



GESTÃO DE MARCAS CIDADE

O Caso da Marca Porto Turismo

Paulo Henrique Videira Miranda Moreira

Orientada por: Prof. Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito

Tese de Mestrado em Marketing

2010

“The mind is like a parachute

It works best when opened”

Frank Zappa

Nota Biográfica

O candidato licenciou-se em Relações Internacionais no ISPAB em 1997.

Profissionalmente iniciou a sua actividade como jornalista em 1989. Após exercer durante alguns anos uma actividade profissional em diversos periódicos e rádios, em 1985 iniciou uma carreira na área empresarial, desempenhando funções como responsável de comunicação da Corticeira Amorim Indústria.

Mais tarde, em 2000, foi director de comunicação do consórcio responsável pela construção do Metro do Porto para mais tarde, após a conclusão do MBA em Marketing na EGE, em 2003, assumir as funções de Director de Marketing e Comunicação do Grupo Maxit. Posteriormente, desempenhou a mesma função no Jorge Group, de 2006 a 2009, dedicando-se actualmente à formação e consultoria.

Agradecimentos

À minha esposa, pelo apoio que me deu em mais esta etapa da minha vida que se revelou crucial para a elaboração desta dissertação, principalmente, tendo em conta que o fez em simultâneo com as gravidezes dos nossos dois filhos.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Carlos Melo Brito, por todo o apoio e paciência que teve comigo. Agradeço-lhe pela compreensão, conselhos e disponibilidade que revelou em todas as fases do trabalho e, acima de tudo, pela confiança que depositou em mim.

Aos meus colegas de mestrado, que, com a sua disponibilidade e companheirismo tornaram mais fácil e motivadora a conclusão da parte curricular do mesmo, em especial para o Pedro Araújo pelo apoio e, principalmente, ajuda prestada nas revisões finais a este trabalho.

A todas as pessoas que me ajudaram na recolha dos elementos para este trabalho, em especial o vereador Vladimiro Feliz da Câmara Municipal do Porto e respectiva secretária, Luísa Viana, bem como da Directora Executiva da ADETURN. Marta Sá Lemos pelas informações prestadas, sem as quais não seria possível concretizar a parte empírica desta dissertação.

Resumo

Os estudos em torno da marca têm assumido uma crescente importância no âmbito da investigação em ciências empresariais. Estes estudos partem do pressuposto de que a marca assume um papel cada vez mais relevante no relacionamento entre as organizações e os seus públicos. Uma situação que não difere quando analisamos a marca territorial, assumindo-se esta como um dos mais importantes activos de determinado país, cidade ou região. Neste contexto, o principal objectivo deste trabalho é uma abordagem ao conceito de marca cidade e o desenvolvimento de um modelo que permita a integração das suas diferentes facetas.

A dissertação efectua inicialmente uma reflexão sobre a aplicação dos conceitos de marketing ao território e à marca territorial. A partir do Triângulo da Marca desenvolvido por Lencastre (2010), desenvolve-se uma ferramenta de análise que permite o estudo da marca cidade bem como o relacionamento entre as suas variáveis: *identity mix*, *marketing mix* e *image mix*.

Este instrumento poderá ser de bastante utilidade, tanto para investigadores como gestores da marca, já que reflecte as diferentes perspectivas envolvidas na gestão de uma marca cidade, permitindo que, de uma forma esquemática se possua uma visão completa sobre essa marca.

Palavras-chave: marketing territorial, marca, cidade.

Abstract

Brand studies have become increasingly important to business sciences. According to them, brand's role in the relationship between organizations and their audiences is becoming more and more relevant. This is also true when it comes to one of the most important assets of a country, city or region - place brand. Thus, the main purpose of this work is to study city branding and the development of a concept capable of reuniting all its different features.

First, we discuss the use of marketing concepts to places and place brands. Then, starting with the Brand Triangle developed by Lencastre (2007), an analyzing tool is built to study city branding and all its variables: identity mix, marketing mix and image mix.

This tool can help researchers and brand managers, since it reflects the different perspectives of city branding management, making it possible to have a broad view of the brand in a schematic way.

Keywords: place marketing, brand, city.

Índice

Nota Biográfica.....	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xii
CAPITULO 1 - Introdução	1

PARTE I

CAPITULO 2 – Construção da Marca Cidade	5
2.1 Introdução	5
2.2 Marketing Territorial.....	6
2.2.1. A aplicação do Marketing a um Território	6
2.2.2. A Identidade como Factor de Diferenciação	9
2.2.3. Variáveis condicionantes.....	14
2.2.4. Comunicação e Imagem dos Territórios.....	15
2.3 Marca Território	19
2.3.1. Conceito de Marca.....	19
2.3.2. Valor da Marca	21
2.3.3. Marcas de base Territorial	24
2.4 A Marca Cidade e a sua Relação com os Públicos	30
2.4.1 Sinal da Marca	32
2.4.2 Missão e Marketing Mix	35
2.4.2.1 Design Urbano.....	38
2.4.2.2 Infra-estruturas	38

2.4.2.3 Serviços Básicos	39
2.4.2.4 Atracções	39
2.4.2.5 Pessoas	42
2.4.3 Imagem	43
2.5 Conclusão	46
CAPITULO 3 – Questões de Investigação e Modelo Conceptual de Análise.....	47
3.1 Introdução	47
3.2 Questões de Investigação	47
3.3 Modelo Conceptual	49
3.4 Dimensões de Análise	50
3.4.1. Identity Mix	51
3.4.1.1. Aspecto Qualitativo-Icónico.....	53
3.4.1.2. Aspecto Singular-Indicial	53
3.4.1.3. Aspecto Convencional-Simbólico	54
3.4.2. Marketing mix	54
3.4.3. Image Mix	55
3.5 Conclusão	55
PARTE II	
CAPÍTULO 4 – Metodologia de Investigação	59
4.1 Introdução	59
4.2 Determinantes das escolhas metodológicas	60
4.2.1 Objectivos da Investigação	60
4.2.2 Conteúdo e contexto da investigação	63
4.2.3 Constrangimentos	63
4.3 Estratégia Metodológica.....	64
4.4 Caracterização da Metodologia	66

4.4.1 Unidade de Análise.....	66
4.4.2 Recolha de Dados	68
4.4.3. Análise dos Dados	72
4.5 Conclusão	73
CAPÍTULO 5 – Análise da Marca “PORTO TURISMO”	74
5.1 Introdução	74
5.2 Breve Caracterização da Cidade do Porto.....	74
5.3 A Marca PORTO TURISMO.....	76
5.4 O Sinal.....	77
5.4.1 Aspecto Qualitativo-Icónico.....	79
5.4.2 Aspecto Singular-Indicial	82
5.4.3 Aspecto Convencional-Simbólico	82
5.5 Missão	83
5.5.1 Design Urbano	84
5.5.2 Infra-estruturas	86
5.5.3 Serviços Básicos	88
5.5.4 Pessoas.....	90
5.5.5 Atracções	91
5.5.5.1 Locais históricos ou personagens famosas	91
5.5.5.2 Zonas de comércio.....	91
5.5.5.3 Atracções culturais	92
5.5.5.4 Recreio e entretenimento	92
5.5.5.5 Estádios e pavilhões desportivos	93
5.5.5.6 Eventos	94
5.5.5.7 Edifícios, monumentos, estátuas	94
5.5.5.8 Outros Eventos	98

5.6 Imagem.....	99
5.6.1 Presença	101
5.6.2 Lugar.....	103
5.6.3 Pré-requisitos	105
5.6.4 Pulsação	106
5.6.5 Pessoas.....	107
5.6.6 Potencial	108
5.7 Conclusão	109
CAPITULO 6 – Conclusão.....	111
6.1 Introdução	111
6.2 Resposta às Questões de Investigação	112
6.2.1 O Marketing Mix da Marca PORTO TURISMO.....	113
6.2.2 A Relação entre o Sinal e o Marketing Mix da marca PORTO TURISMO	114
6.2.3 O Image Mix da marca PORTO TURISMO	116
6.2.4 Relação Marketing Mix e o Image Mix da marca da marca PORTO TURISMO	117
6.3 Principais contributos.....	119
6.4 Limitações do Estudo e Pistas para Nova Investigação	119
Bibliografia	121
ANEXOS	133

Índice de Figuras

Figura 2.1 – O hexágono da marca cidade.....	11
Figura 2.2 – Contradição entre a imagem real e o sinal da marca	16
Figura 2.3 – Níveis do Marketing Territorial	18
Figura 2.4 – Triângulo da marca	32
Figura 2.5 – Níveis da marca	33
Figura 2.6 – Identity mix da marca cidade	34
Figura 2.7 – Marketing mix da marca cidade	37
Figura 2.8 – Image Mix da marca cidade	44
Figura 3.1 – Triângulo da Marca Cidade	49
Figura 4.1 - Logótipo “PORTO TURISMO”	67
Figura 5.1 – Logótipo da marca PORTO TRISMO normal e a negativo.	79
Figura 5.2 – Ribeira, na cidade Porto	80
Figura 5.3 – Semelhanças entre o ícone e imagem da Ponte Luís I.	81
Figura 5.4 – Placa toponímica da cidade do Porto.	86
Figura 5.5 – Ponte D. Luís I	95
Figura 5.6 – Casa da Música do Porto	97
Figura 5.7 – Livraria Lello & Irmão	98
Figura 5.8 – Distribuição por país dos inquiridos	99
Figura 5.9 – Forma como tomaram conhecimento da cidade do Porto	99
Figura 5.10 – Contribuição do Porto para o desenvolvimento mundial	102
Figura 5.11 – Comparação entre o Porto e outras cidades mundiais.....	103
Figura 5.12 – Resultados para as variáveis “beleza, clima, cultura e arquitectura”	104
Figura 5.13 – Resultados para a variável “escolas/universidades”	106
Figura 5.14 – Resultados das variáveis “estilo de vida” e “lazer”	107
Figura 5.15 – Resultados para a variável “hospitalidade/simpatia das pessoas”	108
Figura 5.16 – Resultados as variáveis “estudar”, “férias”, “viver” e “trabalhar”	109
Figura 6.1 - Missão e marketing mix da marca PORTO TURISMO	114
Figura 6.2 – Relação entre o sinal da marca PORTO TURISMO e o seu marketing mix	115
Figura 6.3 – Relação entre marketing mix e image mix da marca PORTO TURISMO	118

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Fontes de valor da Marca	22
Tabela 2.2 - Psicologia social da marca.....	23
Tabela 2.3 - Diferença entre Marca Produto e Marca Corporativa	25
Tabela 3.1 - Dimensões da Marca Cidade	56
Tabela 4.1 - Distribuição dos inquiridos por país de origem.....	70
Tabela 5.1 – Produtividade das regiões portuguesas	75
Tabela 5.2 – Principais Meios e Instrumentos de Comunicação da Marca PORTO TURISMO	78
Tabela 5.3 – Universidades portuguesas nos rankings mundiais (2009).....	88
Tabela 5.4 – Coeficiente de Spearman das variáveis correspondentes ao Lugar	105
Tabela 6.1 – Quadro resumo de inquérito.....	116

CAPITULO 1 - Introdução

A necessidade de captar recursos leva os países, regiões ou cidades a competirem entre si por turistas, investimentos ou até mesmo residentes. Desta forma, a tentativa consciente para moldar uma identidade única e diferenciável das demais e promovê-la junto de determinados públicos-alvo – quer internos, quer externos –, é tão antiga quanto a própria gestão desses lugares.

Mas se a promoção de cidades vem sendo praticada desde o séc. XIX (Ward, 1998), existe quase uma unanimidade entre os diferentes autores em considerar que a aplicação das técnicas de marketing à gestão de cidades é bastante mais recente, tendo surgido nas últimas décadas, exactamente, como consequência da competição por investimentos, turismo e residentes. De facto, só na década de 90 se assiste ao aparecimento de reflexões académicas que iniciam a aplicação dos conceitos de marketing à gestão de lugares, surgindo então o marketing territorial. A globalização e a natural limitação dos recursos mundiais trouxeram um incremento a esta competição entre lugares, confrontando-os com alterações constantes na sua envolvente, nomeadamente, tecnológicas, sociais culturais e demográficas, significando que, se um determinado país, região ou cidade não estiver a cumprir determinados requisitos considerados imprescindíveis pelo seu público-alvo, outra, nesse país ou em qualquer parte do mundo, tomará o seu lugar.

O desafio actual da gestão de lugares vai no sentido do fortalecimento das suas capacidades e competências com vista a ser capaz de se adaptar rapidamente a uma envolvente em constante mudança, aproveitando as oportunidades para sustentar a sua competitividade perante a concorrência. Isto leva a que o marketing territorial se tenha vindo a tornar num lugar-comum nas actividades de países, regiões ou cidades, chegando mesmo a influenciar as políticas de alguns países. Autores como Gold & Ward (1994), Ward (1998) e Moilanen & Rainisto (2009) apresentam numerosos casos que demonstram, exactamente, a utilização do marketing territorial como reacção ao crescimento da competição entre países, regiões ou cidades. Neste contexto, as marcas

surgem como um importante activo das organizações, representando um elevado valor económico e psicológico para as organizações. Assim, a criação e promoção da marca surge como um dos mais importantes factores a ter em conta no desenvolvimento de qualquer país, região ou cidade.

No entanto, apesar de surgirem um sem número de publicações nos últimos anos sobre esta temática, autores como Kavaratzis e Ashworth (2005, p. 507) reconhecem “existir uma lacuna na literatura entre o processo de *branding* de cidades em geral e os casos reais em particular”. Neste contexto, esta dissertação pretende “compreender de que forma as cidades gerem as suas marcas e como estas são percepcionadas pelos seus públicos”. Desta forma, pretende-se que o presente trabalho contribua para uma reflexão sobre o tema através da proposta e teste de um modelo de análise da marca cidade, com vista a dar resposta às seguintes questões:

Q1. Como é que se desenvolve o *marketing mix* de uma marca cidade?

Q2. Qual a relação entre o sinal (*identity mix*) e a missão (*marketing mix*) da marca cidade?

Q3. De que forma os públicos percepcionam a marca cidade?

Q4. Qual a relação entre a missão (*marketing-mix*) da marca cidade e a imagem (*image mix*) que esta tem junto dos seus públicos-alvo?

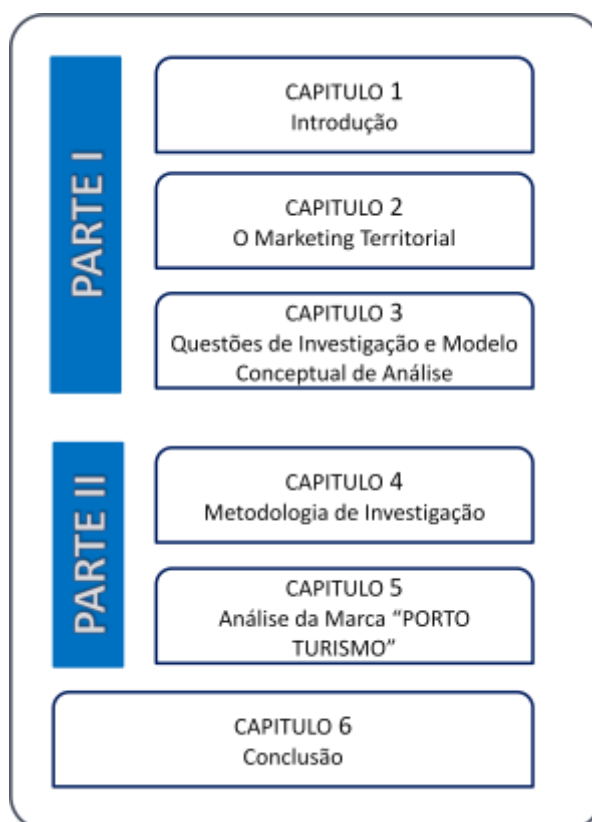
Este modelo irá servir para análise da PORTO TURISMO, marca utilizada pela Câmara Municipal do Porto na sua comunicação com os Turistas.

A dissertação divide-se em duas partes. Na primeira, composta por 2 capítulos, iniciando-se com uma revisão da literatura (Capítulo 2), nomeadamente sobre a forma como o marketing se aplica ao território e os factores que influenciam a gestão e comunicação da marca territorial, sobre o conceito de marca e marcas de base territorial e os elementos que compõem a marca cidade: *Identity Mix*, *City Marketing Mix* e *City Image Mix*. Por último, no Capítulo 3, são apresentadas as questões de investigação e o respectivo modelo de análise.

A segunda parte começa por expor a metodologia de investigação que vai ser utilizada no estudo empírico. No quarto capítulo, indicam-se as determinantes das escolhas metodológicas, a estratégia e o *design* de investigação. A análise do estudo de caso da marca PORTO TURISMO e todo o trabalho de investigação a ele inerente, encontra-se reflectido ao longo no Capítulo 5.

Finalmente, no sexto e último capítulo é efectuada a síntese das conclusões do estudo, bem como a exposição dos seus principais contributos para a investigação científica e para a gestão, principais limitações e algumas pistas para investigação futura.

Pode-se esquematizar, resumidamente, a estrutura da dissertação da seguinte forma:



PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

CAPITULO 2 – Construção da Marca Cidade

2.1 Introdução

A marca detém um peso cada vez mais elevado no processo de decisão, chegando mesmo ao ponto de se tornarem num dos mais importantes activos de algumas organizações, não sendo, por isso, de estranhar o peso crescente que a sua gestão tem actualmente no marketing.

Desta feita, neste capítulo efectua-se uma revisão da literatura respeitante à temática do marketing territorial e da marca cidade que irá servir para a construção do modelo que estará na base do trabalho prático desta dissertação. Esta reflexão irá abordar temáticas como o Marketing Territorial e suas variáveis, bem como a marca cidade e a forma como esta poderá influenciar a percepção dos públicos, podendo tornar-se assim numa mais-valia na competição entre cidades. Nomeadamente, sobre a forma como o marketing se aplica ao território e os factores que influenciam a gestão e comunicação da marca territorial. Através de uma análise da marca, seus condicionalismos e importância como factor de diferenciação e valorização dos produtos e serviços, iremos ainda reflectir sobre as especificidades da marca cidade e as variáveis que condicionam a sua construção.

O capítulo encontra-se organizado em três secções principais: na primeira é efectuada uma reflexão sobre o marketing territorial (Secção 2.2.), mais propriamente sobre aplicação das teorias do marketing ao território, a identidade como factor de diferenciação no marketing territorial, as variáveis que o condicionam e de que forma os territórios comunicam a sua imagem e esta é interpretada pelos seus públicos. De seguida, passa-se à abordagem da marca território (Secção 2.3), analisando, em primeiro lugar, o conceito o valor da marca, para, em seguida, passar a uma abordagem às marcas de base territorial. Por último, é efectuada uma análise à marca cidade e à forma como

esta se relaciona com os seus públicos (secção 2.4), nomeadamente, através de uma abordagem aos conceitos de missão e *marketing mix* da cidade.

2.2 Marketing Territorial

Muitos investigadores e *marketers*, tratam hoje os países, regiões ou cidades como meros produtos (Kotler & Gertner, 2002; Morgan, Pritchard, & Pride, 2004; Kavaratzis & Ashworth, 2005), pois, apesar da sua complexidade – como veremos adiante –, a sua gestão pode assemelhar-se à das empresas, competindo no mercado por turistas, fábricas, negócios e pessoas (Kotler & Gertner, 2002). Esta forma, tal como para produtos ou serviços, o marketing pode ser uma ferramenta importantíssima para o desenvolvimento económico e social dos lugares e das pessoas que neles residem, chegando mesmo, o marketing territorial e tudo o que dele deriva, a influenciar as políticas dos países, regiões ou cidades.

Actualmente a competição entre lugares dá-se ao nível global levando a que, se um determinado lugar não cumpre os requisitos considerados importantes pelo seu público-alvo, significa que outro lugar nesse país ou qualquer outra região do mundo, irá tomar o seu lugar nas preferências desses consumidores.

2.2.1. A aplicação do Marketing a um Território

A promoção dos lugares é, desde há muitas décadas, uma tarefa levada a cabo pelos responsáveis pela administração de países, regiões ou cidades. A necessidade de recursos – sejam eles de carácter financeiro, infra-estrutural, humano ou outro – levou, desde há muito, a uma necessidade de se encetarem campanhas de promoção com vista à sua captação. Tal como qualquer produto ou serviço os países, regiões ou cidades competem entre si por estes recursos, pretendendo que o seu nome ecoe mais alto que as restantes junto dos consumidores. Ou seja, pretendem um lugar especial na mente dos consumidores.

Segundo Kavaratzis & Ashworth (2005), há muito que os lugares sentem a necessidade de se diferenciarem entre si, no sentido de afirmarem a sua individualidade na persecução de objectivos económicos, políticos ou sócio-psicológicos. Aliás, estes autores referem mesmo que “a tentativa consciente dos governos locais para moldar um desenho específico de uma identidade local (*place identity*) e promovê-la junto de determinados públicos-alvo – quer internos, quer externos –, é tão antiga quanto a própria gestão desses lugares” (Kavaratzis & Ashworth, 2005, p. 506).

Mas se a promoção de cidades vem sendo praticada desde o séc. XIX (Ward, 1998), existe uma quase unanimidade entre os diferentes autores em considerar que a aplicação das técnicas de marketing à gestão de cidades é bastante mais recente, tendo surgido nas últimas décadas, exactamente, como consequência da competição por investimentos, turismo e residentes (Kotler et al, 1994; Metaxas, 2002; Kavaratzis, 2004).

Sendo o marketing caracterizado por detectar e satisfazer as necessidades da procura, resultando essa satisfação de percepções favoráveis que os públicos têm dos produtos ou serviços, reconhece-se, a partir dos anos 90, a pertinência da abordagem aos lugares numa perspectiva de marketing e a sua promoção como um eixo estratégico para a competitividade (Kotler et al, 1994; Gertner & Kotler, 2004; Anholt, 2005). De facto, só nesta década se assiste ao aparecimento de reflexões académicas que colocam uma abordagem à gestão dos lugares numa perspectiva de marketing e a sua promoção como um eixo estratégico para a competitividade (Ashworth & Voogd, 1990; Kotler et al, 1993; Kavaratzis, 2004, entre outros), alicerçado no desenvolvimento de outras áreas do marketing, nomeadamente, o marketing Social (Paddinson, 1993) e o marketing de organizações sem fins lucrativos (Kotler & Levy, 1969).

Isto leva a que o marketing territorial se tenha vindo a tornar num lugar-comum nas actividades de países, regiões ou cidades, chegando mesmo a influenciar as políticas dos países (Ham, 2008). Autores como Gold & Ward (1994), Ward (1998) ou Moilanen e Rainisto (2009), apresentam numerosos casos que demonstram, exactamente, a utilização do marketing territorial como reacção ao crescimento da competição entre países, regiões ou cidades. Actualmente, qualquer local, em qualquer parte do mundo, enfrenta alterações constantes na sua envolvente, nomeadamente, tecnológicas, sociais,

culturais ou demográficas, resultantes da globalização, significando que, se um determinado país, região ou cidade não cumprir determinados requisitos considerados imprescindíveis pelo seu público-alvo, outra, nesse país ou em qualquer parte do mundo, tomará o seu lugar (Gasalla & Friedmann, 2008).

Assim, o desafio actual da gestão dos lugares (*place management*), tal como acontece em qualquer empresa, vai no sentido do fortalecimento das suas capacidades e competências com vista a ser capaz de se adaptar rapidamente a uma envolvente em constante mudança, aproveitando as oportunidades para sustentar a sua competitividade perante a concorrência. Ou seja, vai no sentido do aparecimento da Cidade Empreendedora (Hall & Hubbard, 1996).

Consequentemente, muitos governos e administrações locais despendem hoje muitos esforços e dinheiro na tentativa de criar vantagens competitivas (Porter, 1990) no sentido de atrair turistas, investimentos e talentos e ainda na procura de mercados (Gilmore, 2002), levando mesmo muitos investigadores e *marketers*, a tratar actualmente os países, regiões ou cidades como meros produtos (Kotler & Gertner, 2002; Morgan et al, 2004), pois competem entre si por turistas, fábricas, negócios e pessoas (Kotler & Gertner, 2002).

De acordo com a *American Marketing Association*, o marketing de lugares ou marketing territorial tem como função "influenciar um público-alvo a um determinado comportamento positivo no que respeita a produtos e serviços associados a um determinado lugar". Assim, o marketing territorial apresenta-se assim como uma ferramenta para desenvolvimento económico e competitividade local (Metaxas, 2002), que visa a criação deliberada de uma identidade ou sentido desse mesmo lugar (Iversen & Hem, 2008), sendo que esta também uma forma estratégica e racional de utilização de recursos sempre escassos. Aliás, como já referido anteriormente, o marketing territorial e tudo o que dele deriva, chega mesmo a influenciar as políticas dos países (Ham, 2008). Ou seja, interfere na gestão e diplomacia de estados ou entidades regionais ou locais.

De lembrar que o centro do conceito de marketing prende-se com a descoberta e compreensão das necessidades e vontades dos consumidores, tendo a abordagem de

marketing actual uma orientação clara para o consumidor (*consumer orientation*), ou seja, “pensar o produto ou serviço e as próprias organizações, sob o ponto de vista do consumidor” (Kavaratzis & Ashworth, 2005, p. 507). Desta feita, o lugar deve adaptar-se de forma a preencher as necessidades dos consumidores (Rainisto, 2003), o que leva Kotler et al. (1993) a referir-se ao marketing territorial como a análise de oportunidades, de forma a desenvolver e planear programas e gestão do esforço de marketing com vista ao seu aproveitamento por parte dos lugares.

Mas se o marketing territorial visa a satisfação de desejos ou necessidade dos consumidores, não pode esquecer, antes de mais, todo o processo de planeamento relativo à satisfação das necessidades dos *stakeholders*, tais como residentes, trabalhadores, empresas e investidores (Kotler et al 1993 e 1999). Ou seja, um processo interno que visa a satisfação de todas as pessoas e organizações que lidam com a cidade. Desta forma, poder-se-á considerar a existência de dois públicos-alvo distintos no caso do marketing territorial: Interno (*stakeholders*) e Externo (turistas, investidores, etc).

2.2.2. A Identidade como Factor de Diferenciação

Como referido no ponto anterior, existe uma quase unanimidade entre os autores que têm reflectido sobre a competição entre lugares, relacionando-a com as grandes alterações provocadas pela globalização, surgida nas últimas décadas, alterando o perfil e a competitividade entre diferentes regiões do globo. A competitividade entre as diferentes regiões, países ou cidades dependem de numerosos factores, tais como a sua dimensão, localização geoestratégica, economia, mas também das políticas e estratégias de gestão adoptadas pelos diferentes governos locais (Metaxas, 2002).

A definição da identidade um determinado lugar torna-se fundamental para a selecção da sua aparência, serviços e mensagens consistentes, de forma a reforçar a identidade escolhida. De facto, a cultura e consequente identidade organizacional, são os verdadeiros pilares em que assenta a actividade de construção de uma marca por parte de uma qualquer entidade. Segundo Tomlinson (1999), esta representa uma expressão tão forte que actua como reforço da capacidade competitiva das organizações,

impondo-a como um “tesouro” (pp.269) e um “poder” (pp.270) de que as organizações dispõem, face à globalização da economia.

Poderemos definir então a cultura organizacional como um padrão de premissas básicas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um grupo, que formam a sua base de conhecimentos e estes são utilizados para enfrentar os problemas, quer de em termos de adaptação externa, quer em termos de integração interna. Estas premissas ou regras funcionam suficientemente bem, sendo por isso consideradas válidas e ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (Schein, 1985).

Por sua vez, pode-se considerar que a “identidade” é constituída pelo conjunto dos valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, e clima organizacional, que torna a organização única, diferente de todas as outras. Ou seja, uma série de regras formais (explícitas) e até mesmo informais que regulam a actividade de cada elemento dessa organização e a sua relação com os demais. A cultura e identidade organização são expressas através de três premissas que servem de referência à gestão e também de orientação a todos os que nela ou com ela trabalham: Missão, Visão e Valores.

Relativamente às entidades responsabilidades pela construção e gestão de uma marca territorial, convém afirmar ainda a acentuada influência política da sua cultura organizacional. Na sua esmagadora maioria, os órgãos de administração central ou regional são de nomeação do poder central, logo o factor político assumem aqui um plano de destaque. Mesmo tratando-se de uma ONG, a sua dependência do poder central ou regional, nomeadamente, no que se refere a prestações de índole financeira e/ou aprovações legais, leva à necessidade de alinhamento de agendas, da necessidade de promover alianças, levando a que, em termos de cultura organizacional, estas se enquadrem no tipo de organizações que Mintzberg (1985) denomina de “Sistema Político”.

O marketing territorial tem sido utilizado por algumas cidades para reconstruir e redefinir a sua imagem, com uma estratégia alicerçada em actividades locais que reflectem e reforçam essa mesma imagem (Paddinson, 1993). Desta forma torna-se fácil

entender porque muitos dos muitos dos esforços do marketing territorial levados a cabo pelos países, regiões ou cidades, se encontrem ligados à definição e desenvolvimento de uma identidade própria, única e diferenciável das demais que visam tornar esse lugar uma referência regional ou mundial, passível de estar entre as primeiras escolhas dos públicos-alvo definidos pela sua estratégia de marketing.

Desta feita, mais importante que a promoção, torna-se imperioso para um país, região ou cidade elaborar, em primeiro lugar, uma estratégia que passe pela definição clara de uma identidade que possua valores que, de alguma forma, diferentes das demais e que essa diferença seja valorizadas pelos consumidores.

A marca territorial – que Anholt (2008) apelida de “Identidade Competitiva” – é uma imagem que não pode ser construída ou inventada através da mera criação de um logótipo ou de uma campanha promocional. Esta identidade deverá ser adquirida através de uma estratégia global que tenha em conta todos os factores que a influenciam a marca cidade (Figura 2.1) e que permita uma maior eficiência e efectividade que permitam os lugares adquirir no sentido da aquisição da sua identidade distintiva.

2.1 – O Hexágono da Marca Cidade



Fonte: Anholt, 2006a, p. 19

Apesar de Anholt aplicar este modelo às cidades, facilmente este poderá ser considerado para a generalidade das marcas territoriais (regiões e/ou cidades). Este autor elege seis elementos principais – 6 P's – para avaliação do valor de uma Marca Territorial:

Presença – A reputação internacional de uma região ou cidade, seja ela cultural, histórica ou outra, coloca-a no topo das preferências das cidades a visitar, viver ou investir. Cidades como Paris, Londres ou Nova Iorque, surgem como destinos privilegiados no imaginário colectivo.

Lugar (Place) – Está relacionado com as imagens e percepções que as pessoas possuem sobre determinada cidade.

Potencial – Encontra-se directamente relacionado com as oportunidades que a cidade oferece a quem as visita ou se quer fixar.

Pulsação – Este vértice encontra-se directamente ao estilo de vida que a cidade pode proporcionar.

Pessoas – Este eixo avalia a hospitalidade dos residentes e a sensação de segurança proporcionada aos visitantes,

Pré-requisitos – Analisa as infra-estruturas que se encontram directamente ligadas à qualidade de vida das pessoas.

Definida a estratégia, os Lugares devem ser apresentados para o exterior de forma clara, coordenada e comunicativa, permitindo assim influenciar a opinião pública. Para isso é necessário, antes de mais, uma parceria entre os responsáveis administrativos locais, empresas e sociedade civil, para além de instituições e estruturas para alcançar e manter esse comportamento no longo-prazo.

Numa época de grande competição entre países, regiões e cidades, torna-se imperativo que estes assumam uma postura competitiva em tudo semelhante às empresas. Assim, na era da “Cidade Empreendedora” de Hall & Hubbard (1996), a manipulação das imagens da cidade, culturas e experiências, constituem,

provavelmente, o arsenal político mais importante para os governantes das cidades e seus parceiros.

No entanto, Vermeulen (2002) vai mais longe considerando que a imagem da cidade não resulta apenas do seu aspecto físico mas também de preconceitos, desejos e memórias que se formam na memória colectiva. O autor defende que não deverá ser a cidade a ser planeada mas sim a imagem desta. Assim, e tal como referido anteriormente, para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing territorial de sucesso, torna-se imperativo, em primeiro lugar, determinar e ampliar os valores que tornam único esse lugar. Não admira, por isso, que os conceitos de planeamento, regeneração ou reabilitação, surjam muitas vezes aliados a estratégias de marketing e *branding* de lugares, como um esforço por manter ou até mesmo ampliar esta identidade distintiva.

