

TÍTULO: “A cidade na mesa de negociações: marketing estratégico em Santo André”

AUTORES:

Fábio Duarte: Prof. Dr. no Mestrado em Gestão Urbana, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Endereço: Rua Francisco Alves Guimarães 175 ap. 101 Curitiba 80050-210.

Fone: (41)271-2623. E-mail: duarte.fabio@pucpr.br

Polise Moreira De Marchi: Aluna do programa de Doutorado – Departamento de Projeto Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo

Endereço: Rua: Tenente Gelás, 72/142 03090-030 São Paulo - SP

Fone: 11 2937720 cel: 11 95833103 E-mail: polise@usp.br

ABSTRACT:

As cidades ganham importância crescente na economia mundial e independência frente às diretrizes nacionais. No Brasil, a autonomia municipal para gerir seus recursos, principalmente ao longo dos anos 90, foi reforçada pelo Estatuto da Cidade (Brasil, 2002). Porém, ao mesmo tempo coloca-se um desafio: gerar seus próprios recursos.

De recipiente de ações e políticas econômicas decididas e negociadas na esfera nacional ou estadual, as cidades vêm-se cada vez mais com a função de atrair recursos que permitam seu equilíbrio econômico, sua excelência administrativa e a busca permanente de proporcionar qualidade de vida socioeconomicamente equilibrada para sua população. E, excetuando injeções governamentais diretas ou via projetos especiais, esses recursos estão no mercado.

Um dos desafios das cidades, portanto, é se colocar como um ator na cena econômica, tendo claros seus objetivos, analisando as oportunidades do ambiente econômico, saindo a campo para atrair investidores de diferentes portes – e para isso, é necessária a estruturação de um plano de comunicação que fale a linguagem dos atores do mercado.

Uma ação política inovativa deve ter no plano de marketing o instrumento das estratégias de desenvolvimento territorial porque permite ao administrador, não somente a clara identificação dos desejos dos cidadãos-cliente e do mercado, mas um meio para estabelecer como chegar à satisfação destes desejos, com quais recursos, com quais tempos e modalidades. Com o marketing as políticas territoriais não se limitam às ações de controle, mas tornam-se estratégias ativas e definidas de desenvolvimento.

Não se trata, claro, de transformar a cidade em uma empresa fazendo com que todas suas diretrizes políticas, atribuições sociais e estratégias de desenvolvimento pautem-se exclusivamente pelo mercado empresarial, porém, os desafios de atuar no mercado, enquanto ator ativo na mesa de negociações, são verdadeiros e inescapáveis para o desenvolvimento urbano socioeconômico equilibrado.

Neste artigo abordaremos esses desafios que se colocam para as cidades como atores na cena econômica e apresentaremos o caso da cidade de Santo André, na Região Metropolitana de São Paulo, que vem implementando estratégias inovadoras para a gestão urbana frente ao mercado.

INTRODUÇÃO

As cidades ganham importância crescente na economia mundial e independência frente às diretrizes nacionais. No Brasil, a autonomia municipal para gerir seus recursos, principalmente ao longo dos anos 90, foi reforçada pelo Estatuto da Cidade (Brasil, 2002). Porém, ao mesmo tempo coloca-se um desafio: gerar seus próprios recursos.

De recipiente de ações e políticas econômicas decididas e negociadas na esfera nacional ou estadual, as cidades vêm-se cada vez mais com a função de atrair recursos que permitam seu equilíbrio econômico, sua excelência administrativa e a busca permanente de proporcionar qualidade de vida socioeconomicamente equilibrada para sua população. E, excetuando injeções governamentais diretas ou via projetos especiais, esses recursos estão no mercado.

