



**Importância dos stakeholders locais no processo de branding turístico.
O caso da marca “Porto.”**

Fábio André da Costa Gomes

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização

Porto – 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Importância dos stakeholders locais no processo de branding turístico.
O caso da marca “Porto.”**

Fábio André da Costa Gomes

**Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para
a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob
orientação de Doutora Anabela Ribeiro**

“Esta versão não contém as críticas e sugestões dos elementos do júri”

Porto – 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo:

O objetivo deste trabalho é avaliar a importância dos *stakeholders*, particularmente, o caso dos comerciantes locais, que correspondem à recente reformulação da “marca” Porto, enquanto cidade, que resultou na nova imagem “Porto.”, implementada em Setembro de 2014. Visto ser um tema recente, recorreu-se à revisão de literatura para verificar se existe ou não importância na integração desta população, através de um processo de *branding* conjunto, em parceria com quem na prática empreende a marca. Seguiu-se uma análise mais objetiva, onde se selecionou uma amostra por conveniência, sobre o critério de acessibilidade e ainda realizando um convite para entrevista, junto da organização responsável pelo desenvolvimento da marca, que impremeditavelmente foi declinado. Contudo, prosseguiu-se com o apropositado ingrediente da matéria em pesquisa, que talvez possa responder à desconformidade da organização em prestar esclarecimento. Deste modo, do elemento a ser investigado identificam-se quarenta e um negócios, de diferentes segmentos de mercado (alojamentos turísticos, restauração, garrafeiras e lojas de artesanato local), com uma média de cinco funcionários cada e localizadas na zona histórica da cidade do Porto. Em colaboração com os mesmos, foi produzido um questionário pessoal com os proprietários de cada organização investigada. Daqui resultou o nível de familiaridade, motivações e desejos, assim como nível de envolvimento, aproveitamento e aplicação destes *stakeholders*, imprescindíveis à marca. Descobriu-se que independentemente da consciência sobre a existência de uma marca e de um bom nível de reconhecimento, após o seu lançamento, isto não se correlaciona com o comprometimento disponibilizado por parte de quem a gere, nomeadamente comunicação direcionada para os *stakeholders* locais. Verificando-se uma incongruência quanto ao empreendimento do conceito de *branding* colaborativo, identificado na literatura e ao qual se atribuí uma aplicabilidade proveitosa.

Palavras chave: *place marketing; branding; stakeholders; branding colaborativo.*

Abstract:

The aim of this study was to evaluate the importance of local stakeholders, located in the city of Oporto, which are related to the recent re-branding process as a city, hence resulting "Porto.", established in September 2014. According to given novelty about this subject of study, we proceed to analyze the existing literature on place marketing to research whether or not there is importance to the integration of this population, through a co creation branding process in partnership with top management. This was followed by a more objective analysis, selecting a convenience sample, on the criterion of accessibility and still performing an invitation to interview the organization responsible for the brand development, which was surprisingly avoided. However, we advance with the most important ingredient of matter in research that might answer the organization's disagreement to provide clarification. Thus, about the element to be investigated are identified forty-one business in different market segments (tourist accommodations, restaurants, winehouse's and local craft shops), with an average of five employees each, located in the historic town of Oporto. Together, it was produced a personal questionnaire with the owners of each organization investigated. Resulting in the level of familiarity, motivations and desires, as well as level of involvement, cooperation and application of these stakeholders, which are essential to the brand. Discovering that regardless of whether a good level of recognition after the release of the brand and the importance about existing one, this does not correlate with the commitment provided by the organization who manages the brand. Therefore we found a different attitude towards the concept of collaborative branding, which was titled with wide applicability throughout the literature.

Key words: *place marketing; branding; stakeholders; collaborative branding.*

Aos meus pais

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Anabela Ribeiro, pela disponibilidade e amabilidade que dedicou a este projeto.

Agradeço a todas as organizações que se mostraram disponíveis para a realização deste estudo.

Aos meus pais, por sempre me apoiarem e incetivarem!

À minha namorada por nunca me deixar desistir e por me ajudar ao longo de mais uma etapa.

Lista de Abreviaturas

OMD – Organização de Marketing do Destino.

UNWTO – Organização Mundial do Turismo.

ATP – Associação de Turismo do Porto.

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação.

TIAA - Travel Industry Associate of America.

B2B – *Business to Business*.

Índice geral

Introdução	1
Revisão da Literatura.....	4
Capítulo I – Turismo.....	4
Conceito	4
Processo	5
Estatísticas	8
Perfil do Turista	9
Dados de Turismo no Porto.....	9
Capítulo 2 – Processo de Branding.....	10
Imagem.....	10
Conceito.....	10
Processo de Formação.....	11
<i>Branding</i>	12
Conceito.....	12
Processo	15
Construção da Identidade	17
<i>Brand Equity</i>	21
Impacto da marca.....	22
Orientação	23
Arquitetura.....	24
<i>Branding</i> colaborativo.....	25
Capítulo 3 – Stakeholders.....	27
Conceito	27
Processo	28
Objetivos.....	31
Modelo	31
Elementos para um processo de branding de sucesso.....	33
Papel da gestão de topo.....	33
Influência da Cultura.....	34
Coordenação Departamental.....	35
Comunicações com <i>Stakeholders</i>	35

Parcerias	35
Capítulo 4 – Metodologia e Análise de Dados.....	37
Métodos e Materiais	37
Descrição da amostra.....	37
Instrumentos de investigação	38
Objetivos e questões de estudo.....	38
Análise de dados	39
Resultados.....	40
Consciência da marca	40
Impressão da marca	41
Visão atual	42
Nível de Participação	45
Futuras iniciativas	46
Conclusão	49
Discussão de Resultados.....	49
Principais Conclusões	51
Recomendações Futuras.....	52
Referências Bibliográficas	53

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de criação e desenvolvimento da marca de um destino	19
Figura 2 - Modelo “The Place Brand Centre”	25
Figura 3 - <i>Stakeholders</i> associados ao processo de <i>place branding</i>	28
Figura 4 - Modelo de Gestão de <i>place brand</i>	34

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Importância da existência de uma marca.....	40
Gráfico 2 – Nível de familiaridade com a marca.....	40
Gráfico 3 – Apreciação global da marca.....	41
Gráfico 4 – Avaliação comparativa	41
Gráfico 5 – Meios de comunicação identificados	42
Gráfico 6 – Compreensão dos valores da marca.....	43
Gráfico 7 – Conhecimento sobre quem gere a marca.....	44
Gráfico 8 – Participação em iniciativas.....	45
Gráfico 9 – Satisfação com o atual nível comunicacional.....	45
Gráfico 10 – Aumento de iniciativas orientada para a marca.....	46
Gráfico 11 – Disponibilidade para trabalhar em parceria.....	47

Índice de tabelas

Tabela 1 – Correlação: avaliação da marca com avaliação comparativa de marcas semelhantes	42
Tabela 2 – Correlação: importância de existir uma marca com atual satisfação de comunicação entre as organizações.....	43
Tabela 3 – Classificação da comunicação atual.....	43
Tabela 4 – Cruzamento de dados entre meios de comunicação identificados e atributos associados à marca	44
Tabela 5 – Correlação: participação em atividades com satisfação atual de comunicação .	46
Tabela 6 – Cruzamento de dados entre aumento de iniciativas orientads para a marca com satisfação atual da comunicação	47
Tabela 7 – Cruzamento de dados entres setor de atividade e recetividade para realização de futuras iniciativas.....	48

Introdução

A a presente investigação recaí sobre a cidade do Porto, a qual foi submetida a um processo de reformulação de *branding*, resultando na criação da recente marca “Porto.” implementada em Setembro de 2014. Concebida pela *White Studio*, foi um projeto liderado pelo designer Eduardo Aires, professor da Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto (FBAUP), a qual venceu o prémio principal da *European Design Awards 2015*. A gestão da mesma é realizada pela Câmara Municipal do Porto, podendo ser contemplada ao longo da cidade e encontrando-se também presente, de forma assídua, nos meios online.

Deste modo, num mercado cada vez mais competitivo revela-se fundamental que os locais criem uma identidade única que os permita diferenciar da concorrência (Hudson & Ritchie, 2009). Com efeito, um crescente número de destinos presentes pelas mais diversas partes do globo compete entre si pela atenção do turista, investimento, novas empresas e até mesmo novos residentes (Anholt, 2007; Kavartzis, 2005; Zenker & Martin, 2011). Colocando, marketers responsáveis por um local a terem que impulsionar uma marca em torno do mesmo, promovendo-a junto de diferentes públicos alvo (Braun, 2008).

Por estas razões, procuramos compreender o conceito de *place branding* o qual refere a importância que deve ser reconhecida a todos que sustentam a realidade da marca, nomeadamente sob o ponto de vista dos *stakeholders* externos, ou por outras palavras a influência que este podem exercer sobre as vantagens diferenciadoras percebidas pelos consumidores da marca (Kotler, Haider, & Rein, 1993; Zenker & Braun, 2010). Contudo, a razão principal prende-se com a necessidade deste tipo de processo interagir de forma regular com os negócios de pequena dimensão. Os quais fornecem grande parte dos serviços disponíveis ao turista e que contribuem para a oferta global do destino (Warnaby, 2009).

A literatura, a respeito desta temática demonstra que o conceito de *place branding* demorou a despontar (Hankinson, 2010), porém em resultado dos recentes desenvolvimentos académicos compreende-se o envolvimento desta área com o conceito principal de *branding*, não obstante da sua ligação central aos domínios de turismo e política urbana (Greaves & Skinner, 2010). Além do mais a contribuição de estudos, como os de (Hankinson, 2004; 2005; 2007) demonstram a fundamentação teórica sobre este conceito, através de um perspectiva de negócio e analisam como todo o processo é delineado pelos profissionais responsáveis. Com particular destaque, para o trabalho realizado por Walker

(2012) que coloca em evidência a importância que deve ser dada aos stakeholders locais no processo de desenvolvimento de um destino turístico enquanto uma marca.

Assim a questão pertinente prende-se com a necessidade de a marca interagir com uma infinidade de pequenos negócios, os quais representam uma grande parte tanto dos serviços disponíveis ao turista como da oferta global do destino. Na sua maioria trabalham de forma independente ao conceito enaltecido acima, talvez pela falta de conhecimento da organização ou organizações que gerem a marca, mas a literatura demonstra a importância dos mesmos através de um processo conjunto de criação. De tal modo, como explicado por Dennis (2000), o incentivo à colaboração recorrendo-se para tal de processos coordenadas aumentam as probabilidades de sucesso de uma marca.

Posto isto, os principais objectivos do presente estudo tencionam analisar se a marca “Porto.” se contextualiza com o que atualmente é demonstrado na literatura sobre *place branding*, procurando avaliar a problemática a partir de duas perspectivas. Através de quem faz a gestão da marca e dos *stakeholders* locais que compõem a oferta do mercado e que, de igual modo, acrescentam valor à mesma (Cai, 2002).

Concretamente pretende-se explorar as seguintes questões de pesquisa:

- a) Verificar se as estratégias associadas ao processo de *branding*, têm como pressuposto a integração dos *stakeholders* locais, através de uma visão partilhada, com quem se encontra responsável pela gestão da marca, e explorar quais os procedimentos realizados.
- b) Investigar qual a importância dada à recente implementação da marca “Porto.” sob o ponto de vista destes participantes, procurando compreender as suas motivações e de que forma participam na criação deste processo.

Por conseguinte, foi idealizado a construção de uma entrevista a ser realizada próximo de quem impulsiona as atividades de marketing da cidade, em conjunto com um questionário pessoal empreendido junto dos pequenos comerciantes locais.

Com isto em vista, o conteúdo do presente trabalho divide-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta um enquadramento teórico sobre o conceito de turismo e respetivo sistema turístico, dando ainda um pequeno realce às estatísticas do mesmo em Portugal e no Porto. O segundo capítulo, retrata o processo de *branding* a partir de várias perspectivas, tais como imagem, construção de identidade, equidade, orientação e arquitetura da marca, procurando estabelecer as suas influências. Quanto ao terceiro capítulo este aponta para importância dos stakeholders em relação ao processo de branding

de um local turístico enaltecendo como se processa, quais os objetivos da sua integração e abordando-se ainda elementos para um projeto de branding de sucesso. No quarto capítulo, é descrita a metodologia desta investigação através dos materiais utilizados e identificando-se amostra em estudo, durante este capítulo apresenta-se ainda os objetivos, questões de estudo mais específicas e respetiva análise de dados. Por último, no capítulo cinco prosseguimos para as principais conclusões, discute-se os resultados e referem-se futuras recomendações de pesquisa associadas a esta problemática.