Ou seja, o planeamento e conservação urbana surge, antes de mais, “motivado pelo desejo de alcançar uma identidade distinta de outros lugares” (Graham, 2002, p. 1006). Desta forma a renovação urbana deverá ter como pressuposto base a criação, manutenção e/ou reforço de uma identidade com os seus próprios valores experienciais, resultando uma marca original e impossível de cópia (Florian, 2004).

No entanto, existem sérios riscos de que essa actividade de regeneração urbana – encetada actualmente por muitas cidades – poder vir a ter efeitos perversos pois, como refere Graham (2002, p. 1007), “quanto maior forem as actividades de conservação, menor será a sua capacidade de manter estes elementos distintivos”. Isto porque, por um lado, parte dessa distinção se poderá ficar a dever aos efeitos resultantes da passagem do tempo, por outro lado, sendo as técnicas e metodologias de conservação as mesmas em todo o mundo, existe o risco harmonização global, ou seja, o risco de um resultado semelhante, eliminando parte dessa distinção.

2.2.3. Variáveis condicionantes

Segundo Kavaratzis (2004), até agora o marketing de cidades falhou na resposta a algumas questões fundamentais, nomeadamente, no produto cidade, na determinação do mercado-alvo da cidade e ainda na compreensão da natureza do consumidor.

Desta forma é fácil entender que actualmente, muitos dos esforços de marketing e de *branding* se encontrem concentrados na criação de valor da marca em produtos que pouco diferem, quer em termos de características funcionais, preço e distribuição, dos seus concorrentes. Seguindo a tradicional regra dos 4p's apresentado por Jerome McCarthy no seu livro *Basic Marketing* (1960), vários autores tentaram definir um *marketing mix* para os lugares (países, regiões ou cidades).

No livro *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning* (1990), Ashworth e Voogd sugerem aquilo que denominaram de “marketing-mix geográfico”, substituindo os iniciais “Preço, Produto, Place e Promoção” por medidas de ordem “promocional”, “espaço-funcionais”, “organizacionais” e “financeiras”. Já Hall e Hubbard (1996) defendem que para atingirem os objectivos predefinidos os lugares necessitarão da conjugação de políticas na área da:

- Publicidade e promoção
- Regeneração em larga escala das suas infra-estruturas
- Arte e património cultural
- Mega-eventos
- Regeneração cultural
- Parcerias público-privadas

Em 1999, Kotler e al. sugerem para o sucesso dos lugares, um *marketing mix* alicerçado em cinco pilares:

- Design
- Infra-estruturas

- Serviços básicos
- Atracções
- Pessoas

2.2.4. Comunicação e Imagem dos Territórios

Se para as variáveis do marketing territorial existe alguma variedade de opiniões, tal não parece acontecer relativamente à importância do papel desempenhado pela imagem desse lugar no seu processo de promoção (Kavaratzis, 2004), sendo que esta imagem pode não ser resultado apenas das habituais estratégias de comunicação, como publicidade ou eventos.

Pode definir-se a imagem de um lugar como o conjunto de atributos formado por crenças, ideias e impressões que as pessoas têm desse lugar, sendo que esta percepção – porque individual – varia de indivíduo para indivíduo e, por isso, mais fácil de ser alterada que um estereótipo (Kotler et al, 2006). Ou seja, mais fácil de alterar que uma crença amplamente divulgada e nem sempre positiva para um determinado país, região ou cidade.

Dado que a imagem de um determinado produto ou serviço formada na mente do consumidor, resulta de diferentes mensagens (até mesmo contraditórias) por estes enviados, torna-se importante um alinhamento entre os seus outputs. Ou, no caso dos lugares, o alinhamento de todos os elementos que servem de referência à formação de opinião por parte dos públicos, como por exemplo a arquitectura, a sinalética, infra-estruturas, transportes, redes viárias, políticas sociais ou culturais, entre outros, sob pena de poder influenciar de forma negativa a percepção sobre a marca, como se pode verificar na Figura 2.2.

Figura 2.2 – Contradição entre a imagem real e o sinal da marca



Assim, esta é uma realidade importante a ter em conta num processo de *place branding* quer seja este aplicado a uma cidade, região ou mesmo país. Desta forma, a ideia de que a imagem resulta da conjugação dos diferentes elementos do *marketing mix*, parece ser partilhada pelos autores anteriormente referidos. “A forma de intervir no desenho espacial da cidade, contribuem para o reforço da imagem urbana e assim, através desta, reforçar ou contradizer as acções promocionais” (Ashworth & Voogd, 1990, p. 31).

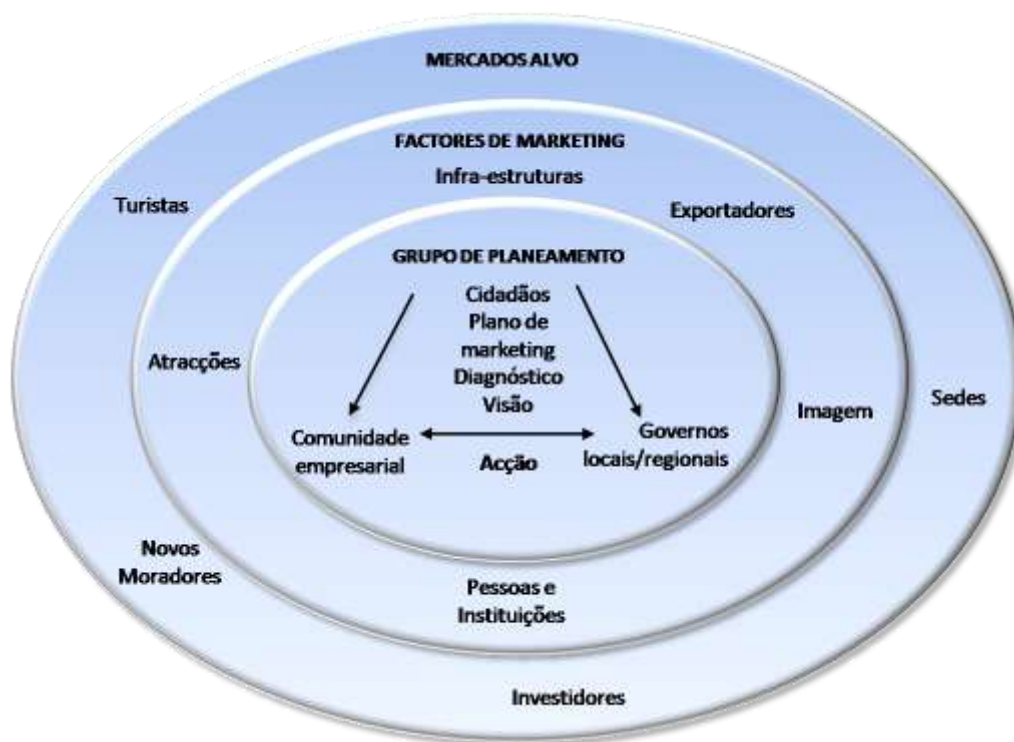
Graham (2002) refere-se mesmo à existência de duas cidades: “cidade externa” e a “cidade interna”. A primeira é aquela que a cidade projecta para o exterior e que pode ser alicerçada em um ou dois marcos de referência, tais como edifícios de assinatura, factos históricos ou até mesmo singularidades paisagísticas – nestes casos se poderão incluir a batalha de Waterloo – que colocou no mapa da história uma aldeia Belga com

o mesmo nome –, a Torre Eiffel em Paris ou, mais recentemente, o Museu Guggenheim, que coloca a cidade espanhola de Bilbao nos roteiros de arquitetura mundial, assim como o trágico “Ground Zero” acaba por ser um marco ainda mais incontornável de Manhattan do que as Torres Gêmeas que aí se situavam e que desabaram em consequência do atentado terrorista de 11 de Setembro de 2001.

Relativamente à “Cidade Interna”, esta diz respeito ao seu lado humano, mais propriamente à sua sociedade, nomeadamente, a fenómenos de inclusão ou exclusão social, diversidade e multiculturalismo. Ou seja, a sociedade e a relação entre os seus elementos tornam as cidades em lugares de mensagens complexas, sobrepostas e até ambíguas (Graham, 2002).

Também Paddinson (1993) reconhece que a cidade envia mensagens para si própria. O propósito é fomentar um desenvolvimento de uma consciência cívica e auto-confiança, ambas com o fim e como pré-condição para o marketing externo. Nesse sentido, o marketing de Lugares implica, antes de mais, uma alteração da perspectiva no esforço de marketing. Aliás, Trueman et al (2001) reconhecem a necessidade urgente de uma análise das cidades como marcas que tome em linha de conta um leque alargado de actores como o Governo Central, Administração Local, Cidadãos, Empresas e outras Associações e Colectividades Locais (Figura 2.3).

Figura 2.3 – Níveis do Marketing Territorial



Fonte: Kotler et al (1993, p. 19))

Assim, para chegar aos seus públicos internos (*stakeholders*), Kavaratzis (2004) propõem a comunicação da imagem da cidade através de três níveis:

Comunicação Primária – diz respeito às competências, inovação e imaginação dos gestores da cidade de forma a enriquece-la com novas ideias, práticas ou técnicas, que permitam que a cidade se torne única e distintiva das demais. Compreende estratégias respeitantes a Projectos físicos – como por exemplo edifícios (Museu Guggenheim em Bilbao), Estrutura Organizacional e Administrativa ou outros que influenciem o comportamento da própria Cidade.

Comunicação Secundária – neste caso trata-se da comunicação formal da cidade recorrendo às tradicionais práticas da comunicação de marketing, tais como publicidade (interna ou externa), relações públicas, logótipo e demais elementos do design gráfico, eventos... ou seja, todos os elementos de comunicação da identidade corporativa anteriormente apresentada por Balmer (2002).

Comunicação Terciária – neste caso, o autor refere-se à comunicação não controlada pela administração da cidade, ou seja, ao denominado *worth of mouth*, reforçado pelos meios de comunicação social e comunicação das cidades concorrentes. Os aspectos positivos desta comunicação, deverá ser potenciada pelo bom desempenho conseguido pelos níveis de comunicação referidos anteriormente.

2.3 Marca Território

Tal como referido na secção anterior, os lugares, tal como as empresas, competem hoje entre si no sentido de atingirem a preferência dos seus públicos. Como as características de um produto podem ser facilmente copiadas, a marca surge como uma das melhores ferramentas para criar diferenciação entre produtos. Não será por isso de estranhar que muitos dos esforços das organizações se encontrem actualmente concentrados na criação de valor da marca em produtos que pouco diferem dos seus concorrentes, quer em termos de características funcionais, preço ou distribuição. Desta forma, a marca tem-se tornado, nos últimos anos, num dos instrumentos mais utilizados na competição entre países, regiões e cidades, tendo como função a criação de estratégias que permitam a captação dos recursos necessários para o seu desenvolvimento.

2.3.1. Conceito de Marca

Kotler (1991, p. 404) define marca como um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou a combinação destes elementos que visam identificar produtos ou serviços de uma empresa ou grupo e que a diferencia dos seus competidores. Como as características de um produto podem ser facilmente copiadas, as marcas surgem como uma das melhores ferramentas para criar diferenciação entre produtos (Kotler & Gertner, 2002).

Mas mais que um nome ou um sinal distintivo, “uma marca deve ser, antes de mais um benefício, uma missão, uma razão de ser” (Lencastre, 2007, p. 67), possuindo um conjunto de atributos físicos e sócio-culturais e crenças (Simões & Dibb, 2001). As

marcas funcionam como facilitadores da decisão pois identificam um determinado produto ou serviço e determinam uma relação emocional com os consumidores (Kotler, 1991; Kapferer, 2008). Ou seja, a promoção de uma marca será, antes de mais, uma promessa, um compromisso de um determinado benefício que esta assume com os consumidores (Moilanen & Rainisto, 2009). Isso mesmo referem Ambler & Styles (1996, p. 10) que definem marca como uma promessa de um conjunto de atributos que alguém compra, sendo que os atributos que constituem uma marca podem ser reais ou ilusórios, racionais ou emocionais, tangíveis ou invisíveis (intangíveis).

Mas uma marca não se reduz ao seu sinal nominativo e/ou figurativo sendo, antes de mais, uma forma de comunicar com os diferentes públicos a que a ela estão expostos, integrando outros elementos como valores, cores, nomes, símbolos, palavras e slogans (De Chernatony & Segal-Horn, 2003). Simões & Dibb (2001, p. 222), vão mais longe referindo que uma marca é expressa através “da missão, dos valores e crenças, comunicação, cultura e a totalidade do design” utilizado pela organização, sendo, por isso, muito difícil de construir, pois esta possui “um elevado grau de intangibilidade, complexidade e responsabilidade social”. Desta feita, a marca não será apenas fruto de uma acção pontual mas, antes de mais, a sua gestão da deverá ser encarada como um processo dinâmico que implica ajustes contínuos na visão, cultura e imagem da organização (Hatch & Schultz, 2003), já que resulta de uma imagem produzida na mente do consumidor continuamente bombardeado por imagens e mensagens que podem alterar as suas percepções sobre determinado produto ou serviço.

Mais que a identificação de um produto ou serviço, a marca estabelece uma relação directa com o consumidor, podendo mesmo prevalecer para além do produto ou serviço inicialmente adquirido, ou seja, fazer parte da vida do quotidiano do consumidor através de outros produtos ou serviços que em comum com os primeiros têm apenas a marca, como por exemplo, adquirir toda a gama de produtos de beleza ou acessórios de uma determinada marca de vestuário ou estilista. Ou seja, marca e produto não são sinónimos pois a marca acrescenta valor às funcionalidades básicas que são oferecidas aos seus públicos, estabelecendo uma diferenciação entre os produtos e/ou serviços de uma determinada organização com os demais existentes no mercado.

Como vimos anteriormente, a marca personifica uma série de atributos físicos e sócio-psicológicos e crenças e dotar um produto ou serviço de uma marca, surge como um processo deliberado de selecção e associação desses atributos que Knox & Bickerton (2003) apresentam como as “Seis Convenções da Marca Corporativa”, resultando daí um valor acrescentado para esses produtos ou serviços. É, assim, a soma de todos os elementos tangíveis e intangíveis, que fazem de determinada marca uma escolha única (Moilanen & Rainisto, 2009), podendo mesmo desempenhar um papel vital na construção da identidade do próprio consumidor (Elliot & Wattanasuwan, 1998), representando mesmo uma extensão dele próprio. Desta forma, a marca acrescenta aos atributos funcionais (tangíveis) de um produto e serviços, atributos emocionais (intangíveis), psicológicos e sociológicos (Kapferer, 2000; Moilanen & Rainisto, 2009). E, como já referido, as características de um produto podem ser facilmente copiadas, as marcas surgem como uma das melhores ferramentas para criar diferenciação entre produtos (Kotler & Gertner, 2002).

Estes aspectos são extensíveis à marca território, ou seja, actualmente torna-se evidente o valor acrescentado da ligação de determinadas cidades ou regiões a produtos ou serviços a certos países ou cidades, através da criação de *Endorsed Brands* (Aaker & Joachimsthaler, 2000) que resulta do aproveitamento das associações positivas da proveniência geográfica a esses produtos importantes para os consumidores: Perfumes de França, Whisky da Escócia ou Pizzas de Itália (Anholt, 1998).

2.3.2. Valor da Marca

Como vimos atrás, uma marca não se extingue no seu sinal e não são meros elementos que se destinam a distinguir um produto ou uma empresa. Mais do que isso, é também um elemento de posicionamento e, indo ainda mais longe, é algo que é construído pelo mercado (Brito, 2008). A questão do valor da marca tem merecido a atenção de muitos autores. De Chernatony et al (2004), compilaram alguns dos principais modelos sobre valor da marca na perspectiva do cliente (Tabela 2.1).

Tabela 2.1 - Fontes de valor da Marca.

Aaker (1991)	Keller (1993)	Sharp (1995)	Berry (2000)	Yoo e Donthu (2001)
Notoriedade da marca	Notoriedade da marca	Notoriedade da marca/empresa	Notoriedade da marca	Notoriedade/associações à marca
Associações à marca	Imagem da marca	Imagem da marca (ou reputação da marca/empresa)	Significado da marca	
Lealdade à marca		Relacionamento com os clientes/franchisados		Lealdade à marca
Qualidade percebida				Qualidade percebida

Fonte: De Chernatony et al (2004, p. 20)

A ligação que se estabelece entre um consumidor e uma marca tem duas componentes: uma racional e outra simbólica. A primeira decorre da capacidade que a marca tem para cumprir as suas promessas em termos dos atributos funcionais. A segunda advém da ligação emocional entre o consumidor e a marca (BRITO, 2009, p. 4).

Assim, as marcas não são meros sinais que se destinam a ajudar a posicionar produtos ou empresas. As marcas possuem valor social e emocional para os seus utilizadores. Mais: têm personalidade própria e falam pelos seus utilizadores (Kotler & Gertner, 2002). Ou seja, marca e produto não são sinónimos pois a marca acrescenta valor às funcionalidades básicas do produto que são oferecidas aos seus públicos, estabelecendo uma diferenciação entre os produtos e/ou serviços de uma determinada organização com os demais existentes no mercado (Elliott & Percy, 2007) como poderemos verificar através da análise à Tabela 2.2.

Tabela 2.2 - Psicologia social da marca



Fonte: Elliott & Percy, 2007, p. 72

A valorização por parte do mercado destes benefícios anexos, vai permitir tornar o produto/serviço numa primeira escolha junto dos consumidores, que estarão disponíveis a dar mais em troca para o obterem. Mas não só, Kavartzis e Ashworth (2005) vão mais longe ao afirmar que são estes atributos que providenciam as linhas mestras para a construção dos benefícios funcionais do produto/serviço e não o contrário. Ou seja, as marcas de sucesso são aquelas que conseguem de satisfazer as necessidades racionais e emocionais dos seus públicos-alvo (Moilanen & Rainisto, 2009)

Segundo Aaker (2007), podemos estabelecer quatro níveis determinantes para o valor de uma marca: consciência da marca (reconhecimento do nome), qualidade percebida, associações à marca, fidelidade à marca, qualidade. Estas variáveis gerem a relação do consumidor com as marcas. A identidade da marca é a forma como a marca quer ser percebida, correspondendo a uma série única de associações à mesma que a gestão quer criar ou manter. As associações representam aquilo que a marca defende e implica uma promessa aos consumidores por parte da organização.

Desta forma, o *branding* de cidades centra-se nas percepções e imagens, colocando-as no centro de uma série de actividades concertadas, estruturadas de forma moldar esse lugar e o seu futuro. Segundo Kavartzis & Ashworth (2005, p. 507), a

gestão da marca cidade torna-se numa tentativa de “influenciar positivamente esses mapas mentais, de forma a que se tornem favoráveis às actuais e futuras circunstâncias do lugar”. Disto resulta que o valor da marca (*brand equity*) traduz-se numa relação de preferência, lealdade com os consumidores que resultam num retorno financeiro para a empresa (Kotler & Gertner, 2002), satisfazendo por isso tanto os consumidores como os seus proprietários.

No entanto, e apesar de muitos autores considerarem o valor da marca é o activo mais importante de uma organização, Samli & Fevrier (2008, p. 209) afirmam que, para que isso seja verdade a longo prazo, será necessárias gerir constantemente três importantes vectores: acção estratégica, capacidade de gerar poder da marca, alcançar um valor da marca sustentável.

2.3.3. Marcas de base Territorial

Os processos de criação de marca de produtos ou serviço não se aplicam de forma directa a produtos complexos, multidimensionais, como acontece com o “produto” território. E, apesar da criação de uma marca territorial ter muitas semelhanças com a construção de uma marca serviços, diferem substancialmente no facto dos lugares (país, região ou cidade) serem uma entidade multidimensional e complexa (Moilanen & Rainisto, 2009).

Apesar disso, uma marca territorial pode comportar-se tal como uma marca empresarial, providenciando um “selo” de confiança e garantia de qualidade, debaixo do qual surgem novas sub-marcas no mercado (Anholt, 1998). Através das marcas *umbrella*, será possível alcançar grandes economias de escala e uma maior consistência na promoção de produtos e serviços exportados, bem como do país de onde os mesmos provêm (Iversen & Hem, 2008). A isto, tal como vimos anteriormente, deveremos somar ainda o efeito de valor acrescentado da procedência em alguns produtos ou serviços, exercendo a marca territorial um efeito de alavancagem sobre as marcas produto ou serviço provenientes de certas cidades, países ou regiões, sendo por isso um bom principio para o próprio marketing territorial (Kotler et al 1994).

Para Balmer (2001) e Balmer & Grey (2003), a transição do marketing corporativo para o marketing territorial surge, não só por toda a informação e conhecimento gerado pelo *branding* de produtos ou serviços, mas também pelo recente e rápido desenvolvimento do *corporate branding*. Actualmente, a associação da marca territorial à marca corporativa é quase unânime, ou seja, “a expressão visual, verbal e comportamental de um modelo de negócio organizacional único” (Knox S. B., 2003, p. 1013). Desta feita, face à multiplicidade de produtos e serviços existentes num determinado espaço geográfico, a criação e gestão da marca de um país, região ou cidade, torna-se um complicado exercício. Isto leva muitos autores a comparar a complexidade de criação e gestão de uma marca territorial à gestão de uma marca *umbrella* com as suas diversas áreas de negócio e respectiva marcas e sub-marcas. Balmer e Gray (2003, p. 975) são peremptórios ao reconhecer que “as marcas corporativas podem ser aplicadas a países, regiões e cidades”.

Mesmo com as diferenças que separam os produtos e serviços das marcas territoriais e respectivas marcas de seus produtos, Kavaratzis & Ashworth (2008) entendem que estes não devem de ser tratados de forma diferente de qualquer marca corporativa. Isto porque, para além das suas raízes comuns, ambas têm que ter em conta na sua gestão a sua complexidade, os seus diferentes *stakeholders*, a sua responsabilidade social, ambas suportam a sua gestão numa estratégia de longo-prazo (Tabela 2.3). Nesse sentido, o Marketing Corporativo apresenta-se como uma proposta viável para o marketing territorial (Balmer, 2001b; Kavaratzis & Ashworth, 2008).

Tabela 2.3 - Diferença entre Marca Produto e Marca Corporativa

	Marca Produto	Marca Corporativa
Foco	Produto	Empresa
Gestão	Gestor de produto	Administração/CEO
Receptor	Consumidor	Stakeholders
Gestão	Marketing	Organização
Comunicação	Com. Marketing	Com. da Organização
Horiz. Temporal	C. Prazo (C.V.P.)	Longo - Prazo
Dimensão	Funcional	Estratégica

Fonte Hatch & Schultz (2003, p. 1044)

Assim, Balmer (2002, p. 21) apresenta os elementos que compõem uma identidade corporativa:

Estratégia – visão da gestão: como implementar a estratégia, com que produtos/serviços, a promessa da marca e a liderança

Estrutura – relação entre a empresa mãe e suas subsidiárias ou parceiros de negócio

Comunicação – toda a comunicação organizacional (interna e externa)

Cultura – resultante da interacção das diferentes subculturas presentes no seu seio mas nem sempre resultado de uma vontade expressa da gestão.

Para este e outros autores, as organizações possuem múltiplas subculturas que podem resultar em múltiplas identidades que podem coexistir. Assim, é importante uma gestão cuidada para que estas não se sobreponham à identidade corporativa. Logo, a gestão da marca corporativa necessita ter em conta estas diferentes identidades, a multiplicidade de vontades e desejos, de forma a evitar potenciais desalinhamentos (Balmer, 2002; Balmer & Gray, 2003). Também Hatz e Schultz (2001, p. 1047) apontam para o alinhamento de três variáveis da organização de forma de criar uma marca corporativa forte: visão, cultura e imagem.

No entanto, deveremos ter em conta que, mesmo em relação ao marketing corporativo, existem algumas diferenças: ao contrário das marcas produto – entendendo a marca como um conjunto único de valores da organização –, a marca territorial raramente surge sob o controlo de uma única entidade (Iversen & Hem, 2008), envolvendo na sua gestão uma multiplicidade de *stakeholders*, muitas vezes com interesses antagónicos. Desta forma, a marca cidade “proporciona, por um lado, as bases para o desenvolvimento de uma política que busca/persegue o desenvolvimento económico e, ao mesmo tempo, serve de linha condutora para que os seus residentes se identifiquem com a cidade” (Kavaratzis, 2004, p. 58).

A maioria dos autores reconhece que os lugares podem ser objecto de uma marca, como quaisquer outros produtos ou serviços (Kotler, Asplund, Rein, & Heider, 1994; Keller K. , 1998; Kavaratzis, 2004; Moilanen & Rainisto, 2009). No entanto, a definição

da personalidade de uma marca territorial torna-se numa das tarefas mais difíceis em marketing, como reconhece Anholt (1998). Isto porque, os processos de *branding* de produtos de empresa não se aplicam a produtos mais complexos e multidimensionais como países, regiões ou cidades (Moilanen & Rainisto, 2009). A marca territorial ultrapassa quaisquer slogans ou campanhas, envolve mais que a aparência externa do lugar ou um mero olhar ou a sua colocação geográfica como um atractivo destino turístico. (Ham, 2008).

Tal como vimos anteriormente, o processo de *branding* visa a criação de uma imagem que possa ser reconhecida por todo o mercado de forma que o produto que seja rotulado por essa marca transmita confiança ao consumidor fazendo-o preferir o seu produto ou serviço a todos os outros no mercado. Mais que identificar visa um produto ou serviço, pretende gerar uma expectativa de qualidade junto dos seus públicos-alvo.

A lógica do marketing aplicado a áreas geográficas, descreve os lugares como uma série de atributos, cada um deles oferecendo um encanto/atributo particular com uma determinada imagem e forma associada. (Erickson & Marion, 1997, p. 35). Assim, como qualquer outra, as marcas de cidades, regiões ou países possuem traços, impressões digitais únicas (Iversen & Hem, 2008, p. 603); que vão desde a língua à cor da pele, passando pela história, cultura ou costumes que tornam um lugar diferente de qualquer outro no mundo, sendo isso que, exactamente, torna possível a existência de uma marca territorial. Desta forma, o *branding* territorial visa dotar um país, região ou cidade de identidade distinta das demais, apresentando-se assim, junto dos seus públicos-alvo com uma *Unique Sales Proposition* (Reeves, 1961), ou seja, uma proposta única, exclusiva e inovadora.

No essencial, uma marca territorial consiste no desenvolvimento de uma determinada imagem e a sua comunicação aos seus consumidores (*Place Consumers*), baseada em valores e percepções positivas sobre esse lugar (Iversen & Hem, 2008) provenientes de atributos locais inatos ou desenvolvidos, que o tornam esse local único no mundo. Por isso, será mais favorável ver a marca territorial como uma “Propriedade Intelectual” (Ham, 2008), que aglutina todas as imagens, expectativas e ansiedades que se pretende que surjam na mente dos seus públicos-alvo quando confrontados com todos os elementos que a exteriorizam, tais como um logótipo, um slogan,

comunicação, publicidade, arquitetura e design urbano, políticas, serviços, eventos, entre outros.

A criação de uma marca territorial, mais que comunicação, tem a ver com políticas, atitudes e não deverá ser visto como uma ferramenta que só os mais ricos ou poderosos poderão ter acesso (Anholt, 2008). Não será por isso de estranhar que, tal como acontece nas empresas, a marca territorial se tenha tornado num instrumento fundamental para a criação de valor entre as entidades administrativas de um determinado território e os indivíduos (Ham, 2008), sendo utilizado de forma de fazer repercutir positivamente a imagem de um local na sua economia e nos seus cidadãos.

O processo de construção de uma marca territorial inicia-se com a identificação clara das razões porque determinado lugar necessita da mesma: sendo a marca uma promessa, é necessário determinar os valores que tornam esse lugar único e que, em simultâneo, serão valorizados pelos consumidores. Não basta, portanto, definir um logótipo ou um slogan para que os lugares adquiram, desde logo, uma marca: “slogans e logos podem ser importantes na definição de uma nova estratégia, um novo posicionamento de *branding* territorial mas nunca constituem a estratégia em si mesma” (Kavaratzis & Ashworth, 2005, p. 508). Segundo estes autores, as pessoas constroem a visão dos lugares através:

- de intervenções planeadas, como construção de infra-estruturas, design urbano – Metro do porto, Museu Guggenheim;
- da forma como eles próprios ou outros usufruem desses lugares – Havai: sol, praia; Paris: sedução, cultura; Itália: moda;
- da representação destes lugares em filmes, quadros, notícias, etc – *Gernica* de Pablo Picasso; Índia no filme *Slumdog Millionaire*.

Também, à semelhança das marcas de empresas, uma estratégia de marca territorial deverá ser alicerçada numa definição clara da visão do lugar, que se encontra firmemente enraizada nas políticas existentes, recursos, capacidades, motivações e percepções desse lugar. Uma estratégia de marca territorial pode assim ser definida como um plano para definir a visão estratégia mais realista, competitiva e convincente

para um país, região ou cidade; esta visão deverá ser posteriormente cumprida e comunicada (Anholt citado por (Clifton & Simmons, 2003,2004).

Reflectindo sobre a marca cidade, Kavaratzis (2004) refere que a imagem da cidade se encontra directamente ligada a dois outros conceitos. O primeiro refere-se à “identidade distintiva” do local, ou seja, ligado às características que o tornam único, relativamente aos demais. No entanto, é necessário ter em atenção que as técnicas aplicadas aos projectos de requalificação e recuperação são universais e, por isso, podem atenuar ou até mesmo eliminar as diferenças entre elementos que tornam determinado local único e, portanto, passível de qualquer cópia. O segundo conceito diz respeito aos *Linking Values*, ou seja aos valores anexos aos produtos e serviços. Aliás, como também já foi referido neste trabalho, actualmente existe uma tendência cada vez mais crescente para as pessoas escolherem os seus produtos menos pelo seu *use value* em contraposição ao *thinking value*, ou seja, valorizarem mais os seus aspectos não funcionais (atributos anexos). Estes conceitos poderão ser transpostos para as marcas territoriais, considerando que, desta forma, as marcas associadas a um determinado espaço geográfico (país, região ou cidade) servem, simultaneamente, o indivíduo e o grupo em que este se encontra integrado (Kavaratzis, 2004). Um aspecto muito usado pelas marcas territoriais e que derivam de conceitos – muitas vezes exacerbados – como identidade cultural ou regionalismo.

Tendo em conta que o *branding* territorial acrescenta atractividade a esse lugar, Kavaratzis & Ashworth (2005, p. 513) apresentam três variáveis em que assenta a construção de uma marca territorial:

Personality Brands: são marcas que se encontram muito ligadas a personalidades que marcaram esse lugar, como por exemplo, as principais obras de referência do arquitecto catalão Antoni Gaudí que se tornaram uma marca indissociável da cidade de Barcelona.

Flagging Constructions: trata-se de projectar uma marca através de marcos arquitectónicos que, pela sua, distinção, suportem a criação de uma nova marca ou o seu reposicionamento. Nesta categoria podemos incluir o projecto da nova capital do Brasil,

Brasília, ou a construção do Museu Guggenheim que colocou a cidade de Bilbao nos roteiros turísticos de arquitectura internacional.

Events Branding: neste caso, o processo de branding passa por ligar a marca a um evento que projecte relevância para o exterior da própria cidade e nesta categoria encontramos “La tomatina de Buñol” em valência (Espanha), o festival de música “Rock in Rio”, ou o “Circuito Mundial de F1” (Monza, Indianapolis, Montecarlo).

Todas estas marcas são desenhadas não só para atrair a atenção e o reconhecimento dos lugares mas também no sentido de criar associação entre este e os atributos considerados benéficos para a sua economia e desenvolvimento social (Kavaratzis, 2004).

2.4 A Marca Cidade e a sua Relação com os Públicos

Como vimos nas secções anteriores, a marca territorial é expressa através uma série de atributos que definem o seu carácter e a sua personalidade. Ou seja, a forma como se apresenta aos seus públicos, quer sejam internos ou externos. Igualmente vimos que a marca é mais que um simples símbolo ou slogan. A marca é, só por si, uma definição clara da própria imagem das organizações ou, no caso da marca territorial de um determinado país, região ou cidade, reflectindo assim a identidade única e distintiva desse lugar (Kavaratzis, 2004; Iversen & Hem, 2008). Ou seja, aquilo que realmente o torna único e distinto dos demais.