Um dos desafios das cidades, portanto, é se colocar como um ator na cena econômica, tendo claros seus objetivos, analisando as oportunidades do ambiente econômico e, o mais difícil, saindo a campo para atrair investidores de diferentes portes – e para isso, deve estruturar um plano de comunicação que fale a linguagem dos atores do mercado. Portando-se, enfim, como um dos elementos na cena econômica, sabendo que, para ganhar (e seus ganhos se reverterão sempre em melhoramentos sociais) deverá entrar no jogo, cujas regras deve compreender e traduzir-se a si mesma na linguagem de mercado.

Não se trata, claro, que transformar a cidade em uma empresa fazendo com que todas suas diretrizes políticas, atribuições sociais e estratégias de desenvolvimento pautem-se exclusivamente pelo mercado empresarial, com todos os riscos apontados, por exemplo, por Carlos Vainer (2000), que esmiuçou crítica ao modelo de “empresariamento” das cidades propagado por consultores em planejamento urbano. Porém, os desafios de atuar no mercado são verdadeiros e inescapáveis para o desenvolvimento urbano – e para isso, as cidades precisam elaborar estratégias eficazes, deixando de se portar como um campo de ações de atores mercadológicos para, elas mesmas, tornarem-se atores na mesa de negociações, focando seu desenvolvimento socioeconômico equilibrado.

Neste artigo abordaremos esses desafios que se colocam para as cidades como atores na cena econômica e apresentaremos o caso da cidade de Santo André, na Região Metropolitana de São Paulo, que vem implementando estratégias inovadoras para a gestão urbana frente ao mercado.

DESAFIOS

Um dos principais desafios colocados às cidades contemporâneas é debatido justamente por uns dos mais importantes nomes do Planejamento Estratégico Urbano. Jordi Borja (1997) insiste na necessidade crescente do posicionamento ativo das cidades na cena econômica em escala mundial. Para isso, seus principais desafios são formar nova base econômica, otimizar e incrementar infra-estrutura urbana, promover integração social, assegurar qualidade de vida e estruturar formas claras de governabilidade. Todos esses desafios compoem o “projeto de cidade”, cujo sucesso depende, necessariamente, da articulação entre atores urbanos públicos e privados.

Esse último ponto é chave: atores públicos e privados. E temos visto pela experiência profissional e acadêmica que os atores privados efetivamente têm todo o interesse em participar de “projetos de cidade”, pois os benefícios de infra-estrutura, integração social, qualidade de vida e governabilidade asseguram melhorias diretas (clareza de tributações e infra-estrutura otimizada) e indiretas (qualidade de vida urbana para funcionários) para as empresas – influenciando, inclusive no índice de inovação das empresas instaladas (Tidd, Bessant e Pavitt, 1997).

Então, se todos se interessam, qual o desafio?

O desafio é de posicionamento da cidade, que deve deixar de ser vista pelos atores econômicos como um território de ação, cujo único atrativo são quantitativos (números de habitantes/trabalhadores/consumidores), para se colocar como provedora de oportunidades e gerenciadora ativa dos movimentos econômicos visando a seus objetivos urbanos.

A entrada na cena econômica como um ator importante, não apenas como campo de atuação, depende em grande medida de um movimento da cidade – e para uma entidade fisicamente imóvel e administrativamente complexa e por vezes inchada, qualquer movimento é difícil.

Porém, quando estamos tratando de encarar a cidade como ator na cena econômica, uns dos principais desafios é uma adequação de linguagem às negociações com atores privados, como demonstraram Kotler, Haider e Ren (1994).

A inaptidão no uso de linguagem clara e direta, mostrando suas vantagens e expondo o que busca do interlocutor é ausente em quase todo material de divulgação das prefeituras, sejam em material impresso ou Internet. É claro que as cidades precisam prestar contas do que estão fazendo – mas, como dissemos no início, para ter contas é preciso dinheiro; dinheiro que, quando não é repassado por governos estadual ou federal, ou chega pelos impostos, deve ser conquistado no mercado. E aí está o ponto a ser trabalhado.