Em relação às limitações do estudo, temos que mencionar a falta de interesse demonstrada pela organização que faz a gestão da marca na elaboração desta investigação, onde numa primeira fase a troca de mensagens sugeria uma disponibilidade enorme para realizar a entrevista, mas quando nos questionaram especificamente sobre o tema em análise alegaram falta de disponibilidade. Não se podendo afirmar que esta falta de disponibilidade pode ser justificada com a falta de atenção dada à integração dos stakeholders locais, procurou-se junto dos mesmo perceber como funciona este processo e o que é feito neste sentido.

Como resultado, verificou-se que apesar de um bom reconhecimento da marca após a sua implementação, o mesmo não acontece com o envolvimento dos mesmo durante este processo de criação, que deveria ser conjunto, onde existe apenas um caso que afirma ter participado em iniciativas associadas à marca. No entanto, percebeu-se, de igual modo, que existe um grande receptividade em relação à prática de futuras iniciativas orientadas para esta população, que na verdade também representa a “marca” todos os dias juntos dos turistas.

Revisão da Literatura

Capítulo I – Turismo

Conceito

Ao estudarmos as origens de Turismo, verificamos que no início o movimento das pessoas era desorganizado e feito apenas com intuito de obter alimento ou escapar ao perigo. Com o passar do tempo este tipo de movimentação, tornou-se mais sistemática e deu aso à descoberta de novos horizontes. As escrituras encontradas, de tempos passados, provenientes de grandes pensadores Gregos e Romanos, ou de aventuras como as de Marco Polo, durante a idade média, podem comprovar a afirmação inicial.

Devido à sua importância e aos resultados relevantes alcançados, durante a segunda metade do século XX e início do século XXI, o Turismo, desde o seu desenvolvimento, tem sido considerado como objeto de estudo em diversas investigações. A essência deste conceito encontra-se na natureza do ser humano, a qual é demonstrada pelo seu movimento no espaço e pelas raízes que têm com o fenómeno (Freyer, 1988).

Ao definirmos este conceito é importante começarmos com a origem etimológica da palavra “*tourism*”, a qual deriva do Inglês “*tour*”, que significa tempo, viagem de ida e volta, viajar, etc. Note-se que, a palavra “*tourism*” foi primeiramente mencionada em 1811, no jornal *the Sporting Magazine*. Por outro lado, a palavra “*tourist*” foi inicialmente registada em 1800, quando Pegg definiu turista como um viajante durante uma “jornada” (Russel & Faulkner, 1999).

Particularmente, é aceite que a viagem organizada por Thomas Cook em 1841 desempenhou um papel pioneiro, tanto na criação de atividades turísticas como no desenvolvimento do turismo moderno. Esta primeira viagem, oferecia o acesso a uma composição de comboio (que tinha como função inicial, o transporte entre duas cidades britânicas), acrescentando ao serviço música e degustação de chás, através de um preço único, onde a linha férrea representava a verdadeira atração.

A viagem foi bem-recebida e posteriormente, em 1845, T. Cook inaugurou a primeira agência de turismo. Por conseguinte, foi considerado inovador após introduzir programas de atividades, como *vouchers* de circulação e sistema de reservas e ainda porque, foi o principal impulsionador das atuais e organizadas formas de viajar.

Além disso, conseguiu identificar a ligação entre procura turística e o próprio turismo, ao criar novos serviços com atributos complementares (por exemplo, os habituais “pacotes turísticos”), que se tornaram, especialmente populares após a Segunda Guerra Mundial. Estes tipo de serviços turísticos, mais complexos, encontram-se na base ou

podem ser considerados como o fator mais importante da atual impulsividade turística, permitindo à indústria torna-se um fenómeno de massas a nível mundial.

O papel vanguardista de T. Cook ao criar condições necessárias para o desenvolvimento do turismo moderno, deve-se aos seguintes fatores: a) pela primeira vez, foi observado o que de forma semelhante com o entendimento moderno de turismo a reunião de um grande número de indivíduos com o propósito de viajar, realmente significava; b) pela primeira vez, num único local os viajantes puderam resolver o problema relacionado com a organização da sua viagem, já que adquiriam um “pacote de viagem” junto de uma agência; c) pela primeira vez, oportunidades foram identificadas, quer pela agência, quer pelos viajantes, visto que um único serviço poderia incluir mais subserviços (Freyer, 1988).

Na verdade, o turismo é um fenómeno dinâmico e complexo com implicações económicas, ambientais e socioculturais, quer para os locais quer para as suas comunidades. Logo, como qualquer outro fenómeno social ou económico não pode ser examinado fora do seu contexto. Uma vez, que surge da combinação de forças locais, nacionais e internacionais, tendências e mentalidades, juntando-se-lhes ainda as influências de agentes-chave, ideologias políticas, eventos globais (naturais e humanos) e alterações das preferências dos consumidores.

Processo

Começando pela teoria geral de sistemas também designada por abordagem sistemática, pode-se afirmar que o turismo é hoje considerado um sistema muito complexo, composto por um grande número de subsistemas. Ou seja, uma atividade que consiste numa ampla variedade de atividades económicas e não-económicas, que trabalham em conjunto para satisfazer as necessidades do turista (quer nacionais ou estrangeiros).

Por exemplo, a base das atividades turísticas inclui: os serviços de transporte, agências de viagem, alojamento turísticos, gastronomia, seguindo-se pelo comércio a retalho, artesanato e outro tipo de serviços utilitários. Em relação às atividades não-económicas, que têm como principal função prestar auxílio ao trabalho realizado por outras organizações, estas podem ser observadas através do apoio e incentivos dados à cultura, arte e desporto, etc.

As duas atividades descritas, afetam direta ou indiretamente a formulação da oferta a ser entregue ao turista. Dentro desta lógica, o sistema de viagem contempla: A1 – meios de transporte (avião, comboio, autocarros, barcos, etc.), A2 – instalações destinadas ao

alojamento e restauração (hotéis, hostels, restaurantes, etc.), A3 – agências de viagem, A4 – guias turísticos, A5 – outras instalações que sustentem os desejos dos consumidores, A6 – lojas de recordações ou de objetos específicos, A7 – lembranças produzidas artesanalmente, A8 – arte popular e A9 – outros tipos de formas organizacionais que tenham como objetivo oferecer momentos de lazer e de entretenimento (Gligorijevi & Stefanovi, 2012).

Dentro de cada área, o sistema ou sistemas acima referidos podem ser categorizados mais detalhadamente. Por exemplo, no que se refere ao transporte: $A1 = B1 + B2 + B3 + B4$, ... no qual B1 – refere-se ao transporte aéreo doméstico, B2 – tráfego aéreo internacional, B3 – transporte público rodoviário, B4 – linhas ferroviárias e por aí em diante. Dentro destes moldes, o turismo é, portanto, uma atividade pouco vulgar à semelhança, por exemplo, do setor industrial, dos transportes ou até mesmo do setor agrícola, porque em todas estas áreas não é possível medir a indústria como uma unidade isolada ou independente.

Posto isto, as classificações supramencionadas são importantes durante a elaboração de políticas de turismo ou planos de desenvolvimento turísticos, os quais permitem avaliar investimentos em certas atividades, bem como determinar a natureza do seu trabalho sob ponto de vista da produtividade (Russel & Faulkner, 1999).

Por outro lado, os desenvolvimentos constantes observados ao longo das duas últimas décadas em particular, no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm possibilitado uma maior e mais acessível troca de informação, permitindo reduzir custos e tempo, que antes eram despendidos no processo de reserva ou em outros aspetos relativos à viagem.

Com efeito, as inovações tecnológicas continuam a desempenhar um papel muito importante neste setor, especialmente no que se relaciona com formas de deslocação. Porque atualmente, o custo em detrimento do tempo ou distância apresenta-se como a principal limitação das viagens e à medida que os custos de passagens aéreas decrescem, coincidindo com um aumento da qualidade de vida e respetivos aumentos salariais, faz com que o turismo também cresça significativamente.

De uma forma global, pode-se afirmar que este tipo de desenvolvimento traduz-se como uma vantagem para a indústria turística, composto atualmente por um maior e crescente portefólio de destinos e opções de viagem. Aliás novos destinos aparecem todos os anos, potenciando o aumento de receitas nesses locais, os quais são percecionados como oportunidades, particularmente pelas companhias aéreas *low-cost*.

Como consequência, o aparecimento de pontos alternativos e inovadores, que marcam a diferença pelos baixos preços praticados e por permitirem a realização de viagens de curta duração (*citybreaks*), têm contribuído significativamente para o leque de opções disponíveis a potenciais consumidores. Até porque, com isto surge a possibilidade de entregar no mercado formas mais específicas de turismo, os considerados nichos de mercado como o ecoturismo, o turismo cultural ou turismo religioso, por exemplo, dando origem ao “Novo Turismo” (Poon, 1993).

Contudo, apesar destas formas estarem presentes desde a origem do mesmo (Hibbert, 1969), o que se revela “novo” é as proporções alcançadas por estas formas turísticas. Admitindo que o setor do turismo tem atravessado um período de crescimento interrupto, ao longo dos últimos cinquenta anos, não é surpreendente que estes nichos turísticos tenham também se destacado, tornando-se mais visíveis e acessíveis.

Por esta razão, tais desenvolvimentos precisam de ser sistematicamente avaliados a partir de estatísticas, perspectivas tecnológicas ou políticas. Visto que, a questão sobre como os locais se envolvem com o turismo ainda se encontra por responder. Por exemplo, em alguns casos as comunidades podem interpretar esta atividade como um meio de desenvolvimento económico. Enquanto, noutras circunstâncias a comunidade pode ela mesma ser selecionada por indivíduos (empreendedores), agências de turismo ou linhas ferroviárias.

Tomemos como exemplo, a atuação de mercado das linhas férreas (particularmente as de baixo custo), durante o séc. XIX, que foram responsáveis pelo aumento da afluência turística em certos destinos, simplesmente, porque selecionaram locais adequados para a criação e implementação de novos serviços (Mathieson & Wall, 1982; Pearce A. , 1995).

No entanto, um grande problema verificado centra-se sobre o fato de que nem sempre os destinos são controlados por uma agência única. É claro que na realidade são os engenheiros urbanos, políticos, impulsionadores do setor privado, organizações não-governamentais e residentes que fazem isto, os tais *movers and shakers* de Russel e Faulkner, (1999), mas estes encontram-se, frequentemente em desacordo entre si.

Independentemente a esta situação, o processo de desenvolvimento prossegue, através da criação de planos e estabelecimento de políticas. De tal modo, que existe um maior número de destinos apelar pela atenção de potenciais consumidores, tirando partido de vários fatores diferenciadores. Em conformidade, verifica-se que a quota de mercado também permaneceu consistente com estes aumentos, porque um dado curioso, é o fato do turismo de massas ainda se continua a realizar junto dos mesmos destinos e regiões.

Surpreendentemente, os turistas visitam atualmente os mesmos locais que os turistas de há duzentos anos visitavam, realizando inclusive as mesmas atividades. Quando novas atrações são implementadas, estas imitam características das já existentes, tal como: novos museus, locais de entretenimento, serviços ligados à restauração, etc.

Em alguns casos, à medida que cidades antigas e menos tradicionais tentam renovar a sua oferta, optam por converter os seus centros, em algo semelhante, ao que foi construído há um século ou dois atrás. Ou seja, locais onde as pessoas circulavam e despendiam o seu tempo livre ou simplesmente contemplavam a cidade. Dedicando, deste modo, uma grande consistência e estabilidade associada ao turismo (UNWTO, 2005)

Seria um autêntico caos se assim não fosse, porque o investimento em infraestruturas turísticas é enorme e depende em larga medida da estabilidade e retorno das visitas, pelo menos durante um período temporal razoável.

Por todas estas razões, uma viagem é efetuada pelo prazer, em diferentes locais, que resulta na obtenção de memórias, onde a pessoa que realiza essa mesma viagem é designada como turista.