O desenvolvimento dessa identidade deve partir de uma abordagem aos seus recursos, aquilo que esse lugar projecta para o exterior através dos diferentes eixos apresentados por Kotler (ver secção 2.1.3), responsáveis pela parte visível da marca territorial e que é composta, entre outros, pelos aspectos arquitectónicos e geográficos, infra-estruturas, políticas e população. Kotler et al. (1993), afirmaram ainda que a criação de uma marca cidade apresenta-se, antes de mais como um processo que visa a satisfação de todas as pessoas e organizações que lidam com a cidade.

Os *stakeholders* que assumem aqui um papel crucial. E como Trueman et al (2001) reconhecem, torna-se urgente de uma análise das cidades como marcas que envolva um leque alargado de *stakeholders*, nomeadamente, o Governo Central/regional, Administração Local, Cidadãos, Empresas e outras Associações e Colectividades Locais. Assim, a promoção de valores da marca opostos aos valores da sociedade local, não só se torna difícil, como traria resultados negativos. Isto porque se apresentaria aos seus públicos-alvo – turistas, investidores, etc – com mensagens diferentes e mesmo antagónicas e, como referem Moilanen & Rainisto (2009), a marca é a soma todos os elementos tangíveis e intangíveis que fazem desta uma escolha única.

Desta forma, a criação de uma marca cidade apresenta-se, antes de mais, como um processo que visa a satisfação de todas as pessoas e organizações que interagem com a cidade, quer tenham origem na própria cidade (interna) ou sejam de origem externa à cidade (Kotler et al, 1993). Actualmente, a marca emerge como uma “Propriedade Intelectual” (Ham, 2008, p. 127) que aglutina todas as imagens, expectativas e ansiedades que se pretende que surjam na mente dos seus públicos-alvo quando confrontados com todos os elementos que a exteriorizam: logótipo, slogan, comunicação, publicidade, arquitectura e design urbano, políticas, serviços, eventos, entre outros.

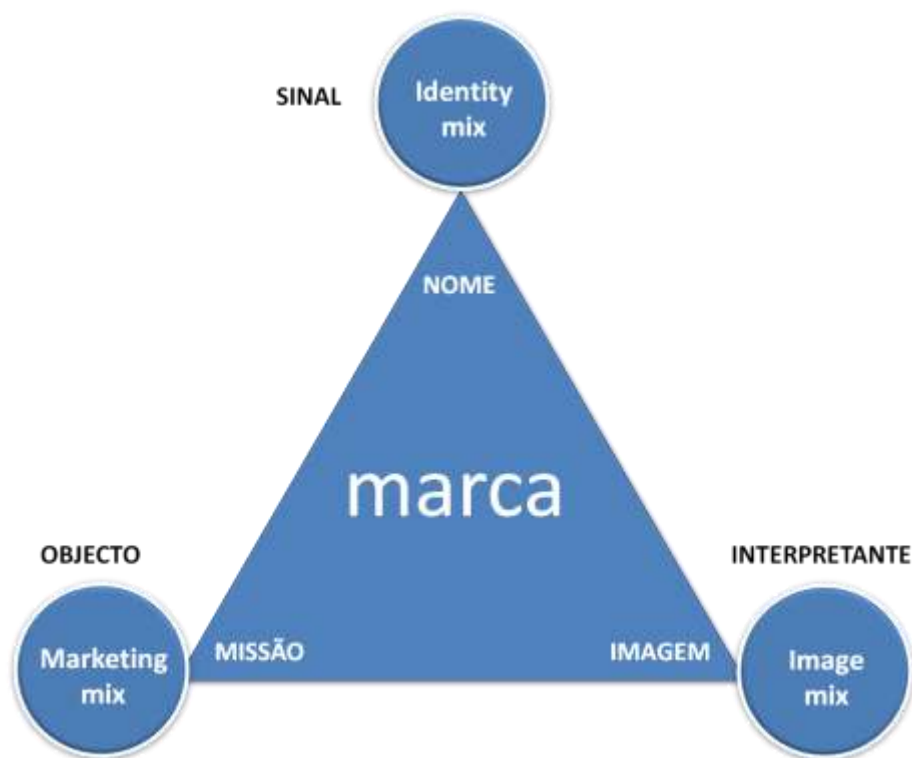
Para Lencastre (2007), a marca assenta em três pilares, sendo que cada um tem origem em diferentes perspectivas elementos que a compõem (Fig.2.4): Sinal, Missão e Imagem, correspondendo, cada um deles, a um suporte específico:

Sinal – composto pelo nome da marca e a sua identidade alargada como logótipo, slogan, cores, entre outros.

Missão – tem a sua origem no emissor e é composta pelo *marketing mix* da marca. Ou seja, os seus atributos e o seu posicionamento desejado

Imagem – é definida pelo receptor, ou seja, pelo efeito gerado junto do consumidor. Ou seja, a valorização dada pelos consumidores e sua imagem efectiva.

Figura 2.4 - Triângulo da marca



Fonte: Lencastre (2007, p. 41)

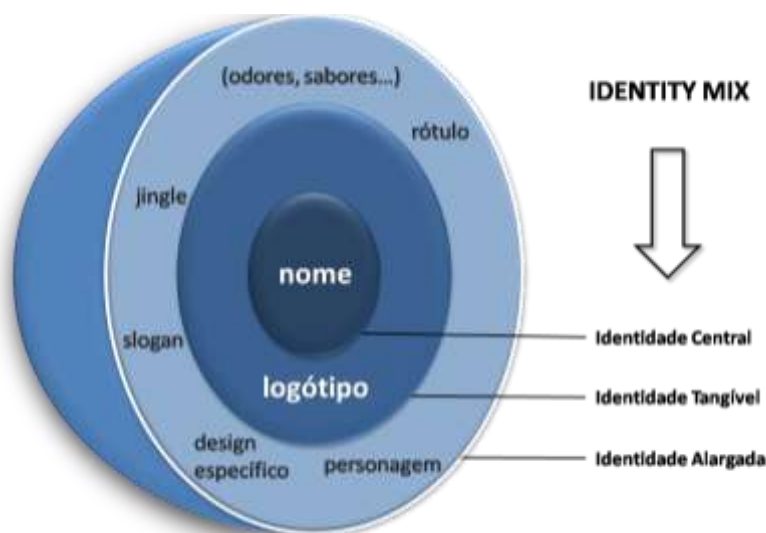
2.4.1 Sinal da Marca

No seu sentido mais restrito, o sinal de identidade de uma marca pode ser “*um nome, termo, design, símbolo ou outro elemento identificativo que identifica um bem ou serviço de uma determinada empresa como distinto dos de outros de outras empresas*” (American Marketing Association Dictionary). Mas uma marca não se reduz ao seu sinal – nome ou logótipo – uma forma de comunicar com os diferentes públicos a que a ela estão expostos, integrando outros elementos como valores, cores, nomes, símbolos, palavras e slogans (De Chernatony & Segal-Horn, 2003). Como vimos no capítulo anterior, uma definição mais abrangente considerar que esta pode comportar uma série de elementos (logo, fontes, cores, símbolos, sons, etc) que são desenvolvidos de forma a representar valores implícitos, ideias e até mesmo uma determinada personalidade, representando para o consumidor uma associação a estes sinais de um conjunto de imagens e ideias aliadas a uma determinada experiência obtida através do contacto com

produto ou serviço. Ou seja, estes elementos constantes no sinal de identidade da marca representam uma promessa para um determinado grupo de consumidores (Públicos).

Obviamente que estas experiências de cariz individual, porque impossíveis de generalizar, dificilmente seriam passíveis de ser traduzidas numa norma jurídica. Torna-se obviamente impossível registar determinados sensações ou sentimentos como associados a uma determinada marca. Lencastre (2007) apresenta três níveis de sinais de identidade da marca (Figura 2.5):

Figura 2.5 – Níveis da marca



Fonte: Lencastre (2007, p. 54)

A identidade ou sinal de uma marca surge associado a:

Nome – refere-se ao nome adoptado pela organização, produto ou serviço.

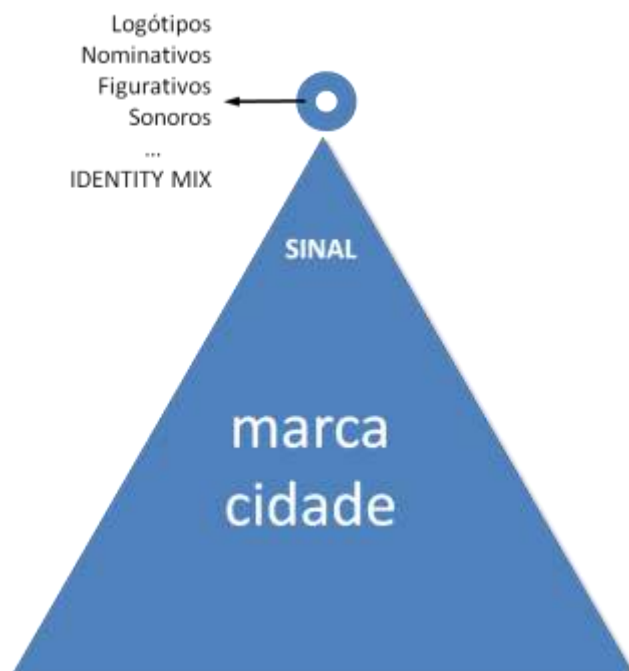
Logótipo – composto pela forma como o nome se apresenta (tipo ou tamanho de letra e cor) que pode estar associado a um desenho

Identidade alargada – o autor apresenta um terceiro nível composto por uma série de elementos que surgem associados ao nome ou logótipo da marca e que vão desde o slogan (Nike - just do it), personagem (Ronald McDonald da McDonald's), rótulo ou design específico (garrafa do vinho Mateus Rosé), jingle, odores, sabores, etc.

A imagem de um lugar é o conjunto de atributos formado por crenças, ideias e impressões que as pessoas têm desse lugar e representam a simplificação de inúmeras associações e fragmentos de informação resultado do processamento da grande quantidade de informação que se apresenta a cada indivíduo. (Kotler et al, 2006, p. 182). Assim, as duas grandes atribuições da marca são identificar e diferenciar, por isso, gerir a identidade de uma marca é, antes de mais, gerir o seu nome.

Para Lencastre (2007), o nome é o garante mais singelo e essencial da existência da marca, é o sinal de uma estratégia, boa ou má, é a ponta do iceberg da missão e o *marketing mix* da marca. Assim, o autor apresenta o *Identity Mix* (Figura 2.7) como símbolo representativo, não só dos seus produtos ou serviços, mas também dos seus processos produtivos, comunicação, distribuição e mesmo das pessoas que a compõem uma determinada organização.

Figura 2.6 – Identity mix da marca cidade



Fonte: Lencastre (2007, p. 55).

Assim, o sinal de uma marca Cidade encontra-se associado a uma série de elementos apresentados anteriormente e que, tal como o logótipo de um qualquer produto ou serviço, transmite ao público uma série de emoções, reclamando para si uma identidade única e diferenciadora das demais cidades. Mais que uma base publicitária, esta abordagem assenta no facto deste sinal em “entregar” aos públicos uma experiência excepcional que seja emocional e memorável.

Desta forma a criação da identidade da Marca Cidade e, consequentemente, do seu sinal, muito mais que a identificação da cidade, assenta na motivação de criar nos públicos-alvo determinadas respostas (Lencastre, 2007, p. 64):

- **Resposta qualitativa**

- associações

- **Respostas quantitativas**

- cognitiva (notoriedade)
- afectiva (estima/preferência)
- comportamental (compra/adesão/fidelidade)

Ou seja, este sinal assume em si mesmo uma promessa (Moilanen & Rainisto, 2009), um compromisso que esta assume com os públicos e que lhes será entregue através de um determinado conjunto de produtos/serviços, assunto a abordar no ponto seguinte.

2.4.2 Missão e Marketing Mix

Como referido na Secção 2.2.4., o processo de construção de uma marca territorial inicia-se com a identificação clara das razões porque a cidade necessita da mesma: sendo a marca uma promessa, é necessário determinar os valores que a tornam única e que, em simultâneo, serão valorizados pelos consumidores. Ou seja, para a criação de uma marca, não basta definir um logótipo ou um slogan para que os lugares adquiram, desde logo, uma marca.

A definição clara dos objectivos da organização, a sua identidade e missão assumem especial relevo para o desenvolvimento de uma marca cidade. De facto, uma missão bem definida proporciona a toda a organização um sentido único de direcção, propósito e oportunidade, funcionando como uma grande bússola, que orienta seus funcionários, mesmo que geograficamente dispersos, a trabalhar de forma coesa em torno das mesmas metas (Kotler & Keller, 2006).

Já em 1960, no seu texto *“Marketing Myopia”*, Theodore Levitt referia-se à importância da missão corporativa numa organização, concluindo mesmo que a falta deste item, foi a causa da derrocada da indústria ferroviária e da quase quebra da indústria cinematográfica de Hollywood, assim como da indústria do Petróleo. Levicki (2003, p. 11) define missão como “uma declaração geral dos propósitos da organização e os seus objectivos de longo-prazo que os seus líderes pretendem alcançar. Normalmente, é escrita de forma inspiracional, no sentido de fornecer uma focalização e inspiração aos empregados da organização”.

Podemos, por isso, afirmar que a missão surge como resposta à necessidade de definir e comunicar os objectivos institucionais, ou seja, os motivos pelos quais a organização foi criada na medida que representa a sua razão de ser (Collins & Porras, 1996). Ao estabelecer a sua missão, uma organização apresenta aos seus públicos internos e externos o fim último da sua existência, ou seja, a direcção e significado da sua existência.

Mas, tal como já referido, uma marca não se limita a um nome, slogan ou desenho gráfico. Uma marca é, antes de mais, um compromisso assumido perante os consumidores por determinado produto ou serviço. Desde logo, uma marca representa um sinal de uma missão (Lencastre, 2007) que uma determinada organização apresenta e que especifica o mercado e as linhas de produto nos quais um negócio concorrerá e que deverá responder às cinco questões de Drucker (citado por Kotler & Keller, 2006, p. 43):

1. Qual é o nosso negócio?
2. Quem é o cliente?

3. O que tem valor para o cliente?
4. Qual será o nosso negócio?
5. Como deverá ser o nosso negócio?

Uma marca assume-se como um sinal de distinção que diferencia um produto ou serviço dos demais, estando sujeito a múltiplas interpretações por parte dos consumidores que respondem a esta através de uma adesão ou fidelização. E se o objecto da marca significa uma determinada missão suportada por uma única organização, o seu produto e respectivas acções de marketing, a marca possui então uma dupla função: a de identificar a missão da organização e, em simultâneo, diferenciar a missão das demais organizações (Lencastre, 2007). Assim, segundo Kotler et al. (1993) o objecto da Marca Cidade, desenvolve-se alicerçado num *marketing mix* com cinco pilares (Figura 2.7) que, de seguida, passaremos a descrever.

Figura 2.7 – Marketing mix da marca cidade



Fonte: elaboração própria

2.4.2.1 Design Urbano

Para Kotler et al (1993), o design urbano e o ordenamento territorial diz muito acerca do carácter de um determinado lugar e define como esse carácter é transmitido de geração em geração. Este marca a afirmação de um determinado lugar pois reflecte como os valores e decisões se combinaram no sentido do seu desenvolvimento. Assim, o planeamento territorial ganha especial relevo na construção ou renovação das marcas cidade, englobando, não só o aspecto arquitectónico ou geográfico desse lugar, mas também a sua vertente social já que reflecte toda uma história e cultura daqueles que aí viveram e vivem e a forma como esta irá afectar a vida dos seus habitantes no futuro.

2.4.2.2 Infra-estruturas

Se no ponto anterior estaria subjacente um determinado plano de desenvolvimento, ou seja uma estratégia, este eixo apresenta-se agora como a operacionalização (táctica) dessa estratégia.

A sustentabilidade da qualidade de vida da comunidade e a garantia do crescimento económico, os lugares requerem a manutenção e desenvolvimento de infra-estruturas (Kotler et al, 1993), que facilitem o movimento de pessoas, bens e informação. Sendo esta uma fase operacional, o seu desenvolvimento deverá estar em consonância com o plano de desenvolvimento traçado. Os autores apresentam cinco elementos a considerar de forma a promover a eficácia destes investimentos:

Avaliação de necessidades - os autores sugerem que esta se insira num plano de avaliação constante assente em duas vertentes: reabilitação e substituição.

Gestão de infra-estruturas - surge aqui aliada não só a uma monitorização constante mas também a um desenvolvimento constante por forma a fomentar a sua eficácia.

Plano intergovernamental - muitas infra-estruturas podem ser transversais a vários países, regiões ou cidades, como é o caso do TGV, auto-estradas ou hospitais

centrais, necessitando por isso de uma coordenação entre diferentes administrações locais, regionais e centrais.

Imperativo ambiental – surge aliado à própria “experienciação” do lugar, ou seja, à qualidade das experiências proporcionadas pela vivência nesse país, região ou cidade e à qualidade de vida que este proporciona aos que ali residem ou visitam. Surge aliado a variáveis como níveis de poluição, existência de espaços verdes, a aposta em transportes e energias limpas, entre outras.

Sincronização entre necessidades de desenvolvimento e desenvolvimento de infra-estruturas – os autores colocam aqui em evidência a necessidade de um alinhamento de todos os elementos com a estratégia previamente delineada, de forma a maximizar os impactos dos investimentos em infra-estruturas, tendo em conta que os recursos disponíveis são finitos e, na maior parte das vezes, escassos.

2.4.2.3 Serviços Básicos

Estes serviços assumem especial relevância no desenvolvimento de um lugar pois inferem na capacidade de um país, região ou cidade em atrair e reter pessoas ou investimentos. Actualmente, a segurança e educação são dois dos indicadores que podem ser utilizados com grande vantagem em estratégias de comunicação de marca territorial (Kotler et al, 1993) já que assumem grande importância nas decisões dos diferentes segmentos, tais como residentes, turistas ou investidores.

2.4.2.4 Atracções

Os autores apresentam nesta última vertente do *marketing mix* territorial elementos que possam suscitar uma reacção nos seus residentes, visitantes ou empresários. Nem todas as cidades têm a capacidade de atrair turistas como Paris, Nova Iorque ou Miami. A opção será criar novas atracções. No entanto, não se deverá esquecer que a sua ausência não terá o mesmo significado para os diferentes públicos-alvo. Senão vejamos: um determinado país, região ou cidade, apesar de não possuir grande atractividade para o turismo, essa sua condição pode significar grande

disponibilidade de mão-de-obra, importante para a deslocação de empresas. Ou mesmo a sua localização geográfica, como acontece com as cidades mexicanas localizadas junto à fronteira com os Estados Unidos, que se vêem acrescidas de especial atractividade para o investimento empresarial (nacional e/ou estrangeiros), face assinatura do Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (NAFTA).

Também aqui, os autores apresentam algumas variáveis a ter em conta, tais como:

Paisagens naturais - Alpes Suíços, Deserto Saara, Lago Michigan (EUA), Fiordes (Noruega).

Locais históricos ou personagens famosas - muitos locais devem a sua atractividade por acontecimentos que marcaram, não só a história desse lugar, mas a história mundial como a Batalha de Waterloo (Bélgica) ou Batalha da Normandia (Dia D na II Guerra Mundial); ou locais que surgem aliados ao nome de personalidades de referência mundial como Memphis, cidade de Elvis Presley; ou ainda o cemitério do Père-Lachaise, um local que, à primeira vista, parece estranho figurar nos guias turísticos de Paris ao lado de atracções como a Torre Eiffel, o Museu do Louvre ou Arco do Triunfo. No entanto, dada a quantidade de personalidades que aí se encontram enterrados – tais como Honoré de Balzac, Cyrano de Bergerac, La Fontaine, Molière, Chopin, Maria Callas, Édith Piaf, ou até mesmo Jim Morrisson, tornou-se num dos pontos turísticos da capital francesa..

Zonas de comércio - ruas como a 5ª Avenida (Nova York), Rodeo Drive (Beverly Hills), ou os Champs-Élysées (Paris), com as suas lojas, cinemas e cafés apresentam-se como um dos pontos de maior atracção de turistas, encontrando-se diariamente invadidas por milhares de turistas provenientes de todos os cantos do mundo. Esta atractividade leva também a que todas as grandes marcas de bens de consumo, principalmente marcas Premium, não possam deixar de aí estar representadas, na maior parte das vezes com lojas próprias, significando igualmente como uma fonte de atracção ao investimento.

Atracções culturais - muitas cidades são reconhecidas pela sua actividade cultural expressa pelos seus museus (Guggenheim, Bilbao; Shakespear, Stratford-upon-Avon), companhias de ballet (Bolshoi, Moscovo) e Orquestras (London Philharmonic

Orchestra, Londres) ou eventos culturais como Festival de Cannes (cinema) e a Feira do Livro de Frankfurt (Alemanha).

Recreio e entretenimento - espaços de diversão como restaurantes, cafés ou discotecas que se apresentam como uma forma de complemento a outras atrações locais. No entanto, existem casos em que estes espaços surgem, eles próprios, como a principal pólo de atração, tais como os Casinos de Las Vegas (EUA) e Monte Carlo (Mónaco) ou ainda o Disney World (Orlando, EUA).

Estádios/Pavilhões desportivos - apesar de se inserirem na área do entretenimento, os autores consideram que estes têm de ser considerados independentemente, pois representam um elevado risco face ao elevado investimento e difícil retorno financeiro (Kotler et al, 1993).

Uma equipa pode colocar uma cidade no mapa mundial e representar igualmente um orgulho para os seus cidadãos: o nome da cidade de Manchester, anteriormente conhecida pelo seu elevado tecido industrial, surge hoje aliado a uma das equipas de futebol mais populares do mundo, o mesmo acontecendo com a cidade de Barcelona, ou a cidade do Porto que anteriormente surgia apenas aliada a um produto tradicional, o vinho do Porto. Este fenómeno é ainda mais relevante nos Estados Unidos pelo facto das equipas profissionais de alguns desportos populares – futebol americano, basebol e basquetebol – poderem mudar de local, sendo por isso alvo de cobiça entre as diferentes cidades.

Eventos - estando muitas vezes ligados a celebrações tradicionais, podem servir de atração turística. Na década de 20, Pamplona e a sua festa de S. Firmino, serviu de palco ao primeiro sucesso literário de Ernest Hemingway, *"The Sun Also Rises"*. Este romance, ao descrever a intensidade do ambiente vivido durante as largadas de touros, típicas desta festividade, acabou por proporcionar a Pamplona um cartão-de-visita que ainda hoje atrai milhões de turistas de todo o mundo. Também outros acontecimentos desportivos, artísticos ou empresariais podem servir de referência para a projecção de uma Marca Territorial. Um exemplo claro deste aspecto está a realização dos Jogos Olímpicos que, face à sua projecção mediática, surge aliada a ideia de uma forma de projectar a marca de uma cidade.

Por outro lado, torna-se claro que a realização da Expo'98 e o Euro 2008, ajudaram muito a promover a capacidade realizadora dos portugueses e, consequentemente, a marca Portugal.

Edifícios, monumentos, estátuas – segundo os autores, as pessoas viajam milhares de quilómetros só para poderem admirar este tipo de “sinais” (Kotler et al, 1993, p. 132). A imagem de algumas cidades está incontornavelmente ligada a ícones deste tipo: Estátua da Liberdade (Nova Iorque); Torre Eiffel (Paris); Museu Guggenheim (Bilbao); ou o Taj Mahal (Agra - Índia).

Outros eventos – muitas atracções não requerem sequer grandes investimentos. Seja através do aproveitamento de alguns recursos naturais ou produtos regionais, algumas cidades ou regiões podem aproveitar isso como suporte para a sua promoção. Uma feira de um qualquer produto tradicional (vinho, gado, bordados, etc), pode servir como base para a criação de uma Marca Cidade que poderá projectar esse lugar quer a nível regional, nacional ou mesmo internacional. Por exemplo, a Feira Internacional do Livro de Frankfurt, tendo começado como um evento de cariz comercial, proporcionando um contacto entre editores de todo o mundo, se tornou no maior evento literário do planeta.

2.4.2.5 Pessoas

A hospitalidade dos residentes influencia a percepção das pessoas que visitam determinado lugar, superando mesmo a qualidade das infra-estruturas ou atracções que a cidade possa ter. A verdade é que os habitantes são uma peça fundamental no “produto” lugar (Kotler et al, 1993, p. 135). Itens como o nível de vida ou cultural dos residentes ou a sua simpatia e disponibilidade para ajudara os visitantes, nomeadamente através do seu conhecimento das principais atracções turísticas ou domínio de outras línguas, permitem que estes se tornem numa peça chave na promoção da Marca Territorial.

A verdade é que cidades com elevado nível de atractividade, tendo em conta, os aspectos anteriormente referenciados, podem ver toda a sua estratégia ruir face ao

aspecto social. Apesar da sua atractividade natural, o elevado índice de criminalidade da cidade brasileira do Rio de Janeiro, apresenta-se como um grande *handicap* na sua promoção quer junto dos turistas como junto dos investidores.

2.4.3 Imagem

O objectivo de uma marca é tornar-se na escolha única dos públicos que elegeu. Criar um sinal único de uma missão única é um objectivo que, embora difícil, possível de alcançar. Para Kotler et al. (2006), as imagens costumam representar a simplificação de inúmeras associações e fragmentos de informação e são o produto da mente tentando processar e enquadrar enormes quantidades de dados relacionados com um determinado lugar (Kotler et al, 2006). Assim, podemos definir a imagem de um lugar como o conjunto de atributos formado por crenças, ideias e impressões que as pessoas têm desse lugar.

Como já referido, as imagens, mais que uma crença amplamente difundida, são influenciadas pela percepção individual e não por um estereótipo, ou seja, por uma crença amplamente difundida. E porque a imagem de um determinado lugar pode ser bastante diferente de pessoa para pessoa, torna-se, por isso, mais fácil de ser alterada que um estereótipo (Kotler et al, 2006), pois ter uma imagem única só é teoricamente possível ao nível de cada indivíduo (Lencastre, 2007).

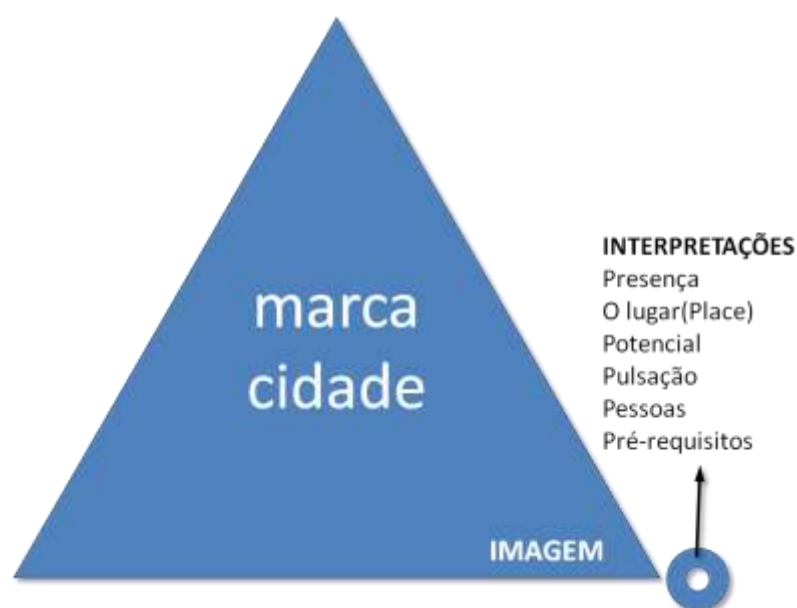
Sendo a construção de uma marca cidade dependente dos públicos-alvo a que se dirige (Freire, 2009), torna-se então crítica uma identificação clara dos segmentos de mercado existentes, pois cada segmento é motivado por diferentes desejos e necessidades, passíveis, portanto, de diferentes percepções de uma mesma cidade. Ou seja, como vimos nos capítulos anteriores, os investidores procuram infra-estruturas, condições financeiras ou legais, disponibilidade de mão-de-obra, enquanto os turistas podem procurar praias, monumentos, história, gastronomia, etc. Assim, o posicionamento de uma marca cidade marca é, antes de mais, apresentá-la aos públicos-alvo seleccionados com um determinado benefício por estes valorizados, criando uma associação forte e favorável face à concorrência, capaz de provocar uma resposta previamente determinada: aquisição de determinado produto ou serviço, decisão de

visita ou de investimento, funcionar como defensor prescritor ou defensor da marca, entre outros benefícios.

Como vimos, a marca deverá ser o sinal figurativo de uma imagem única – o Identity mix –, com uma imagem diferente junto de cada um dos seus públicos e segmentos-alvo (Lencastre, 2007). Depende, também, das variáveis ligadas à sua emissão, ou seja, do seu city *marketing mix*.

No entanto, é no terceiro pilar da marca, o pilar da recepção – image mix ou public mix –, que deveremos aferir o impacto desta junto desses públicos, ou seja, o valor de uma marca (Lencastre, 2007). Ou seja, será ao nível da sua interpretação por parte dos públicos-alvo e da sua adesão ou não que se pode aferir da assertividade da estratégia delineada. Desta feita, Anholt apresenta uma ferramenta que se pretende assumir como um instrumento que permite avaliar a atractividade de uma cidade (Anholt, 2006a). Através da análise de cinco pontos – o *City Brand Exagon* –, o autor determina como o mundo vê as cidades do mundo. Esta ferramenta consiste na análise junto dos públicos-alvo dos factores que influenciam a marca cidade (Figura 2.8) e que permitem aos lugares adquirir a sua “identidade distintiva” (Anholt, 2008).

Figura 2.8 – Image Mix da marca cidade



Fonte: elaboração própria

O autor suporta o estudo das cidades, ou seja, a resposta do mercado às marcas cidade, através da inquirição dos públicos da marca relativamente aos pontos (6 P's) referidos anteriormente, determinando assim o valor da sua marca cidade:

Presença – Para definir a importância das cidades, as pessoas são questionadas sobre a familiaridade com a cidade e, quais os atributos que tornam essa cidade famosa. Os inquiridos são igualmente confrontados com os contributos para a cultura ou ciência mundial da cidade, durante os últimos 30 anos.

Lugar – Os inquiridos são convidados a pronunciarem-se sobre aspectos que podem tornar um passeio mais ou menos agradável, tais como a beleza, arquitectura, espaços verdes ou o clima.

Pré-requisitos – Neste eixo avalia-se as infra-estruturas que ligadas à qualidade de vida das pessoas que a cidade oferece.

Pulsação – Neste ponto, o autor procura saber qual o estilo de vida que a cidade pode proporcionar, tanto ao nível cultural como de lazer.

Pessoas – Aqui pretende-se avaliar a hospitalidade dos residentes e a diversidade cultural e a possibilidade para o desenvolvimento de relações pessoais (tertúlias).

Potencial – Por último, pertence-se aqui aquilatar das condições que a cidade oferece a quem as visita ou se quer fixar, nomeadamente ao nível de oportunidades de negócio ou trabalho, bem como de educação.

Serão estes grandes eixos que determinam a posição de uma determinada cidade no City Brands Index (Anholt, 2008). O hexágono de Anholt assume-se como uma ferramenta que mede a percepção dos diferentes públicos sobre determinada cidade ou região. Ou seja, a forma como determinada marca cidade é percebida pelos seus “interpretantes”, sendo que o valor da marca está na resposta que esta obtém nos seus mercados alvo (Lencastre, 2007).

2.5 Conclusão

As marcas desempenham um papel vital na construção da identidade do consumidor, podendo mesmo desempenhar uma extensão dele próprio. Ou seja, as marcas que utilizam transmitem aos outros a sua própria personalidade. E porque não aplicar esta máxima ao local onde passa férias ou o local onde vive? Assim sendo, o ditado popular “diz-me com quem andas, dir-te-ei quem és” assume outro sentido: “diz-me onde vives, dir-te-ei quem és”

A marca territorial torna-se assim num activo importante podendo mesmo, no ambiente de globalização actual, ser de importância vital para desenvolvimento da próprio país, região ou cidade pois permite a estes captar recursos necessários para o seu desenvolvimento e sustentabilidade. Ser detentor de uma boa marca territorial significa alcançar uma vantagem competitiva de forma a aumentar a sua atractividade perante os seus públicos-alvo, mas também – e em simultâneo – alcançar o desenvolvimento comunitário, reforçando a identidade local e identificação dos cidadãos para com a sua cidade, no sentido de evitar a exclusão e agitação social (Kavaratzis, 2004).