Mais do que saber que as cidades estão em dia com suas responsabilidades, os empresários estão interessados em saber como elas estão criando oportunidades: quais as oportunidades de negócios que a cidade lhes apresenta de modo a se interessarem em investir não apenas no *negócio*, mas na *cidade*. Daí sim, um diálogo é possível, sobre uma linguagem comum, primeiro passo para um envolvimento completo da empresa no projeto de cidade.

MARKETING COMO INSTRUMENTO URBANO INOVADOR

Além de um instrumento para atração de investimentos privados a ser aplicados no espaço da cidade, o marketing urbano é uma ferramenta política inovadora para o desenvolvimento territorial, uma vez que permite ao administrador não somente a clara identificação dos desejos dos cidadãos-cliente e do mercado, mas um meio para estabelecer como chegar à satisfação destes desejos, com quais recursos, com quais tempos e modalidades. Com o marketing as políticas territoriais não se limitam às ações de controle, mas tornam-se estratégias ativas e definidas de desenvolvimento.

O marketing direcionado ao desenvolvimento urbano é um mecanismo institucional de promoção da cidade através da reorganização de seu espaço a fim de garantir qualidade de vida aos seus habitantes através de planos estratégicos, programas e projetos urbanos, acompanhados de uma forte ação de comunicação.

Mais do que estimular as potencialidades de investimento para o mercado, o marketing urbano deve buscar na realidade municipal os atrativos para o desenvolvimento econômico local. Através de uma análise de seus diversos setores da economia direcionam-se as possibilidades de novos investimentos tendo em vista o crescimento territorial equilibrado, promovendo a cidade para o empresariado, seja ele interno ou externo à cidade, de pequeno ou grande porte.

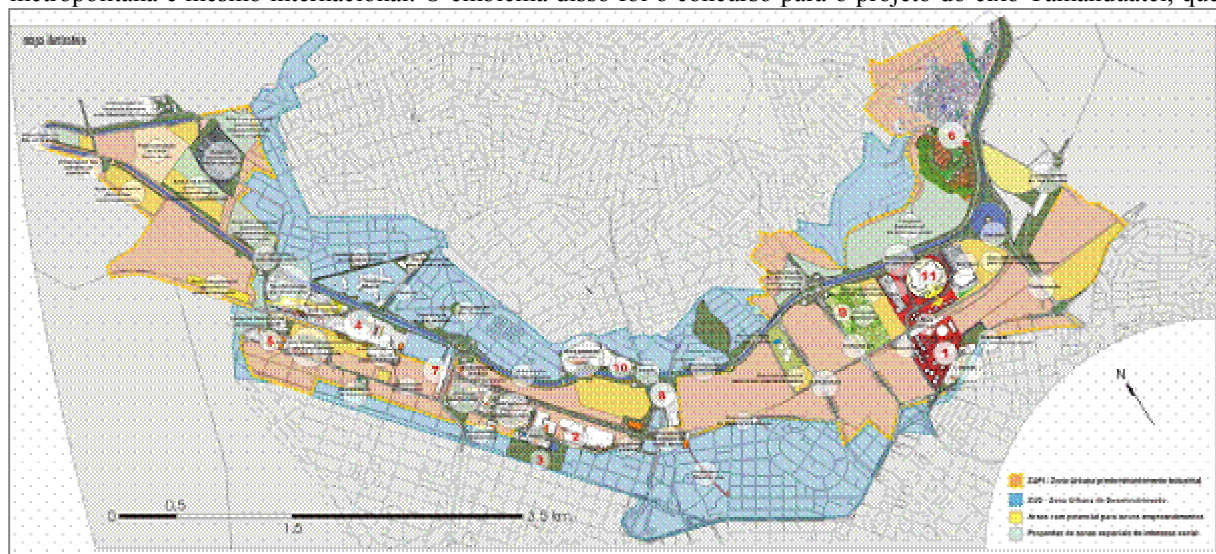
Uma boa política de marketing consiste ainda em suavizar os processos de competição entre os diversos agentes presentes no espaço da cidade, tendo em vista um progressivo melhoramento da qualidade do território.