Por último, é importante frisar que nem todos os viajantes podem ser considerados turistas, na realidade trata-se de uma pessoa num local fora da sua residência, que passa pelo menos uma noite num hotel ou outro tipo de infraestrutura (hostel, guesthouse), com o objetivo de descansar ou participar em atividades de recreação, de lazer, desportivas, de carácter religioso ou familiar, por motivos de saúde, de estudo, encontros públicos ou conferências (Cohen, 1994).

Estatísticas

Em 2014, o saldo da balança turística portuguesa estabeleceu-se nos 7,1 mil milhões de euros. Quando em 2013, este resultado era de 6,1 mil milhões, o que demonstra um aumento de 15,4% (+ 945,8 milhões de €). Deste modo, as receitas do turismo portuguesas registaram 10,4 mil milhões de euros, representando face a 2013, um crescimento de 12,4 pontos percentuais (+1,1 mil milhões de €). Por outro lado, as despesas (3,3 mil milhões de €) indicam também um aumento de 6,4%, que se traduziu, integralmente em mais 198,5 milhões de euros. Esta balança, sem contributo do setor do turismo, registavam-se num valor negativo de 6 mil milhões de €¹.

¹ <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/>

Perfil do Turista

Com referência agora ao perfil do turista, nomeadamente do que visita a cidade do Porto ou Norte de Portugal, observa-se que cada três em quatro turistas constituem a categoria relativa ao turismo de Lazer e Férias. Que, quando comparados a anos anteriores a 2012 verificou-se um aumento da força desta categoria em proporção ao turismo de negócios. Constatando-se que os principais motivos da viagem, passam pela beleza natural do destino (39,7%), gastronomia (30,6%) e pelo património local (26,4%).

Em relação à forma de organização da visita; enquanto o turista de negócios na sua grande maioria afirma ser agência a tratar de tudo (91,1%), por outro lado o turista de lazer refere utilizar a internet (81,8%). Situando-se o gasto médio do turista de lazer em 678€ e em 548€ em relação ao que chega por motivos negociais.

Quando analisadas as atividades turísticas preferidas, por cada segmento de turista, percebemos que cinco elementos destacam-se em ambos segmentos, sendo estes: realizar compras, experimentar a cultura gastronómica, comprar peças de artesanato, visitar monumentos e contemplar a paisagem (IPDT, 2013)

Dados de Turismo no Porto

Atentando agora, mais especificamente, para o local do caso em estudo, verificamos que o ano de 2014 registou-se como o melhor em termos de volume turístico. Com a cidade do Porto, a ser eleita como Melhor Destino Europeu, registando ainda um recorde ao nível de dormidas de estrangeiros (2,6 milhões entre Janeiro e Outubro). Os quais, segundo Associação de Turismo do Porto, confirmam um aumento de 13,8% quanto ao período homólogo de 2013.

Ainda de acordo com a ATP, os elementos que impulsionam o crescimento da cidade são “a autenticidade e diversidade do destino, desde o património cultural e histórico, ao lazer, gastronomia e vinhos, assim como o fato de a região integrar quatro zonas classificados como património mundial UNESCO”. Aos quais podem-se adicionar uma melhor e mais qualificada animação turística, distribuída pela cidade².

À luz do exposto, as estatísticas do turismo afastam-se substancialmente da realidade, no que se refere ao desempenho do processo de branding, de um destino turístico. Transitamos então, para revisão do conceito de imagem, de forma a compreendemos melhor como este processo se estrutura.

² <http://www.porto.pt/noticias/mais-de-26-milhoes-de-dormidas-de-turistas-registadas-no-porto-e-norte-durante-os-primeiros-dez-mes>

Capítulo 2 – Processo de Branding

Imagem

Conceito

De forma introdutória, podemos confirmar que a imagem do destino exerce uma grande influência sobre as escolhas turísticas devido á sua intangibilidade natural, nomeadamente, em relação ao desdobramento da sua oferta (TIAA, 2005), incidindo assim sobre o processo de *branding*. Uma imagem positiva, forte e distinta confere uma maior probabilidade de seleção, por parte dos turistas (Pearce P. , 1982). Contribuindo estas características, para um melhor posicionamento e diferenciação do local, em relação aos seus concorrentes.

Imagem é então, formada através da “construção de representações mentais sobre um destino, tendo como base as pistas de informação, elaboradas pelos agentes formadores de imagem, que posteriormente são selecionadas por cada indivíduo” (Tasci & Gartner, 2007, p. 414).

Kotler e Gertner, 2002, p. 251 definem a imagem de um destino como “a soma de crenças e impressões que as pessoas guardam dos locais que visitam”. Isto é, a imagem representa a simplificação, de um grande número de associações e fontes de informação, que estão subjacentes a um local. Destacando-se, inevitavelmente, como uma importante ferramenta que têm como objetivo processar e selecionar informações a partir de grandes quantidades de dados disponíveis.

Simultaneamente, cada pessoa pode ter, como base, diferentes perspetivas ou fontes de informação quando procede à avaliação de um local. Resultando este procedimento, tanto a partir de perspetivas políticas, económicas ou culturais, ou ainda, através, de um ponto de vista turístico. Em virtude, desta linha de pensamento, a literatura recente sobre a área de turismo procedeu à diferenciação entre imagem de um país e imagem de um destino, dando uso às perspetivas anteriormente mencionadas.

É evidente, que uma relação positiva entre estes dois tipos de imagens torna-se apetecível, visto que, a imagem de um país influencia a imagem dos “produtos” que nele são produzidos, incluindo os produtos turísticos (Martin & Eroglu, 2008).

Porém, á medida que vão surgindo esforços, por organizações ligadas ao turismo, que visam remodelar as perceções atuais e aumentar as suas taxas de visitação, surge também uma necessidade de criar um mix comunicacional. No qual, estão incluídos os anúncios televisivos ou impressos, presença online, em notícias ou em livros, e ainda

circuitos ou roteiros turísticos, que devem ser trabalhos em conjunto, para que haja uma melhor gestão da imagem do destino (McCartney, Butler, & Bennet, 2008).

Processo de Formação

Em primeiro lugar, existe um consenso sobre o modelo teórico a ser utilizado, quando se abordam questões relacionadas com imagem do destino. Sendo este, composto por uma rede de relacionamentos multidimensionais (Kastenholz, 2002). Também a partir, desta perspectiva Gartner (1993) explica que a imagem do destino é composta por componentes cognitivas, afetivas e conotativas.

Em segundo lugar, a forma de como estas componentes são capturadas e compreendidas pelos indivíduos depende sobretudo do processo de formação de imagem do destino. Fakaye e Crompton (1991) sugerem que este processo, assenta em três categorias: imagem orgânica, imagem induzida e imagem conjunta.

Neste caso, imagem orgânica resulta da interpretação de informação não controlada pelas Organizações de Marketing do Destino (OMD's) ou outras organizações turísticas, tome-se como exemplo os artigos presentes em jornais ou revistas, fóruns de opinião pública ou exposição a outro tipo de informação não-especializada.

Quanto às imagens induzidas, estas ganham forma com base em informação específica, promovida por entidades interessadas e que operam na área. Por exemplo, através de métodos tradicionais de publicidade/promoção ou pela informação disponibilizada por operadores turísticos. Finalmente, quanto às imagens conjuntas estas são produzidas quando o visitante desenvolve uma imagem mental complexa, que resulta dos seu contato com o local em questão.

O trabalho pioneiro realizado por Gunn (1972) explica que a imagem de um destino é criada internamente com base na experiência de visita ou externamente através da exposição a várias fontes de informação. Seguindo o raciocínio deste autor, a familiaridade com o local e o conhecimento do mesmo, desempenham um papel importante para a formação de imagem.

Alguns estudos sugerem que as percepções iniciais do turista, podem ser alteradas positivamente, quando um individuo apreende e assimila informação adicional ou visita o local (Pearce P. , 1982; Phelps, 1986; Dann, 1996).

Por outro lado, existem estudos que relatam destinos com uma imagem pouco clara, onde após a visita as percepções iniciais ou imagens negativas, previamente concebidas, podem ser reforçadas. Acontecendo isto, durante o processo de recuperação

de informação, que é depois cruzado com as crenças anteriores através do processo seletivo de cada indivíduo (Fisher & Price, 1991).

Reparemos, que a pesquisa de O'Leary e Deegan (2005) permitiu realçar que a criação da imagem de um local e a respetiva modificação, é conseguida através de fontes imparciais ou neutras, onde os três tipos de imagem podem estar diretamente relacionados. Como por exemplo, quando as experiências de amigos ou familiares (imagem orgânica), precedem da exposição a materiais promocionais e campanhas marketing (imagem induzida), que por sua vez, originam, experiências pessoais realizadas no local (imagem conjunta).

Deste modo, importa realçar que quanto mais neutra for a fonte de informação melhor será a performance do processo de formação de imagem, devido ao grau de credibilidade associado a este tipo de fontes (Butler, 1990; Kim & Richardson, 2003). Entres as quais, os noticiários podem ser destacados, por exemplo, como as mais importantes, devido à sua acessibilidade junto de uma ampla audiência e também pela sua capacidade de não apenas transmitir como também explicar informação (Hall, 1999).

Além disso, é aceite que as perceções de atuais ou potenciais experiências com a marca são alcançadas através de forma indireta, com base em ferramentas de comunicação (cores, websites, publicidade, etc.) e de forma direta com os serviços, níveis de consumo ou até mesmo pela acomodação de eventos (Gartner W. , 1993).

Branding

Conceito

A ideia de *branding* teve origem no início do séc. XIX (Room, 1992), encontrando-se relacionada com a economia de mercado, que após várias centenas de anos desde a sua existência remete ainda para a distinção entre bens, que surgem a partir de diferentes produtores. Por outras palavras, contempla a capacidade de uma marca diferenciar um produto ou serviço e obter benefícios, através, por exemplo, da sua notoriedade de mercado (Anholt, 2003).

O branding do destino pode ser definido como um processo dinâmico que visa o apoio e cooperação entre diferentes stakeholders. Tendo como objetivo “selecionar um *mix* consistente de elementos relacionados com a marca que permitam identificar e distinguir um destino, através da construção de uma imagem positiva” (Cai, 2002, p. 734).

Já o conceito de *place branding* e respetivas áreas associadas, tais como branding do local ou marketing territorial suscitam cada vez mais interesse junto de profissionais e

respetiva comunidade académica. Com efeito, Organizações de Marketing do Destino (OMD's) preocupam-se em utilizar o branding, como uma ferramenta que permita a promover a cidade, região ou país (Kotler et al., 1993).

Segundo Kotler e Gertner (2002) o conceito de *place marketing* refere-se ao local como sendo uma marca corporativa que pretende satisfazer os desejos e necessidades dos negócios e respetiva comunidade local. Através de um mix comunicacional, que cria ligações psicológicas e emocionais entre os participantes da marca (Kavaratzis, 2005).

Zenker e Beckmann (2013) referem que o place branding foca-se sobre as perceções de diferentes grupos-alvo, por esta razão é natural o desenvolvimento de estratégias de gestão que permitam uma maior gestão de complexidade para a marca.

Braun (2008) aponta que o place marketing pode ser observado como uma utilização coordenada de ferramentas de marketing, apoiada por uma estratégia orientada para consumidor de forma a criar, comunicar, entregar e converter ofertas urbanas que tenham valor para todos consumidores da cidade.

A propósito Kotler et al. (1993, p. 18) referem que um dos objetivos do *place marketing* passa por “promover a imagem e os valores do local, para que potenciais consumidores estejam totalmente conscientes das suas vantagens diferenciadoras”.

Identicamente, as marcas representam-se como veículos de informação, evocando imagens e definindo status e poder. Contudo, estas evoluíram desde o início do século XX, para identidades complexas e dinâmicas que tem poder para aumentar riqueza económica, moldar culturas e transmitir uma ampla variedade de imagens e valores, a uma variedade de audiências (Cornelissen & Thorpe, 2002).

Ainda de acordo, com estes autores (p. 175):

“a imagem de uma marca é o conjunto mediador de significados inferidos, a partir de um sujeito em confronto ou resposta a um ou mais sinais, de uma ou acerca de uma instituição. Transformando-se numa rede de resultados, que surgem das crenças, ideias, sentimentos e impressões sobre uma instituição, num singular ponto do tempo para o sujeito”.