A avaliação de uma marca cidade pode ser feita através de uma abordagem ao seu *identity mix* (sinal), *marketing mix* (missão) e *image mix* (imagem). Ou seja, mais que um símbolo, uma marca cidade é o conjunto de todos os elementos físicos que a constituem e a percepção desta junto dos públicos.

CAPITULO 3 – Questões de Investigação e Modelo Conceptual de Análise

3.1 Introdução

Após uma análise aos conceitos envolvidos na gestão de uma marca cidade, apresenta-se de seguida um modelo cuja aplicação a um caso estará na base da componente empírica deste trabalho.

Este capítulo tem como objectivo a apresentação de uma proposta de investigação, nomeadamente, das questões de investigação e o modelo de análise que constituirá a base para o estudo apresentado nos capítulos seguintes, ou seja, “o porquê do estudo e o que se pretende alcançar com o mesmo” Locke et al. (2007, p. 9).

O capítulo é composto por duas secções. Na primeira secção (3.2) expõem as questões de investigação. A segunda (3.3) apresenta o modelo de análise e todas as dimensões e variáveis utilizadas para caracterizar e operacionalizar o modelo conceptual. Dada multiplicidade de públicos-alvo de uma Marca Cidade – como vimos nos capítulos anteriores – optou-se por centrar este estudo num dos seus públicos externos, mais propriamente nos Turistas.

3.2 Questões de Investigação

No capítulos anteriores deste trabalho, ficou explícita a necessidade dos países, regiões ou cidades, num mercado global cada vez mais competitivo, recorrerem, cada vez mais, às técnicas do marketing para poderem aceder aos recursos que necessitam para o seu desenvolvimento.

A construção e manutenção de uma Marca Cidade implicam uma gestão criteriosa de um complexo conjunto de recursos – design, infra-estruturas, serviços, pessoas e atracções. Através da definição do seu *marketing mix* estas desenvolvem uma série de

acções no sentido de promover uma determinada imagem junto dos seus públicos-alvo. No entanto, nem sempre estas acções resultam nas associações à marca inicialmente pretendidas

Assim, a revisão à literatura desenvolvida no Capítulos 2, promoveu os alicerces para o desenvolvimento da investigação empírica deste trabalho, cujo objectivo assenta em:

*Compreender de que forma as cidades gerem as suas marcas
e como estas são percebidas pelos seus públicos*

Dada multiplicidade de públicos-alvo de uma marca cidade – como vimos nos capítulos anteriores – optou-se por centrar este estudo num dos seus públicos externos, mais propriamente, nos turistas que visitam a cidade em lazer.

Da mesma forma, reflectindo sobre o facto de existir uma grande diferença entre a imagem de marca pretendida e a imagem efectiva junto dos seus públicos, será necessário efectuar uma análise a estas duas vertentes, tendo-se optado por formular as seguintes questões de investigação:

Q1. Como é que se desenvolve o *marketing mix* de uma marca cidade?

Q2. Qual a relação entre o sinal (*identity mix*) e a missão (*marketing mix*) da marca cidade?

Q3. De que forma os públicos percebem a marca cidade?

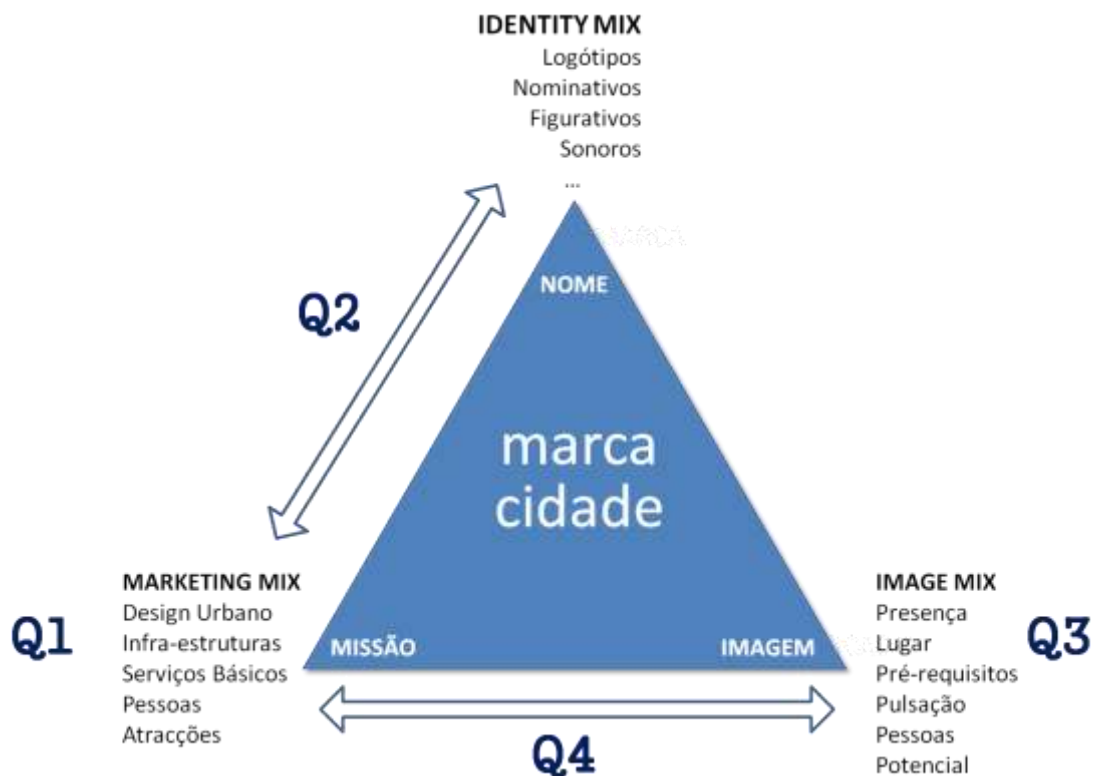
Q4. Qual a relação entre a missão (*marketing-mix*) da marca cidade e a imagem (*image mix*) que esta tem junto dos seus públicos-alvo?

Para dar resposta às questões de investigação propostas, procurar-se-á, no ponto seguinte, apresentar o modelo conceptual de suporte à investigação e respectivas dimensões de análise, bem como a forma como cada uma será operacionalizada na investigação empírica.

3.3 Modelo Conceptual

Dando seguimento à reflexão teórica efectuada, vamos agora debruçar-nos sobre a componente prática da dissertação. Assim, com base na reflexão efectuada nos capítulos anteriores, constatou-se que a análise de uma marca cidade, pode ser suportada pelo modelo conceptual, baseado no Triângulo da Marca apresentado por Lencastre (2007), que pretende representar as três dimensões de uma marca cidade e respectivas variáveis que suportam uma estratégia de desenvolvimento e o consequente reflexo nos seus públicos (Figura 3.1). Ou seja, a relação entre o sinal da marca cidade e a forma como este se exterioriza através do seu *marketing mix* e o modo como é percebido junto dos públicos da marca.

Figura 3.1 – Triângulo da Marca Cidade



Fonte: elaboração própria

Um nome, um logótipo ou um slogan, de uma cidade surge aos olhos do público como a promessa da satisfação de uma determinada necessidade. Promessa que, como diversas vezes referido ao longo dos anteriores capítulos, deverá ser única e diferenciável das restantes cidades. Desta feita, numa análise ao modelo proposto, podemos afirmar que a cidade potencia a notoriedade do seu sinal reflectindo essa promessa através da definição de um determinado *marketing mix*, suportado através de uma intervenção concertada no design urbano, nas infra-estruturas, nos serviços, pessoas e atracções.

Estas acções, alinhadas através de uma estratégia previamente definida, visam, não só satisfazer as necessidades dos públicos-alvo, mas, principalmente, criar ou alterar percepções de forma a gerar respostas positivas: acções/adesões.

Sob o ponto de vista do terceiro pilar – recepção – a sua imagem gera uma determinada resposta junto dos públicos. Esta resposta traduz-se na forma como estes percebem o sinal e a marca da cidade, na forma como se posiciona, face às associações que gera nos seus públicos e que a diferencia das demais cidades.

3.4 Dimensões de Análise

Os conceitos não se esgotam num único indicador (Moreira, 2007), sendo, por isso, necessário recorrer a mais de um indicador. Lazarsfeld & Rosenberg (1962) apontam como primeira fase da observação empírica de um conceito não directamente observável, a sua articulação ou desdobramento nas suas diferentes dimensões de análise.

Por outro lado, e como já referido, a marca cidade apresenta-se como singular relativamente às demais marcas. Mais que um produto, normalmente a cidade oferece uma diversidade de produtos destinados a diferentes públicos e, consequentemente, apresenta-se como uma marca *umbrella* de diversas outras marcas e sub-marcas. Também a sua gestão apresenta como condicionante o facto de ser efectuada por diferentes entidades com interesses e objectivos nem sempre coincidentes. Ou seja, diferentes missões e respectivos *marketing mix*.

Para além disso, as entidades locais estarão sempre condicionadas pelas administrações regionais e/ou nacionais, determinantes muitas vezes na aprovação de determinadas iniciativas ou investimentos locais. Assim, de seguida será efectuada a apresentação das diferentes dimensões de análise que se relacionam na formação da Marca Cidade.

3.4.1. Identity Mix

Como vimos anteriormente, apesar de representar apenas a ponta do iceberg de uma estratégia de marketing (Lencastre, 2007), este é o garante da existência da própria marca, tendo como principal identificar e diferenciar um determinado produto/serviço das demais marcas.

Sendo a sua gestão da responsabilidade da entidade que representa, há necessidade destas considerarem a forma como os públicos a julgam e interpretam a marca e os elementos que a compõem. Assim, cria-se a necessidade das organizações efectuarem um desenvolvimento e gestão da marca alicerçado nas associações mais favoráveis à marca e, conseqüentemente, à entidade e/ou produto que representam.

Desta forma, o sinal da marca cidade encontra-se associado a uma série de elementos, tais como nome, logótipo, personagem, slogan, design, cores, entre outros, que pretendem transmitir ao público uma série de emoções, representando esta uma verdadeira promessa que deverá ver-se cumprida em todas as iniciativas, produtos e serviços apresentados pela cidade, criando uma ponte entre o objecto que representa e a complexidade dos desejos humanos de completude.

Segundo uma perspectiva Semiótica¹, o logótipo da marca cidade deverá ser analisado não só sob a perspectiva do conjunto dos símbolos que o compõem mas

¹ Do grego semeiotiké ou "a arte dos sinais", a semiótica é a ciência que estuda os signos e seu significado. Um signo é composto de dois planos complementares: a "forma" (ou "significante") e o "conteúdo" (ou "significado"). Saussure concebia o signo como uma combinação de significantes (uma expressão) e um significado (um conceito), unidos por uma relação de arbitrariedade. Assim, a semiótica é uma ciência que busca relacionar a sintaxe (relativa à "forma") com a semântica (relativa ao "conteúdo").

também como estes se relacionam e são percebidos pelos seus receptores. Desta forma o receptor pode reconhecer o conjunto de signos presentes e atribuir-lhes um significado correspondente. Logo, a escolha dos símbolos pressupõe uma clara definição do significado da marca (Kapferer, 2003), ou seja, da sua identidade. Para Kapferer (2008, p. 172), a identidade da marca é definida através de uma resposta às seguintes questões:

- Qual a sua visão e objectivos?
- O que a torna diferente?
- Qual o seu carácter imutável?
- Quais os seus valores?
- Qual a sua legitimidade?
- Quais são os sinais que tornam a marca reconhecível?

Assim, um sinal carrega em si um potencial comunicativo que não depende, de certa maneira, da mente interpretadora – referimo-nos aqui ao interpretante imediato do signo, aquele que existe como potencial, antes do encontro da mente do consumidor. Ou seja, um signo linguístico não é “um elo entre uma coisa e um nome, mas entre um conceito – significado – e uma imagem acústica – significante” (Saussure, 1983, p. 66).

A sua imagem pode ser concebida como uma representação plástica, material ou aquilo que evoca uma determinada coisa por ter com ela semelhança ou relação simbólica Perez (2007). A sua construção envolve um conjunto de experiências, impressões, posições e sentimentos que as pessoas apresentam em relação a um determinado objecto, envolvendo dois domínios: os das imagens, propriamente ditas, representativas do meio ambiente visual (desenhos, gravuras, fotografias imagens televisivas) e o domínio imaterial das imagens na mente do seu receptor (Perez, 2007), manifestando-se como representações mentais sob a forma de visões, fantasias e imaginações. Desta feita, segundo a autora, as imagens podem ser analisadas sob três aspectos: a) as imagens em si mesmas; b) as imagens em relação ao objecto que representam; c) as imagens em relação aos efeitos potencialmente gerados na mente do

interpretante. Assim, para a análise do sinal da marca Porto, iremos recorrer à análise aos três aspectos da Semiótica da Marca, sugeridas por Perez (2007, p. 152-154).

3.4.1.1. Aspecto Qualitativo-Icónico

Este aspecto envolve o fundamento do signo e a sua relação com o objecto, analisando os aspectos qualitativos do produto como a marca, embalagem, cores linhas, texturas, design, e o que estas representam. Ou seja, aspectos responsáveis pela primeira impressão que uma marca provoca nos seus receptores e que podem gerar ou sugerir qualidades abstractas dessa marca e igualmente responsáveis pela associação de ideias a essa mesma imagem. Perez apresenta como elementos de análise: a) cores; b) linhas e formas; c) volume e disposição espacial; d) qualidades visuais-tácteis; e) qualidades visuais-verbais.

Para a autora, a cor desempenha um papel importante na concepção de um sinal da marca já que “podem produzir impressões, sensações e reflexos sensoriais de grande importância”, funcionando junto do seu receptor como potenciador ou inibidor de emoções. Na verdade, de todas as possibilidades gráficas para a construção de uma identidade, a cor é a mais importante (Farina, Perez, & Bastos, 2006, p. 129). Por exemplo, a cor branca surge materialmente associada ao baptismo, casamento, neve, nuvens em tempo claro (...), daí resultando diversas associações afectivas, tais com: ordem, simplicidade, limpeza, inocência (...) harmonia.

3.4.1.2. Aspecto Singular-Indicial

Neste aspecto, o sinal da marca é analisado como algo que existe num determinado espaço e tempo. Ou seja, através dos seus elementos, tenta estabelecer-se os traços da sua identidade. Por um lado, são analisados os aspectos representativos da sua origem, do ambiente do seu consumo e a sua adequação aos públicos a que se destina. Outro aspecto de análise refere-se aos atributos e funcionalidades do ‘produto’ expressos pela representação simbólica da marca. Ou seja, a adequação do aspecto qualitativo-icónico ao seu contexto de uso.

Lencastre e Pedro (2000) apresentam os atributos enquanto características descritivas e intrínsecas ao produto/serviço oferecido pela marca, os benefícios que se concretizam no significado dos atributos para o consumidor, e as atitudes que correspondem à avaliação da marca pelo consumidor.

3.4.1.3. Aspecto Convencional-Simbólico

O aspecto Convencional-Simbólico baseia-se nos fundamentos do signo e a sua relação com o objecto. Em primeiro lugar, reflecte os padrões de design e padrões de gosto a que esse design atende. A padronização das informações, a coerência do *lettering* e a distribuição dos seus elementos texto e imagem. De seguida, é analisado o poder representativo da marca, nomeadamente, os valores agregados ao signo da marca e o seu status cultural. Por último, são analisados os públicos da marca e quais os valores que ela contém para esses públicos.

3.4.2. Marketing mix

A “Identidade Competitiva” (Anholt, 2008) deverá ser adquirida elaborada através de uma estratégia que tenha em conta todos os factores que a influenciam a marca cidade, permitindo assim uma maior eficiência e efectividade. Da mesma forma, vimos atrás que a imagem da cidade não resulta apenas do seu aspecto físico, mas também de preconceitos, desejos e memórias que se formam na memória colectiva (Vermeulen, 2002).

Desta feita, para análise da dimensão “Emissor”, será necessária, antes de mais, uma reflexão sobre a entidade gestora da marca nomeadamente através da análise da sua cultura e identidade, expressas através de três premissas que servem de orientação a todos os envolvidos na sua gestão: Missão, Visão e Valores.

Relativamente à Missão, poderemos dizer que diz respeito aos objectivos institucionais, ou seja, os motivos pelos quais foi criada, a medida que representa a sua razão de ser (Collins & Porras, 1996). Ao estabelecer a sua missão, uma organização

apresenta aos seus públicos internos e externos qual o fim último da sua existência, ou seja, a direcção e significado da sua existência. A Visão estabelece o sonho da organização. É, antes de mais, um plano, uma ideia mental que descreve o que a organização pretende ser ou realizar no médio e longo-prazo. Quanto aos Valores, estes representam os princípios éticos que norteiam as acções e que devem ser partilhados pelos seus Stakeholders. Normalmente, os valores compõem-se de regras morais que simbolizam os actos de seus fundadores, colaboradores em geral.

Neste ponto, será igualmente efectuada uma análise aos eixos de intervenção que compõem o *city marketing mix* referidos no modelo proposto, tais como: a) design urbano; b) infra-estruturas; c) serviços básicos; d) pessoas; e) eventos.

3.4.3. Image Mix

Como qualquer marca, a marca cidade tem os seus públicos-alvo que vão desde os seus residentes, a investidores, visitantes (turistas), governo regional ou central ou mesmo outras entidades públicas ou privadas que poderão eleger a cidade para as suas actividades ou investimentos. Nesse sentido, esta dimensão pretende avaliar o grau de conhecimento da cidade por parte dos seus públicos, as imagens que estes possuem da marca cidade.

Igualmente se pretende avaliar o conhecimento sobre o seu sinal, história, imagem da cidade e das suas gentes, as condições que apresenta para atrair os seus públicos alvos e a sua intenção de compra, consubstanciada na sua abertura para visitar, investir, trabalhar ou residir nessa cidade.

3.5 Conclusão

Com este capítulo pretendeu desenhar-se um modelo de análise que permita estudar a Marca Cidade e compreender o relacionamento entre o seu sinal (*identity mix*), o desenho da sua missão (*marketing mix*) e a forma como esta é vista pelos seus públicos (*image mix*).

Para garantir a conformidade dos resultados da investigação empírica, foram definidas as dimensões a explorar e respectivas variáveis em análise, apresentado de forma sistemática na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 - Dimensões da Marca Cidade

DIMENSÃO	SUB DIMENSÕES
Identity Mix	A1 Aspecto Qualitativo-Icónico • Nome • Cor • Grafismo/Lettering • Design A2 Aspecto Singular-Indicial • Identidade • Atributos • Funcionalidades A3 Aspecto Convencional-Simbólico • Padronização das informações • Poder representativo da marca • Valores
Marketing Mix	B1 Marketing Mix • Design Urbano; • Infra-estruturas • Serviços Básicos • Pessoas • Eventos
Image Mix	C1 Image Mix • Presença • Lugar (place) • Pré-requisitos • Pulsação • Pessoas • Potencial

Fonte: elaboração própria

O ponto de partida para a construção do modelo proposto e respectivas dimensões de análise, foi o “Triângulo da Marca” desenvolvido por Lencastre (2007) que relaciona o Sinal da marca, a sua missão e a imagem que esta obtém junto dos seus públicos.

A partir da reflexão teórica efectuada sobre o marketing territorial e o *branding* de cidades, procurou desenvolver-se um instrumento metodológico que permitisse uma análise detalhada de uma marca cidade, que culminou no desenvolvimento do modelo proposto que, de seguida, servirá de base à investigação empírica a desenvolver no âmbito deste trabalho.

PARTE II

INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO 4 – Metodologia de Investigação

4.1 Introdução

Durante este capítulo será apresentada a metodologia a utilizar na abordagem empírica deste trabalho, visando assim dar a conhecer a forma como foi desenvolvida durante o trabalho prático desta dissertação, bem como fundamentar as razões que estiveram na origem das opções tomadas. Numa primeira fase, este capítulo irá abordar quais razões que determinaram as opções efectuadas, nomeadamente a escolha do “estudo de caso” como método adequado aos objectivos da investigação (Secção 4.2), bem como as técnicas de recolha de informação a utilizar, tendo em conta os objectivos do trabalho.

De seguida é apresentada a estratégia metodológica seleccionada para a elaboração do trabalho (Secção 4.3), terminado o capítulo com uma caracterização da metodologia, nomeadamente no que concerne à unidade de análise (Secção 4.4.1) à recolha de dados efectuada (Secção 4.4.2) e a forma como se processou à análise dos dados obtidos (secção 4.4.3).

4.2 Determinantes das escolhas metodológicas

A finalidade da pesquisa científica não é apenas uma descrição de factos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um carácter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos. A metodologia surge assim como uma fundamentação teórica da investigação que implica o desenho da investigação, o método de abordagem e as técnicas utilizadas (Carvalho, 2009), no sentido de tentar obter respostas para as questões formuladas.

Actualmente, a investigação científica apresenta uma série de metodologias de abordagem. No entanto, as razões que determinam a selecção e adopção de uma determinada metodologia em detrimento de outra, não são unânimes, sendo condicionadas por diversos factores que Brito (1996) resume como:

- Objectivos da investigação;
- Conteúdo e contexto do projecto de investigação;
- Constrangimentos.

4.2.1 Objectivos da Investigação

A definição de objectivos assume importância decisiva numa investigação porque permite orientar todo o processo de pesquisa (Moreira, 1994), pois delimita as metas a alcançar, estabelecendo as linhas de orientação a desenvolver, de forma a criar valor acrescentado à situação de partida (Carvalho, 2009). O objectivo que serve de base a esta dissertação concentra-se na análise dos diferentes factores que determinam a relação entre a marca cidade, o seu *marketing mix* e os seus públicos: as variáveis que envolvidas na sua gestão e a forma como esta são apreendidas pelos seus públicos.

Através de uma reflexão teórica sobre as temáticas que, de alguma forma, podem, influenciar esta relação, tendo dado origem a um modelo conceptual desenvolvido na Secção 3.3 que serviu de base ao desenvolvimento do trabalho prático desta dissertação

com especial relevo para a relação entre os seus principais vértices, nomeadamente, entre:

- a. o sinal da marca e o seu *marketing mix*
- b. o *marketing mix* e o *image mix*

No entanto, fazer investigação científica não se limita à revisão bibliográfica, a uma descrição de factos levantados empiricamente por outros autores (Carvalho, 2009). O processo de pesquisa, compreende então cinco etapas de trabalho (Pádua, 2004; Moreira, 2007):

- 1) Formulação do Problema
- 2) Planeamento
- 3) Recolha de Dados
- 4) Análise de Resultados
- 5) Apresentação dos Resultados

Desta forma, a presente investigação pretende reflectir sobre o desenvolvimento de uma marca cidade, nomeadamente através da gestão das diferentes dimensões que compõem o seu *marketing mix*, bem como a forma como esta é apreendida e avaliada pelos seus públicos-alvo, visando responder, de forma fundamentada, às questões formuladas na secção 3.2:

Q1. Como é que se desenvolve o *marketing mix* de uma marca cidade?

Q2. Qual a relação entre o sinal (*identity mix*) e a missão (*marketing mix*) da marca cidade?

Q3. De que forma os públicos percebem a marca cidade?

Q4. Qual a relação entre a missão (*marketing-mix*) da marca cidade e a imagem (*image mix*) que esta tem junto dos seus públicos-alvo?

Como vimos no ponto anterior, os objectivos da investigação são determinantes nas escolhas metodológicas (Brito, 1996) porque condicionam as decisões a tomar quanto à metodologia, ao teor dos dados a recolher e às características da amostra.

Relativamente à metodologia, a opção deste trabalho recai sobre o “estudo de caso”, sendo este o melhor método a utilizar quando o fenómeno alvo do estudo não pode ser separado do seu próprio contexto (Yin, 2003), permitindo uma investigação para compreender de forma global as características significantes de contextos da vida real, podendo aplicar-se, por exemplo, a ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos e relações internacionais.

A característica que melhor define esta abordagem é o facto de tratar-se de um plano de investigação que envolve o estudo detalhado de uma entidade bem definida: “o caso”. Quase tudo pode ser “um caso”: um indivíduo, um personagem, uma organização, um processo, um acontecimento, ou até uma nação, (Coutinho & Chaves, 2002; Pereira & Chaves, 2002; Yin, 2003), podendo assim, abranger o estudo da marca cidade. Poderemos então concluir que consiste essencialmente em analisar numa situação real, acompanhando-a, sentindo-a, pensando-a, analisando-a, de forma a apresentar ou testar uma teoria que a descreva e a explique.

Sendo o estudo de caso uma análise detalhada e profunda do “caso” (Coutinho & Chaves, 2002), pode utilizar para isso de todos os métodos que se revelem mais apropriados para a recolha de dados, os quais podem ser quantitativos e qualitativos, provenientes de múltiplas fontes de evidência, convergindo para o mesmo conjunto de questões (Yin, 2003). O mesmo autor refere ainda que o recurso a múltiplas técnicas e fontes de dados procura, para além da obtenção de informações sobre factos, fenómenos, acontecimentos, de diferente proveniência, assegurando as diferentes perspectivas dos participantes, cria ainda condições, em fase de análise, para uma confrontação entre os diferentes dados obtidos.

Assim, no que se refere às técnicas de recolha de dados para as questões propostas, resultantes do modelo apresentado, a recolha de dados para a elaboração do trabalho prático desta dissertação vai recorrer a métodos qualitativos e quantitativos, de forma a responder às questões propostas, nomeadamente pelo recurso a entrevistas para

a análise das duas primeiras questões, enquanto as respostas para as perguntas relativas à imagem da marca cidade junto do público-alvo em análise, se recorre à utilização de um questionário.

No que toca à constituição da amostra, Bravo (1992, p. 254) refere que esta deverá ser sempre intencional, baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos, procurando as máximas variações. Esta terá em conta os emissores e os receptores da marca cidade, ou seja, os elementos envolvidos na sua gestão e os públicos a quem esta se dirige.

4.2.2 Conteúdo e contexto da investigação

Para muitos autores, o conteúdo de projecto de investigação traduz o único determinante explícito a considerar na escolha metodológica, pois assume uma importância fundamental neste campo de acção (Ramos, 2002).

Na análise de uma marca cidade, os actores e variáveis que esta comporta, apresentadas nos capítulos anteriores, tornam o estudo deste fenómeno impossível de distinguir do seu próprio contexto. Desta forma, segundo Yin (2003, p. 4), o estudo de caso, será a melhor metodologia a utilizar no desenvolvimento do trabalho prático desta dissertação. Para isso poderá socorrer-se de múltiplas fontes de evidências, tanto quantitativas quanto qualitativas, de forma a convergir para uma conclusão, sendo esta uma das principais vantagens dos estudos de caso (Yin, 2003).

4.2.3 Constrangimentos

O período de um ano definido para a elaboração de uma dissertação de mestrado, surge como principal constrangimento da investigação. O recurso a métodos qualitativos, nomeadamente, o recurso a entrevistas, implica um maior dispêndio de tempo para desenvolver o trabalho de campo.

Por um lado, a adopção de uma metodologia de investigação qualitativa exigiu um maior dispêndio de tempo para desenvolver o trabalho de campo e, por outro lado,

porque a realização de um trabalho desta natureza pressupõe um período limitado de um ano, que aliás não foi cumprido.

Sem dúvida que a conquista do acesso à situação e pessoas do estudo representa efectivamente – e frequentemente – um dos momentos mais difíceis da investigação social. (Moreira, 1994, p. 139). Neste trabalho, fomos confrontados com dificuldades no acesso aos sujeitos da pesquisa, nomeadamente aos responsáveis da principal entidade que detêm a gestão da cidade do estudo de caso – Câmara Municipal –, principalmente, pelo facto do estudo ter coincidido com um período de eleições autárquicas em Portugal.

No que respeita à selecção do objecto do estudo, este apresenta-se como o passo mais difícil na pesquisa do estudo de caso (Yin, 2003), surgindo também como um dos principais constrangimentos deste trabalho, levando à selecção de uma marca cidade “acessível” que, por um lado, representasse interesse para a investigação em causa, mas, ao mesmo tempo, se apresentasse geograficamente próxima, de forma a permitir uma mais fácil recolha dos elementos para estudo.

Relativamente ao terceiro vértice de análise do estudo – *city image mix* – o acesso aos públicos-alvo do caso seleccionado – estrangeiros não residentes em Portugal – representou inicialmente um constrangimento devido à distância e dispersão relativamente ao objecto do estudo. Esta situação foi possível ultrapassar através do recurso às ferramentas disponibilizadas pelas tecnologias informáticas que tornaram o mundo à distância de um clique.

4.3 Estratégia Metodológica

À semelhança do que aconteceu com a investigação qualitativa em geral, o estudo de caso tem vindo a captar um número crescente de adeptos, sendo o melhor indicador de aceitação desta metodologia o facto de diversas agências de desenvolvimento

mundial, como a OCDE ou o Banco Mundial reconhecerem a validade de estudos com base nesta metodologia.

A característica que melhor identifica esta abordagem metodológica é o facto de se tratar de um investigação detalhada sobre um determinado indivíduo, facto ou organização, claramente identificado: “o caso”. Assim, ao seleccionar “o caso”, o investigador estabelece um referencial lógico que orientará todo o processo de recolha de dados (Creswell, 2009), sendo este a melhor metodologia a aplicar quando o fenómeno alvo do estudo não é distinguível do seu próprio contexto. (Yin, 2003).

Como referido anteriormente quase tudo pode ser “um caso” e para Yin (2003), o estudo de caso pode ser conduzido no sentido de explorar, descrever ou explicar determinado “caso”. Ponte (1994, p. 3) define-o como “um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social”. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que se assume como particularista, isto é, debruça-se deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.” Ou seja, consiste essencialmente em emergir-se numa situação/problema real, acompanhando-a, sentindo-a, pensando-a, analisando-a, e finalmente apresentar ou corroborar uma teoria que a descreva e a explique.

No que se refere à sua tipologia, Stake (1995), surge muitas vezes como a referência na literatura especializada, apresentando três tipos de estudo de caso:

- Intrínseco – quando se pretende uma melhor compreensão de um caso particular que contém em si mesmo o interesse da investigação;
- Instrumental – serve para fornecer elementos que permitam providenciar melhorias a uma determinada teoria, ou seja, o estudo serve como instrumento para compreender outro ou outros fenómenos;
- Colectivo – refere-se ao caso instrumental se estende a vários “casos”, possibilitando assim, através da comparação, um conhecimento mais profundo sobre determinado fenómeno, população ou condição.

Já Yin (2003), identifica seis tipos de estudo de caso, que se poderão ser resumidos da seguinte forma: exploratórios, descritivos; explanatórios (causais). Sendo os estudos de caso exploratórios considerados não só como um instrumento de base para outros estudos de caso mas também de como prelúdio de muita pesquisa social (Yin, 2003), o trabalho prático desta dissertação insere-se neste caso já que visa testar um modelo de análise da marca cidade, interpretando a forma como determinada cidade cria e gere a sua “marca”, bem como, a forma como esta é apreendida pelos seus públicos.

Para o estudo de caso em questão, foi seleccionada a cidade do Porto pois, para além de permitir testar o modelo apresentado, cumpre igualmente requisitos enumerados nas determinantes das escolhas metodológicas, mais concretamente ao nível dos objectivos e constrangimentos da investigação.

Mas o estudo de caso implica o desenho de um guia para o processo de recolha, análise e interpretação dos dados. Segundo, Yin (2003, p. 21) envolve, para além das questões do estudo, anteriormente apresentadas,

- a) a identificação da unidade de análise;
- b) a lógica que envolve os processos de recolha;
- c) critérios de interpretação dos dados.

Estes aspectos serão alvo de uma abordagem mais detalhada nos pontos seguintes.

4.4 Caracterização da Metodologia

4.4.1 Unidade de Análise

Uma dos desafios mais importantes num estudo de caso é a definição da sua unidade de análise (Yin 2003). Para Bravo (1992), a constituição da amostra é sempre intencional baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos, procurando as máximas variações. No entanto, Yin (2003), alerta para o facto da questão da construção da selecção da unidade de análise estar directamente relacionada com a problemática que

define o próprio “caso”, ou seja, relacionado com as questões inicialmente formuladas, favorecendo uma unidade de análise em detrimento de outra, chegando mesmo a referir que se não surgem nesta fase “as questões são demasiado vagas ou numerosas”.