Mais do que um instrumento do mercado, o marketing apresenta-se também como veículo de comunicação entre a cidade e seus cidadãos-clientes, pois disponibiliza e veicula as informações referentes ao município, promovendo o diálogo entre seus diversos agentes, promovendo a cidade não a partir de uma imagem, simulacro externo à sua realidade.

SANTO ANDRÉ

Santo André, com pouco mais de 650 mil habitantes, é uma das mais ricas cidades da Região Metropolitana de São Paulo, e com São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema, forma o ABCD – um dos principais pólos industriais do país. Com orçamento de aproximadamente R\$ 400 milhões e investimentos municipais em setores estratégicos, como educação e saúde, elevaram, desde 2001, a classificação do município junto ao Índice Paulista de Responsabilidade Social, composto pelo Sebrae para a Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, de “Município Economicamente Dinâmico e de Baixo Desenvolvimento Social” para “Município Pólo”.

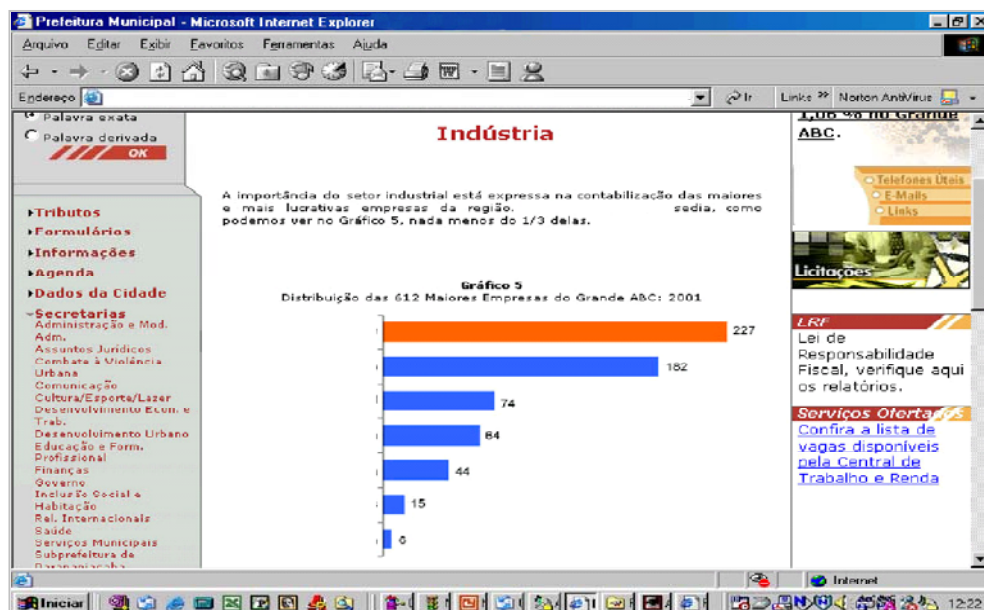
O processo de interiorização e migração industrial entre regiões do país, além da mudança estrutural nas indústrias e fortalecimento do setor de serviços, atingiu sua economia, sobretudo na passagem dos anos 80 para 90. Nesta década, a cidade iniciou um processo ativo de entrada no mercado e auto-exposição em escala metropolitana e mesmo internacional. O emblema disso foi o concurso para o projeto do eixo Tamanduaté, que



Além de atribuições técnicas (como reestruturação de Banco de Dados, georreferenciamento de informações, etc.), a própria introdução de um ator de mercado no processo de elaboração de estratégias mercadológicas fez com que o foco não fosse perdido: estávamos traduzindo Santo André para o mercado, falando sua linguagem, mostrando as oportunidades da cidade, dirigindo os possíveis investimentos na cidade para as regiões prioritárias para o equilíbrio socioeconômico almejado pela administração.

