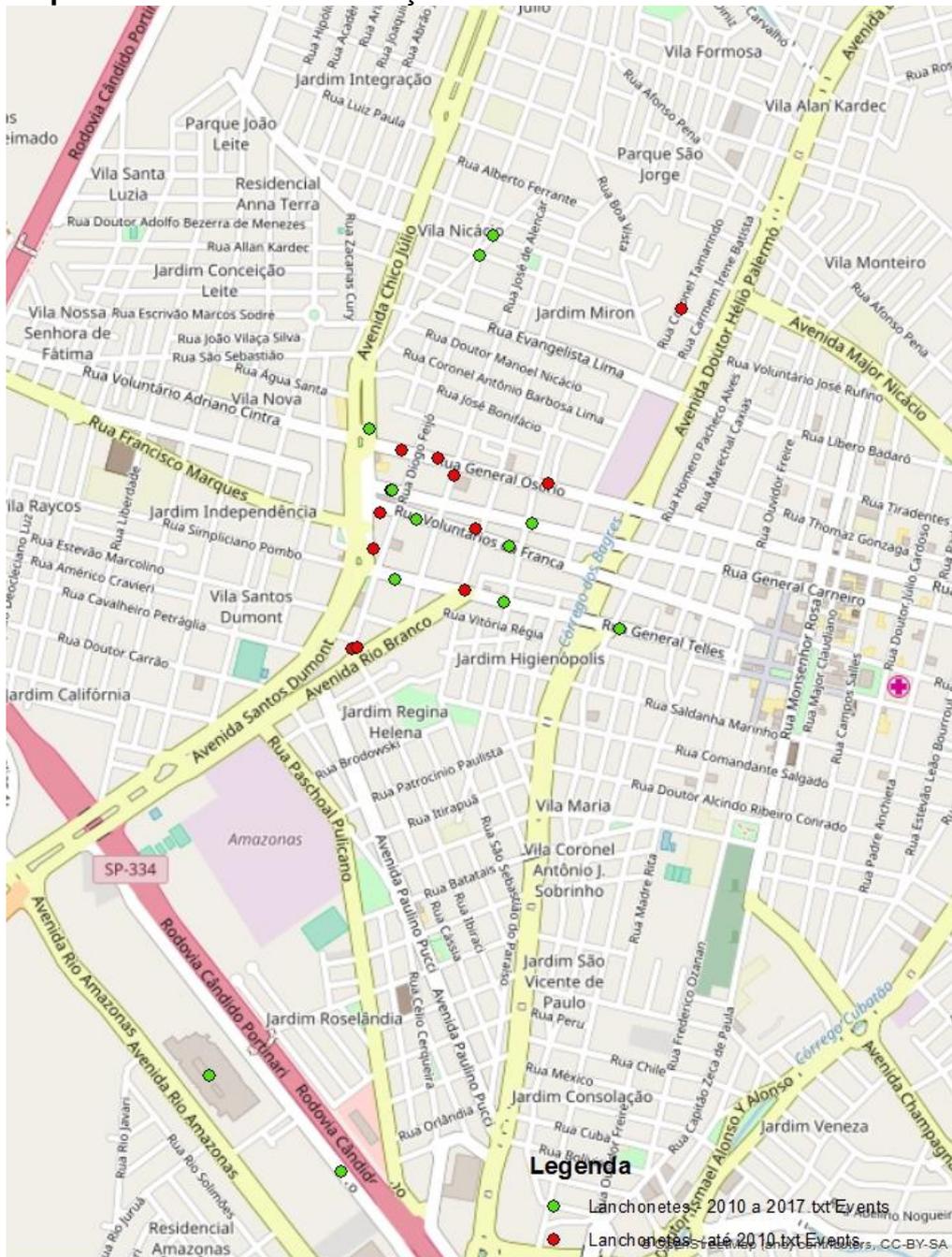


Fonte: IBPT – Elaboração Própria

No Mapa 1 percebe-se uma concentração de empresas abertas até o ano de 2010 junto ao Terminal de Ônibus próximo a rua Voluntários da Franca e Diogo Feijó, local de bastante fluxo de pessoas. A abertura de novas

empresas, possui concentração mais dispersa para zonas ao norte do Mapa aqui representado.