Por outro lado, um lugar por si só não pode ser considerado um “produto” único. Visto encontrar-se comprimido, por uma aglomeração de serviços individuais como shoppings e centros desportivos, teatros e museus, assim como ruas e redes ferroviárias que sob o ponto de vista das infraestruturas são considerados como serviços. Deste modo, o produto como local é coproduzido através de uma multiplicidade de organizações autónomas, tanto públicas como privadas.

No entanto, este tipo de produto desenvolveu-se ao longo do tempo de uma forma não muito planejada. Que ao contrário do marketing tradicional, que se inicia com o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, o marketing territorial começa com um produto “antigo” no qual o desenho da sua atratividade, até então, teve muita pouca ou até mesmo nenhuma influência de ações de marketing. Como consequência, o marketing territorial ou branding do destino não pode ser considerado como atividade inovadora, mas antes como um exercício de *re-branding* (Sleipen, 1990).

O conceito de *brand destination* foi definido por Ritchie e Ritchie (1998, p. 103) como “um nome, símbolo, logótipo, ou outro tipo de grafismo que tanto identifica como diferencia um destino”. Mas também, permite transmitir a promessa de uma experiência de viagem memorável, que esteja unicamente associada à marca, servindo na consolidação e reforço da ligação emocional entre o visitante e o local.

Sem dúvida, que o aumento significativo da utilização de estratégias de marketing pelos destinos emerge da atual competitividade do setor turístico, isto é, as razões que levam ao desenvolvimento de tais estratégias passam por: aumentar investimentos, atrair turistas, manter e desenvolver negócios já existentes, seduzir negócios de outras cidades e até mesmo de forma aumentar a população (Walker, 2012).

No entanto a importância que o brand destination ganhou durante este tempo tinha sido já antecipada há mais de uma década atrás por Morgan e Pritchard (2000, p. 214), afirmando que: “a batalha de amanhã dentro da indústria turística, pela atenção dos consumidores, não se baseará apenas no preço como também pelos corações e mentes dos consumidores...com a essência da marca a atuar como chave para o sucesso”.

Se atentarmos à história, verificamos que a moderna prática de branding começou nos Estados Unidos, nos finais do século XVIII e início do século XX. Onde marcas pioneiras foram impulsionadas por detentores de negócios e empreendedores, os quais, através de campanhas de publicidade e promoção construíram identidades reconhecíveis e distintas em mercados cada vez mais preenchidos. Estes defensores da importância do *branding* foram responsáveis pelo estabelecimento de algumas das marcas mais famosas de sempre (Low & Fullerton, 1994).

Em conformidade, uma marca pode ser percebida pelos sentimentos que um determinado nome ou símbolo “desperta” num indivíduo. Sendo, que este nome pode remeter para uma empresa, objeto, local ou até mesmo para uma pessoa. No entanto, a subjetividade inerente às marcas revela-se muito complexa e a grande maioria da comunidade científica concorda que a marca é muito mais do que um logótipo ou objeto

promocional. Até porque, como defendido por Konecnik e Gartner (2007, p. 400) uma marca pode ser compreendida como “um instrumento legal, uma organização, imagem, identidade, personalidade ou tipo de relacionamento e ainda percebida pelo valor acrescentado”.

Devido à multifacetada natureza do produto quando resulta de um local importa frisar que o seu “consumo” é realizado simultaneamente por diferentes consumidores com diferentes propósitos. Por outras palavras, os locais não são apenas coproduzidos como também são coconsumidos. De tal modo, que os benefícios que o consumidor de um local experiencia surgem através das interações que realiza, tanto passivas como ativas, com outros consumidores que podem estes procurar ou não o mesmo conjunto de benefícios (Warnaby & Davies, 1997).

Processo

Branding é também considerado como um método de seleção ou identificação de produtos com qualidade. Quer uma marca seja mais antiga ou mais recente esta deve ser pró-ativa no que respeita às necessidades dos consumidores. Logo, a sua atratividade emocional, relevância e performance deve ser facilmente percebida (Morgan & Pritchard, 2000). De forma, a garantir sucesso para marca os destinos devem saber diferenciar em determinado aspetos.

De acordo com Randall (2000) a essência de uma marca estende-se para lá do seu atual produto ou serviço. À semelhança Kotler e Keller (2006) referem-se ao conceito de branding como um processo que potencializa um produto ou serviço a comportar-se como uma marca. Apesar do *branding* possibilitar a entrega de uma imagem mais consistente, dando destaque ao produto e tornando-o mais fácil de encontrar é ainda expectável que o processo acrescente valor ao produto.

Por outro lado, este processo é afetado e influenciado por diversas variáveis: económica, cultural, histórica e política atribuindo-lhe assim alguma complexidade. Por tudo isto, a construção da marca de um destino não é apenas uma tarefa ao cargo do setor público até porque esta “desperta” uma responsabilidade mais colaborativa dos *stakeholders* locais do destino (Nilson, 1999).

Seguidamente, uma região com uma marca eficiente associada enfatiza elementos tais como: clima, natureza, paisagens, gastronomia, ambiente, acessibilidades, infraestruturas, arte, monumentos, cultura regional (costumes e tradições), instalações de recreação turística (hotéis, hostels, restaurantes), entre outras. Contribuindo estes

elementos, para um desenvolvimento sustentável de toda região e estimulando a economia regional, através da promoção dos seus próprios produtos e serviços (Morgan & Pritchard, 2000).

Keegan e Green (2005) sugerem que informação relativa às marcas surgem através de uma grande variedade de fontes e sinais, como é caso da publicidade, anúncios e vendas pessoais. Ao contrário da natureza homogénea e típica das marcas corporativas, os espaços e cidades que se apresentam como marca dão valor à diversidade cultural e tentam projetar imagens que convençam as pessoas da sua exclusividade.

De acordo, com Baker (2006) a marca de um destino necessita de empenho, consistência e responsabilidade constante para que se construa uma forte e significativa identidade da mesma. Tornando-se ao longo do tempo, um ativo de difícil reprodução por parte dos seus concorrentes. Para tal o nome, logótipo e slogans são elementos-chave que lhe concedem um fácil reconhecimento.

Kohli, Leuthesser e Suri (2007) expressam que descrições gráficas da marca, como logótipos ou designs mais abstratos, funcionam como sinais visuais que aceleram e tornam universal o processo de reconhecimento e consciência da marca, encurtando barreiras ao longo de diferentes línguas e culturas.

Segundo Nilson (1999) todos os produtos e serviços podem ser diferenciados através do processo de branding. Temos o exemplo, do marketing associado aos destinos turísticos, que nos últimos anos, tem-se revelado muito mais competitivo e com maior importância colocando o *branding* do destino ao mesmo nível do *branding* tradicional de produtos ou serviços. Esta lógica, permite sustentar o recente crescimento da atenção dada pelas entidades de promoção turística ao processo de *branding*, visando sobretudo diferenciarem-se da concorrência.

De fato, um destino pode retirar inúmeros benefícios e vantagens quando implementa uma estratégia de branding, optando por uma perspectiva de diferenciação, a qual pode aumentar no futuro o seu sucesso. Desta forma Keller (1998; 2003) sugere que as marcas permitem a partir de uma perspectiva económica reduzir custos associados à procura de produtos por parte dos consumidores, tanto a nível interno como externo. O autor, defende que se um consumidor reconhecer e tiver informações armazenadas sobre a marca não necessita de procurar informações adicionais, aquando o processo de compra.

Por outro lado Morgan e Pritchard (2000) referem, que os consumidores devem ser associados à postura e identidade, bem como os benefícios racionais e emocionais da marca precisam de ser comunicados através de um processo regular e consistente.

Por outras palavras, os gestores devem desenvolver imagens objetivas que permitam ajudar os consumidores enquanto realizam as suas decisões. Sugerindo-se que o processo de branding proporciona a construção de um elo emocional entre o produto e consumidor, apelando desta forma ao conceito de *lifestyle* inerente ao turista (Kendall & Gursoy, 2007).

Por esta razão Morgan, Pritchard e Pride (2005) propõem, que as iniciativas de branding devem adotar padrões de confiança, qualidade e estilo de vida com que os consumidores se possam identificar.

Pechlaner, Frieda e Zehrer (2007) alertam para o facto de que a gestão da marca seja talvez o maior contribuidor para o sucesso ou fracasso da mesma, pois permite uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis e um reforço contínuo e regular dos valores únicos associados aos seus produtos.

Consequentemente, o branding de um destino turístico revela-se um processo que exige muita coordenação, devido à dificuldade dos gestores em controlarem algumas variáveis, as quais podem afetar as experiências dos turistas, dentro desse destino (Hankinson, 2004).

Murphy, Benckendorff e Moscardo (2007) defendem que os destinos precisam de “navegar” no processo de branding, de forma a compreenderem integralmente o seu conceito. Até porque, exige mais do que a simples criação de um logótipo ou slogan se tiver como objetivo a alteração do comportamento de visitas dos seus consumidores. Especialmente, quando a marca está encarregue de fornecer uma “impressão” pela qual o destino prima revela-se fundamental refletir a uma verdadeira visão do local turística.

Construção da Identidade

A identidade e imagem são ingredientes necessários para o sucesso de uma marca turística associada ao destino. Por um lado, a identidade é criada pelo transmissor (neste caso, o marketer do destino) e é suportada por todas ou parte das atratividades turísticas (naturais e artificiais), pelas histórias e pessoas, ou por elementos que possam ser mais tarde motivadores no processo de escolha. Por outro, a imagem é percebida pelo recetor encontrando-se sustentada pelas experiências anteriores e estratégias de comunicação do transmissor (Qu, Kim, & Im, 2010).

Estas características revelam-se essenciais e devem ser aplicadas na construção da identidade da marca, que por sua vez contribuem para a diferenciação de um destino em relação aos seus concorrentes (Konecnik & Go, 2008).

Entre estes dois conceitos, na maioria dos casos, existem algumas diferenças, devido ao facto dos turistas durante o seu processo de escolha levarem em conta características como monumentos a visitar, clima, infraestruturas, arte, ou características intangíveis tais como liberdade, segurança, energia e relaxamento. Todavia, a determinação do mercado-alvo é essencial para o marketing do local, uma vez que certos aspetos podem ser positivos para um segmento e negativos para o outro (Fan, 2006).

Um problema sensitivo para este tipo de marketing é representado pelo facto da identidade da marca dever manter-se constante, mesmo que a imagem do destino possa variar ao longo do tempo, quer através de fatores externos/objetivos, ou, por ser renovada após certos períodos de tempo, fatores internos/subjetivos (Mazurek, 2008).

A relação entre identidade e imagem da marca é mútua. A imagem da marca é uma reflexão da identidade da mesma e desempenha um papel importante para a sua construção. Com base, no projeto de identidade e através de estratégias de comunicação, realizadas pelos marketeers, o turista cria na sua mente uma imagem do destino. Imagem esta, que se revela fundamental sobre uma futura escolha. A satisfação ou insatisfação que o turista sente em relação ao produto turístico depende principalmente sobre as expectativas que este tem acerca de um local, imagem previamente mantida, e em como este percebe a performance do mesmo (Pike, 2002).

De forma particular Zenker (2011, p. 42), considera a identidade do local como um conjunto de “expressões visuais, verbais e comportamentais, presentes nos valores, cultura e objetivos de comunicação associados aos stakeholders locais”.

Por outro lado Freire (2007) destaca, que os destinos turísticos devem desenvolver um sistema de gestão de marca que se baseie na sua identidade, delegando à OMD a tarefa de identificar “um conjunto de associações relativas à marca, permitindo-a manter ou evoluir” (Aaker, 1996, p. 68).

Desta forma, as OMD's devem procurar envolver os stakeholders que fornecem serviços (alojamentos, restaurantes, transportes, atrações, etc.) e a própria comunidade local, para que se sintam integrados com os valores da marca a serem entregues no mercado. Estes dois elementos, influenciam a forma de como os consumidores experienciam um local, até porque o nível de satisfação dos turistas encontra-se ligado ao comportamento e atitudes das pessoas que trabalham ao longo dos vários serviços turísticos

Durante o processo de desenvolvimento de uma marca a OMD deve tentar estabelecer a identidade do destino com base na essência real do mesmo. Assim, como

procurar conciliar os diversos pontos de vista mantidos por diferentes *stakeholders* em relação à identidade que deve ser promovida (na **Figura 1** os pontos de vista referem-se ao “ruído”).