SALA DO EMPRESÁRIO E FLASHES DE MERCADO: ESTRATÉGIAS

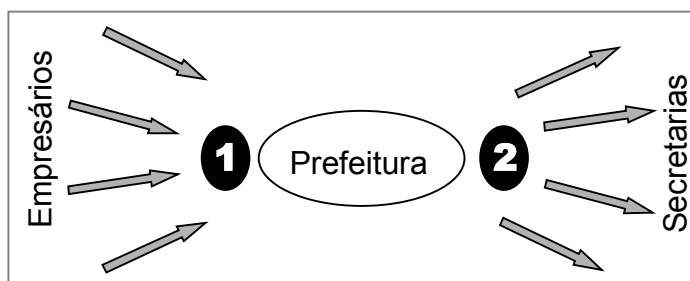
O resultado deste trabalho foi a construção de ambientes físicos, gráficos e eletrônicos para distribuição de informações direcionadas da cidade para o mercado. O conjunto de produtos foi chamado Sala do empresário – tanto o ambiente físico criado na Prefeitura como o site desenvolvido. Dentro da sala do empresário, foram estruturados Flashes de mercado por setores da economia prioritários para a ação da prefeitura.



No parágrafo acima vemos o primeiro importante questionamento do trato tradicional que há na relação entre poder público e empresas privadas: houve *distribuição* pela Prefeitura de informações sobre o mercado da cidade, e informações *direcionadas* para setores de mercado.

Isso é uma inversão do processo de comunicação. Normalmente o que vemos na grande maioria das prefeituras e suas secretarias é que elas são passivas frente ao mercado. São os lugares onde os interessados em informações se dirigem na busca de dados sobre a cidade – em boa medida sem saber exatamente à qual secretaria devem-se dirigir, como pedir informações (não conhecem linguagem técnica) e com freqüência a busca por uma informação transforma-se em peregrinação por várias secretarias.

As figuras abaixo mostram a inversão da ação comunicativa implementada na Sala do empresário.



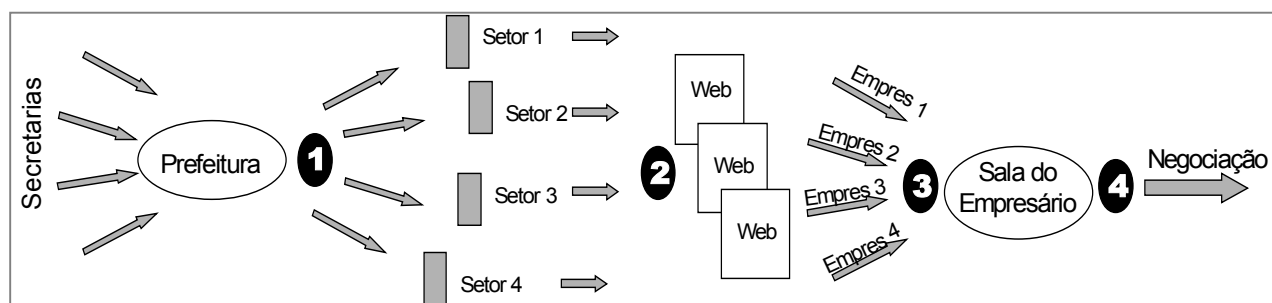
Cada empresário, separadamente, tem interesse despertado para a cidade. A relação então se inicia (1) com a visita dos empresários à Prefeitura, com interesses específicos e em busca de informações individuais. A Prefeitura por sua vez, encaminha os empresários para as secretarias específicas que poderiam fornecer tais informações. Com freqüência, as secretarias não conhecem todas as atribuições das outras, tampouco sua

organização de dados ou órgãos internos, fazendo com que os empresários tenham que se deslocar de uma secretaria a outra – quando não iniciam seus negócios sem todas as informações que lhes seriam necessárias, enquanto a Prefeitura, sem ter noção ampla no movimento empresarial, não o articula com um eventual planejamento urbano.