Desta feita, o presente estudo pretende reflectir sobre a relação entre os três vértices do “Triângulo da Marca Cidade”, mais concretamente sobre o desenvolvimento e gestão da marca cidade e a imagem que esta gera nos seus públicos, pretendendo incidir sobre:

- a caracterização do sinal;
- o relacionamento entre o *sinal* da marca cidade e o seu *marketing mix*;
- o relacionamento do *marketing mix* da marca cidade e o seu *imagem mix*.

Assim, a unidade de análise para da marca cidade foi escolhida a marca utilizada na promoção turística da cidade do Porto, cujo sinal da marca é representado pelo logótipo “PORTO TURISMO”.

Figura 4.1 - Logótipo “PORTO TURISMO”



Esta selecção baseou-se em critérios de interesse e acessibilidade. Ou seja, a escolha de uma marca que se mostrasse interessante para a investigação em causa, mas, ao mesmo tempo, se apresentasse geograficamente próxima, de forma a permitir uma mais fácil recolha dos elementos para estudo.

Relativamente aos públicos da marca cidade, a sua diversidade representava um constrangimento ao estudo em questão, tendo este se centrado numa amostra de

conveniência constituída por estrangeiros não residentes em Portugal, já que se trata de avaliar a imagem que a cidade tem junto segmento do turismo de lazer internacional.

4.4.2 Recolha de Dados

Observar, perguntar e ler – qualquer que seja o seu carácter documental –, são as três acções fundamentais que estão na base das técnicas de recolha de dados (Moreira, 2007). O acesso à informação, torna-se assim fundamental para o sucesso de qualquer investigação, representando, frequentemente, um dos momentos mais difíceis da investigação social (Moreira, 2007).

Por outro lado, quando o investigador selecciona “o caso” estabelece um referencial lógico que orientará todo o processo de recolha de dados (Creswell, 2009). Na verdade, a recolha de dados em estudos de caso torna-se mais complexa que em outras estratégias de investigação, requerendo, por isso, um certo cuidado nos procedimentos a utilizar durante a recolha de dados que Yin (2003, p. 106) denomina de “controlo de qualidade”. No sentido de aumentar a credibilidade das interpretações que efectua, o investigador deverá suportar-se em toda as informações necessárias para o estudo de caso, sendo necessário recorrer a um ou vários “protocolos de triangulação” existentes (Stake, 1995; Coutinho & Chaves, 2002).

A investigação em causa recorreu à “Triangulação Metodológica” apresentada por Yin (2003, p. 86), através da utilização de fontes primárias em que a principal técnica de recolha de dados foi a entrevista – nomeadamente através da entrevista realizada junto de entidade gestora da marca PORTO TURISMO –, bem como a realização de um questionário a indivíduos, que se inserem no *target* seleccionado para o estudo: turistas.

Contudo, o estudo recorreu igualmente a fontes de informação secundárias, nomeadamente através da análise de documentos suportes da marca, nomeadamente logótipos, sites, publicidade, brochuras, entre outros. As fontes de evidência utilizadas serão expostas, com maior detalhe, nos pontos seguintes.

A – FONTES PRIMÁRIAS

A.1 ENTREVISTAS

A entrevista é, seguramente, a técnica mais utilizada na investigação social (Moreira, Teorias e Práticas de Investigação, 2007, p. 203), não sendo, por isso, de estranhar que as entrevistas tenham sido a principal fonte de recolha de dados.

Foi realizada uma entrevista semi-estruturada, com questões abertas baseadas num guião² (Anexo A), Engº Vladimiro Mota Cardoso Feliz, responsável pelo pelouro do Turismo, Inovação e Lazer da Câmara Municipal do Porto, ou seja, responsável pelo sinal e *marketing mix* da marca em análise:

As questões foram desenvolvidas sob duas perspectivas:

1. Perspectiva Interna – questões que pretendem estabelecer uma análise à Missão, Visão e Valores da organização, bem como a sua estrutura e relação com outras organizações envolvidas na gestão da cidade. São questões que visam reflectir sobre a cultura e identidade da organização.
2. Perspectiva Externa – referentes à análise do seu posicionamento, segmentação e *marketing mix* da organização. Ou seja, como esta pretende ser vista pelos seus públicos.

De referir que a entrevista foi efectuada com recurso ao envio do guião via correio electrónico, em forma de questões abertas, posteriormente devolvidas devidamente respondidas, através do mesmo suporte. Desta feita, a entrevista não foi efectuada presencialmente, ou seja, distante daquilo que Moreira (2007, p. 204) denomina de “entrevista baseada num guião”, não dando, por isso, qualquer possibilidade a uma interacção entre entrevistador-entrevistado.

² A entrevista baseada num guião é aquela em que é concebida liberdade ao entrevistador para ordenar e formular tópicos e perguntas, ao longo da entrevista (Moreira, 2007, p. 204).

A.2 QUESTIONÁRIO

Outra das estratégias de recolha de informação foi a utilização de um questionário (Anexo B), no sentido de poder recolher informações sobre o *public mix* da marca PORTO TURISMO.

Foi definido para análise o principal segmento-alvo da marca PORTO TURISMO: Turismo de Lazer. Dada a necessidade de cumprir um prazo exequível para a conclusão desta tese, e sendo a principal finalidade do trabalho prático, a operacionalização do modelo proposto, a opção para a execução do inquérito recaiu sobre uma amostra de conveniência³ composta por indivíduos estrangeiros, não residentes em Portugal, tendo sido obtidas 221 observações de indivíduos de nacionalidade maioritariamente europeia (Tabela 4.1).

Tabela 4.1 – Distribuição dos inquiridos por país de origem

Alemanha	20	Índia	4
Austrália	3	Inglaterra	12
Áustria	4	Irlanda	6
Bélgica	2	Itália	6
Brasil	18	Letónia	5
Coreia	2	Noruega	3
Dinamarca	9	Polónia	26
Eslovénia	2	Rep. Checa	4
Espanha	44	Roménia	13
Finlândia	3	Suíça	3
França	15	Turquia	12
Hungria	5		

Fonte: elaboração própria

O inquérito era composto por um questionário estruturado de 30 questões fechadas, à excepção da primeira – nacionalidade – que visava garantir que o inquirido

³ Método de amostragem Não Probabilístico que consiste na utilização dos elementos mais acessíveis da População de Interesse do estudo.

As amostras obtidas por esta via não permitem a inferência dos resultados na população já que não são representativas de qualquer população definível.

se encontrasse dentro da amostra pretendida. As duas questões seguintes, “Do you know or heard/read something about Oporto City?” e “How do you know about it?”, destinavam-se a perceber o grau e forma de conhecimento da marca. Já as perguntas seguintes iam no sentido de analisar a percepção dos turistas sobre o Porto, recorrendo a questões que abordam as seis variáveis identificadas por Anholt (2008):

Presença: numa escala de 1 a 7 – sendo 1, menos importante e 7, mais importante – é solicitado aos inquiridos que classifiquem a contribuição da cidade para a desenvolvimento mundial e a sua importância quando comparada com outras cidades.

Espaço: os inquiridos são convidados a classificar de 1 (menos) a 7 (mais) alguns atributos da cidade, tais como, beleza (estética), limpeza, cultura, arquitectura, ambiente, clima e design urbano.

Pré-requisitos: ainda utilizando a mesma escala, desta feita, são abordados os elementos correspondentes aos pré-requisitos definidos pelo autor, como, oferta de alojamento (qualidade e diversidade), serviços públicos, transportes, instalações desportivas, escolas/universidades e hospitais.

Pessoas: neste item as variáveis analisadas são a hospitalidade das pessoas, diversidade cultural e tertúlias/oportunidades de socialização.

Pulsar: nesta variável é analisada a oferta da cidade em relação a eventos, estilo de vida e lazer.

Potencial: a finalidade última de uma marca cidade é a sua capacidade potencial para atrair recursos, tornando-se importante uma análise a “intenção de compra” dos inquiridos. Assim, estes são questionados sobre a atractividade da cidade do Porto como espaço para viver, estudar, trabalhar ou investir.

O recurso às novas tecnologias, nomeadamente na elaboração de inquéritos via internet (Web Surveys), tornou possível, em tempo útil, inquirir os indivíduos situados dentro do segmento seleccionado para o estudo. Assim, foi enviada a uma base de dados pessoal de correio electrónico o endereço do inquérito (URL), solicitando o seu preenchimento, caso cumprissem os requisitos de elegibilidade para o estudo, e/ou o seu reenvio à sua base de dados de email. Igualmente, foram utilizadas as redes sociais

“LinkedIn” e “Facebook”, onde foi solicitada aos seus utilizadores o seu contributo para o preenchimento ou divulgação do referido inquérito.

B – FONTES SECUNDÁRIAS

O estudo recorreu igualmente a outras fontes de dados, a fim de enriquecer e memo corroborar os elementos recolhidos:

SITES – para além da consulta ao site PORTO TURISMO, foram efectuados consultas ao site da entidade gestora da marca Câmara Municipal do Porto.

INE – O Instituto Nacional de Estatística constitui, sem dúvida alguma, uma fonte preciosa de dados e elementos estatísticos, nomeadamente, no que se refere aos elementos de caracterização do “caso”.

ESTUDOS – O “Plano de Acção para o Desenvolvimento Turístico do Norte de Portugal, elaborado pela Comissão de Coordenação da Região Norte (CCRN, 2008) e o “Estudo conducente à Estratégia de Marketing e Definição da Identidade da Marca para o Turismo do Porto e Norte de Portugal 2007-2015” (ADETURN, 2008), constituíram uma excelente base de trabalho para o estudo de caso marca “PORTO TURISMO”, pois fazem uma reflexão detalhada sobre o presente e o futuro da cidade do Porto e região envolvente.

4.4.3. Análise dos Dados

Como referido anteriormente, o estudo de caso não deve ser confundido com uma investigação meramente qualitativa, podendo ter por base um mix de evidência de ordem qualitativa e quantitativa.

Desta forma, tratando-se de um design de estudo de caso Único, procedeu-se à redacção de um relatório único, baseado nas fontes de evidência recolhidas, tanto ao nível do emissor da marca e do seu sinal, bem como dos seus receptores, de forma a efectuar uma Triangulação Metodológica.

Ao nível dos emissores, foi efectuada uma reflexão sobre a relação entre o sinal da marca e o seu *marketing mix*, tendo em conta os elementos resultantes da análise semiótica do seu sinal e a informação recolhida directamente quer pela entrevista efectuada quer pela análise in loco aos elementos que constituem o *marketing mix* da cidade do Porto.

Quanto à análise aos receptores da marca PORTO TURISMO, esta foi efectuada com recurso a uma reflexão sobre os dados obtidos através do questionário, reveladores da forma como a cidade é vista pelos seus públicos (*public mix*).

De notar que a foram igualmente utilizados dados secundários que permitem a triangulação que visa assegurar a validade e confiança da investigação em causa. Desta forma, pretendeu-se dar resposta às questões que estiveram na origem da investigação, bem como explorar novas questões que, não sendo alvo do estudo, se revelem pertinentes para análise da temática em questão, podendo assim constituir uma base para posteriores investigações.

4.5 Conclusão

Neste capítulo foi apresentada a metodologia utilizada na recolha e análise dos dados, evidenciando as preocupações epistemológicas da investigação. Primeiro, na Secção 4.2, foi efectuada uma análise aos factores que determinaram as escolhas metodologias, nomeadamente no que concerne ao seu objectivo, conteúdo e contexto e constrangimentos da investigação a levar a cabo nesta dissertação. De seguida, foi apresentada a estratégia metodológica adoptada (Secção 4.3) que elegeu como opção metodológica de investigação do trabalho o estudo de caso, bem como a sua caracterização em termos de unidade de análise, recolha e análise de dados (Secção 4.4).

CAPÍTULO 5 – Análise da Marca “PORTO TURISMO”

5.1 Introdução

O objectivo deste capítulo prende-se com a apresentação do Porto, a sua história, o seu sinal e o *marketing mix* definido pelas entidades responsáveis pela sua gestão.

O capítulo inicia-se com uma breve caracterização da cidade do Porto (Secção 5.2) e da marca PORTO TURISMO (Secção 5.3). De seguida passa-se à análise do caso, mais propriamente, aos três vértices do Modelo de Análise. No sinal é efectuada uma reflexão recorrendo aos três aspectos da Semiótica da Marca, nomeadamente aos seus aspectos qualitativo-icónico, singular-indicial e convencional-simbólico (Secção 5.4). Na secção seguinte (Secção 5.5), é apresentado o *marketing mix* da cidade do Porto, através de uma análise ao design urbano, infra-estruturas, serviços básicos e pessoas, terminando o capítulo com uma abordagem à imagem da marca PORTO TURISMO (Secção 5.6), através duma reflexão sobre os dados obtidos no questionário ao segmento turismo, nomeadamente no que se refere aos elementos presença, lugar, potencial, pulsação, pessoas e pré-requisitos.

5.2 Breve Caracterização da Cidade do Porto

Com uma fundação anterior à própria existência de Portugal, a cidade do Porto cresceu junto às margens do rio Douro que moldaram o seu cariz marcadamente mercantil. Apesar de apenas ser a segunda cidade do país em dimensão e população, o Porto e a sua envolvente são a região mais industrializada do país. Esta dinâmica empresarial extravasou as fronteiras da própria cidade, com apenas 41,5 km², dando assim origem a um aglomerado demográfico denominado de “Grande

Porto”, detentor de um dos PIB per capita mais elevado de Portugal (Tabela 5.1), apenas superado pela capital, Lisboa, ou as regiões turísticas portuguesas por excelência como Algarve ou Madeira.

Tabela 5.1 – PIB e Produtividade das regiões portuguesas⁴

Localização geográfica	PIB/habitante 10 ³ Euros	Produtividade 10 ³ Euros
Portugal	15,70	28,00
Continente	15,60	27,80
Norte	12,60	23,30
Minho-Lima	9,90	19,00
Cávado	12,40	22,30
Ave	11,40	20,40
Grande Porto	15,80	29,10
Tâmega	9,20	18,40
Entre Douro e Vouga	12,70	22,70
Douro	10,70	19,10
Alto Trás-os-Montes	10,40	18,90
Centro	13,40	22,30
Grande Lisboa	25,50	38,70
Península de Setúbal	11,70	33,10
Algarve	16,20	28,30
Região Autónoma dos Açores	13,90	27,30
Região Autónoma da Madeira	20,00	34,80

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

O seu território representa actualmente uma verdadeira cidade alargada que, em conjunto com outras cidades e vilas, um espaço que alberga cerca de 1,3 milhões de habitantes⁵ que partilham e usam este território para residir, trabalhar ou estudar e que construíram um forte sentido de identidade. As praias e o rio, as pontes que o

⁴ Produto interno bruto por habitante a preços correntes e Produtividade aparente do trabalho (Base 2000 - €) por Localização geográfica (NUTS - 2002), Anual; Elementos extraídos em 5 de Outubro de 2010

⁵ A região do Grande Porto tem 1.283.446 habitantes. Fonte: Dados INE 2008

atravessam e o seu centro histórico transformam o Porto numa cidade de muitos ambientes e cores de estilos inconfundíveis.

5.3 A Marca PORTO TURISMO

Como apresentado no modelo de análise que serve de base ao estudo da marca PORTO TURISMO, a gestão da marca cidade ultrapassa a mera gestão do seu sinal ou slogan, apresentando-se como uma complexa rede de pontos de intervenção que não se esgotam numa mera oferta aos turistas de locais de visita ou eventos. Envolve toda uma gestão de infra-estruturas, redes viárias, transportes, entre outras. Nesse sentido, o regime jurídico português define como máxima entidade administrativa local as Câmaras Municipais. Assim, a gestão da promoção turística da cidade e da marca PORTO TURISMO, é da responsabilidade da Câmara Municipal do Porto, cujo Departamento de Turismo apresenta como missão “posicionar a cidade do Porto como um destino turístico de excelência, diferenciando-se pela qualidade da sua oferta turística, tornando-a numa referência a nível nacional e internacional” (C.M. Porto, 2010).

Numa perspectiva mais alargada, em alguns pontos esta gestão é ainda partilhada com outras entidades de carácter regional ou supra-municipal, como é o caso da AMP – Área Metropolitana do Porto, constituída por 16 municípios, ou a recém-criada Entidade Regional de Turismo Porto e Norte de Portugal⁶, responsável pela marca “Porto e Norte de Portugal TEM”.

⁶ A Entidade Regional de Turismo Porto e Norte de Portugal, surge no início de 2010, no âmbito do novo Regime Jurídico que prevê a divisão de Portugal Continental em cinco áreas regionais de Turismo, em resultado do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), lançado em 2007. Esta entidade substitui a ADETURN – Agência para o Desenvolvimento do Norte de Portugal, extinta em Dezembro de 2009.

Os factores que influenciam a recomendação do destino Porto a outras pessoas são o facto de ser uma cidade atractiva, interessante, agradável, amigável, simpática, particular; os factores distintivos são: o património, arquitectura e monumentos, seguido da hospitalidade, ambiente e paisagem da cidade, vinho e gastronomia.

Vereador Vladimiro Feliz

Tal como a região de “Champagne” em França, o nome da cidade encontra-se incontornavelmente ligado a um vinho espirituoso mundialmente conhecido e que têm o mesmo nome da cidade: o Vinho do Porto. No entanto, esta marca pretende ser mais que isso. Segundo o responsável pelo turismo da Câmara Municipal do Porto, o vereador Vladimiro Feliz, a cidade tem mais para oferecer, elegendo como elementos distintivos o património, arquitectura e monumentos, seguido da hospitalidade, ambiente e paisagem da cidade, vinho e gastronomia.

5.4 O Sinal

O sinal da marca cidade encontra-se associado a uma série de elementos que compõem o seu *identity mix*. No caso em análise, a marca encontra-se associada a alguns elementos que passaremos a descrever:

Nome: PORTO TURISMO

Design:



Cores: preto e verde

A gestão da marca é da responsabilidade do pelouro do turismo da Câmara do Porto que tem por objectivo a recolha, organização e edição de informação de toda a oferta turística da cidade, bem como promover estudos de mercado, com o objectivo de aumentar a competitividade da oferta turística, valorizar a atractividade do destino e proporcionar ao turista/visitante experiências únicas, que o façam prolongar a sua estadia e repetir a visita. O logótipo surge igualmente associado às diversas iniciativas de promoção da cidade e dos seus eventos junto dos seus públicos-alvo, das quais se destacam as referidas na Tabela 5.2.

Tabela 5.2 – Principais Meios e Instrumentos de Comunicação da Marca PORTO TURISMO

Campanhas Publicitárias	Apesar de não ser um recurso muito utilizado, toda a estratégia é definida pela assessoria de comunicação da Câmara Municipal do Porto e com privilégio de recursos internos.
Outros meios de exterior	Mupis e outdoors (assessoria de comunicação da Câmara Municipal do Porto).
Inserções Publicitárias	Três (3) em 2009, no Turisver e nas revistas de bordo da Ryanair e da Easyjet.
Feiras, Certames e Workshops	Presença na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL) integrados no stand da Grande Área Metropolitana do Porto Feiras temáticas em parceria (Essência do Vinho, salão de Artes Criativas, Congresso Turel, ...)
Novas Tecnologias	Portal www.portoturismo.pt e www.visitporto.travel (+ de um milhão de acessos/ano), mapa interactivo da CMP, rotas Mp3, ...
Outras Relações Públicas	Serviço de atendimento telefónico automático (em curso) Através da assessoria de comunicação da Câmara Municipal do Porto.
Imprensa de Viagens	Colaboração com Guias e editores de viagem por actualização de conteúdos e cedência de imagens
Parcerias com Agentes Económicos	Porto Card.
Outras parcerias	No âmbito da AMP (Área Metropolitana do Porto) e do Porto e Norte de Portugal no quadro de referência do PENT

Fonte: elaboração própria

⁷ Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2007, de 13-02-2007. O PENT – Plano Estratégico Nacional para o Turismo, traça os objectivos e linhas de desenvolvimento estratégico para o turismo em Portugal (2007-2017), dividindo o país em 5 eixos estratégicos, um dos quais – “Porto e Norte de Portugal” – integra a cidade do Porto.

5.4.1 Aspecto Qualitativo-Icónico

A marca PORTO TURISMO reflecte, em primeiro lugar, a designação da unidade que tem como objectivos a coordenação e comunicação da oferta turística desenvolver e coordenar o turismo na cidade do porto.

Figura 5.1 – Logótipo da marca PORTO TRISMO normal e a negativo.



Como vimos no ponto anterior, o logótipo da marca PORTO TURISMO é composto por dois elementos principais:

Lettering (nome) – a parte escrita do logótipo refere-se à designação da marca: Porto turismo. O nome Porto, para além de ser o nome da cidade, poderá usufruir do reconhecimento internacional granjeado por uma marca ícone da cidade: o vinho do Porto.

PORTO turismo

Importante referir a utilização de um tipo de letra diferenciado para a palavra PORTO e cuja, escolha recai sobre um tipo de letra “serifado”⁸, normalmente associado a textos antigos ou elementos históricos.

⁸ Na tipografia, as serifas são os pequenos traços e prolongamentos que ocorrem no fim das hastes das letras.

Símbolo – composto por dois traços paralelos ligados por um semicírculo que, em conjunto, representam uma ponte estilizada.



Este logótipo é, na maior parte das vezes, utilizado nos suportes de comunicação a negativo (branco) sob um fundo verde. Aliás, a maior parte das vezes o logótipo PORTO TURISMO, surge nos suportes de comunicação representado a negativo, ou seja, *lettering* e símbolo a branco sobre fundo verde. A utilização da cor verde surge como uma associação positiva já que esta cor surge associada ao lazer e a um conjunto de atributos positivos pois sugere calma, frescura, esperança, amizade e equilíbrio, além das conexões com ecologia e natureza⁹.

Sendo uma marca, antes de mais, uma promessa, o sinal da marca PORTO TURISMO “brota à primeira olhada”¹⁰ a impressão de uma marca sofisticada, moderna, alicerçada nos dois elementos de referência da cidade e dos atributos e dimensões a eles associados.

Figura 5.2 – Ribeira, na cidade Porto



Fonte: Câmara Municipal do Porto

⁹ (Farina, Perez, & Bastos, 2006, p. 101)

¹⁰ Perez, C. em (Lencastre, O Livro da Marca, 2007, p. 151)

Quando associada a imagens da cidade representando o edificado histórico da cidade, como o bairro da Ribeira (Figura 5.2), sugere, desde logo, uma viagem a “um museu vivo de vielas e calçadas, de bares e restaurantes, de esplanadas, onde convive gente de muitas ocupações, num jogo de luz, cor e sensações de antigamente”¹¹. Por outro lado, o elemento “ponte” para além de constituir um ícone da cidade sempre surge associado a atributos positivos como abertura, compromisso e partilha, ou seja, uma forma de ligação entre duas margens, entre dois lados opostos, sendo habitual a sua utilização em expressões como “construção de pontes para o futuro”, “construção de pontes para o entendimento”, entre outras.

Importante referir aqui que o design da ponte utilizado no logótipo surge associado a uma imagem muito utilizada na comunicação da cidade, representando a ponte Luís I, tendo a ribeira do Porto como pano de fundo. Este é, aliás, este é o enquadramento possível de uma fotografia normalmente tirada pelos turistas que visitam as caves do vinho do porto, do outro lado da ponte, em Vila Nova de Gaia, como demonstram as imagens abaixo (Figura 5.3).

Figura 5.3 – Semelhanças entre o ícone do logotipo e imagem da Ponte Luís I



Fonte: Câmara Municipal do Porto

¹¹Citação extraída de um texto da apresentação da cidade do Porto, in Associação Comercial do Porto <http://www.cciporto.com/pt/regiao.htm>

5.4.2 Aspecto Singular-Indicial

O logótipo da marca PORTO TURISMO tem a sua origem clara num dos aspectos distintivos da cidade – pontes – mais propriamente uma das suas pontes: Ponte Eiffel, da autoria do ateliê do arquitecto responsável pela construção da Torre Eiffel em Paris.

Assim, sob a perspectiva singular-indicial, a marca PORTO TURISMO oferece como atributos diferenciadores a singularidade da arquitectura da cidade, mais propriamente, o seu centro histórico, reforçada pela atribuição do título de “Porto Património Cultural da Humanidade” pela UNESCO e ainda a sua ligação ao rio, nomeadamente, o seu aspecto mercantil representado por outra marca internacional que carrega consigo o nome da cidade: o Vinho do Porto. Imagens que, como referido anteriormente, servem de suporte à promoção/comunicação da cidade.

5.4.3 Aspecto Convencional-Simbólico

Analizamos agora o aspecto simbólico da identidade visual da marca PORTO TURISMO, ou seja, o conjunto de elementos gráficos que, utilizados de forma coerente e sistematicamente planeados, em todas as suas manifestações visuais, formalizam a personalidade visual desta marca.



Assim, neste logótipo, o *lettering* PORTO TURISMO aparece diferenciado, surgindo com destaque para a palavra **PORTO** em caixa alta (maiúsculas) sobre o tabuleiro da ponte, ou seja, sobre o elemento “ponte” que surge como suporte da cidade, sendo a palavra **TURISMO** apenas um diferenciador que designa a entidade detentora da marca e dos públicos à qual se dirige. Esta separação é ainda reforçada com a utilização de dois tipos de letra distinta, nomeadamente um tipo de letra “serifado”⁸ na

palavra Porto, confere à cidade o aspecto histórico que a marca pretende promover juntos dos seus públicos-alvo.

Importante será referir que, para a cidade do Porto, a ponte representa, não só um dos seus elementos distintivos de atracção turística, mas também como um elemento de ligação ao resto do território nacional, já que o rio Douro que nasce em Espanha, surge como uma fronteira natural entre o norte e o sul do país. Ou seja, a palavra Porto surge em cima do tabuleiro de uma ponte, o elemento que suporta a sua ligação com o território a sul, numa cidade igualmente limitada pelo mar a ocidente. Daí que o elemento água surja representado pela escolha da cor verde para o seu logótipo que para além disso surge com associações a materiais a elementos associados ao lazer e *relax* e associações afectivas ao bem-estar, paz, segurança, descanso, entre outras. Ou seja, com associações a atributos valorizados pelo público-alvo da marca: turistas.

5.5 Missão

Nesta secção, iremos abordar o benefício proposto pela marca PORTO TURISMO e *marketing mix* associado e se este cumpre a missão definida pela entidade gestora da marca. Assim a Câmara Municipal do Porto define como missão para o seu Gabinete de Turismo, posicionar o Porto como destino turístico de excelência missão definida para a marca PORTO TURISMO. Para este posicionamento deverá contribuir uma diferenciação qualitativa e, desta forma, tornar-se uma referência não no âmbito nacional como também ao nível internacional.

Missão

Posicionar a cidade do Porto como um destino turístico de excelência, diferenciando-se pela qualidade da sua oferta turística, tornando-a numa referência a nível nacional e internacional.

Câmara Municipal do Porto

Esta marca encontra-se efectivamente direccionada para o turismo de lazer já que a sua visão surge associada ao objectivo “de aumentar a competitividade da oferta turística, valorizar a atractividade do destino e proporcionar ao turista/visitante experiências únicas, que o façam prolongar a sua estadia e repetir a visita” (C.M. Porto, 2010). Na entrevista realizada, o responsável pelo pelouro da Turismo daquela entidade, faz questão de afirmar que “o Gabinete de Turismo da Câmara Municipal do Porto é um serviço integrante no eixo estratégico Reforço da atractividade e do dinamismo económico”.

Segundo os dados obtidos pela última análise à procura turística do Porto, realizada nos postos de turismo municipais, foram indicados os seguintes atractivos da cidade¹²:

- Vinho do Porto – 28%
- Património – 24%
- Monumentos e Museus – 22%
- Cruzeiros – 11%
- Actividades culturais – 10%
- Outros – 5%

5.5.1 Design Urbano

A formação e o desenvolvimento da cidade, conferiu ao Porto uma distribuição urbana característica de uma cidade antiga: ruas estreitas, ladeadas de edifícios com dois e três pisos, crescendo através da encosta do rio Douro para o interior, conferem-lhe uma atractividade diferenciadora das cidades mais “novas”. Assim, o centro histórico do Porto, constituído pelo conjunto do Bairro da Sé e Ribeira, surge como um emaranhado

¹² Dados fornecidos pela Câmara Municipal do Porto

de prédios confuso e sombrio que, apesar de não corresponder às actuais exigências urbanas, se tornam num atractivo especial para quem procura visitar algo diferente.

Este aglomerado termina na “baixa” da cidade, onde existe a Praça da Liberdade, o coração da cidade, onde se situam os Paços do Concelho – edifício sede da Câmara Municipal do Porto –, o principal ponto de referência histórico, cultural e social da cidade. Foi ali que os Republicanos portugueses proclamaram a implantação da República durante a revolta de 31 de Janeiro de 1891. Este é também o local escolhido para as mais diversas comemorações da cidade como as Festas de S.João, a passagem de ano ou mesmo os feitos da equipa de futebol da cidade – F.C. Porto.

A última versão arquitectónica deste local surge com a construção da Avenida dos Aliados (1916), que se encontra ladeada pelos mais belos edifícios da cidade, apresentando características urbanísticas que lhe conferem mais espaço e iluminação. Aliás, a área geográfica compreendida entre as duas áreas anteriormente referidas, possui a quase totalidade dos edifícios históricos da cidade, uma matéria que iremos dissecar mais em pormenor mais abaixo. Foram as características únicas destes espaços que lhe conferiram a classificação de “Património Cultural da UNESCO”, atribuída em 1996.

Outra referência em termos de definição urbanística da cidade surge a Avenida da Boavista, uma via estruturante de seis quilómetros de extensão que surge como resposta à necessidade de dotar a cidade de uma nova centralidade económica e social, facilitando o acesso do centro da cidade ao mar (Foz do Douro). Com seis quilómetros de extensão, é a mais longa avenida portuense e ficou concluída em 1917, sendo hoje o verdadeiro coração económico da cidade, onde se situam os escritórios (sede ou delegações) das principais empresas do país a maioria da oferta em termos de serviços e alojamento da cidade. A sua dimensão e alinhamento, proporciona ainda o local privilegiado para a realização de um dos eventos desportivos mais importantes da cidade – O Circuito da Boavista – que mais tarde abordaremos.

A vertente cultural referida por Kotler et al para este ponto também faz sentido pois aí se situam duas das mais importantes ofertas culturais da cidade – Fundação

Serralves e Casa da Música – bem como o seu principal espaço de lazer – Parque da Cidade.

Aproveitando esta nova centralidade, para aí se deslocou a classe mais abastada da cidade, dando origem a uma zona residencial onde predominam as vivendas unifamiliares, ladeadas de espaços verdes, tendo-se tornado, actualmente, o local onde os custos de habitação praticados são os mais elevados do Porto.

Figura 5.4 - Placa toponímica da cidade do Porto



Fonte: Site da Câmara Municipal do Porto

Na questão da sinalética referencia para a alteração das Placas Toponímicas da cidade que ocorreu em 2004 e com o objectivo de melhorar a informação das ruas da cidade, conferindo, ao mesmo tempo uma uniformização da sinalética urbana. Na perspectiva do seu autor, Prof. Armando Alves, a nova solução gráfica tem por base um conceito “simples mas que resista à evolução dos tempos” (Porto

Sempre, 2004, p. 18). Foram colocadas as cerca de 20.000 placas, acabando assim com a diversidade de cores e formatos que existia na cidade.

5.5.2 Infra-estruturas

O desenvolvimento e melhoria das infra-estruturas situa-se ao nível da operacionalização estratégica, ou seja, providencia, na prática, os meios para atingir uma determinada estratégia. Assim, e seguindo a análise proposta por Kotler et al (1993), os grandes investimentos recentemente efectuados no Porto foram enquadrados no âmbito de três grandes intervenções:

- Porto Capital Europeia da Cultura 2001
- Programa Polis

- Construção da rede de Metro Ligeiro
- Renovação do Aeroporto Sá Carneiro

As duas primeiras surgem aliadas a planos intergovernamentais e a segunda resulta do imperativo de dotar a cidade de um meio de transporte colectivo que permitisse, não só, uma maior mobilidade dentro da cidade, mas também fazer face aos movimentos pendulares dos milhares de pessoas que, diariamente, utilizam a cidade para trabalhar, estudar ou mesmo visitar.