Estas tarefas revelam-se necessárias, porque quanto mais divergentes forem os pontos de vista maiores serão as dificuldades que a OMD encontra ao remodelar a identidade do destino e maior será a probabilidade dos *stakeholders* entregarem mensagens diferentes no mercado através das suas próprias atividades promocionais.

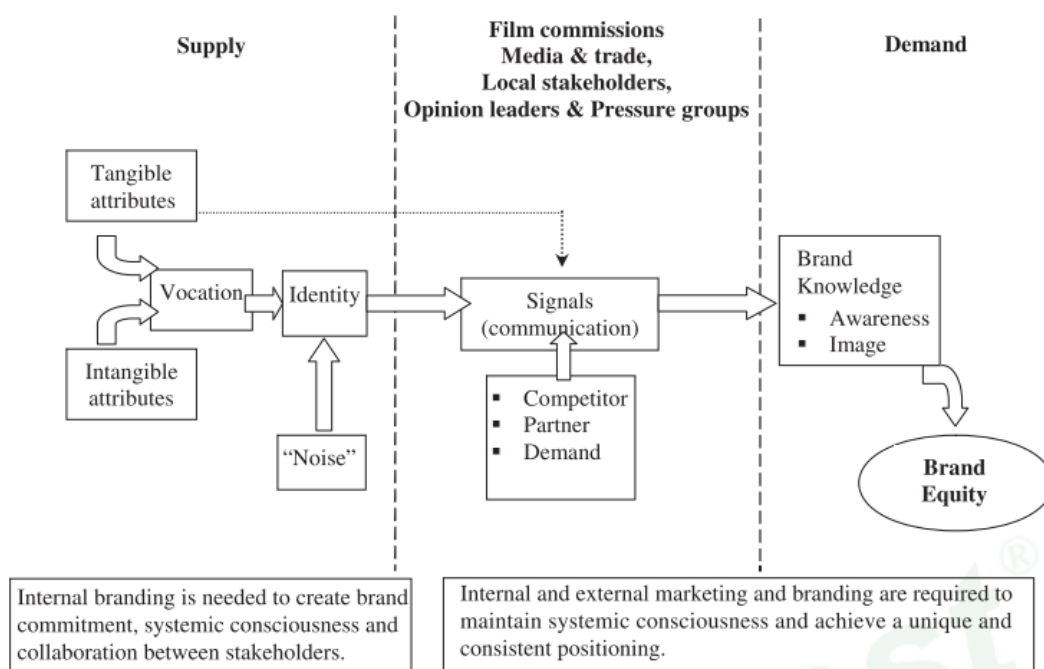


Figura 1 – Modelo de criação e desenvolvimento da marca de um destino. **Fonte:** Del Chiappa (2008).

Ao procurar harmonizar diferentes pontos de vista, uma OMD pode chegar a um consenso com base na estratégia colaborativa tornando possível sincronizar uma imagem que o turista reconheça antes e após a visita (Konecnik & Gartner, 2007).

Uma vez decidida a identidade da marca do destino, entra-se na segunda fase do modelo durante o qual a marca é comunicada através de três formas: primária (oferta real do destino), secundária (comunicação formal, através do media oficiais) e terciária (*worth of mouth* reforçado pelos media e residentes). Nesta fase do processo, a OMD é a principal entidade responsável pela promoção da marca (Kavaratzis, 2005).

Contudo, outros agentes “formadores de imagem” encontram-se aptos a influenciar, tanto de forma positiva como negativa, repercutindo-se no processo de decisão dos consumidores. Estes agentes podem ser orgânicos (fontes de informação não comerciais, tais como familiares ou amigos) ou induzidos (fontes comerciais, tal como as

agências de viagens), resultando num menor controlo por parte dos marketers (Gartner, 1993).

Similarmente, o processo de formação de imagem pode também ser influenciado pelos destinos concorrentes, ou seja, outros destinos que competem pela atração de fluxos turísticos e pelas suas parcerias (Hankinson, 2007). Estas últimas, incluem outras organizações (relacionadas ou não com o turismo, tais como outros destinos, empresas, companhias aéreas, etc.) com os quais o destino pode desenvolver atividades paralelas que passam pela criação de novos produtos/serviços ou reforço do posicionamento atual da marca (Cai, 2002).

Por outro lado, a identidade do local que a OMD e respetivos stakeholders ambicionam entregar no mercado nem sempre refletem a imagem que é percebida pelos turistas (Greaves & Skinner, 2010). Este tipo de ocorrência, pode surgir porque as atividades macro promocionais conduzidas pelas OMD's podem ser interpretadas de formas diferentes pelos turistas, devido aos *backgrounds* sócio culturais ou pela dessincronização de iniciativas realizadas pelos “agentes” supramencionados.

Dado isto, os gestores do destino devem organizar pesquisas de mercado regulares tendo como objetivo determinar existenciais falhas, entre a identidade e a imagem do local (Pike, 2007). Em relação à terceira fase do modelo proposto, o qual coloca em evidência o lado da procura importa salientar que o conhecimento relativo a uma marca consiste sobre a consciência e imagem da mesma (Keller, 2003).

A consciência é “refletida pela capacidade dos consumidores identificarem a marca, em diferentes condições” (Keller, 2003, p. 3), podendo ser considerada como primeiro passo do comportamento de compra. Paralelamente, a imagem é também compreendida como um fator decisivo e pode ser definida como a “soma de ideais, crenças e impressões que uma pessoa têm acerca de um destino” (Crompton, 1979, p. 18).

Com base na perspetiva de *brand equity* Konecnik e Gartner (2007) referem que a avaliação da marca do destino pode ser efetuada pela comparação da sua consciência e imagem com a dos seus concorrentes. Desta modo, quanto maior for o nível de consciência do local e respetiva imagem, maior será a probabilidade da escolha do destino (Pike, 2007).

Em geral, o sucesso de uma marca pode ser avaliado através de critérios comerciais como rentabilidade, quotas de mercado, número de dormidas, etc., critérios relativos aos consumidores tais como consciência da marca, lealdade, etc., ou ainda em critérios que contemplem escalas relativas à comunidade local (Zenker & Martin, 2011).

Brand Equity

Brand equity é um processo que atribui o direito de propriedade sobre uma marca como também o valor associado a esse direito. Este conceito apareceu inicialmente, durante a década de 90, através da literatura associada à avaliação financeira (Barwise, 1993).

No entanto, a capacidade para avaliar este processo encontra-se ainda pouco explorada. No que respeita, ao consumidor a avaliação da equidade de uma marca deveria ser muito mais transparente, uma vez que esta apresenta-se como um valor monetário associado ao nome da mesma. Tomemos como exemplo, que a diferença existente entre um produto genérico e o seu concorrente equivalente reside no montante adicional monetário obtido a partir da “venda” da marca no mercado. É evidente que, se um produto genérico equivalente não existir torna-se ainda mais difícil avaliação da sua equidade (Yoo & Donthu, 2001).

Quando relacionamos o conceito de equidade da marca no contexto de destinos turísticos revela-se, particularmente, verdade a inexistência de equivalentes genéricos de locais geográficos. Porque, na prática um destino é composto por um conjunto de locais que formam uma “coleção” de ativos, quer de âmbito natural como sócio cultural. Os quais não podem ser compreendidos como “mercadorias” de uma só marca, mas como ativos que podem ser comercializados numa economia aberta (Aaker, 1996).

Com efeito, o *brand equity* de um destino prende-se com o número de turistas que têm preferência pelo local turístico, pelo consumo realizado no seu território ou pelo período de permanência. Reparemos que marcas corporativas tradicionais de bens e serviços como as que se relacionam com locais partilham ou são compostas pelas mesmas dimensões (Aaker, 1991; Yoo & Donthu, 2001).

Konecnik e Gartner (2007) aprofundam, descrevendo quatro dimensões associadas à equidade de uma marca: reconhecimento, imagem, lealdade e qualidade.

Em primeiro lugar, o reconhecimento ou consciência de uma marca revela-se essencial no processo de construção de equidade. Ou seja, um local deve ser reconhecido, dentro de algum contexto, antes mesmo de pode ser considerado como um potencial destino a visitar.

Em seguida, uma dimensão que têm recebido um grande interesse pela comunidade académica é a de imagem. Cai (2002, p. 722) afirma que “a formação da imagem não é o mesmo que branding, embora a primeira constituía a essência da última”. Ou melhor,

imagem pode também estar orientada para os atributos e benefícios que se espera de um determinado destino. Até porque estas são construídas através de diferentes camadas ao longo do tempo. Desta forma, devido ao alto fator de risco associado a uma má decisão, por parte do consumidor, as imagens surgem de forma a criar reconhecimento.

Em terceiro lugar, a dimensão de lealdade refere-se à repetição de viagem ou no caso de produtos locais da compra repetida desse mesmo produto. Emergindo, através de diversas atitudes, comportamentos ou razões. (Gartner, 1993).

Quanto à última dimensão, esta remete para o fator de qualidade que se revela um domínio muito subjetivo mas que pode ser operacionalizado ao longo de diversas escalas de avaliação (Konecnik & Gartner, 2007). Dada tal subjetividade, esta dimensão fora frequentemente incorporada dentro da dimensão de imagem (Pike, 2002). Atualmente, pode ser interpretada como o encontro ou superação das expectativas do consumidor.

Atentando novamente para a dimensão de imagem, verificamos que os destinos que sejam compostos por diferentes tipos de *stakeholders* têm maior dificuldade na entrega de qualidade de forma consistente. Sendo isto importante, porque a manutenção dos níveis de qualidade é vista como um pré-requisito no sentido de se enaltecer a *brand equity*, tanto no contexto de produtos convencionais como no contexto de destinos turísticos. Contudo, a execução desta tarefa não é fácil, devido à dificuldade de se controlar a qualidade de produtos ou serviços disponibilizados por negócios a título individual.

Impacto da marca

Por outro lado, as marcas associadas ao setor do turismo encontram-se distribuídas ao longo de várias categorias ou serviços, que por sua vez influenciam e diversificam as atividades orientadas para os turistas (Cai, 2002). A existência de uma marca, como já vimos, permite que os “produtores” de turismo acrescentem valor aos produtos e serviços que oferecem, mas responsabiliza-os também de aumentarem ou manterem a reputação da marca.

Anholt (2003) destaca, que as marcas permitem às suas organizações alcançarem um ponto de equilíbrio mais sustentável sujeito à lealdade da sua carteira de consumidores, que através de um rápido reconhecimento de novos produtos, possibilitam custos económicos inferiores, ao reter atuais, quando comparados aos custos de seduzir potenciais consumidores.

Numa altura em que se verifica um aumento da variedade e complexidade da oferta, a confiança e a preferência que se coloca sobre uma marca permite ao consumidor ganhar

tempo e reduzir preocupações. Podendo-se afirmar que o branding pode ser empreendido como uma estratégia valiosa, onde a sua função passar por destacar o produto na mente do consumidor através das promessas e dos benefícios transmitidos (Lee, Lee, & Lee, 2005).

De fato, o aumento da diversidade a um nível local coloca como prioritária a reputação da marca no que respeita à estratégia de mercado, tanto através de negócios ligados ao turismo como por atividades do próprio destino, com intuito de se assegurarem níveis de competitividade razoáveis. Mas, apesar das organizações e dos destinos competirem pela atratividade na mente de potenciais consumidores, esta tarefa é desafiada pelas constantes revoluções tecnológicas.

Efetivamente, os diferentes valores inerentes a uma marca turística resultam de uma percepção diferenciada dos turistas, despertada pelos seus sentimentos. Originando um processo dinâmico que há muito se encontra enraizado num fenómeno histórico e sócio cultural (Anholt, 2003). Onde o turista vive num mundo cada vez mais interativo (Mulgan, 1998) e num ambiente propício a fluxos de informação (Castells, 1996), onde estas características afetam a forma de relacionamento com a marca.

A melhor forma de se manter um bom padrão de reputação associada à marca é viver segundo a qualidade das promessas, entregues aos turistas, que na realidade são os consumidores. Já que, estes não podem ser enganados durante muito tempo, porque quanto mais se elevam as suas expectativas mais rapidamente estes rejeitam a oferta quando algo os desaponta. De tal modo, qualquer bom marketeer sabe que a sua responsabilidade passa por enquadrar a promessa com o produto, porque algo ilusório não se revela eficaz (Anholt, 2003).