Assim, excetuando casos isolados e de setores de negócios específicos, como o da montadora de veículos que esteve entre a instalação nos estados do Rio Grande do Sul e Bahia, e cuja decisão deu-se em grande medida pela disputa de incentivos fiscais e abatimento de impostos, os governos municipais pouco atuam de maneira direta e prospectiva na busca ou conquista de empresas para se instalarem em seu território – o que, ligando com a primeira alteração de postura dos governos municipais, acentua-se quando se trata de pequenas e médias empresas, e dos setores de comércio e serviços. Esta foi uma segunda, e talvez a mais importante, inovação da Sala do Empresário.

A atuação pró-ativa do governo municipal envolveu não apenas a criação de instrumentos de contato e negociação com os empresários, mas também alterações nos procedimentos internos na máquina administrativa, sobretudo no que se refere à organização, sistematização, atualização e distribuição de dados.

O esquema abaixo apresenta a reestruturação do circuito de informações do governo municipal, portando-se como um negociador no mercado. Os instrumentos analisados serão detalhados na seqüência.



A primeira alteração dá-se, então, em um procedimento interno, com a organização de um banco de dados georreferenciados com informações de todas as secretarias, focando no mercado. Isso significa uma primeira triagem conceitual: não são todos os dados que importam para os propósitos da Sala do Empresário. Mesmo que haja dados vitais para o andamento e planejamento da secretaria de Saúde, por exemplo, se eles não forem essenciais para o banco de dados dirigidos aos empresários, não são considerados. Tais procedimentos facilitam o acesso a informações pelos empresários quando buscam a Prefeitura, uma vez que os dados estão organizados em um único sistema; o sistema está estruturado apenas com informações pertinentes ao mercado e organizadas de modo a possibilitar uma análise simples e direta; e as atualizações, de diferentes áreas da administração pública, estão integradas e acessíveis em qualquer ponto da administração.

A partir desse banco de dados georreferenciado (BD-Geo), são elaborados folders (1) dirigidos para diferentes setores de negócio, que são enviados a empresários de modo personalizado. Os empresários com interesse despertado pelos folders, dirigidos ao seu segmento de negócios, podem aprofundar suas análises do mercado de Santo André através de um website interativo (2), alimentado pelo BD-Geo. Com um painel mais bem detalhado do seu segmento de negócios, os empresários encaminham-se à Prefeitura, onde encontram um espaço próprio (sem a dispersão anterior), contando com auxílio direto de assessores preparados para auxiliar análises finais do mercado, dar diretrizes sobre o Planejamento Estratégico da Cidade e, então, iniciar o processo de negociação (4) da instalação de negócios na cidade.

INSTRUMENTOS DE MERCADO

O contato com o empresariado foi estruturado em três instrumentos complementares, elaborados a partir de diferentes escalas de abordagem e negociação. Eles são:

- a) os folders da sala do empresário, divididos por setores de negócios, a serem encaminhados pela Prefeitura de maneira pró-ativa a empresas que pretende conquistar para investirem na cidade, focando a apresentação e análise de mercado de modo personalizado para cada setor de negócios;
- b) o site da sala do empresário, ligado ao site da Prefeitura, mas organizado com linguagem gráfica e analítica específica e independente; e

c) o espaço físico da sala do empresário, instalada na prefeitura com lay-out, equipamentos e funcionamento característicos de uma empresa privada, onde os empresários previamente interessados em investir na cidade (já atraídos pelo folders e tendo obtido mais informações no site) poderiam aprofundar análise do mercado local, com auxílio de profissionais preparados pelo governo municipal para tal função que, mais do que prover dados detalhados, dirija as consultas na sala do empresário a negociações entre Prefeitura e empresários.

Antes de apresentarmos cada um desses instrumentos, é importante ressaltar outra inovação buscada no projeto da Sala do Empresário: as análises segmentadas por setor de negócios, que dirigiram tanto o site quanto os folders.