**Mapa 2 – Lanchonetes - Estação**



Fonte: IBPT – Elaboração Própria

O Mapa 2 possui pontos de concentração entre as ruas Voluntários da Franca e Diogo Feijó para empresas abertas até 2010 e para empresas abertas entre 2010 a 2017. Há pouca dispersão fora de concentração.

Dessa maneira, através da utilização dos dados e sua aplicação junto a ferramentas de geografia, pode-se perceber como a multidisciplinaridade nas pesquisas são fundamentais para uma visão mais ampla. É partindo dessa premissa, que o somatório desses modelos de gestão de dados, podem ser utilizados pelo Planejamento Estratégico Urbano.

## **CONCLUSÃO**

O Planejamento Estratégico Urbano, como analisado e demonstrado na pesquisa, é condição essencial para o crescimento e desenvolvimento das cidades. Contudo, não basta sua utilização se adequação as novas ferramentas de análise para aprimoramento da gestão.

As Políticas Públicas e o envolvimento do poder público municipal, junto à iniciativa privada podem se tornar um casamento profícuo para mudanças que promovam o bem-estar, geração de empregos e renda para os munícipes. Portanto, há que se atentar para novos sistemas que surgem dia após dia no mercado e, dessa maneira, entender como aportes teóricos, gestão de dados e funcionalidades de ferramentas tecnológicas podem tornar os trabalhos mais eficientes e demonstrar onde há de se intervir para corrigir problemas.

Enfim, essa pesquisa atentou para a integração sobre tecnologia na gestão de dados econômicos para apontamentos e aprimoramento do processo de análise socioeconômica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUDNAK, Angélica Samsel; ESSER, Moema Schneider; FIORENTIN, Emanoela Georgia; MARCILIO, Bruna; SANTOS, Tamara de Paula; DIAS, Solange Irene Smolarek. **Barcelona/ES: Êxito no Planejamento Urbano. 12º Encontro Científico Cultural Interinstitucional.** Disponível em: <<http://www.fag.edu.br/upload/ecci/anais/5595390b25bf9.pdf>> Acesso em 25 fev. 2017.

CÂMARA, Gilberto; DAVIS, Clodovel. **Fundamentos de Geoprocessamento.** 1999. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, INPE. Disponível em: <<http://www.dpi.inpe.br/gilberto/tutoriais/fundamentos/>> Acesso em 15. abr. 2017.

CASELLAS, Antònia. **Las limitaciones del modelo Barcelona: Una Lectura desde Urban Regime Analysis.** *Doc. Anàl. Geogr*, 2006. Disponível em: <<http://www.raco.cat/index.php/DocumentsAnalisi/article/view/72653>> Acesso em 27 fev. 2017.

CHANOUX, Maëva; SERVAL, Sarah. **Etat des lieux et perspective du marketing urbain : une approche par la littérature.** Disponível em : <<http://med-eu.org/documents/MED4/Dossier2/CHANOUX-SERVAL.pdf>> Acesso em 27 fev. 2017.

DUARTE, Fábio; CZAJKOWSKI JUNIOR, Sérgio. **Cidade à venda: reflexões sobre o marketing urbano.** *RAP*, vol. 2, n.42, p. 273-282, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n2/06.pdf>> Acesso em 27 fev. 2017.

ELIAS, Diogo Abadio Nunes. **Localização de Lojas no Varejo: uma análise de perfis de consumidores e proposição de modelo de cobertura.** 2008. (Dissertação em Administração de Organizações). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (USP), Ribeirão Preto, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-17052008-123529/pt-br.php>> Acesso em 10. mar. 2017.