A Capital Europeia da Cultura é uma iniciativa da União Europeia que tem por objectivo a promoção de uma cidade da Europa, por um período de um ano durante o qual a cidade possui a hipótese de mostrar à Europa sua vida e desenvolvimento cultural, permitindo um melhor conhecimento mútuo entre os cidadãos da União Europeia. No âmbito da preparação desta iniciativa, foi efectuado um forte investimento na recuperação de diversos espaços públicos da cidade, tais como, a recuperação do Jardim da Cordoaria da Praça da Batalha e da Praça de D. João I, ou mesmo de uma intervenção no Parque da Cidade que, entre outras coisas, permitiu a sua ligação directa ao mar. Foram igualmente construídas novas infra-estruturas como o Edifício Transparente e a Casa da Música, obra emblemática deste evento, da autoria do arquitecto Rem Koolhaas.

Com uma forte componente ambiental, o Programa Polis consistia numa parceria entre o Governo Português e as Câmaras Municipais que tinha como objectivo uma melhoria da qualidade de vida das cidades através de intervenções nas vertentes urbanística e ambiental. Desta forma se pretendia melhorar a atractividade e competitividade de algumas zonas urbanas, sendo que, no Porto, a sua obra mais emblemática envolveu a recuperação de toda a zona da Foz do rio Douro, tornando-a numa das zonais mais aprazíveis da cidade para o lazer.

O Metro do Porto foi considerado o maior projecto de construção da União Europeia, devido à construção simultânea de várias linhas. Actualmente, com cerca de 60 km, a rede comporta cinco linhas que, para além de permitir uma maior mobilidade dentro da cidade, liga o Porto aos concelhos vizinhos, tais como, Maia, Matosinhos, Póvoa de Varzim, Vila do Conde e Vila Nova de Gaia.

A terminar, referência para a renovação do aeroporto da cidade. Inaugurado em 1945, com a designação de Pedras Rubras, o actual Aeroporto Sá carneiro, sofreu profundas obras de remodelação quer na sua gare principal quer na sua envolvente. Actualmente, este aeroporto recebe mais de mais de meio milhão de passageiros por ano e, para além de galardoado com vários prémios de arquitectura, encontra-se entre os melhores do mundo¹³.

5.5.3 Serviços Básicos

A cidade encontra-se dotada dos diferentes serviços básicos essenciais para a captação e retenção de pessoas e/ou investimentos. No que concerne aos dois principais indicadores de vantagem competitiva actualmente utilizados em termos de comunicação referidos por Kotler et al (1993) – segurança e educação – será importante salientar os seguintes aspectos:

- Segurança – O Portugal é visto no exterior como um país seguro. Ou seja, um país onde existe segurança ao nível da protecção de pessoas e bens. Obviamente que o Porto favorece dessa mesma imagem no exterior, podendo ser esta uma mais-valia em termos de atracção dos diferentes públicos.
- Educação – relativamente a este ponto referir que a Universidade do Porto surge em primeiro lugar entre as universidades do país, nos principais rankings mundiais.

¹³ Segundo um estudo recente efectuado pela DECO e suas congéneres europeias, o Aeroporto Sá Carneiro figura no 11º lugar das preferências dos utilizadores entre 150 aeroportos de todo o mundo. (Expresso, 2010), *obtido em 23.06.10*

Tabela 5.3 – Universidades portuguesas nos rankings mundiais (2009)

RANKINGS	Academic Ranking of World Universities ARWU	THE-QS World University Rankings	Performance Ranking of Scientific Papers of World Universities	Ranking Web of World Universities	Th SCImago Institutions Rankings (SIR)	International Professional Ranking of Higher Education Institutions	41CU
U. Aveiro				696	597		
U. Católica		501-600		490			
U. Coimbra		366	487	357	335		
U. Lisboa	402-501			434	480		61
U. Minho				267	753		
UN. Lisboa		401-500		487	653		
U. Porto	402-501	501-600	332	149	320	343	160
UT. Lisboa			353	330	306		

Fonte: Universidade do Porto¹⁴

A Universidade do Porto é composta por três pólos universitários, repartidos pela cidade do Porto, onde se encontram as suas 14 Faculdades e uma Business School, oferecendo aos cerca de 30.000 estudantes que a frequentam programas que cobrem todos os ciclos de ensino e áreas do saber.

De referir ainda que dados recentes da “4 International Colleges & Universities”¹⁵, que avalia a popularidade das universidades dos cinco continentes com base no número de visitas registadas pelo respectivo site, colocam a Universidade do Porto no vigésimo posto do top 100 das universidades europeias mais populares e em 155º lugar do Top 200 mundial, cujo pódio é assegurado pelas norte-americanas MIT, Stanford University e University of California.

¹⁴ Em http://sigarra.up.pt/up/up_pesquisa.pesquisa?pv_pesq=ranking, obtido em 28.04.10

¹⁵ 4 International Colleges & Universities <http://www.4icu.org/>, obtido em 28.04.10

5.5.4 Pessoas

Uma busca rápida pela internet indicia que a hospitalidade é uma das características normalmente associadas a Portugal e à sua população. A AICEP apresenta a mesma hospitalidade da população portuguesa em conjunto com a sua flexibilidade e capacidade de adaptação como atributos diferenciadores positivos do país para as empresas que pretendam instalar-se em Portugal¹⁶.

De igual forma, este é um dos principais argumentos utilizados pelo principal portal inglês de venda imobiliária on-line, Primelocation.com¹⁷, para aliciar potenciais clientes a adquirir casas em Portugal: “os portugueses possuem a justa reputação de serem amigáveis e hospitaleiros, fazendo de Portugal um local maravilhoso para escolher como o seu lar”.

(...) the slower pace of life and the friendliness of people in rural areas are things we all long for as our own lives become increasing rushed and complex.

Tyson-Ward (2005)

Sendo que a simpatia e hospitalidade, ou seja, a forma como os visitantes são tratados influencia a percepção destes sobre os lugares, poderemos afirmar que a simpatia e disponibilidade da população poderão ser uma das vantagens competitivas da marca PORTO TURISMO. No entanto, não foram encontrados quaisquer elementos que permitam assegurar que existe um investimento por parte da entidade detentora da marca no sentido do aperfeiçoamento desta característica quer junto dos profissionais ligados ao turismo quer junto da população em geral.

16 <http://www.portugalglobal.pt/EN/InvestInPortugal/WhyPortugal/Pages/whyportugal.aspx>, obtido em 7 Maio, 2010

17 Primelocation.com, <http://www.primelocation.com/international-property/browse/all/portugal/>, obtido em 10 Maio, 2010

5.5.5 Atracções

Relativamente às atracções das cidades há que destacar aqui aquelas que poderão apresentar-se como mais-valia para atracção do segmento seleccionado para análise: Turismo de Lazer.

5.5.5.1 Locais históricos ou personagens famosas

O Porto possui, entre outras, duas personalidades que se tornaram referência mundial nas suas áreas de actuação: a maratonista Rosa Mota e o cineasta Manoel de Oliveira. A primeira destaca-se pelas suas prestações desportivas que lhe granjearam, entre outros, uma medalha de ouro olímpica da maratona em Seul (1988) e de Bronze em Los Angeles (1984), tendo ainda conquistado o título de campeã do mundo da modalidade em 1987 (Roma) e campeã da Europa em 1982 (Atenas). Manoel de Oliveira é um realizador de cinema com uma obra com mais de 50 filmes e vários prémios internacionais, que, com quase 102 anos¹⁸, detém o título de mais velho realizador em actividade.

Por outro lado, e apesar de não possuir qualquer local de referencia histórica internacional, a classificação de “Porto Património Mundial da Humanidade”, por parte da UNESCO em 1996, apresenta-se como de extrema relevância para a sua capacidade de atracção do segmento de turistas que procuram locais históricos.

5.5.5.2 Zonas de comércio

Apesar da mudança de hábitos do consumidor português nas últimas duas décadas ter levado a uma grande concentração do comércio em centros comerciais, o Porto possui ainda uma zona de comércio por excelência situada numa área que engloba a rua Santa Catarina e Rua Sá da Bandeira. Um local com algumas zonas pedonais, onde

¹⁸ Manoel de Oliveira nasceu no Porto em 11 de Dezembro de 1908

podemos encontrar algumas lojas âncora¹⁹ e onde se situam duas das referências do comércio da cidade: o Café Majestic, célebre pela sua decoração, e o Mercado do Bulhão, célebre não só pela sua oferta de produtos mas também pelos pregões das suas vendedoras.

Também a Avenida da Boavista tem vindo a concentrar a atenção dos investidores no que concerne à localização de lojas *premium*. A isso não será indiferente o facto de ser, como já referido, o centro de negócios da cidade, a zona habitacional mais cara da cidade e ainda aí se localizarem os hotéis mais importantes. De referir ainda uma vasta oferta nas zonas exteriores da cidade de vários centros comerciais com um conceito que coloca no mesmo espaço áreas de comércio – têxtil, calçado, electrónica, etc – espaços de lazer, cinemas e gastronomia.

5.5.5.3 Atracções culturais

No Porto, podemos encontrar diversos locais e iniciativas de cariz cultural, sendo o evento de maior nomeada em termos internacionais o “Fantasporto”, um dos mais importantes festivais do cinema fantástico a nível mundial. A cidade possuiu ainda o Museu de Arte Contemporânea da Fundação Serralves o Museu Nacional Soares dos Reis cujo acervo possui peças que vão desde o séc. XVI ao Séc. XIX com peças que representam vários tipos de arte, tais como, cerâmica, pintura, escultura, joalheria, mobiliário ou têxteis.

5.5.5.4 Recreio e entretenimento

O Porto não pode ser comparado com outras cidades de referência mundial em termos de recreio e entretenimento. No entanto, apesar de não possuir qualquer restaurante de referência internacional, a sua gastronomia é um dos atributos mais referenciados pelos turistas que a visitam. Quer pela variedade de pratos – peixe ou

¹⁹ A Inditex possui na rua Santa Catarina a loja com que iniciou a sua internacionalização com a marca ZARA.

carne – quer pela qualidade da sua cozinha, a gastronomia do Porto é um dos cartões-de-visita da cidade, tendo ainda em conta, a excelente relação qualidade/preço. De destacar alguns pratos típicos, tais como, as “Tripas à Moda do Porto” ou a célebre “Francesinha”

De referir ainda que o Porto possuiu ainda algumas zonas tradicionalmente dedicadas ao lazer de onde se destaca a zona da Ribeira, junto ao rio Douro, um lugar recheado de bares e restaurantes e onde, para além de tudo, o turista pode beneficiar de uma bela vista para o rio. Importante ainda referir que a aquisição por parte do município dos dois principais teatros da cidade – Tivoli e Coliseu –, veio inverter uma tendência que levou ao encerramento de quase todos as salas de espectáculo da cidade, permitindo à cidade ter hoje alguma oferta no que respeita a espectáculos de grande dimensão como festivais, concertos, peças de teatro, entre outros benefícios..

5.5.5.5 Estádios e pavilhões desportivos

Sem dúvida que a equipa do Futebol Clube do Porto tem sido, nos últimos anos, um dos principais embaixadores da cidade face aos seus êxitos desportivos internacionais. Uma Taça UEFA 2003) e as duas taças dos Clubes Campeões Europeus (1987 e 2004), colocaram-na no topo mundial da modalidade.

De igual forma, o seu estádio – Estádio do Dragão –, construído no âmbito do Europeu de Futebol de 2004 realizado em Portugal, tornou-se numa obra de referência arquitectónica mundial. Mais que um estádio de futebol, esta obra da responsabilidade do Arqº Manuel Salgado, dada a sua estética e funcionalidade tornou-se numa fonte de inspiração para outras infra-estruturas desportivas similares. Uma delegação constituída por arquitectos, representantes de clubes, responsáveis estatais e empresários do sector da construção, em visita a Portugal, elegeram-no como um caso a copiar no Brasil, no âmbito da construção das suas infra-estruturas para o Mundial de Futebol de 2014. Também o novo estádio nacional da Irlanda do Norte, a construir em Maze, tem o Dragão como modelo.

5.5.5.6 Eventos

As festas em honra do santo padroeiro da cidade – S.João – são um marco na vida da cidade. O São João do Porto é uma festa popular, que tem lugar de 23 para 24 de Junho. Esta festa caracteriza-se pelos seus arraiais populares com música e sardinha assada. Tradição é também o lançamento de pequenos balões de ar quente e a utilização de martelos de plástico ou os alhos-porros para bater na cabeça das pessoas. Ponto alto das festividades é o espectáculo de fogo-de-artifício à meia-noite sobre o rio Douro.

Outros eventos que, apesar de recentes, já se tornaram tradição e uma forma de projecção internacional da cidade o “Red Bull Air Race” e o “Grande Prémio Histórico do Circuito da Boavista”. O primeiro trata-se de uma competição aérea baseada na velocidade e precisão das manobras executadas pelos pilotos que decorre num circuito balizado por vários obstáculos. O evento que decorre sobre o rio Douro, trata-se de mais uma etapa deste campeonato em que pilotos e aviões são levados até extremo das suas capacidades. Pela sua espectacularidade e adrenalina, este evento atrai anualmente milhares de espectadores oriundos não só de Portugal como também de outros países, principalmente Espanha, pela sua proximidade geográfica.

O grande prémio automobilístico do “Circuito da Boavista”, apesar de recente, é já uma referência da cidade do Porto. Pretendendo ressuscitar a tradição da cidade para este tipo de eventos que teve a sua primeira edição em 1931, este circuito chegou a ser palco de etapas do Campeonato Mundial de formula 1, e onde correram pilotos como os lendários campeões do mundo da modalidade Stirling Moss, Jack Brabham ou Graham Hill. Após décadas de interregno, o circuito renasceu em 2005 e tem uma periodicidade bienal, agora com o Grande Prémio Histórico” com provas destinadas a carros clássicos da modalidade.

5.5.5.7 Edifícios, monumentos, estátuas

Como já referido, um dos epítetos do Porto é a “cidade das pontes”. Este nome advém da grande quantidade e diversidade destas infra-estruturas que existem entre as duas margens do Douro, ligando o Porto à cidade de Vila Nova de Gaia.

Estas são um grande motivo de atracção, figurando as viagens fluviais como uma das principais actividades de lazer para quem visita a cidade. Das actuais sete pontes destaque para as pontes metálicas Maria Pia e Luís I, do final do séc. XIX, da autoria do atelier de Gustavo Eiffel, que tem o seu nome ligado a um dos maiores ícones de Paris, a Torre Eiffel (Figura 5.5)..

Figura 5.5 – Ponte Luís I



Fonte: Arquivo fotográfico da Câmara Municipal do Porto

Igualmente importante em termos arquitectónicos é a Ponte da Arrábida, pois a sua estrutura em betão armado constituiu uma inovação mundial. A sua inauguração em 1963 chegou mesmo a ser noticia em todo o mundo e o seu vão de 270m constituiu durante algum tempo recorde mundial para estruturas com este tipo de técnica de construção.

Ligado ainda ao rio estão os barcos Rabelos, uma embarcação típica do Rio Douro que tradicionalmente transportava as pipas de Vinho do Porto do Alto Douro, onde as vinhas se localizam, até Vila Nova de Gaia e Porto, onde o vinho era armazenado e, posteriormente, comercializado. Sendo um barco de rio de montanha, não possui fundo chato e sem quilha, com um comprimento entre os 19 e 23 metros. Com uma vela quadrada, este barco era manejado normalmente por seis ou sete homens. Para o dirigir

utiliza-se um remo longo à popa – a espadela. Para conseguir superar alguns obstáculos, os barcos eram puxados a partir das margens por homens ou por juntas de bois.

A cidade possuiu ainda uma série de edifícios históricos que poderão servir de atracção ao público-alvo em estudo, tais como:

- Palácio da Bolsa (pela singularidade do Salão Árabe, e por ser membro dos Centros de Conferência Históricos da Europa);
- Sé Catedral de estrutura românica do séc. XII;
- Casa do Infante ou da Alfândega Velha, que alberga o Arquivo Histórico. Trata-se de um Monumento Nacional ao qual está ligada a tradição do nascimento do Infante D. Henrique, responsável pelo início da epopeia marítima portuguesa do séc. XV.
- Paços do Concelho - edifício sede do município do Porto;
- Casa da Câmara, antigos Paços do Concelho da época medieval, cuja torre foi recentemente reconstruída segundo o projecto do arquitecto Fernando Távora;
- Palácio do Freixo, edifício marcante da arquitectura civil do período barroco, atribuído ao expoente máximo da arquitectura portuguesa dessa época: Nicolau Nasoni.
- Alfândega Nova, edifício com uma área de 36.000 m² que alberga o Museu dos Transportes e Comunicações;
- Cadeia da Relação, onde funciona o Centro Português de Fotografia e onde estiveram presos Camilo Castelo Branco, autor do “Amor de Perdição”, e Ana Plácido, acusados de crime de adultério;
- Palácio da Bolsa, pela singularidade do Salão Árabe, e por ser membro dos Centros de Conferência Históricos da Europa.
- Pavilhão Rosa Mota (anteriormente designado por Pavilhão dos Desportos) é um edifício em forma de calote semi-esférica, da autoria do arquitecto José Carlos Loureiro. Este espaço já foi palco de diversos acontecimentos

desportivos e culturais, prevendo-se a sua requalificação num espaço multiusos.

Figura 5. 6 – Casa da Música do Porto



Fonte: Arquivo fotográfico da Câmara Municipal do Porto

Em contraste com uma oferta marcada por edifícios com uma carga marcadamente histórica, a singularidade da arquitectura do edifício da Casa da Musica do Porto (2005), da autoria do arquitecto holandês Rem Koolhaas, apresenta-se como o símbolo da modernidade arquitectónica da cidade Porto.

Este projecto é hoje um dos ex-líbris da cidade, sendo uma referência internacional ao nível da arquitectura, tendo mesmo o crítico de arquitectura do New York Times colocá-lo ao lado de edifícios como o Museu Guggenheim Bilbao da autoria de Frank Gehry. Este crítico chega mesmo a dizer que “olhando apenas o aspecto original do edifício, verifica-se que esta é uma das mais importantes salas de espectáculos construída nos últimos 100 anos”.

Outro edifício singular da cidade ao nível arquitectónico é a Livraria Lello & Irmão, no centro da cidade. Datado de 1906, o edifício apresenta fachada em Arte Nova com laivos de estilo neogótico. No seu interior destacam-se a decoração em gesso pintado imitando madeira, a escada de acesso ao piso superior - uma das primeiras construções de cimento armado da cidade do Porto -, e o grande vitral existente no tecto, que ostenta o monograma e a divisa da livraria: "Decus in Labore". Em 2008, o jornal britânico "The Guardian" eleveu-a como a terceira mais bela livraria do mundo.

5.5.5.8 Outros Eventos

Neste ponto o destaque vai para o "Portugal Fashion", um dos mais importantes certames de moda em Portugal, promovido pela Associação nacional de Jovens Empresários (ANJE) cuja sede se situa na cidade do Porto. Com uma grande influência na evolução do design, produção e comercialização dos têxteis nacionais, este acontecimento pretende actualmente ser sinónimo de cultura, modernismo e de aposta na promoção da imagem nacional.

Tendo nascido em 1995, e com uma periodicidade anual, o evento tem uma grande influência na evolução do design de moda em Portugal, assumindo, igualmente, um papel de destaque na promoção do produto português junto do seu público-alvo, constituído por profissionais de moda, agentes de compra e *opinion-makers* internacionais.

Figura 5.7– Livraria Lello & Irmão



Fonte: Wikipédia

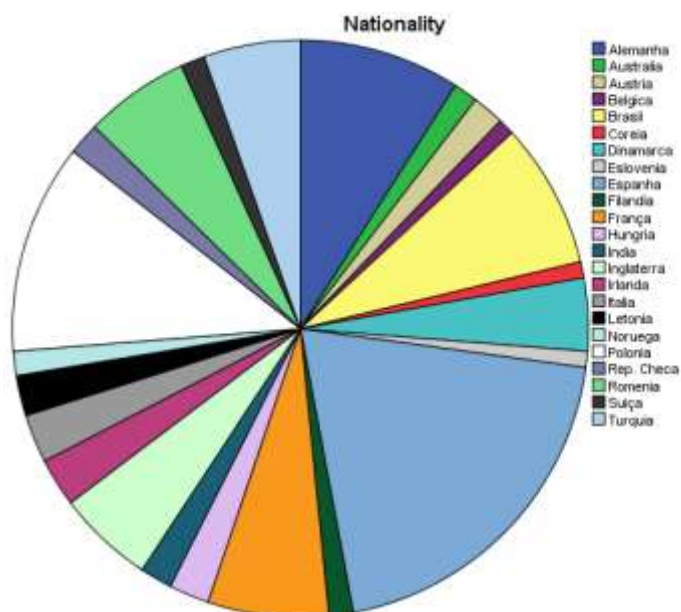
Desde 2001 que o certame marca presença nos calendários oficiais dos mais importantes eventos internacionais do sector, tais como as semanas de Moda de São Paulo, Nova Iorque, Barcelona e Paris, permitindo, desta forma, aos estilistas nacionais mostrar o seu trabalho além-fronteiras.

5.6 Imagem

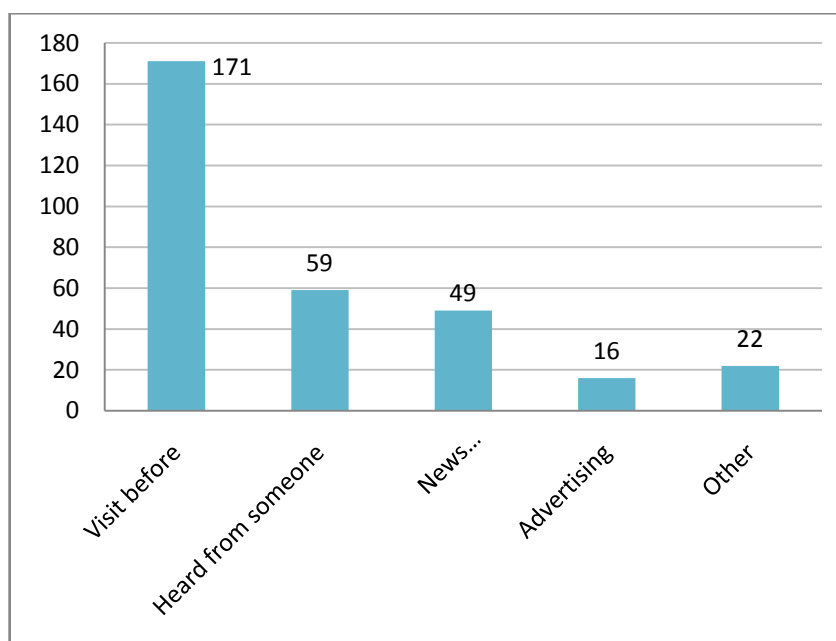
A análise ao terceiro vértice do Triângulo da Marca Cidade – *image mix* – foi efectuada (como referido anteriormente) através de um questionário efectuado a estrangeiros não residentes em Portugal, de acordo com critérios estabelecidos para a recolha de dados. Esse inquérito obteve 221 observações válidas²⁰ e a sua análise foi efectuada com recurso ao software de análise estatística “SPSS”.

Através da observação da tabela de frequências da variável “Nacionalidade”, verificasse que a maioria dos sujeitos que participaram no preenchimento do inquérito é de nacionalidade espanhola (44), como se pode verificar através da observação do gráfico abaixo (Figura 5.7).

²⁰ Efectivamente o inquérito contou com 227 respostas mas não foram todas consideradas válidas pois não ultrapassaram as duas primeiras questões eliminatórias: 4 dos sujeitos afirmaram ser de nacionalidade portuguesa e portanto não fazem parte do universo do público-alvo do inquérito, ou deram uma resposta negativa na questão “Do you know or have already heard/read about Porto” (3).

Figura 5.8 – Distribuição da nacionalidade dos inquiridos

Relativamente à forma de como conheceram Portugal, a variável “*visit before*” foi a que colheu maior número de respostas (171), como se pode observar no gráfico abaixo (Figura 5.8).

Figura 5.9 – Forma como tomaram conhecimento da cidade do Porto

Da análise aos resultados das variáveis ordinais, destacam-se claramente duas variáveis que obtiveram o maior número de observações nas modalidades “6” e “7” (large): arquitectura e hospitalidade. No entanto, para uma análise mais pormenorizada do estudo, efectua-se de seguida uma reflexão mais detalhada dos resultados do inquérito no que respeita às dimensões de análise do *image mix* representados no modelo do Triângulo da Marca Cidade.

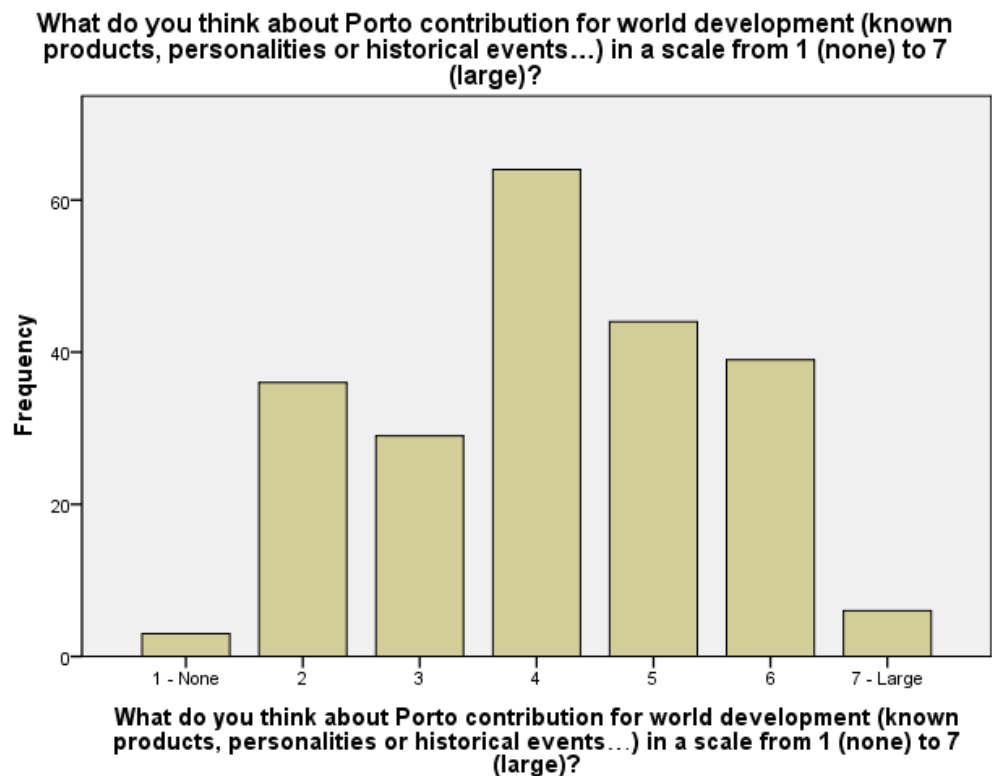
5.6.1 Presença

Relativamente a este item, o questionário era composto por duas questões:

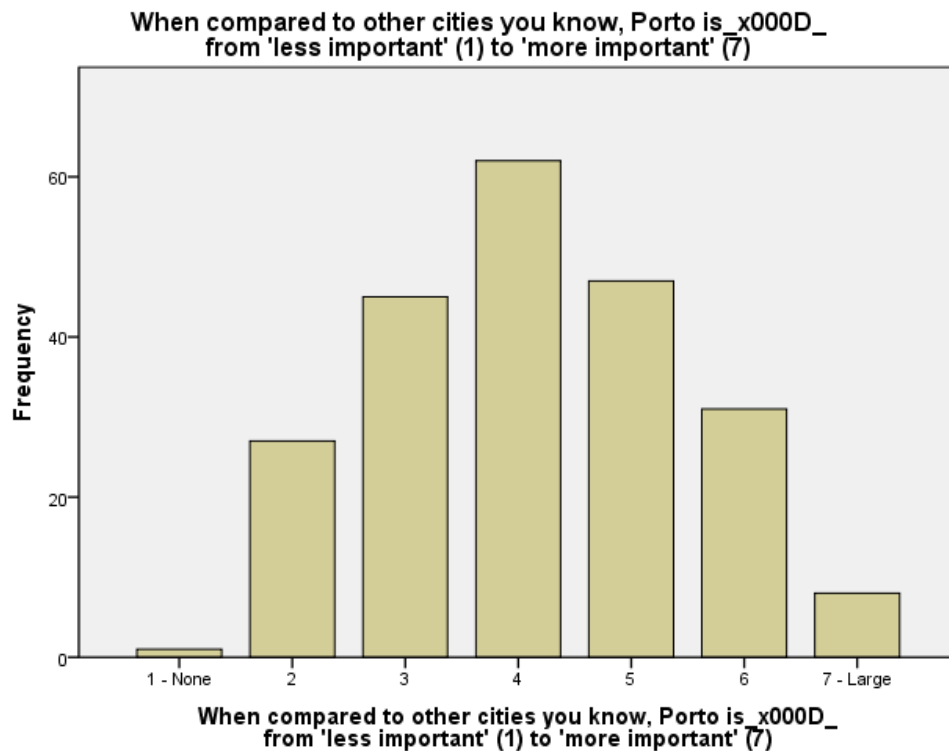
- a) What do you think about Porto contribution for world development (known products, personalities or historical events...)?
- b) When compared to other cities you know, Porto is “less important” or “more important” (de1 a 7)?

Ao analisar os resultados, pode verificar-se não existir uma relevância clara sobre a contribuição da cidade do Porto para o desenvolvimento mundial, com a maioria das observações (64) a optar pela modalidade “4”. Surgem, no entanto, valores extremos com 3 observações a considerarem o seu grau de contribuição nulo (modalidade “1”) e 7 a considerarem a sua contribuição elevada (modalidade “7”), como se pode verificar pela Figura 5.10.

Figura 5.10 – Contribuição do Porto para o desenvolvimento mundial



Relativamente à comparação da cidade do Porto com outras cidades, o resultado não difere muito da questão anterior, com a mediana no valor 4 e a maioria das observações a situar-se entre as modalidades “3” e “5”. Ou seja, para os inquiridos, a importância da cidade do Porto não é superior ou inferior á de muitas outras cidades mundiais (Figura 5.11).

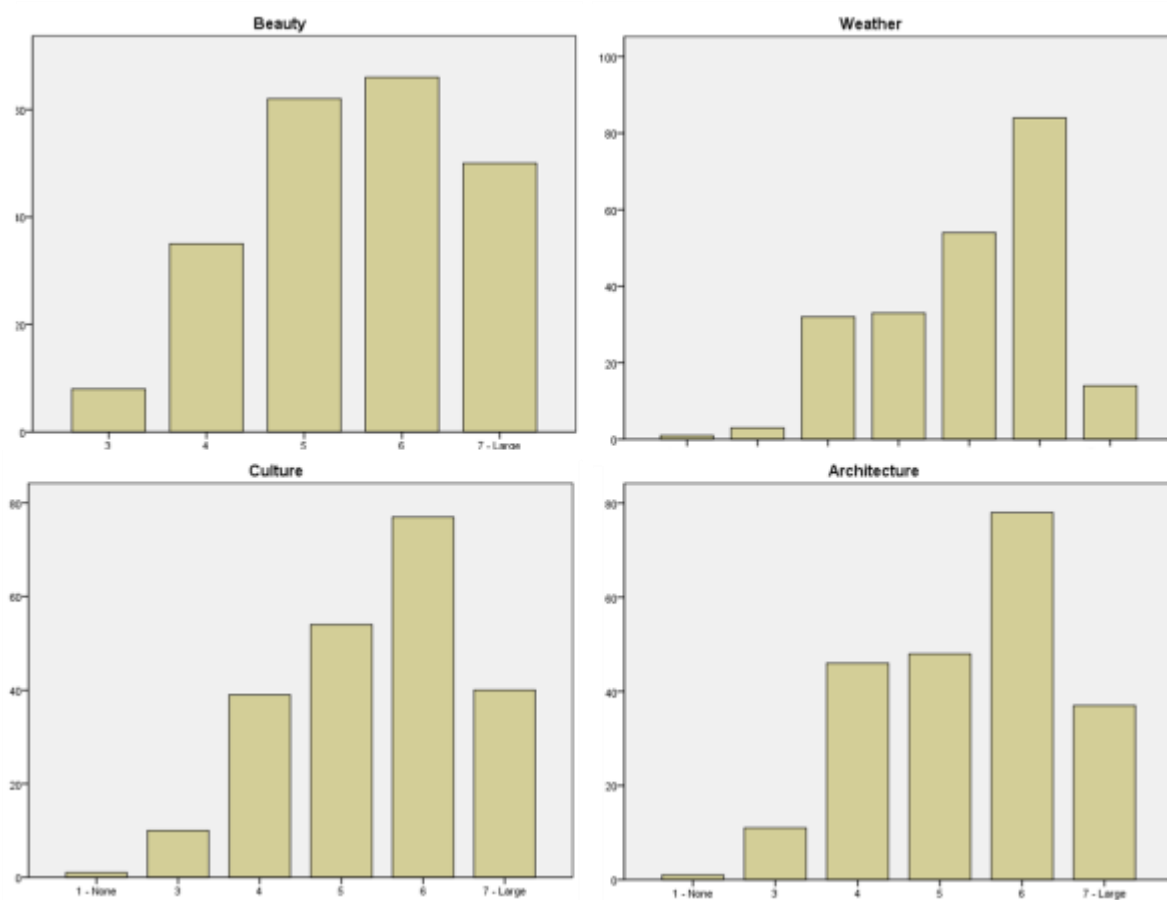
Figura 5.11 – Importância da cidade de Porto comparativamente a outras cidades mundiais

5.6.2 Lugar

Esta dimensão de análise da cidade do Porto foi verificada questionando os inquiridos sobre a sua avaliação às variáveis: beleza, limpeza, cultura, arquitectura, ambiente, clima, design urbano e diversidade de alojamento.