Os setores de negócios priorizados foram: Geral, Comércio e Serviços, Indústria, Educação, Saúde e Imobiliário. Tal segmentação analítica foi chamada de flashes de mercado, por apresentar de modo sintético cada setor, e pode ser mais bem vista nos folders, reproduzidos abaixo.



O Flash de Mercado é uma análise do potencial mercadológico dirigido a situações onde o empreendedor tem necessidade de informações globais que relaciona determinada área geográfica e determinado setor de negócios, geralmente em estágios preliminares de estudos e prospecção de negócios.

O flash de mercado geral seria distribuído a todos os empresários, com a função de apresentar sucintamente a cidade, destacando análise econômica e apresentando os eixos de desenvolvimento preferenciais do governo municipal. No caso de Santo André foram identificados o Projeto do Eixo Tamanduateí, o Programa Integrado de Inclusão Social, o Sistema Tronco-Alimentador de transportes; o Programa de dinamização do Centro e dos Centros de Bairros; e o Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico de Paranapiacaba. Desse modo, antes de se deter em seu segmento de negócios, o empresário tem uma visão geral tanto da situação atual do município quanto das diretrizes gerais que guiarão o desenvolvimento global do município nos anos seguintes.

O setor terciário, com mais de 85 mil pessoas empregadas, é o principal empregador de Santo André. A variedade de atividades envolvidas em comércio e serviços faz desse flash de mercado quase que um complemento ao flash geral.

O flash de mercado da Indústria poderia parecer, em um primeiro momento, sobrepor-se ao Projeto do Eixo Tamanduateí, fortemente focado na reconversão industrial. Entretanto, o flash de mercado da indústria tem duas funções que, na verdade, complementam o setor na cidade. Primeiro, ele enquadra o problema da desindustrialização em um contexto nacional, mostrando que, se tal dinâmica é um fato macroeconômico irrefutável, em Santo André ele não é mais acentuado – aliás, a cidade se mantém como sede do maior número de empresas entre as mais lucrativas na Região Metropolitana de São Paulo. Segundo, a análise geográfica descola-se do eixo Tamanduateí para mostrar outras regiões urbanas com potencial para instalação de indústrias.

O flash de mercado de Educação parte da premissa de este é, a princípio, um setor onde o governo público tem atuação obrigatória, de modo que o foco deve ser exclusivamente em público potencial e regiões aptas a receberem instituições de ensino privado. Mesmo que 84% dos alunos matriculados no ensino regular da cidade estejam matriculados na rede pública, observou-se uma atuação ainda tímida do setor privado, em um mercado potencial de mais de 200 mil pessoas, entre os ensinos infantil e superior. Identificando diferentes posturas dos alunos de cada ciclo de ensino (como a dependência de locomoção particular das crianças do ensino infantil ou maior independência no ensino médio), os índices de potencial de mercado para cada região da cidade foram divididos por ciclo de ensino.

O mercado de serviços de saúde privada vem crescendo no Brasil, e isso foi detectado no flash de mercado de Saúde, tendo Santo André como o segundo mais importante mercado na Região Metropolitana de São Paulo. O índice de cada região urbana com potencial de mercado foi dividido em serviços diretos (como hospitais e clínicas) e indiretos (como laboratórios e farmácias). Através do índice mercadológico e flash de mercado focando a cidade e o contexto metropolitano, identificamos ainda potencial para formação de um cluster de serviços de saúde na cidade.

O setor imobiliário provavelmente estará envolvido nos investimentos vindouros em todos os setores de negócios – o que se confirma no acompanhamento da linha de investimento no mercado imobiliário tanto com o cenário macroeconômico como o cenário regional. O flash de mercado Imobiliário concentrou-se no segmento residencial e tem duas especificidades importantes para avaliação do potencial mercadológico: primeiro, faz uma análise comparativa não apenas interna à cidade de Santo André, mas inclui toda a Região Metropolitana de São Paulo, para sinalizar o posicionamento do mercado da cidade em área comumente focada pelos investidores; e segundo, por construir indicadores de mercados por região urbana diferenciando os públicos de classes média-alta (A e B) e média e baixa (C e D).