Orientação

Um dos pontos centrais do *branding* encontra-se em torno do conceito de orientação para a marca, uma abordagem de gestão que coloca o desenvolvimento e manutenção da identidade da marca a um nível central da organização, no que respeita, à estratégia de marketing. Procurando integrar os processos da mesma, após a implementação de uma estratégia (Urde, 1999).

Este autor define orientação da marca como sendo uma abordagem “na qual os processos de uma organização giram em torno da criação, desenvolvimento e proteção da identidade da marca...com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva durável” (p. 117).

A estratégia de uma marca começa então, com a visão corporativa colocada em prática pela gestão sénior, na qual, é determinada a direção estratégica da mesma. A orientação da marca, é abordada como sendo uma parte integrante que permite a implementação e sucesso da mesma. A principal ideia sobre orientação da marca destaca que o seu desenvolvimento não deve ficar apenas dependente do marketing-mix, devendo também reorientar toda a organização em torno dos valores centrais da mesma (Wong & Merrilees, 2007). Além disso, uma orientação direcionada para a marca revela-se uma proposta de valor imprescindível feita pela organização, representando-se como um ativo estratégico (Mosmans, 1996).

Por conseguinte, as marcas de um destino representam produtos que são coproduzidos por organizações de serviços independentes. Significando isto, que uma OMD como organização que gere a marca deve trabalhar através de parcerias com fornecedores e outros stakeholders externos.

No entanto, as OMDs têm muito pouco controlo sobre a gestão da experiência da marca, visto que esta é controlada pelas organizações que comercializam os serviços. Desta forma, o desenvolvimento de uma escala de medida relativa à intensidade de orientação da marca deve refletir a natureza de gestão do destino, como sendo um processo co-coordenando e não como uma atividade linear de gestão (Warnaby, Bennison, Davies, & Hughes, 2002).

Arquitetura

Por todas estas razões, estratégias de branding podem ser idealizadas como ferramentas que permitem criar vantagens competitivas de forma a revitalizar investimentos e o próprio turismo, bem como fortalecer a personalidade que a região apresenta (Kavaratzis, 2005).

Enquanto, investigações relativas às perceções turísticas recaem sobre instalações destinadas ao entretenimento, por outro lado os grupos de investidores permanecem mais interessados com aspetos relativos aos negócios (Zenker & Braun, 2010).

O gestor da marca do destino deve ter como base o contexto de marketing corporativo e a partir do mesmo encontrar semelhanças que ajudem a lidar com a complexidade de vários grupos alvo. Aaker e Joachimsthaler (2000) demonstram que no âmbito corporativo as estruturas hierárquicas da marca utilizam estratégias orientadas para várias audiências, construindo-se desta forma a arquitetura da marca. Como exemplo,

temos o conceito *umbrella* que emerge do conjunto de submarcas que estão ligadas à marca principal (Petromilli, Morrison, & Million, 2002).

No modelo *The Place Brand Centre* de Zenker e Braun (2010), estes incluíram o conceito *umbrella* onde a marca principal é comunicada através de submarcas orientadas para grupos alvo específicos e onde a percepção global encontra-se presente na marca principal que é partilhada por toda a audiência alvo.



Figura 2 – Modelo “The Place Brand Centre”. Fonte: Zenker e Braun (2010).

Assim, como já mencionado, se o conceito de *branding* aponta para simplificação da mensagem (Anholt, 2003), este processo pode não se revelar tão eficaz em casos de alta complexidade, tal como os locais. Desta forma, torna-se imperativo que os gestores do destino criem diferentes submarcas melhorando e afinando comunicações orientadas para *stakeholders* específicos.

Este tipo de abordagem não deve apenas estar limitado às marcas convencionais de produtos ou serviços, podendo mesmo ser aplicada à marca de um destino turístico (Uggla, 2006). De forma idêntica, também Zenker e Braun (2010) sugerem que a estrutura de marketing deve ser organizada e orientada para diferentes grupos-alvo, assemelhando-se estas às atuais estruturas de departamentos de marketing corporativos, como demonstrado na Figura 2.

Branding colaborativo

Por outro lado, à medida que as pressões por parte de investidores vão surgindo as OMD's empenham-se por obter o retorno face ao investimento realizado, muitas das vezes

através de programas de marketing agressivos. Resultando, numa procura de ganhos rápidos e momentâneos, que talvez se manifestem como resposta à perda da predisposição alusiva à venda da exclusividade e/ou dos benefícios a longo-prazo (Miller & Henthorne, 2006).

A exclusividade do destino é criada com base na visão partilhada pela comunidade que o sustenta, sendo capaz de entregar e melhorar os benefícios orientados para o turista (Gartner, 1989).

Para que o processo de *branding* produza o rendimento expetável, a estratégia da OMD deve encontrar-se integrada com as opiniões dos participantes locais (Bramwell & Sharman, 1999). Desta forma, o trabalho das OMD's revela-se difícil devido aos inúmeros desafios que enfrenta, principalmente na envolvimento de todos os *stakeholders* no processo global que é o *branding*. Emergindo daqui uma pressão adicional para que se encontre um ponto de equilíbrio entre os interesses locais, regionais, do setor público e privado, ao mesmo tempo que tentam promover e gerir a identidade da marca de uma forma aceitável (Kotler et al., 1993).

Em alguns casos, OMD's pertencentes a pequenos locais são frequentemente desafiadas pela falta de recursos humanos ou pelos orçamentos restritos com que trabalham. Tornando ainda mais difícil o desenvolvimento de estratégias de marca diferenciadoras que possam competir com destinos urbanos de maior dimensão (Morgan, Pritchard, & Pride, 2005)

Contudo, o principal problema adjacente à compreensão dos relacionamentos entre a comunidade e o turismo centra-se sobre como os *stakeholders* locais interagem e comunicam entre si, e como este processo dinâmico pode ser eficazmente controlado. Logo, alcançar altos níveis de coordenação entre agências governamentais locais, indústria e residentes é uma tarefa muito desafiante que requiere o desenvolvimento de novas ferramentas, que tenham como objetivo incorporar todos elementos presentes no sistema turístico (Jamal & Getz, 1995).

Estudos recentes, reforçam que stakeholders locais que trabalham em parcerias de forma a garantirem os seus objetivos, alcançam melhores resultados que, por conseguinte, ajudam atingir um desenvolvimento sustentável e uma melhor sensação em torno do destino (Simpson, 2001). Porém, este processo revela-se muito complexo já que obriga a maiores esforços por parte dos profissionais, através de um continuo processo de “nutrição” (Huxham & Vangen, 2000).

Capítulo 3 – Stakeholders

Conceito

Como já observamos, Zenker e Braun (2010, p. 3) defendem que o conceito de *place marketing* pode ser interpretado como uma “rede de associações presentes na mente do consumidor, o qual se apoia em aspetos visuais, verbais e expressões comportamentais contíguos ao local”. Os mesmos que, segundo estes autores, devem estar presentes na comunicação, cultura, valores e objetivos partilhados em relação à marca por todos que a sustentam. Além do mais, reforçam a ideia que esta não é apenas uma expressão promovida pelo marketing mas que resulta da soma de expressões mantidas por cada indivíduo.

Posto isto, percebemos que o conceito de *place marketing* opta por uma abordagem orientada para o consumidor e que deseja transformar potenciais em atuais consumidores da marca. Movimentando-se em proximidade com o conceito de *destination marketing*, o qual é responsável pela atratividade do local junto de diferentes públicos. Teoricamente, os principais grupos de *stakeholders* considerados pelo conceito de *place marketing* e de *branding* são os turistas, negócios ou indústria turística e a comunidade local (Kotler et al., 1993).

No entanto, na prática estes grupos revelam-se mais específicos e complexos. Por exemplo, quando nos referimos ao turistas, estes podem ser pautados como turista de lazer ou de negócios (Hankinson, 2005). Enquanto, a indústria turística pode ser constituída pelos serviços públicos e privados, e ainda por organizações não-governamentais. Quanto ao terceiro grupo, este remete para comunidade local que pode ser segmentada por atuais ou potenciais residentes, verificando-se ainda um desdobramento dentro destes dois segmentos, tendo como exemplo o caso dos estudantes ou até mesmo de diferentes classes sociais (Braun, 2008).

Ressalvando ainda, a existência de um grupo suplementar, os media. Que prestam auxílio à constante promoção e consciência do local, através de programas televisivos, jornais, etc. A **Figura 3**, ilustra estes quatro tipos de stakeholders.

Como já assinalado, os diferentes grupos de stakeholders transparecem diferentes perceções sobre o local encontrado-se este fato inerente às necessidades e interesses individuais. Por exemplo, o turista de lazer procura por atividades turísticas como eventos culturais ou festividades locais. Ao passo que, o turista de negócios preocupa-se fundamentalmente pela logística apropriada às suas reuniões. Enquanto, a comunidade residente deseja o desenvolvimento de um ambiente sustentável.

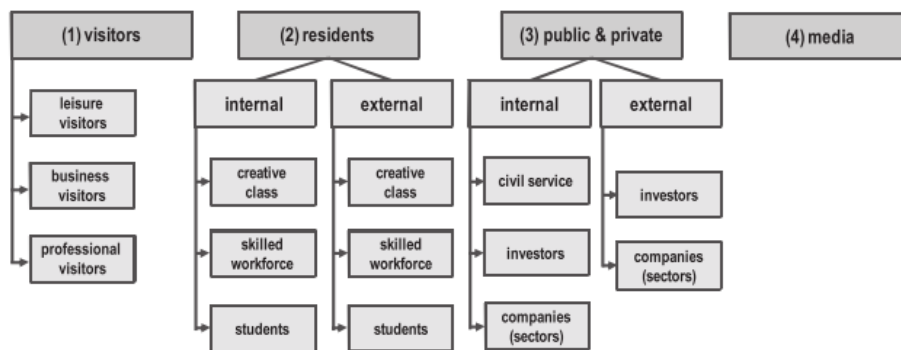


Figura 3 – Stakeholders associados ao processo de *place branding*. Fonte: Braun (2008).

Portanto, figura-se indeclinável a gestão de potenciais conflitos e o cultivo de sinergias entre stakeholders, por outras palavras a comunicação da marca deve adaptar-se e ter em consideração as diferentes expectativas (Zenker & Braun, 2010).

Processo

Dada a competitividade crescente entre destinos turísticos, durante os últimos anos, os quais ambicionam o aumento ou conservação de fluxos turísticos estáveis e constantes (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman, & Scott, 2009). Fica claro, que uma tarefa urgente para melhorar índices de competitividade passaria por atingir altos níveis de cooperação, incentivando a colaboração com stakeholders e “nutrindo-a” entre os mesmos (Wang, 2008).

Houghton e Stevens (2011, p. 45) afirmam que “a principal razão do insucesso de estratégias de branding do local prende-se com a falta de um programa que incentive e encoraje os negócios e a comunidade local”. Reforçando que, estes devem ser integrados e convergidos com a experiência da marca a ser entregue no mercado.

Ainda que, habitualmente os destinos sejam compostos por um conjunto diversificado de stakeholders, onde em alguns casos surgem conflitos de interesses que podem conduzir a fracassos ao nível da cooperação (Elbe, Hallen, & Axelsson, 2009). As OMDs devem empenhar-se no sentido de incluírem todos os agentes presentes no local, mobilizando recursos que possibilitem um desenvolvimento sustentável (Gretzel, Fesenmaier, Formica, & O'Leary, 2006).

Uma das principais incapacidades anexa ao marketing dos destinos manifesta-se sobre a falha de se comunicar uma mensagem consistente ao longo de vários segmentos que formam o mercado. Em certas circunstâncias, isto reflete-se pela falta de coordenação

entre departamentos da OMD ou pela falta de colaboração entre parceiros relativos à organização (Hankinson, 2005).

Comunicações desta índole revelam-se fundamentais durante o processo de desenvolvimento da marca, até porque os valores são inculcados e refinados pela OMD, através de um processo de interação com a rede de stakeholders. Particularmente, durante fases incipientes estas são ministradas com recurso a reuniões pessoais, apresentações e workshops (Hankinson, 2007).