Aqui, as observações positivas mais relevantes vão para a beleza da cidade, a sua cultura e arquitectura, como se pode verificar através da análise aos gráficos seguintes (Figura 5.12):

Figura 5.12 – Resultados para as variáveis “beleza”, “clima”, “cultura” e “arquitetura”



De ressaltar ainda o facto que através de uma análise multivariada, verificasse através do coeficiente de Spearman²¹, os resultados sugerirem a existência de uma significativa associação positiva entre as variáveis *Culture* e *Architecture* para um nível de significância de 1%, como se pode verificar na Tabela 5.4. Ou seja, ao aumento da variável *Culture* corresponde um aumento da variável *Architecture* na mesma proporção e vice-versa, significando, por isso, que os inquiridos relacionam directamente estas duas variáveis.

²¹ O coeficiente de Spearman mede a intensidade da relação entre as variáveis ordinais. Utiliza em vez do valor nele observado apenas a ordem das observações. O coeficiente varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação linear entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável.

Tabela 5.4 – Coeficiente de Spearman das variáveis correspondentes ao Lugar

			Correlations						
			Beauty	Cleanliness	Culture	Architecture	Environment	Weather	Urban Design (signage)
Spearman's rho	Beauty	Correlation Coefficient	1,000	,454 [~]	,680 [~]	,590 [~]	,549 [~]	,445 [~]	,460 [~]
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	221	221	221	221	221	221	221
	Cleanliness	Correlation Coefficient	,454 [~]	1,000	,392 [~]	,277 [~]	,486 [~]	,141 [~]	,401 [~]
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,036	,000
		N	221	221	221	221	221	221	221
	Culture	Correlation Coefficient	,680 [~]	,392 [~]	1,000	,714 [~]	,605 [~]	,322 [~]	,498 [~]
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
		N	221	221	221	221	221	221	221
	Architecture	Correlation Coefficient	,590 [~]	,277 [~]	,714 [~]	1,000	,563 [~]	,405 [~]	,481 [~]
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
		N	221	221	221	221	221	221	221
	Environment	Correlation Coefficient	,549 [~]	,486 [~]	,605 [~]	,563 [~]	1,000	,460 [~]	,559 [~]
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
		N	221	221	221	221	221	221	221
	Weather	Correlation Coefficient	,445 [~]	,141 [~]	,322 [~]	,405 [~]	,460 [~]	1,000	,447 [~]
		Sig. (2-tailed)	,000	,036	,000	,000			,000
		N	221	221	221	221	221	221	221
	Urban Design (signage)	Correlation Coefficient	,460 [~]	,401 [~]	,498 [~]	,481 [~]	,559 [~]	,447 [~]	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	221	221	221	221	221	221	221

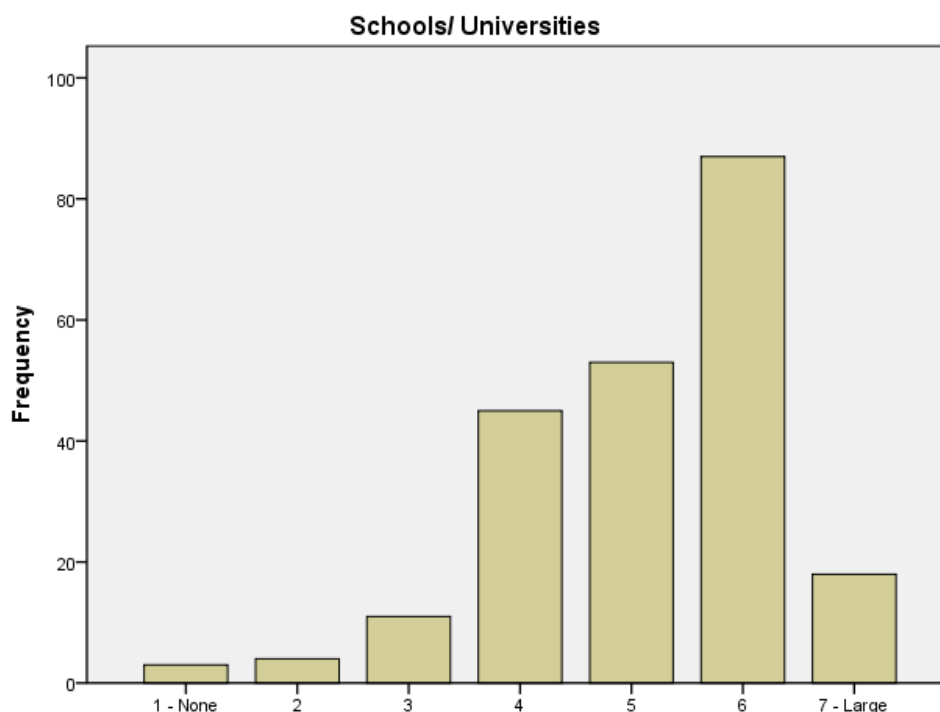
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5.6.3 Pré-requisitos

Relativamente a esta unidade de análise foi solicitado aos inquiridos que efectuassem uma análise a seis variáveis: diversidade de alojamento, qualidade de alojamento, serviços públicos, transporte, instalações desportivas e escolas/universidades.

De acordo com a análise efectuada, todas as variáveis alcançam resultados medianamente positivos, com a maioria das observações a concentrarem-se entre o valor “4” e “5”. No entanto, o maior relevo deste grupo de variáveis vai para “schools/universities” (Figura 5.14), que obteve o maior número de observações situadas junto aos valores mais elevados da escala, com mais de 70% das observações acima do valor médio proposto (4), tendo sido mesmo a modalidade “6” aquela que concentra maior número de observações (39,4%).

Figura 5.13 – Resultados para a variável “escolas/universidades”

Ou seja, segundo estes resultados, a cidade do Porto oferece, para a grande maioria dos inquiridos, muito boas condições em termos do seu parque escolar e universitário.

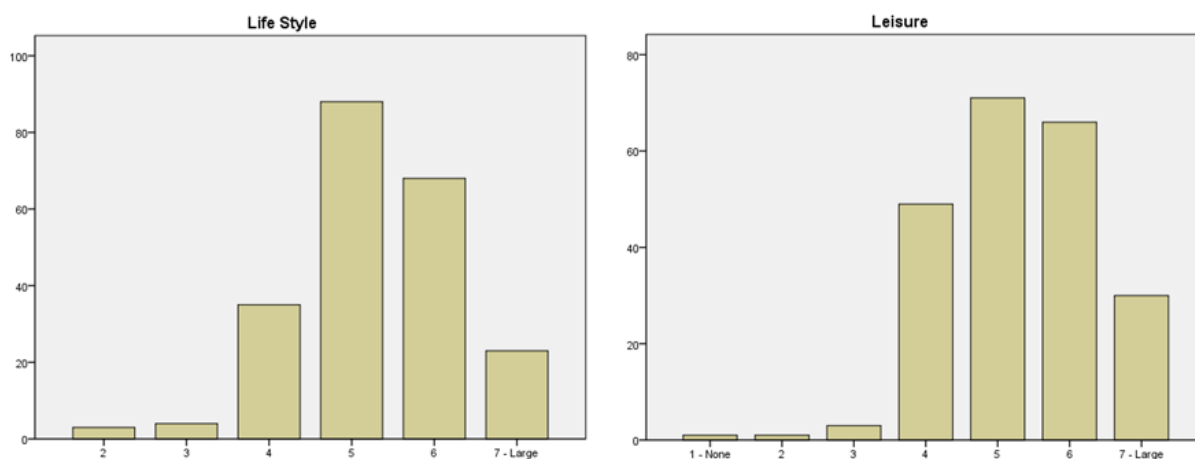
5.6.4 Pulsação

Com este item pretendeu-se avaliar o estilo de vida que a cidade oferece aos visitantes, solicitando, por isso, aos inquiridos que se pronunciassem sobre as variáveis eventos, qualidade de vida e lazer.

Também aqui, a cidade obtém resultados muito positivos no que respeita a qualidade de vida e lazer, concentrando a grande maioria das observações em níveis iguais ou superiores à modalidade “4”. Já as modalidades “1” e “2”, indicadoras de uma

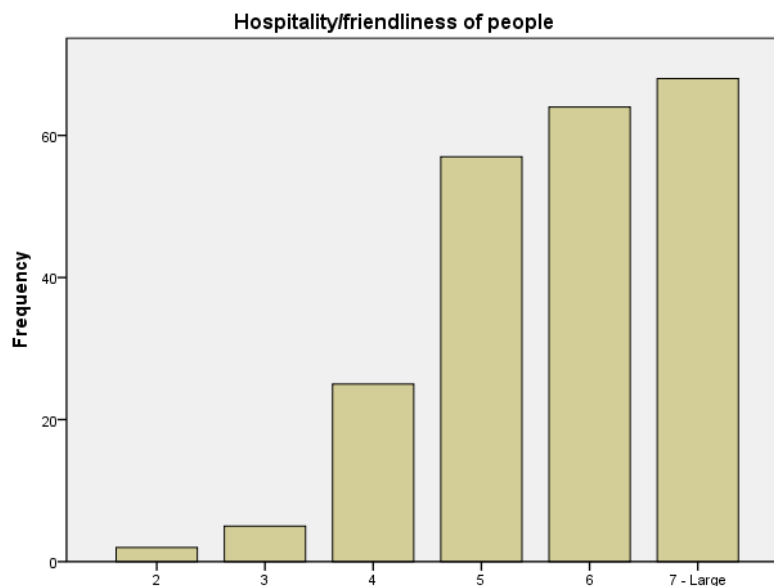
avaliação negativa no que respeita à qualidade de vida e lazer, têm uma expressão insignificante.

Figura 5.14 – Resultados das variáveis “estilo de vida” e “lazer”



5.6.5 Pessoas

O estudo deste item foi efectuado através da avaliação dos inquiridos aos aspectos: simpatia/hospitalidade, diversidade cultural e tertúlias. Sem dúvida que aqui o inquérito revelou que os inquiridos consideram a hospitalidade como o aspecto mais relevante da cidade do Porto, com a maioria das observações a concentrar-se nos valores de “5” a “7”, representando estes, em conjunto, 85.6% das observações. Aliás, é importante referir que este é o aspecto que concentra maior número de observações na modalidade “7” (30,8%), como se poderá verificar pela figura abaixo.

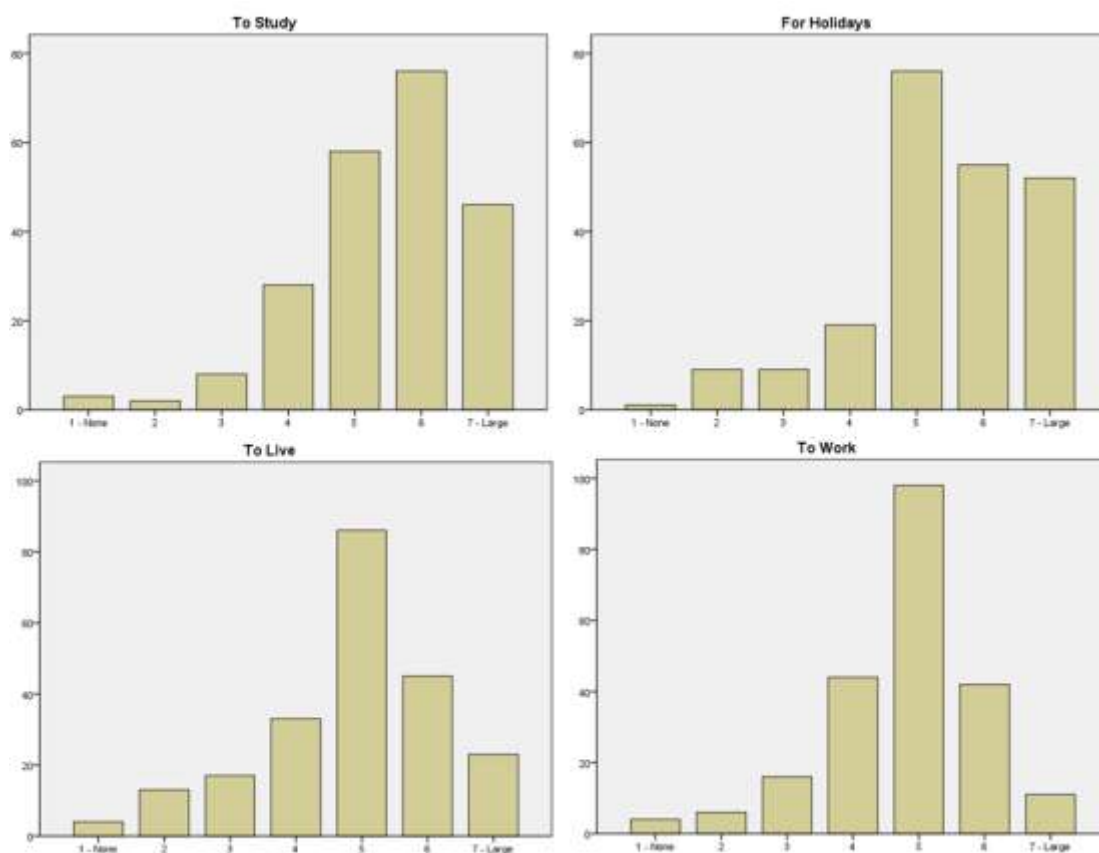
Figura 5.15 – Resultados para a variável “hospitalidade/simpatia das pessoas”

5.6.6 Potencial

Neste ponto os inquiridos foram convidados a avaliar quais os motivos que podem levar as pessoas a visitar ou fixar-se na cidade, através da resposta às variáveis: férias, viver, trabalhar, estudar e investir.

Segundo os resultados do inquérito a cidade apresenta potencialidades nesta área, com relevância para a variável “estudar” que apresenta como modalidade com mais frequência o “6”, seguido do “5” como modalidade com a segunda maior frequência. No entanto, será importante referir que à exceção da variável “investir”, todas as outras concentram o maior número de observações nas modalidades “5” (primeiro lugar) e “6” (segundo lugar).

Figura 5.16 – Resultados as variáveis “estudar”, “férias”, “viver” e “trabalhar”



5.7 Conclusão

Ao logo deste capítulo, efectuou-se uma aplicação do modelo proposto no capítulo 3 deste trabalho para análise da marca cidade, através da investigação aos três vértices do Triângulo da Marca Cidade: *identity mix*, *marketing mix* e *image mix*.

Assim, após uma breve caracterização da cidade do Porto e da marca PORTO TURISMO, procedeu-se à análise dos vários aspectos do sinal (Secção 5.4). Seguidamente, procedeu-se à análise da missão da marca, através de uma reflexão sobre o seu *marketing mix* (Secção 5.5), terminando com a análise da imagem no público-alvo seleccionado para o estudo, através da análise dos dados recolhidos no inquérito efectuado (Secção 5.6).

Os elementos recolhidos ao longo deste capítulo permitiram identificar a forma como o sinal da marca PORTO TURISMO se expressa, os instrumentos que esta utiliza para chegar aos seus públicos e a forma como o segmento seleccionado para este trabalho (turismo de lazer) vêem essa mesma marca. Em função dos resultados da análise do caso, serão apresentadas, no capítulo seguinte as conclusões desta investigação.

CAPITULO 6 – Conclusão

6.1 Introdução

A abordagem teórica adoptada neste trabalho enquadra-se no estudo da aplicação da teoria de marketing ao território. Na verdade, a utilização do marketing territorial surge como reacção ao crescimento da competição entre países, regiões ou cidades, como uma ferramenta importantíssima para o desenvolvimento económico e social dos lugares e das pessoas que neles residem, chegando mesmo a influenciar as políticas nesses territórios.

Desta feita, o marketing territorial tem sido utilizado por algumas cidades para reconstruir e redefinir a sua imagem, através da definição e desenvolvimento de uma identidade própria, única e diferenciável das demais e que visa tornar esse lugar na primeira escolha (ou uma das primeiras) dos públicos-alvo definidos na sua estratégia de marketing.

Neste contexto, a marca representa um compromisso que o país, região ou cidade assume perante os seus públicos e assume-se como um importante activo económico e psicológico desses territórios. Isto resulta, tal como vimos, que a criação e promoção da marca afigura-se como um dos mais importantes factores a ter em conta no desenvolvimento de qualquer país, região ou cidade manifestando, junto dos seus públicos, os traços distintivos desse lugar que Anholt (2008) apelida de “Identidade Competitiva”.

O Triângulo da Marca de Lencastre (2007) surge assim como um excelente instrumento para avaliação de uma marca, da forma como esta se expressa e da sua relação com os públicos.

Para análise e compreensão da problemática exposta, foi necessário realizar, na Parte I desta dissertação, uma revisão da literatura sobre a aplicação das técnicas de marketing e de *branding* ao produto território, terminando com a apresentação das questões de investigação e do modelo de análise, construído com base na revisão de literatura e nas questões de investigação levantadas.

Na Parte II, expôs-se a metodologia de investigação e assumiu-se o estudo de caso como método mais adequado para a investigação em causa. Em seguida, procedeu-se à descrição e análise do caso.

Para concluir, é objectivo deste capítulo a apresentação das principais conclusões do estudo (Secção 6.2), bem como, a exposição dos seus principais contributos (Secção 6.3) e limitações e pistas para investigação futura (Secção 6.4).

6.2 Resposta às Questões de Investigação

A escolha da metodologia foi determinada pelos objectivos, conteúdo e contexto do projecto de investigação e pelos constrangimentos encontrados. Pelo facto da investigação pretender responder a questões do tipo “como é que” e, simultaneamente, de carácter exploratório e explicativo, o método de investigação escolhido foi o de estudo de caso.

Sendo o objectivo principal deste trabalho o desenvolvimento de uma ferramenta de análise dos diferentes elementos constituintes da marca cidade, a verificação da mesma recaiu sobre o estudo de um caso. De acordo com a metodologia de investigação adoptada, recorreu-se a diferentes fontes de informação desde a recolha de dados, à entrevista e mesmo a um questionário, para análise das dimensões constantes no modelo proposto no Capítulo 3.

Mediante o tratamento qualitativo e quantitativo dos dados recolhidos, redigiu-se um relatório com todas as constatações verificadas face a cada uma das variáveis que constituem as dimensões do modelo conceptual de análise.

Seguidamente serão expostas as principais conclusões desse estudo efectuado com base na reflexão dos três vértices do modelo do Triângulo da Marca Cidade apresentado e que pretendem dar resposta às questões de investigação apresentadas na Secção 3.2 desta dissertação.

6.2.1 O Marketing Mix da Marca PORTO TURISMO

Face à unidade de análise desta investigação, podemos concluir que a PORTO TURISMO expressa a sua marca alicerçada, fundamentalmente, num conceito de cidade com história, para isso muito contribuindo o estatuto de património mundial do seu centro histórico.

De igual forma, o rio e as suas pontes inscreve na identidade da cidade uma marca distintiva das demais, reforçada pelo facto de, por um lado, o rio Douro estar associado a um produto de grande destaque internacional cuja marca toma o nome da cidade – o vinho do Porto – e por outro de, pelo menos duas das suas pontes, surgirem como marcos não só históricos mas também como marcos da engenharia ligada à construção deste tipo de estruturas:

- a) a Ponte Luís I, uma construção toda em ferro da responsabilidade do gabinete do autor de um dos marcos mais importantes – se não o mais importante – da cidade de Paris: Torre Eiffel;
- b) a Ponte da Arrábida, que constituiu à época da sua construção um marco na engenharia mundial pelo material utilizado, assim como, pela construção do maior arco suspenso em betão armado.

A referência contínua aos elementos atrás citados e outros de cariz marcadamente histórico como edifícios e monumentos, através de textos e imagens utilizados nos suportes promocionais pela entidade responsável pela gestão da marca, nomeadamente brochuras e site, são prova de que este é o elemento mais forte do seu *marketing mix*, marcando assim como missão da marca posicionar-se como cidade histórica junto dos seus públicos, como mostra a Figura 6.1.

Figura 6.1 - Missão e marketing mix da marca PORTO TURISMO



Fonte: elaboração própria

Curiosamente, isto leva a que outro elemento arquitectónico de referência da cidade de construção mais recente, a Casa da Música, surja como único elemento contrastante – e até mesmo estranho – na comunicação da marca PORTO TURISMO. Tirando este elemento, todas as outras referências à modernidade da cidade, como as infra-estruturas rodoviárias e de transportes, sustentam o seu posicionamento, sendo estes elementos que visam proporcionar uma melhor estadia a quem a visita.

6.2.2 A Relação entre o Sinal e o Marketing Mix da marca PORTO TURISMO

O sinal da marca PORTO TURISMO apresenta-se com uma composição de dois elementos gráficos, símbolo e *lettering*, que remetem claramente para o aspecto arquitectónico/patrimonial da cidade do Porto. A representação gráfica de um dos ícones patrimoniais da cidade, simultaneamente um símbolo que representa a ligação da cidade com o exterior, conduz claramente à ideia que o Porto é uma cidade com história e está aberta a estabelecer contactos com todos os que venham do exterior. Ou seja, aberta aos visitantes. A utilização de letra serifada, tipo “Times New Roman”, no seu *lettering* vem, exactamente, reforçar essa ideia de história.

A estilização do símbolo, em simultâneo, com a utilização, da cor verde para o desenhar, estabelece uma ligação com o presente pois este é um elemento da cidade com uma utilização quotidiana, integrado, inclusive, na rede de transporte mais moderna da cidade, o metro ligeiro, e ainda com uma ligação à ecologia. Estes aspectos – antigo e moderno – surgem no *marketing marketing mix* da marca, através da oferta aos visitantes de diversos elementos “históricos” e de “cultura”, englobados numa missão que passa por apresentar o Porto como uma cidade com um património histórico singular, em conformidade com o sinal da marca, como representado na Figura 6.2.

Figura 6.2 – Relação entre o sinal da marca PORTO TURISMO e o seu marketing mix



Fonte: elaboração própria

Assim sendo, podemos concluir pela existência de uma relação próxima e directa entre o *identity mix* da marca e o seu *marketing mix*, ou seja, o logótipo da marca PORTO TURISMO encontra expressão na missão da marca.

6.2.3 O Image Mix da marca PORTO TURISMO

A análise ao *image mix* da marca PORTO TURISMO teve como suporte um inquérito a indivíduos pertencentes ao segmento seleccionado para este estudo: turismo de lazer. Analisados os dados recolhidos de acordo com as dimensões do modelo proposto, pode constatar-se através da Tabela 6.1 que as variáveis mais relevantes são “hospitalidade”, “arquitectura”. Ou seja, são aquelas que este público-alvo mais valoriza na cidade do Porto.

Tabela 6.1 – Quadro resumo de inquérito

	Modalidade com mais frequência	Segunda mod. com mais frequência	Outros dados relevante
Porto contribution for world development	4	5	
When compared to other cities you know, Porto	4	5	
Beauty	5	5	
Cleanliness	4	5	
Culture	6	5	
Architecture	6	7	A modalidade 6 concentra muitas obs.
Environment	5	4	
Weather (clima)	6	5	A modalidade 6 concentra muitas obs.
Urban Design (signage)	4	6	
Diversity of accommodations	5	6	
Quality of accommodations	5	6	
Public Services	5	4	
Transportations	6	5	
Sports facilities	4	5	
Schools/ Universities	6	5	
Hospitals	4	5	
Hospitality/friendliness of people	7	6	
Cultural diversity	5	6	
Personal encounters	4	6	
Events	6	5	
Life Style	5	6	
Leisure	5	6	

For Holidays	5	6	
To Live	5	6	A modalidade 5 concentra muitas obs.
To Work	5	6	A modalidade 5 concentra muitas obs.
To Study	6	5	A modalidade 6 concentra muitas obs.
To Invest	5	4	

Para além destas, mereceram ainda destaque as variáveis, “cultura”, “clima”, “transportes” e “eventos”, sendo que “estudar” surge como motivo mais votado para visitar ou viver no Porto. Importante também referir ter-se detectado uma correlação positiva entre as variáveis “arquitectura” e “cultura”, ao que não será estranho o facto da arquitectura da cidade estar muito ligada ao seu património histórico, logo, cultural.

Assim, poder-se-á concluir que a percepção que este público-alvo tem da cidade, está muito ligada ao seu património histórico-cultural e à simpatia dos seus habitantes.

6.2.4 Relação Marketing Mix e o Image Mix da marca da marca PORTO TURISMO

Uma marca é expressa através “da missão, dos valores e crenças, comunicação, cultura e a totalidade do design” adoptado por uma organização (Simões & Dibb, 2001, p. 222). Desta feita, a marca resulta de uma imagem produzida na mente do consumidor continuamente bombardeado por imagens e mensagens que podem alterar as suas percepções. Por isso, através do *city marketing mix* a cidade procura um determinado posicionamento da sua marca junto dos seus públicos (*image mix*).

Mas uma marca é mais que um slogan ou logótipo “uma marca deve ser, antes de mais um benefício, uma missão, uma razão de ser” (Lencastre, 2007, p. 67), ou seja, uma promessa que importa cumprir, sob pena de gerar desapontamento nos seus públicos.

Como analisado nos pontos anteriores, a PORTO TURISMO busca, através do seu *marketing mix*, que a marca seja vista como um local com um património arquitectónico singular e que vale a pena visitar. Também, através à análise do *image mix* efectuada, pode verificar-se que o segmento analisado percepção a cidade como um local hospitaleiro com um património arquitectónico-cultural interessante. Assim sendo, e segundo o estudo efectuado, a marca PORTO TURISMO cumpre o seu objectivo, pois a sua missão é reconhecida pelo segmento-alvo estudado. Ou seja, como se pode verificar na Figura 6.3, existe uma relação directa entre o posicionamento pretendido e o posicionamento efectivo da marca PORTO TURISMO, junto do segmento turistas de lazer²².

Figura 6.3 - Relação entre *marketing mix* e *image mix* da marca PORTO TURISMO



Fonte: elaboração própria

²² Os inquiridos admitidos no estudo tinham efectivamente conhecido ou ouvido falar sobre a cidade.

6.3 Principais contributos

Em termos científicos, esta dissertação procura contribuir para um aprofundamento de conhecimentos na área do marketing territorial, principalmente no que se refere ao âmbito da gestão da marca território que, tal como qualquer outra marca, vive da dicotomia emissor-receptor, ou seja, a forma como esta se compõe e se dá a conhecer aos seus públicos e a forma como estes a recebem e interpretam.

Em primeiro lugar, durante o trabalho realizado foi possível verificar a aplicação dos conceitos de marketing ao território, bem como à gestão da sua marca, apesar da especificidade e complexidade deste tipo de marca. De seguida, baseado num instrumento de análise da marca, foi possível desenvolver uma proposta de análise da marca cidade. Desta forma, o modelo apresentado, estabelece um relacionamento entre as três diferentes dimensões da marca cidade: sinal, missão e imagem. Através do modelo proposto, *marketers* ou entidades envolvidos na gestão da marca cidade poderão usufruir de uma ferramenta de análise e reflexão a aplicar a outras marcas territoriais.

A utilização do estudo de caso como vertente prática da dissertação serviu como operacionalização do modelo proposto. Assim, foi possível analisar o sinal da marca PORTO TURISMO, a sua missão e a imagem que esta tem junto dos seus públicos, bem como a forma como se relacionam. Desta forma se demonstrou a forma como este instrumento pode ser operacionalizado, podendo assim ser utilizado para o estudo de outras marcas.

6.4 Limitações do Estudo e Pistas para Nova Investigação

Tal como já foi referido no capítulo relativo à metodologia de investigação, foram expostos uma série de constrangimentos no estudo desenvolvido que limitaram a abrangência da análise efectuada, ultrapassadas com recurso às técnicas apresentadas na Secção 4.2.3 deste trabalho. Estas limitações referem-se, fundamentalmente, ao tempo disponível para a realização da dissertação, a definição do tema, o conhecimento sobre a

matéria em estudo, bem como o acesso às fontes de informação, nomeadamente no que se refere à quantidade de respostas obtidas ao inquérito efectuado.

No entanto, considere-se como principal limitação do estudo, a impossibilidade de extrapolar as conclusões do caso analisado para o universo dos públicos da marca cidade estudada, já que o referido estudo se processou apenas sobre um dos seus públicos-alvo. Também o facto de se ter optado pelo estudo de caso de design único, independentemente das suas vantagens, acarreta a incapacidade de se poder extrapolar as conclusões obtidas a outras cidades, mesmo que estas possuam características em tudo semelhantes à estudada.

Tendo em conta as limitações sentidas ao longo do trabalho desenvolvido, torna-se desde já possível apresentar duas sugestões para eventuais trabalhos futuros:

- a) estudo dos outros públicos da marca PORTO TURISMO;
- b) aplicação do modelo de análise a outras marcas cidade.

Bibliografia

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- Aaker, D. (2007). Managing the Most Important Asset: Brand Equity. *Planning Review* , *Special Issue*.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2007). *Como Construir Marcas Líderes*. Porto Alegre: Bookman.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). The Brand Relationship Spectrum: The Key To The Brand Architecture Challenge. *California Management Review* , Vol. 42, N°4, 8-23.
- ADETURN - Turismo Norte de Portugal. (2008). *Porto e Norte de Portugal - Estratégia de Marketing Turístico 2008*. Porto: IPDT - Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo.
- ADETURN. (2008, Junho). *Estudo conducente à Estratégia de Marketing e Definição da Identidade da Marca para o Turismo do Porto e Norte de Portugal 2007-2015*. (A. -T. Portugal, Ed.) Retrieved Agosto 17, 2009, from http://www.visitportoenorte.com/nm_noticia.php?ID=107
- AMA - American Marketing Association. (2009). Retrieved 09 2009, from www.ama.org.
- Ambler, T., & Styles, C. (1996). Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions. *Marketing Intelligence & Planning* , Vol. 14, N° 7, 10-19.
- AMP - Área Metropolitana do Porto. (2010). Retrieved Fevereiro 2010, from Área Metropolitana do Porto: <http://www.amp.pt/>
- Anholt, S. (2006). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. UK: Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2005). Editorial: Some important distinctions in place branding. *Place Branding* , Vol.1, N°2, 116-121.
- Anholt, S. (1998). Nation-brands of the twenty-first century. *Journal of Brand Management* , Vol.5, N°6, 395-406.
- Anholt, S. (2008). Place Branding: Is Marketing or Isn't? *Place Branding and Public Diplomacy* , Vol. 4, N°1, 1-6.