FOLLIS, Fransérgio. **Estação: o Bairro-Centro**. 1.ed. Franca: Fundação Municipal “Mario de Andrade”, 1998.

GARCÍA, José Sixto. **Marketing para las ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos**. *Pensar la Publicidad*, v. 4, n. 1, p. 211-226, 2010. Disponível em: <<http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU1010120211A/15183>> Acesso em 24 fev. 2017.

GODOY, Claudia Gicela Maldonado. **Análise Espacial das Aglomerações de Comércio e Prestação de Serviços a Varejo no Sistema Urbano**. 2010. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29129>> Acesso em 12. mar. 2017.

KOTLER, Philip; GERTNER, David; REIN, Irving; HAIDER, Donald. **Marketing de Lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARTÍNEZ, Norberto Muñiz. **Marketing de Ciudades y Place Branding**. *Pecunia Monográfico*, p. 123-149, 2010. Disponível em: <<http://revpubli.unileon.es/index.php/Pecunia/article/view/767>> Acesso em 26 fev. 2017.

MONCLÚS, Francisco Javier. **El Modelo Barcelona: De la reconstrucción a los proyectos urbanos estratégicos (1979-2004)**. *Perspectivas Urbanas*, vol. 1, n. 3. Disponível em: <[https://www.redib.org/recursos/Record/oai\\_articulo421393-modelo-barcelona-una-formula-original-reconstruccion-proyectos-urbanos-estrategicos-1979-2004](https://www.redib.org/recursos/Record/oai_articulo421393-modelo-barcelona-una-formula-original-reconstruccion-proyectos-urbanos-estrategicos-1979-2004)> Acesso em 28 fev. 2017.

MÜLLER, Juliane. **Elementos Semióticos no Planejamento Urbano: O Caso de Curitiba**. 2004. (Dissertação em Geografia). Universidade Federal do Paraná, 2004. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/2135>> Acesso em 01 mar. 2017.

NOGUEIRA, Arthur H. V. **Kôssovo: Província ou País?**. 1. ed. Brasília: FUNAG, 2015.

PINTO, Georges José. **Planejamento Estratégico e City Marketing: a nova face das cidades no final do século XX.** *Caminhos da Geografia*, vol. 2, n. 3, p. 17-22, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/viewFile/15256/8557>> Acesso em 24 fev. 2017.

SOUZA, Nelson Rosário de. **Planejamento Urbano em Curitiba: Saber Técnico, Classificação dos Cidadinos e Partilha da Cidade.** *Rev. Sociol. Polít.*, vol.1, n. 16, p. 107-122, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n16/a07n16.pdf>> Acesso em 1 mar. 2017.

UN-HABITAT. **Inclusive and Sustainable Urban Planning: A Guide For Municipalities.** Vol. 1, 1. ed. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme, 2007.

USUDS. **Methodology and Best Practices in Urban Strategic Planning in The Mediterranean.** 2014. Disponível em: <[http://www.medcities.org/documents/20544/0/Libro\\_Mediterraneo\\_ING\\_OK.pdf/c2e8f3ea-ee6d-4199-bd49-cf89750e25a3](http://www.medcities.org/documents/20544/0/Libro_Mediterraneo_ING_OK.pdf/c2e8f3ea-ee6d-4199-bd49-cf89750e25a3)> Acesso em 25 fev. 2017.

VAINER, Carlos B. **Pátria, Empresa e Mercadoria. Notas sobre a estratégia discursiva do planejamento estratégico urbano.** Disponível em: <<http://www.unuhospedagem.com.br/revista/rbeur/index.php/anais/article/viewFile/1866/1833>> Acesso em 27 fev. 2017.

ZUCCHETTI, Sergio. **Il Marketing Territoriale: Una Leva Per lo Sviluppo.** *Serie Economica e Istituzioni*, vol. 1, n. 214, p. 1-25, 2008. Disponível em: <<http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/214.pdf>> Acesso em 28 fev. 2017.