Sem dúvida, que criação e gestão de *networks* têm-se revelado uma característica recorrente no que se relaciona ao marketing de um local. No entanto, este tipo de relacionamentos podem emergir de diferentes formas e abarcar práticas distintas, mas um elemento comum a todas encontra-se na necessidade de existir compatibilidade, a qual viabiliza futuros benefícios conjuntos (Leitch & Richardson, 2003).

Outra questão elementar, prende-se com a necessidade de interagir com uma infinidade de pequenos negócios, os quais fornecem grande parte dos serviços disponíveis aos turistas e que compõem a oferta global do destino. Na sua maioria, estas trabalham de forma independente tendo a título individual diminuta influência sobre a prática de branding, contudo coletivamente e através de processos coordenados aumentam as suas probabilidades de sucesso. Tomemos como exemplo, o caso das guesthouses, que constantemente competem entre si, mas quando questionadas sobre este tema revelam interesse em integrar atividades ou processos cooperativos com parceiros, colocando em funcionamento redes onde trabalham através de parcerias (Dennis, 2000).

São por todas estas razões, que pequenos negócios forma alianças com objetivo de representarem interesses comuns, como por exemplo quando existe uma parceria entre um restaurante e um hotel. Existindo estudos, que permitem verificar uma preferência de negócios locais para se integrarem em redes organizacionais, tendo em vista processos de colaboração. Onde é expectável que estas forneçam um espaço para a troca de ideias como fóruns, os quais permitam a partilha de experiências e preocupações relativas ao negócio. Ao proporcionar este tipo de condições, uma OMD possibilita o aumento de processos interativos entre participantes de negócio e facilitam o cumprimento da entrega de promessas adjacentes à marca (Gunn, 1997).

No entanto, na prática muitas OMDs responsabilizam-se por completo do projeto de branding. Consequentemente, este tipo de exercício debilita o envolvimento com pequenos negócios e com a comunidade local, dificultando desta forma a entrega de uma marca consistente. Alertando-se também, para o fato de que nem todas as organizações

colaboram, mas existindo outras que voluntariamente interagem mais e com maior frequência (Warnaby, Bennison, Davies, & Hughes, 2002).

Desta forma, a gestão e respetiva evolução da experiência relativa à marca encontra-se dependente do *feedback* obtido quanto aos seus procedimentos, considerando-se, para tal, os respetivos pontos fortes e fracos desse mesmo processo. Efetivamente, a importância das avaliações sublinha-se pelo seu papel quanto ao desenvolvimento da identidade e experiência da marca, e ainda, porque, permite potencializar um alinhamento entre perceções mantidas pelos vários stakeholders (Hankinson, 2005).

Outras abordagens, focam-se sobre avaliações mais diretas das interações com a marca, isto é, por métricas de avaliação que consideram o desempenho da imagem de marca realizadas junto dos consumidores. Existindo, assim um reconhecimento crescente que o recurso a uma metodologia de avaliação oferece um maior potencial para agrupar as perceções em torno da experiência oferecida pelo local (Hankinson, 2004; Ikuta, Yukawa, & Hamasaki, 2007).

Por outro lado, existe uma estreiteza literária no que respeita à eficiência das iniciativas de place branding, resultando isto em pouco conhecimento sobre os métodos e escalas de avaliação mais apropriadas. Na realidade, sucede um debate aberto em relação à forma mais adequada de se avaliar ou medir práticas de branding (Pike, 2007).

Ikuta et al., 2007 defendem que as estratégias de branding não devem ser aplicadas apenas com o propósito de avaliar objetivos finais tal como o desenvolvimento regional, pelo contrário devem ser empregues de forma a avaliar o impacto que este tipo de desenvolvimentos têm para indivíduos ou empresas.

Do mesmo modo Dinnie, Melewar, Seidenfuss e Musa (2010) sugerem que os gestores da marca do destino não devem ficar satisfeitos apenas com base numa estrutura de comunicações sistemáticas, aconselhando que deve ser realizada uma gestão deste tipo de agentes e fontes de informação, os quais influenciam o processo de decisão/compra do consumidor.

Na verdade, um dos grandes desafios sentidos pelos profissionais que atuam na área do branding ligado ao turismo representa-se pelo paradoxo fatural sobre estes terem e não terem controlo direto destes “pontos de contato” da marca (Baker, 2007). Tornou-se indubitável que as OMDs devem procurar trabalhar com uma grande diversidade de stakeholders, sobre os quais vulgarmente não têm qualquer controlo ou autoridade, enquadrando-os num processo de gestão e criação de novas experiências que contribuem para globalidade da oferta da marca.

Objetivos

Gupta, Grant e Melewar (2008) verificaram que os stakeholders desempenham uma tarefa dominante quanto à performance da marca, especificamente, no contexto dos atributos experienciais ou intangíveis. Evidenciando a importância dos stakeholders como fator de diferenciação.

Reparemos, que tal como Driggs e Piotroski (2012) enalteceram um objetivo é criar uma excelente experiência para o consumidor, mas que outro completamente diferente consiste em certificar-se que a experiência da marca seja entregue consistentemente ao longo de todos os seus canais. Estes autores, alertam ainda que os profissionais desta área trabalhem inclusive a motivação dos vários stakeholders, para que ocorra uma melhoria da qualidade dos serviços disponíveis, contribuindo tudo isto para uma experiência positiva do local.

À semelhança Miller e Henthorne (2006) defendem que os líderes por detrás da marca devem atentar para orientação da existente estrutura relacionada com stakeholders locais, até porque a descoberta e criação de valores não pode ser alcançada quando o contexto local é menosprezado.

Seguidamente isto é conseguido, através de uma comunicação *one-to-one* (com base no um para um), bem como pela respetiva monitorização e performance operacional destas interações (Gupta, Grant, & Melewar, 2008).

Kavaratzis (2012) preconiza como alternativa aos pesados investimentos em campanhas promocionais, a OMD deve redirecionar o seu investimento sobre os relacionamentos a nível individual, oferecendo junto das partes interessadas uma comunicação bidirecional, visto revelar-se fundamental que todas os participantes do processo de branding percebam a contribuição que uma marca pode exercer sobre os seus negócios, nomeadamente em termos de valor.

Modelo

O modelo proposto na **Figura 4**, considera o conceito de branding relativo a um destino turístico refletindo uma perspetiva interna e externa que dão origem à marca. Este apoia-se sobre a gestão de uma rede ou *network* de agentes públicos e privados, que atuam ativamente no local. Observando-se uma preocupação com a união das comunicações alusivas à marca, mas consentindo que estas atividades, por vezes, revelam-se de difícil

gestão, porque alguns stakeholders interessam-se mais pelas próprias iniciativas, que vão de encontro às suas necessidades individuais (Ooi, 2004).

Admitindo, que um dos principais objetivos do branding passa por estimular a colaboração entre diferentes stakeholders (Hankinson, 2004). Exigisse que os gestores responsáveis por estas atividades, tanto ao nível interno como externo da organização implementem comunicações mais coerentes, que permitam um posicionamento diferenciador do destino. E também, que incluam práticas de branding interno e coordenação interdepartamental. Deste modo, o branding e coordenação interna são essenciais para o êxito da marca, pois internalizam os valores da mesma durante a prática quotidiana dos diversos agentes de mercado (Prayag, 2010).

O modelo apresentado na **Figura 2**, evidencia um relacionamento entre a regulamentação e o branding do destino, onde a primeira influencia a segunda, através das atividades de marketing interno (Del Chiappa & Bregoli, 2011).

Numa primeira instância, a regulação do destino aponta para forma como os relacionamentos são estabelecidos e posteriormente geridos. Tendo em conta, uma perspetiva turística que “consiste sobre um conjunto credível de regras e mecanismos, a favor de uma política recorrendo para tal a estratégias de negócio, que contemplem todas as instituições e indivíduos” (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2007, p. 96). Este tipo de relacionamento, ressalta ainda que o branding atua como um processo dinâmico que têm como objetivo apoiar e fomentar a colaboração entre os vários stakeholders (Hankinson, 2004).

Por conseguinte, é expectável que uma coordenação eficaz se revele necessária, mantendo todas as partes interessadas com a estratégia da marca. Fazendo-as sentir empreendidas e comprometidas com a identidade e atribuindo, desta forma consistência ao processo. Até porque, este tipo de cooperação permite criar os pré-requisitos necessários para exclusividade da marca. Possibilitando ainda, eliminar de forma gradual a existência de mensagens conflituosas ou incompatíveis com a identidade da mesma, que como podemos observar resulta de uma aposta sobre comunicação orientada para os stakeholders locais ou internos à OMD (Sheehan & Ritchie, 2005).

Ponderando agora, sobre como a coordenação pode afetar o processo de branding Del Chiappa e Bregoli (2011) destacam três elementos: coordenação interna da OMD, relacionamento entre stakeholders e relacionamento entre estes e a OMD.

Quando, analisado isoladamente cada elemento contempla-se que o primeiro aborda a questão da regulamentação interna à própria OMD. Destacando-se duas

características, que influenciam a estratégia de branding, nomeadamente o financiamento e a estrutura organizacional. A respeito da estrutura organizacional podem ser considerados o número de indivíduos ou instituições representadas em cada assembleia (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2007). Em relação ao financiamento, este reporta para estratégias de captação de fundos que possibilitem a realização das iniciativas projetadas (Ritchie & Crouch, 2003).

O segundo elemento identifica os possíveis relacionamentos entre stakeholders locais, os quais devem ser empreendidos a oferecer serviços complementares ao turista. No decurso da evolução desta *network* de stakeholders despontam dimensões como: a profundidade, densidade e centralidade.

Sendo que profundidade versa pela quantidade de contatos entre empresas (Bhat & Milne, 2008). Já a densidade da rede alude para o número de ligações entre stakeholders, confirmando-se que quanto mais densas estas forem maior será o grau de credibilidade concebido, até porque existe atualmente uma grande acessibilidade a recursos de informação. Enquanto a centralidade da *network* simboliza a posição e poder de uma organização no íntimo da mesma, admitindo que uma função mais centralizada pode influenciar a coordenação da estrutura (Scott, Cooper, & Baggio, 2008).

Como último elemento temos os relacionamentos entre a OMD e os respetivos stakeholders da marca, os quais emergem do processo de branding e de comunicação interna. Porém, apesar destas atividades contribuírem para equidade não são necessariamente as que mais aumentam a colaboração e interação entre os participantes locais, devendo estes também serem singularmente empreendidos com a identidade da marca.

Desta forma, este tipo de procedimentos concede à OMD uma maior liderança e autoridade, apresentando-se estas características como fundamentais na gestão de relacionamentos entre participantes, à medida que os desafiam num processo de criação conjunto. Atribuindo também exclusividade e consistência ao destino turístico. Não obstante, a OMD deve cultivar o espírito colaborativo através do desenvolvimento de comunicações constantes e regulares (Beritelli, Bieger, & Laesser, 2007).

Elementos para um processo de branding de sucesso

Papel da gestão de topo

Remodações quer ao nível da cultura organizacional como sobre o branding iniciam-se pela criação de uma visão estratégica. Ou seja, através da clara formulação de

aspirações organizacionais e indicadores relativos a futuros progressos. Manifestando-se evidente, uma proximidade entre a visão estratégica, cultura organizacional e respetivo processo de branding, que por este motivo responsabilizam-se pelo alinhamento da gestão da marca. Se por um lado, a visão estratégica é preparada para remodelar os valores imperiosos de uma marca, esta deve também considerar os valores organizacionais já existentes (Urde, 2003).

Visto que, estas alterações perturbam a gestão do processo de branding têm sido defendido que esta deve ser conduzida por um CEO ou gestor sénior. Para tal, uma boa chefia ao nível da gestão de topo é necessária com o propósito de se desenvolver, comunicar e empreender tanto a visão estratégica como os valores da marca, na essência cultural de toda a organização (Rubenstein, 1996).