- Anholt, S. (2008). Place Branding: Is Marketing or Isn't? *Place Branding and Public Diplomacy* , Vol. 4, Nº1, 1-6.
- Anholt, S. (2009). *Places: Identity, Image and Reputation*. UK: Palgrave Macmillan.
- Anholt, S. (2006a). The Anholt - GMI city Brands Index: How the world see the world's cities. *Place Branding* , Vol.2, Nº1, 18-31.
- Ashworth, G., & Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London, UK: Belhaven Press.
- Avraham, E. (2004). Media Strategies for Improving an unfavorable city image. *Cities* , Vol. 21, Nº 6, 471-479.
- Balmer, J. (2001). Corporate identity and the advent of corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing* , Vol. 35, 248-91.
- Balmer, J. (2001a). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing* , Vol.35, Nº 3-4, 248-484.
- Balmer, J. (2002). Of Identities Lost and Found. *International Studies of Management and Organisation* , Vol. 32, Nº3, 10-27.
- Balmer, J. (2001b). The Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Branding. *Journal of General Management* , Vol. 27, Nº 1, 1-17.
- Balmer, J., & Gray, E. (2003). Corporate Brands What are they? What of them? *European Journal of Marketing* , Vol.37, Nºs 7-8, 972-997.
- Bravo, M. (1992). La Metodologia Cualitativa, in M^a P. COLÁS BRAVO & L. B. EISMAN (Ed) *Investigación Educativa*. 249-288.
- Brito, C. (1996). *Collective Action in Industrial Networks - The Case of the Port Wine Industry*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto: O Impacto das Tecnologias de Informação ao Nível da Gestão de relacionamentos - Tese de Mestrado em Ciências Empresariais.
- Brito, C. (2009, Março). *Posso Trocar de Mulher mas nunca de Clube de Futebol*. Retrieved Março 26, 2009, from *Imagens de Marca*: <http://imagensdemarca.sapo.pt/opinioes/detalhes.php?id=1455>
- Brito, C. (2008). Uma Abordagem Relacional ao Valor da Marca. *Fep Working papers* , Nº 297.
- Burgess, J. (1982). Selling Places:Environmental Images for the Executive. *Regional Studies* , Vol.16, Nº 1, 1-17.

- C.M. Porto. (2010). *Departamento Municipal de Turismo*. Retrieved Fevereiro 2010, from Câmara Municipal do Porto: <http://www.cm-porto.pt/gen.pl?p=stories&op=view&fokey=cmp.stories/694>
- Carvalho, J. (2009). *Métodos de Investigação: Saber fazer da Investigação para Dissertação e Teses*. Escolar Editora.
- CCRN. (2008, Abril). *Plano de Acção para o Desenvolvimento Turístico do Morte de Portugal*. (C. -C. Norte, Ed.) Retrieved 11 2009, from Norte em Rede: <http://norteemrede.inescporto.pt/planeamento-regional/informacao-transversal/doc.-definitivos-plano-de-accao/PlanoAccaoTurismo.pdf/view>
- Clifton, R., & Simmons, J. (2003,2004). *Brands & Branding: the economist series*. US: The Economist Newspaper Ltd/Bloomberg Press.
- Clotilde, P. (2007). Semiótica da Marca: Abordagem Peirceana. (P. Lencastre, Ed.) *O Livro da Marca* , pp. 121-165.
- Collins, J., & Porras, J. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review* , Vol. 74, N°5, 65-77.
- Coutinho, C., & CHAVES, J. (2002). O Estudo de caso na Investigação em tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Ensino* , Vol.15, N°1, 221-243.
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches (3ª ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- De Chernatony, L. (2006). *From Brand Vision to Brand Evaluation, 2nd Ed*. Oxford: Butterworth- Heinmann.
- De Chernatony, L., & Segal-horn, S. (2003). The criteria for Successful Services Brands. *European Journal of Marketing* , Vol.37, N° 7-8 , 1095-1118.
- De Chernatony, L., Harris, F., & CHRISTODOULIDES, G. (2004). Developing a Brand Performance Measure for Financial Services Brands. *The Services Industries Journal* , Vol. 24, N° 2, 15-33.
- De Elizagarate, V. (2008). *Marketing de Ciudades*. Espanha: Piramide Ediciones Sa.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act*. Chicago: Aldine.
- Descartes, R. (1977). *Discurso do Método*. Publicações Europa-América.
- Doel, M., & Hubbard, P. (2002). Taking world cities literally: Marketing the city in a global space of flows. *CITY* , Vol. 6, N° 3, 351-368.

- Drucker, P. (1993). *The Five most important questions you will ever ask about your nonprofit organization - Participant's Workbook*. San Francisco, EUA: Jossey-Bass Publishers.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye On The Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal* , Vol.34, Nº 3, 517-554.
- Elliot, R., & Wattanasuwan, K. (1998). Brands as Symbolic resources for the construction of Identity. in Kavaratzis, M. (2004). *From city marketing to city branding: Towards a theoretical Frame work for developing city Brands*. *Place Branding* , Vol. 1 , 58-73 .
- Elliott, R., & Percy, L. (2007). *Strategic Brand Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Erickson, B., & Marion, R. (1997). Marketing Local Identity. *Journal of Urban Design* , Vol.2, Nº1, 35-39.
- Expresso, J. (2010, Maio). *Aviação: Aeroporto Sá Carneiro em 11º lugar entre 150 de todo o mundo - DECO*. Retrieved Julho 23, 2010, from Jornal Expresso: <http://aeiou.expresso.pt/aviacao-aeroporto-sa-carneiro-em-11-lugar-entre-150-de-todo-o-mundo-deco=f578027>
- Farina, M., Perez, C., & Bastos, D. (2006). *Psicodinâmica das Cores em Comunicação* (5ª ed.). SP: Edgard Blucher.
- Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, J. C., Neves, J., Abreu, P., & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide, Portugal: McGraw-Hil.
- Florian, B. (2004). The city as a Brand: Orchestrating a unique experience. in Kavaratzis, Michalis, "From city marketing to city branding: Towards a theoretical Frame work for developing city Brands" , Vol. 1, Nº 1, 58-73.
- Freire, J. (2009). 'Local People', a critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management* , Vol. 16, Nº7, 420-438.
- Friedmann, J. (2002). *The Prospect of Cities*. University of Minnesota Press.
- Gasalla, G. F., & Friedmann, R. (2008). Imagination for action! City Marketing and Urban Management in the 21st Century City. The contribution of Gilles Deleuze. *Information Communication Technologies and City Marketing: Digital opportunities for cities around the world*. Mila Gascó-Hernández (International

- Institute on Governance of Catalonia, Barcelona, Spain), y Teresa Torres-Coronas (Rovira i Virgili University, Tarragona, Spain).
- Gertner, D., & Kotler, P. (2004). How Can a place Correct a Negative Image. *Place Branding* , Vol.1, Nº 1, 50-57.
- GfK Roper Public Affairs & Media. (n.d.). Retrieved Feb. 2010, from GfK: http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/
- Gilmore, F. (2002). A country - Can it be repositioned? Spain - The success story of country branding. *Journal of Brand Management* , Vol. 9, Nº 4, 281-293.
- Gioia, D. A., Shultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image and Adaptative Instability. *Academy of Management Review* , Vol.25, Nº1, 63-81.
- Gold, J., & Ward, S. V. (1994). Place Promotion The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions. in *"From city marketing to city branding: Towards a theoretical Frame work for developing city Brands. Place Branding* , Vol. 1 , 58-73" .
- Gomez, G. R., Flores, J., & Jimenez, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*, in Coutinho, C., & Chaves, J. (2002), *"O Estudo de caso na Investigação em tecnologia Educativa em Portugal"*, *Revista Portuguesa de Ensino*. Malaga: Ediciones Aljibe.
- Graham, B. (2002). Heritage as knowledge: Capital or Culture? *Urban Studies* , Vol. 39, Nºs 5-6, pp. 1003-1017.
- Günthe, H. (2006). Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa* , Vol.22, Nº2, 201-210.
- Hall, T., & Hubbard, P. (1996). The entrepreneurial city: New urban politics, new urban geographies? *Progress in Human Geography* , Vol.20, 153-174.
- Ham, P. (2008). Place Branding: State of Art. *The ANNAL of Americal Academy of Political and Social Science* , Vol.616, 126-149.
- Ham, P. (2008). Place Branding: State of Art. *The ANNALS of Americal Academy of Political and Social Science* , Vol.616, 126-149.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing* , Vol. 37, Nº 7/8, 1041-1064.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2004). *Organizational Identity*. NY: Oxford University Press.

- Hatz, M., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review* , Vol. 79, Nº2, 128-134.
- Herstein, R., & Jaffe, E. D. (2008). The children's city - The transition from a negative to a positive city image. *Place Branding and Public Diplomacy* , Vol. 4, Nº1, 76-84.
- Hudson, L., & Ozanne, J. (1988). Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research. *Journal of Consumer Research* , Vol.14, Nº 4, 508-521.
- INE – Instituto nacional de Estatística, obtido em 2010, <http://www.ine.pt/>
- Inn, K. (2004). Plan For City Identity Establishment and City Marketing: The case of Kimpo City. *Dela 21 Cities in transition* (pp. 233-240). Eslovenia: Univerza v Ljubljani.
- Iversen, N. M., & Hem, L. E. (2008). Provenance associations as core values of place umbrella brands: A framework of characteristics. *European Journal of Marketing* , Vol. 42, Nº 5/6, 603-626.
- Kampschulte, A. (1999). Image as an instrument of urban management. *Geographica Helvetica* , 54, Nº 4, 229-241.
- Kapferer, J. N. (2003). *As Marcas, Capital da Empresa: criar e desenvolver marcas fortes* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Kapferer, J. N. (2000). *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page Ltd.
- Kapferer, J. N. (1992). *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*. London.: Kogan Page Ltd.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: : creating and sustaining brand equity long term* (4ª ed.). London: Kogan Page.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical Frame work for developing city Brands. *Place Branding* , Vol. 1 , 58-73.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City Branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* , Vol. 96, Nº 5, 506-514.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2004). City Branding: Use planning instrument or deceptive irrelevance? in Kavaratzis, Michalis, "From city marketing to city branding: Towards a theoretical Frame work for developing city Brands", *Place Branding*, Vol. 1 58-73 .

- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development* , Vol. 1, Nº. 2, 150-165.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* , Vol.57, 1-22.
- Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Prentice Hall.
- Knox, S. B. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing* , Vol. 37, Nºs 7-8, 998-1016.
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six Conventions of Corporate Branding. *European Journal of Marketing* , 37, 998-1016.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Prentice-Hal.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management* , Vol. 9, No. 4-5 , 249-261 .
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*, 12ª Ed. S.Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Levy, S. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing* , January, 10-15.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., & Heider, D. (1994). *Marketing Público: Como Atrair Investimentos, Empresas, e Turismo para Cidades, Eegiões, Estados e Países*. S.Paulo, UK: Makron Books.
- Kotler, P., Getner, D., Rein, I., & Haider, D. (2006). *Marketing de lugares : como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*. (R. Bahar, Trans.) SP: Prentice Hall.
- Kotler, P., Getner, D., Rein, I., & Haider, D. (2006). *Marketing de lugares : como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*. (R. Bahar, Trans.) SP: Prentice Hall.
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing Places - Attractive Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. NY: The Free Press.
- Kotler, P., Rein, I., & Haider, H. D. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, Regions and Nations*. N.Y: Free Press.

- Lazarsfeld, P., & Rosenberg, M. (1962). *The language of Social Research*. Nova Iorque: Free Press.
- Leitch, S., & Richardson, N. (2003). Corporate Branding in The New Economy. *European Journal of Marketing* , Vol. 37, Nº 7/8, 1065-1079.
- Lencastre, P., & Côrte-Real, A. (2010). One, two, three: A practical brand anatomy. *Brand Management* , 1–14.
- Lencastre, P. (2007). Triângulo da Marca, in Lencastre P., (coord.), *O Livro da Marca* , pp. 27-71.
- Lencastre, P., & Pedro, M. (2000). *A Marca*, in Brito C. & Lencastre P.(coord), *Os Horizontes do Marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Levicki, C. (2003). *The Strategy Workout, Analyze and Develop the Fitness Of Your Business (3th Ed.)*. London, UK: Prentice Hall.
- Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review* , July-August, 45-60.
- Locke, L., Spirduso, W., & Silverman, S. (2007). *Proposals yhat work: A Guide For Planning Dissertations and Grand Proposals (5ª ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada, 3ª Ed.* Porto Alegre: Bookman.
- Malowany, J. (2004). Como hacer marketing para ciudades? *Marketing is the Boss*. Barcelona: Barcelona International marketing Meeting.
- McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Richard D. Irwin, Homewood.
- Medway, D., & Warnaby, G. (2008). Alternative perspectives on marketing and the place brand. *European Journal of Marketing* , Vol. 42, Nº 5/6, 641-653.
- Metaxas, T. (2002). Place Marketing as a tool for Local Economic Development and City Competitiveness: a comparative evaluation of Place Marketing Policies in European Cities. *EURA CONFERENCE: urban and spacial European Policies: levels of territorial government*. Turim.
- Metaxas, T. (2009). Place Marketing, Strategic Planning and Competitiveness: The Case of Malta. *European Planning Studies* , Vol.17, Nº 9.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies* , Vol. 22, 133-153.

- Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations: a Planning Book for Place Branding*. N.Y.: Palgrave Macmillan.
- Moreira, C. (1994). *Planeamento e estratégias da investigação Social*. UTL - Instituto de Ciências Sociais e Políticas.
- Moreira, C. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: UTL - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Morgan, N., Pritchard, A., & Piggott, R. (2003). Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand. *Journal of Vacation Marketing* , Vol. 9, Nº 3, 285-299.
- Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2004). *Destination Branding Creating the Unique Proposition 2nd Ed*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth Heineman.
- Paddinson, R. (1993). City marketing, image reconstruction and urban regeneration. *Urban Studies* , Vol.30, Nº2, 339-350.
- Pádua, E. (2004). *Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico-Prática*. Papirus Editora.
- Parkerson, B., & Saunders, J. (2005). City Branding: can good and services branding models be used to brand cities? (H. S. Publications, Ed.) *Place Branding* , Vol.1, Nº 3, 242-264.
- Pereira, C., & Chaves, J. (2002). O Estudo de caso na Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação* , vol.15, Nº1, 221-243.
- Perez, C. (2007). Semiótica da Marca: A Abordagem Peirceana, in Lencastre P., (coord.), *O Livro da Marca*. Lisboa, PT: Publicações D.Quixote. , pp. 119-165.
- Pine II, B., & Gilmore, J. (1998, Julho-Agosto). Welcome to Experience Economy. *Harvard Business Review* , 97-105.
- Ponte, J. (1994). o Estudo de caso na Investigação em Educação Matemática. *Quadrante* , Vol.3, Nº1, 3-17.
- Ponte, J., & Boavida, A. (2004). Investigar a nossa prática profissional: O percurso de um grupo de trabalho colaborativo. *Educação e Matemática* , Nº77, 17-20.
- Porter, M. (1990 (1985)). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- PORTO SEMPRE. (2004, Janeiro). Novas Placas Toponimicas. *Porto Sempre* , pp. 18-19.

- Punch, K. (1998). *Introduction in Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*, in Coutinho Coutinho, C., e Chaves (2002), "O Estudo de caso na Investigação em tecnologia Educativa em Portugal". Sage Publications.
- Rainisto, S. (2001). Lisensiaatintutkimus: Kaupungin kehittäminen merkkituotteena. Lahdenja Helsingin tapaustutkimukset. (H. U. Technology, Ed.) in Rainisto (2003), *Success factores of Place Marketing: a Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and Unite States*, Doctoral Dissertations .
- Rainisto, S. (2009). *Place Marketing and Branding: Success Factors and Best Practices*. Saarbrücken, Germany: LAP Lambert Academic Publishing.
- Rainisto, S. (2003). *Success factores of Place Marketing: a Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and Unite States*. Helsinki University of Technology, Finland: Institute of Strategy and International Business, Doctoral Dissertations.
- Ramos, C. (2002). *O Impacto das Tecnologias de Informação ao Nível da Gestão de relacionamentos - Tese de Mestrado em Ciências Empresariais*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Reeves, R. (1961). *Reality in Advertising*. New York: Knopf Publishing Group.
- Salvador, A. (1978). *Metodologia de pesquisa Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Samli, A., & Fevrier, M. (2008). Achieving and Managing Global Brand Equity: A Critical Analysis. *Jornal of Global Marketing* , Vol.21, Nº3, 207-215.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica (2ª ed)*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Saussure, F. (1983). *Course in general linguistics (orig. 1916)*. (C. B. Riedlinger, & A. Sechehay, Eds.) London: Gerald Duckworth & Co. Ltd.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership – A Dynamic View*, S. Francisco, California,. S.Francisco, EUA: Jossey-Bass Publishers.
- Seisdedos, G. (2006). State of the Art of City Marketing in European Cities,. *Cities Between Integration and Desintegration*. Istanbul, Turkey: ISOCARP - International Society of City and Regional Planners.
- Simoës, C., & Dibb, S. (2001). Rethinking the Brand Concept . New Brand Orientation. *Corporate Communications* , Vol.6, Nº4, 217-224.
- Simões, C., Dibb, S. (2001). Rethinking the Brand Concept . New Brand Orientation. *Corporate Communications* , Vol.6, Nº4, 217-224.

- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tajbakhsh, K. (2001). *The Promise of the city - space, identity, and politics in contemporary social thought*. LA: University of California Press.
- Tomlinson, J. (1999). *Globalization and Culture*. The University of Chicago Press.
- Trueman, M., Klemm, M., Giroud, A., & Lindley, T. (2001). in Kavaratzis, Michalis, *"From city marketing to city branding: Towards a theoretical Frame work for developing city Brands"* (2004), *Place Branding*, Vol. 1 58-73 .
- TURISMO DE PORTUGAL. (n.d.). *Agências Regionais de Promoção*. Retrieved Junho 04, 2009, from Turismo de Portugal: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/Promocao/AgenciasRegionaisdePromocao/Pages/AgenciasRegionaisdePromocao.aspx>
- TURISMO DE PORTUGAL. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Lisboa: Ministério da Economia e Inovação.
- Twigger-Ross, C., & Uzzell, D. (1996). Place and Identity Processes. *Journal of Environmental Psychology* , N°16, 205-220.
- Tyson-Ward, S. (2005). *Going to Live in Portugal: All You Need to Know to Enjoy Your New Life in the Sun* (2ª Ed.). London, UK: The Anglo-Portuguese Society.
- Vermeulen, M. (2002). The Netherlands, holiday country. in Kavaratzis, M., *From city marketing to city branding: Towards a theoretical Frame work for developing city Brands*, *Place Branding*, Vol.1, 58-73.
- Vogt, W. (1993). *Dictionary of statistics and methodology: A nontechnical guide for the social scientist in "Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: esta ´*.
- Vogt, W. (1993). *Dictionary of statistics and methodology: A nontechnical guide for the social scientist in "Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?"* (2006). *Psicologia: Teoria e Pesquisa* , Vol.22, N°2, 201-210.
- Ward, S. (1998). Selling Places: The Marketing and Promotions of Towns and Cities 1850-2000. in *"From city marketing to city branding: Towards a theoretical Frame work for developing city Brands. Place Branding* , Vol. 1 , 58-73" .
- Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research, Applied Social Research Methods Series* (3ª ed.). *Sage Publications* , Vol.34.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research*, (3ª ed.). Sage Publications, Inc.

Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research (2ª ed.)*. Sage publications Inc.

Yin, R. (2004). *The case Study Anthology*. Sage Publications, Inc.

ANEXOS

ANEXO A

Guião de entrevista ao Engº Vladimiro Feliz, Vereador do pelouro do Turismo Inovação e Lazer

SOBRE A ORGANIZAÇÃO

1. Qual a Missão, Visão e Valores da Câmara Municipal ou do seu Dep. de Turismo, enquanto entidade responsável pela marca Porto?
2. Qual o significado do seu ou seus logótipos? Quais os elementos que serviram à sua elaboração? (aqui nos referimos principalmente ao logótipo do “Turismo”)
3. Qual a Estratégia de Comunicação utilizada para promover a cidade? E que tipo de suportes utilizam?
4. Como é que a Câmara se relaciona com outras entidades locais – públicas ou privadas – no sentido de promover a “marca” Porto? A existir esta relação é formal ou informal, ou seja, existem protocolos a suportar este vínculo?
5. A Câmara delega em outra entidade que não o Dep. de Turismo algumas iniciativas de promoção da “marca” Porto?

MARKETING MIX DA MARCA PORTO

6. Quais os públicos-alvo (segmentos e/ou mercados alvo) definidos para a marca PORTO TURISMO?
7. Que ‘produtos’ a cidade tem para oferecer a esses públicos? Porque razão os seus públicos devem preferir o Porto a outros destinos?
8. Que tipo de comunicação com os seus públicos é actualmente utilizada para promover a marca PORTO TURISMO?

9. Existe uma segmentação na comunicação por mercado ou público-alvo? Ou seja, é seleccionado um determinado suporte/meio/iniciativa por mercado ou público-alvo?
10. Quais os benefícios/vantagens estes ‘produtos’ apresentam aos seus público-alvo? Em que se suporta essa vantagem competitiva (clima, história, cultura, “preço”...)?
11. Existe uma identificação da concorrência actual da “Marca” Porto, ou seja, destinos que competem directamente com a cidade do Porto pelos seus Públicos-alvo?
12. Em caso afirmativo, o que diferencia a oferta dom Porto da sua concorrência?

ANEXO B

Questionário efectuado aos públicos da marca PORTO TURISMO

Survey on the image of Porto City



* 1.
Nationality

* 2. Do you know or have already heard/read about Porto?

☐ Yes

☐ No

3. How do you know about it?

(All applied)

☐ Visit before

☐ Heard from someone

☐ News (newspapers, magazines, internet...)

☐ Advertising

Other

* 4. What do you think about Porto contribution for world development (known products, personalities or historical events....) in a scale from 1 (none) to 7 (large)?

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7

* 5. When compared to other cities you know, Porto is from 'less important' (1) to 'more important' (7)

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7

6.

Now, please answer some questions about Porto
In a scale of 1 (min.) to 7 (max.) what do you think about the city?

* 7. Beauty

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 8. Cleanliness

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 9. Culture

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 10. Architecture

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 11. Environment

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 12. Weather

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 13. Urban Design (signage)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 14. Diversity of accommodations

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 15. Quality of accommodations

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 16. Public Services

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 17. Transportations

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 18. Sports facilities

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 19. Schools/ Universities

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 20.
Hospitals

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 21.
Hospitality/friendliness of people

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 22.
Cultural diversity

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 23.
Personal encounters

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 24.
Events

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 25.
Life Style

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

* 26.
Leisure

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7

27.

Finally, in a scale of 1 (min.) to 7 (max.) what do you think about Porto as a place?

* 28.

For Holidays

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7

* 29.

To Live

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7

* 30.

To Work

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7

* 31.

To Study

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7

* 32.

To Invest

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7

33.

Thanks for your co-operation.

Survey generated by KwikSurveys.com [free online surveys](https://www.kwicksurveys.com)

ANEXO C

Resultados do questionário efectuado aos públicos da marca PORTO TURISMO

Variáveis Nominais

Nationality		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alemanha	20	9,0	9,0	9,0
	Australia	3	1,4	1,4	10,4
	Austria	4	1,8	1,8	12,2
	Belgica	2	,9	,9	13,1
	Brasil	18	8,1	8,1	21,3
	Coreia	2	,9	,9	22,2
	Dinamarca	9	4,1	4,1	26,2
	Eslovenia	2	,9	,9	27,1
	Espanha	44	19,9	19,9	47,1
	Filandia	3	1,4	1,4	48,4
	França	15	6,8	6,8	55,2
	Hungria	5	2,3	2,3	57,5
	India	4	1,8	1,8	59,3
	Inglaterra	12	5,4	5,4	64,7
	Irlanda	6	2,7	2,7	67,4

Italia	6	2,7	2,7	70,1
Letonia	5	2,3	2,3	72,4
Noruega	3	1,4	1,4	73,8
Polonia	26	11,8	11,8	85,5
Rep. Checa	4	1,8	1,8	87,3
Romenia	13	5,9	5,9	93,2
Suiça	3	1,4	1,4	94,6
Turquia	12	5,4	5,4	100,0
Total	221	100,0	100,0	

How do you know about it?_

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	50	22,6	22,6	22,6
Visit before	171	77,4	77,4	100,0
Total	221	100,0	100,0	

How do you know about it?_x000D_

(All applied)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	162	73,3	73,3	73,3
Heard from someone	59	26,7	26,7	100,0

How do you know about it?_x000D_

(All applied)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	162	73,3	73,3	73,3
Heard from someone	59	26,7	26,7	100,0
Total	221	100,0	100,0	

How do you know about it?_x000D_

(All applied)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	172	77,8	77,8	77,8
News (newspapers, magazines, internet...)	49	22,2	22,2	100,0
Total	221	100,0	100,0	

How do you know about it?_x000D_

(All applied)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	205	92,8	92,8	92,8
Advertising	16	7,2	7,2	100,0

How do you know about it?_x000D_

(All applied)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	205	92,8	92,8	92,8
Advertising	16	7,2	7,2	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Other

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	199	90,0	90,0	90,0
FC Porto football team	1	,5	,5	90,5
Other	21	9,5	9,5	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Variáveis Ordinais

PRESENÇA

What do you think about Porto contribution for world development (known products, personalities or historical events...) in a scale from 1 (none) to 7 (large)?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1 - None	3	1,4	1,4	1,4
	2	36	16,3	16,3	17,6
	3	29	13,1	13,1	30,8
	4	64	29,0	29,0	59,7
	5	44	19,9	19,9	79,6
	6	39	17,6	17,6	97,3
	7 - Large	6	2,7	2,7	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

When compared to other cities you know, Porto is_x000D_

from 'less important' (1) to 'more important' (7)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - None	1	,5	,5	,5
2	27	12,2	12,2	12,7
3	45	20,4	20,4	33,0
4	62	28,1	28,1	61,1
5	47	21,3	21,3	82,4
6	31	14,0	14,0	96,4
7 - Large	8	3,6	3,6	100,0
Total	221	100,0	100,0	

LUGAR (place)

Beauty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	3,6	3,6	3,6
	4	35	15,8	15,8	19,5
	5	62	28,1	28,1	47,5
	6	66	29,9	29,9	77,4
	7 - Large	50	22,6	22,6	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Cleanliness

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	9	4,1	4,1	4,1
	2	21	9,5	9,5	13,6
	3	34	15,4	15,4	29,0
	4	71	32,1	32,1	61,1
	5	48	21,7	21,7	82,8
	6	30	13,6	13,6	96,4
	7 - Large	8	3,6	3,6	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Culture

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	1	,5	,5	,5
	3	10	4,5	4,5	5,0
	4	39	17,6	17,6	22,6
	5	54	24,4	24,4	47,1
	6	77	34,8	34,8	81,9
	7 - Large	40	18,1	18,1	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Architecture

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	1	,5	,5	,5
	3	11	5,0	5,0	5,4
	4	46	20,8	20,8	26,2
	5	48	21,7	21,7	48,0
	6	78	35,3	35,3	83,3
	7 - Large	37	16,7	16,7	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Environment

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	1,4	1,4	1,4
	3	22	10,0	10,0	11,3
	4	61	27,6	27,6	38,9
	5	76	34,4	34,4	73,3
	6	44	19,9	19,9	93,2
	7 - Large	15	6,8	6,8	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Weather

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	1	,5	,5	,5
	2	3	1,4	1,4	1,8
	3	32	14,5	14,5	16,3
	4	33	14,9	14,9	31,2
	5	54	24,4	24,4	55,7
	6	84	38,0	38,0	93,7
	7 - Large	14	6,3	6,3	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Urban Design (signage)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	1	,5	,5	,5
	2	5	2,3	2,3	2,7
	3	17	7,7	7,7	10,4
	4	73	33,0	33,0	43,4
	5	57	25,8	25,8	69,2
	6	63	28,5	28,5	97,7
	7 - Large	5	2,3	2,3	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

PRÉ-REQUISITOS

Diversity of accommodations

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	1,8	1,8	1,8
	3	17	7,7	7,7	9,5
	4	57	25,8	25,8	35,3
	5	71	32,1	32,1	67,4
	6	62	28,1	28,1	95,5
	7 - Large	10	4,5	4,5	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Quality of accommodations

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	1,8	1,8	1,8
	3	35	15,8	15,8	17,6
	4	42	19,0	19,0	36,7
	5	70	31,7	31,7	68,3
	6	56	25,3	25,3	93,7
	7 - Large	14	6,3	6,3	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Public Services

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	1	,5	,5	,5
	2	9	4,1	4,1	4,5
	3	25	11,3	11,3	15,8
	4	50	22,6	22,6	38,5
	5	79	35,7	35,7	74,2
	6	45	20,4	20,4	94,6
	7 - Large	12	5,4	5,4	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Transportations

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	1,8	1,8	1,8
	3	18	8,1	8,1	10,0
	4	52	23,5	23,5	33,5
	5	60	27,1	27,1	60,6
	6	66	29,9	29,9	90,5
	7 - Large	21	9,5	9,5	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Sports facilities

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	5	2,3	2,3	2,3
	2	2	,9	,9	3,2
	3	30	13,6	13,6	16,7
	4	74	33,5	33,5	50,2
	5	66	29,9	29,9	80,1
	6	39	17,6	17,6	97,7
	7 - Large	5	2,3	2,3	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Schools/ Universities

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - None	3	1,4	1,4	1,4
2	4	1,8	1,8	3,2
3	11	5,0	5,0	8,1
4	45	20,4	20,4	28,5
5	53	24,0	24,0	52,5
6	87	39,4	39,4	91,9
7 - Large	18	8,1	8,1	100,0
Total	221	100,0	100,0	

Hospitals

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - None	6	2,7	2,7	2,7
2	11	5,0	5,0	7,7
3	18	8,1	8,1	15,8
4	83	37,6	37,6	53,4
5	51	23,1	23,1	76,5
6	43	19,5	19,5	95,9
7 - Large	9	4,1	4,1	100,0
Total	221	100,0	100,0	

PESSOAS

Hospitality/friendliness of people

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	,9	,9	,9
	3	5	2,3	2,3	3,2
	4	25	11,3	11,3	14,5
	5	57	25,8	25,8	40,3
	6	64	29,0	29,0	69,2
	7 - Large	68	30,8	30,8	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Cultural diversity

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	2	,9	,9	,9
	2	7	3,2	3,2	4,1
	3	13	5,9	5,9	10,0
	4	46	20,8	20,8	30,8
	5	67	30,3	30,3	61,1
	6	62	28,1	28,1	89,1
	7 - Large	24	10,9	10,9	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Personal encounters

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	2	,9	,9	,9
	2	5	2,3	2,3	3,2
	3	7	3,2	3,2	6,3
	4	70	31,7	31,7	38,0
	5	48	21,7	21,7	59,7
	6	69	31,2	31,2	91,0
	7 - Large	20	9,0	9,0	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

PULSAÇÃO

Events

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,5	,5	,5
	3	8	3,6	3,6	4,1
	4	67	30,3	30,3	34,4
	5	59	26,7	26,7	61,1
	6	68	30,8	30,8	91,9
	7 - Large	18	8,1	8,1	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Life Style

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	1,4	1,4	1,4
	3	4	1,8	1,8	3,2
	4	35	15,8	15,8	19,0
	5	88	39,8	39,8	58,8
	6	68	30,8	30,8	89,6
	7 - Large	23	10,4	10,4	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Leisure

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	1	,5	,5	,5
	2	1	,5	,5	,9
	3	3	1,4	1,4	2,3
	4	49	22,2	22,2	24,4
	5	71	32,1	32,1	56,6
	6	66	29,9	29,9	86,4
	7 - Large	30	13,6	13,6	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

POTENCIAL

For Holidays

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	1	,5	,5	,5
	2	9	4,1	4,1	4,5
	3	9	4,1	4,1	8,6
	4	19	8,6	8,6	17,2
	5	76	34,4	34,4	51,6
	6	55	24,9	24,9	76,5
	7 - Large	52	23,5	23,5	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

To Live

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	4	1,8	1,8	1,8
	2	13	5,9	5,9	7,7
	3	17	7,7	7,7	15,4
	4	33	14,9	14,9	30,3
	5	86	38,9	38,9	69,2
	6	45	20,4	20,4	89,6
	7 - Large	23	10,4	10,4	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

To Work

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	4	1,8	1,8	1,8
	2	6	2,7	2,7	4,5
	3	16	7,2	7,2	11,8
	4	44	19,9	19,9	31,7
	5	98	44,3	44,3	76,0
	6	42	19,0	19,0	95,0
	7 - Large	11	5,0	5,0	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

To Study

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	3	1,4	1,4	1,4
	2	2	,9	,9	2,3
	3	8	3,6	3,6	5,9
	4	28	12,7	12,7	18,6
	5	58	26,2	26,2	44,8
	6	76	34,4	34,4	79,2
	7 - Large	46	20,8	20,8	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

To Invest

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - None	12	5,4	5,4	5,4
	2	7	3,2	3,2	8,6
	3	25	11,3	11,3	19,9
	4	61	27,6	27,6	47,5
	5	63	28,5	28,5	76,0
	6	34	15,4	15,4	91,4
	7 - Large	19	8,6	8,6	100,0
	Total	221	100,0	100,0	