Como dissemos, esses folders seriam enviados pela Prefeitura para empresários dos diferentes segmentos de mercado, buscando de modo pró-ativo atrair seu interesse para a cidade, apresentando-a sob o enfoque de negócio do empresário.

Após essa primeira abordagem direcionada, os empresários seriam convidados a aprofundarem as análises de seu setor de negócios através do site que, além da apresentação geral (como nos folders, para aqueles que o acessarem diretamente), trariam possibilidades de análises aprofundadas, complementares, atualizadas e abertas a cruzamentos de dados de modo interativo pelo usuário.

O terceiro contato seria a visita à Prefeitura, onde há um espaço físico destinado exclusivamente ao recebimento dos empresários, chamada justamente Sala do Empresário. Neste ambiente, desenhado nos padrões de um escritório privado, um quadro de funcionários especialmente treinados na linguagem empresarial, podem esclarecer dúvidas, aprofundar análises, e, principalmente iniciar procedimentos de negociação para a implantação de novos negócios na cidade.

Esse conjunto de instrumentos e procedimentos mostra uma alteração inovadora no processo de apresentação da cidade, aproximação dos empresários, e negociações que colocam o governo municipal como agente pró-ativo no processo de conquista de empresários médios e pequenos que dinamizem a economia municipal e se integrem no planejamento estratégico da cidade.

CONCLUSÃO

Com o marketing as políticas territoriais não se limitam às ações de controle mas tornam-se estratégias ativas e definidas de desenvolvimento. Uma boa política de marketing consiste em equilibrar os processos de competição entre os diversos territórios da cidade através do conhecimento de seus setores de mercado, tendo em vista um progressivo desenvolvimento econômico urbano sustentado.

Nesta linha de atuação, o projeto Sala do Empresário em Santo André demonstra como o marketing pode ser aplicado como instrumento de comunicação e desenvolvimento econômico de forma a posicionar a cidade como agente ativo no direcionamento dos investimentos no território municipal.

O conhecimento da dinâmica do mercado municipal pelo poder público, através da organização das informações presentes nas diversas secretarias, e posterior disponibilização por meio de uma ação comunicacional clara e direta, através dos folders setoriais de mercado e da sala do empresário física e virtual (site), promove o conhecimento e a valorização do território, facilitando o encontro e a sinergia entre sujeitos institucionais, empresários de pequeno, médio e grande porte e categorias econômicas territoriais.

O projeto implementado em Santo André é um exemplo de ação política inovadora que tem o mercado como aliado na busca de novas possibilidades de desenvolvimento econômico. De modo estratégico e coordenado pelo próprio poder público, o marketing urbano proporciona uma gestão mais democrática e transparente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORJA, Jordi (1997). “As cidades e o planejamento estratégico: uma reflexão europeia e latino-americana” in FISCHER, Tânia (org.). *Gestão estratégica e organizações locais*. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo; (pp. 79-99).

BRASIL. (2002). Estatuto da Cidade: guia para a implementação pelos municípios e cidadãos. Brasília, Câmara dos Deputados – Coordenação de Publicações.

DANIEL, Celso. (2000) *Cenário para um futuro desejado* - Texto aprovado pela Conferência da Cidade. Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro (www.eg.fjp.gov.br/gestaourbana/arquivos/modulo10/mod10arq3.html)

KOTLER, Philip, HAIDER, Donal H. and REIN, Irving (1994). *Marketing Público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*. São Paulo, Makron Books.

TIDD, Joe; BESSANT, John and PAVITT, Keith (1997). “Positions: the national and competitive environment” (chapter 4) in *Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons, New York.

VAINER, Carlos. (2000). “Pátria, empresa e mercadoria: notas sobre a estratégia discursiva do Planejamento Estratégico Urbano” in ARANTES, O., MARICATO, E. e VAINER, C. *A cidade do pensamento único*. Petrópolis, Vozes.