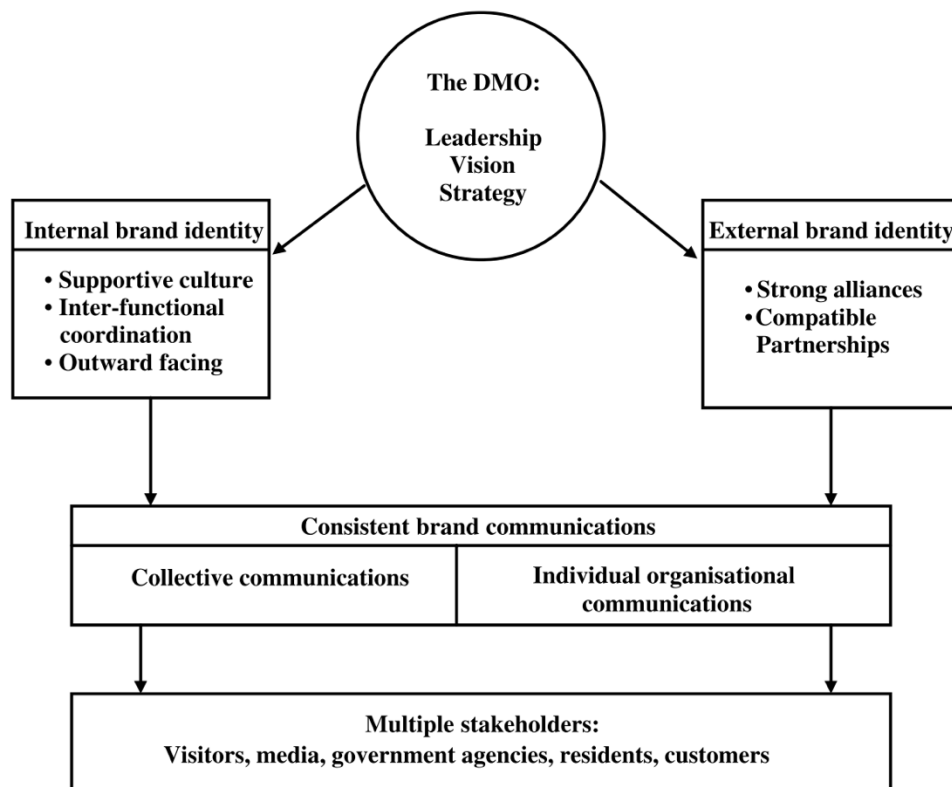


Figura 4 – Modelo de Gestão de *place brand*. Fonte: Hankinson (2007).

Influência da Cultura

De acordo, com Kapferer (2000) a cultura organizacional de uma marca proporciona garantias de qualidade, autenticidade, perícia e ética. Mas, de forma a isto ocorrer os valores de uma marca corporativa devem transparecer com a cultura da

organização, bem como estes devem ser ampliados junto do staff interno e sobre stakeholders externos.

Coordenação Departamental

Urde (1999, p. 117) refere que uma orientação da marca em concordância com a gestão é uma “abordagem na qual os processos de organização movimentam-se em torno da criação, desenvolvimento e proteção da identidade da marca”. Redundado que através de um processo integrado, o branding deve ser colocado no “coração” dos negócios.

Este tipo de implementação, reclama um comprometimento de todos os departamentos diretamente relacionados ou não com o marketing. Todavia, muitos departamentos afirma que as suas atividades não se enquadram com processo de branding, quando de fato o seu comportamento pode ser fundamental.

Podendo-se afirmar que os departamentos que convivem diretamente com consumidor devem refletir coerência com a marca. Desta forma, muitos departamentos de marketing têm sido reorganizados em equipas versáteis que permitem assegurar consistência e um vínculo entre *front e back offices* (Rubenstein, 1996).

Comunicações com Stakeholders

Existe um consentimento geral verificado na literatura, quanto à criação de marcas corporativas e ao respetivo desenvolvimento da identidade da mesma, atribuindo-lhes um significado mais abrangente no que respeita ao contexto social (Urde, 1999).

Idealmente, isto é conseguido quando se considera o subconjunto de valores organizacionais e comunicam-se ao maior número possível de stakeholders externos. Nos quais podem figurar-se os pequenos negócios locais, investidores, fornecedores, agências governamentais. Note-se, que se as marcas corporativas são multidimensionais e multidisciplinares estas podem influenciar a imagem da marca ao longo do tempo (Hankinson, 2004).

Parcerias

Particularmente, muitas OMDs possuem recursos limitados para responderem às mudanças do ambiente de mercado. De forma, a entregar respostas mais céleres e eficazes estas procuram cooperar através de parcerias e alianças. Sendo sugerido, que organizações inseridas em novos mercados façam uma criação e gestão da marca em parceria com outras

organizações, incluindo mesmo concorrentes em vez de disputarem pela exclusividade (Barwise & Robertson, 1992).

Em síntese, a instituição de um relacionamento de proximidade atua como uma “âncora” para o desenvolvimento da marca, até porque, a forma de como cada stakeholders se encontra coordenado é imprescindível para evitar a entrega de comunicações de mercado divergentes.

Capítulo 4 – Metodologia e Análise de Dados

Métodos e Materiais

Após determinada a fundamentação teórica no âmbito da presente investigação, a qual foi sustentada pela revisão de literatura realizada, prossegue-se com o denominado “trabalho de campo” (Hill & Hill, 2008), de forma a consolidar um relacionamento entre o estudo teórico e prático. Utilizando-se para tal, uma abordagem metodológica qualitativa e quantitativa, ressaltando que a componente qualitativa (entrevista) não foi possível estabelecer devido às limitações do estudo (presente na introdução), mas que a construção da mesma é apresentada no **Anexo 1**. Contudo, visto que o principal objetivo é avaliar a importância da integração dos *stakeholders* locais, através de um processo de *branding* conjunto, implementou-se uma vertente quantitativa resultando num estudo exploratório e descritivo. De seguida, é apresentada a descrição da amostra (seleção, identificação e dimensão) e respetivos instrumentos de investigação.

Descrição da amostra

A seleção da amostra passa por identificar os “agentes-chave” do objeto de estudo em análise. Ou seja, a Organização de Marketing do Destino e respetivos *stakeholders* locais.

Desta forma, procurou-se investigar quem na prática faz a gestão da marca “Porto.” identificando-se assim a Câmara Municipal do Porto, particularmente o Gabinete de Promoção da cidade. Quanto ao segundo agente desta equação, procurou-se identificar qual a área em que a atuação da marca sobre os pequenos negócios e os turistas era maior, optando-se então, pelo centro histórico da cidade do Porto, resultando numa amostragem não-probabilística, sob o critério da acessibilidade.

Portanto, da amostra selecionada identificou-se um total de quarenta e um proprietários de pequenos negócios, situados no centro da cidade (Cais da Ribeira, Rua de Mouzinho Silveira, Ruas das Flores, etc.), com um média de cinco colaboradores por organização e relacionados na prática com o turismo. Pertencentes a quatro segmentos de mercado: artesanato (53,7%), restauração (29,3%), garrafeiras (9,8%) e alojamentos turísticos (7,3%), onde o levantamento de informação foi realizado através de um contato pessoal com o responsável de cada organização.

Instrumentos de investigação

Quanto às ferramentas utilizadas, definiu-se pelos seguintes métodos de análise: entrevista e questionário. Em relação, à pesquisa exploratória através da realização de uma entrevista, esta pode ser justificada pela contributo na definição da população a ser estudada e ainda das suas variáveis. Este tipo de pesquisa, pode também funcionar como base de comparação de eficácia em relação à informação primária. Podendo mesmo revelar-se fundamental, para o estabelecimento de classificações que sejam compatíveis com estudos passados. Tornando tendências mais facilmente compreendidas (Aaker, 2005).

Por conseguinte, durante uma primeira fase foi idealizado o recurso a pesquisas de carácter exploratório a partir do contato/entrevista com quem faz a gestão da marca “Porto.”. No entanto, conforme explícito nas limitações do estudo, verificou-se uma falta de disponibilidade da organização em colaborar com a presente investigação. Sendo que, inicialmente, este tipo procedimento desempenhava a função de compreender o panorama geral de como acontece atualmente a integração de stakeholders externos à marca, como é avaliado e sob que moldes.

Por outro lado, foi realizada uma pesquisa descritiva por via do questionário presencialmente com o objetivo de alcançar possíveis respostas às questões propostas, onde após o tratamento dos dados, procederemos à respetiva interpretação dos mesmos. Estando o questionário utilizado durante estes estudo no **Anexo 2**.

Objetivos e questões de estudo

Esta investigação têm como objetivo principal identificar e compreender as práticas orientadas para inclusão dos stakeholders locais com a identidade da marca. E avaliar a perceção, consciência e envolvimento destes com o processo de gestão e criação da mesma. Do ponto de vista, de quem faz a gestão da marca é pretendido averiguar as seguintes questões:

- a) **Explorar como os profissionais gerem a entrega de experiência partilhada, enquanto localm com base nos stakeholders externos de pequena dimensão.**
 - ⇒ Qual o significado atribuído à entrega dos valores da marca?
 - ⇒ Nível comunicacional existente entres a organização e os pequenos negócios?
 - ⇒ Como é coordenado o processo, para que ocorra uma processo contínuo de criação?

b) Investigar as abordagens realizada pelos profissionais, em relação à avaliação da performance ou impacto das suas iniciativas junto da população em estudo

- ⇒ Será que realizam avaliações deste género? Se sim, quais os objectivos principais?
- ⇒ Quais os meios ou métodos que utilizam?
- ⇒ Quais os desafios que encontram ao realizar este tipo de actividades?

Por outro lado, a procura de informação junto dos stakeholders locais prende-se com as seguintes informações: apreciação global da marca após o seu lançamento, reconhecimento da marca e respetivos valores, nível de satisfação com atual comunicação entre organizações.

c) Explorar o grau de envolvência dos vários stakeholders com o processo de criação da marca.

- ⇒ Qual a percepção têm em relação à marca?
- ⇒ Como ocorre a sua integração?
- ⇒ Satisfação relativa à comunicação atual com a OMD?
- ⇒ Existe uma visão partilhada por todos, relativamente à marca?
- ⇒ Têm consciência de iniciativas que apoiem os mesmos? Se sim, quais?
- ⇒ A marca está presente e alinhada com a sua actuação no mercado?

O estudo que agora se demonstra, foi suportado pelo questionário em anexo, distribuído presencialmente junto dos pequenos negócios ligados ao setor do turismo. Os dados deste questionário, foram analisados recorrendo ao programa estatístico “SPSS 21”.

Análise de dados

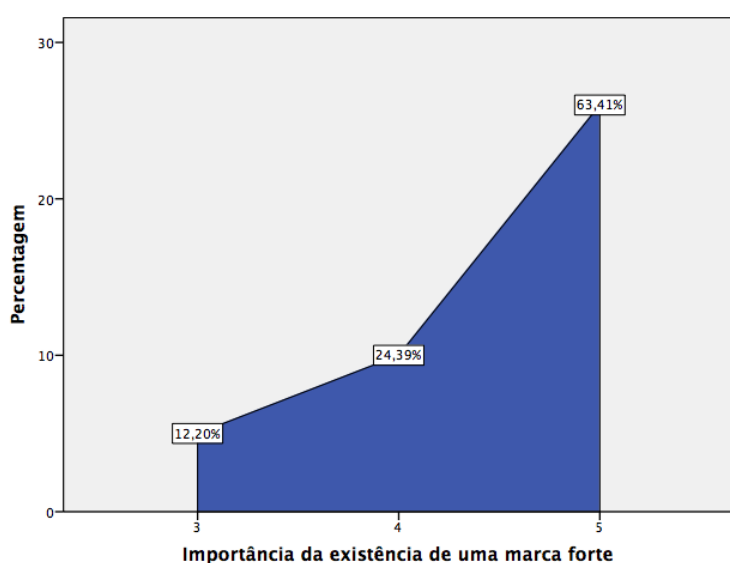
Ao longo deste subcapítulo, pretende-se aplicar os resultados através de quadros e gráficos, que permitam uma leitura mais facilitada e respetiva interpretação de variáveis relativas ao processo de branding de um destino turístico. Utilizando-se também o coeficiente de Correlação de Pearson, que consiste num teste que analisa a associação de duas ou mais variáveis (Kozak, 2009). Sendo que a sua escala de coeficiente r varia ente -1 e 1, significando que a variável pode ter um correlação perfeita ou simplesmente o contrário, quando a relação entre as variáveis for $r = 0$. Por outras palavras, visando uma melhor compreensão dos resultados, atentemos aos seguintes parâmetros:

- Quando $r > 0.6$ positivo ou negativo, indica uma forte correlação;
- Quando $r > 0.3$ e < 0.6 positivo ou negativo, indica uma correlação moderada;
- Quando $r > 0$ e < 0.3 positivo ou negativo, indica uma fraca correlação.

Resultados

Consciência da marca

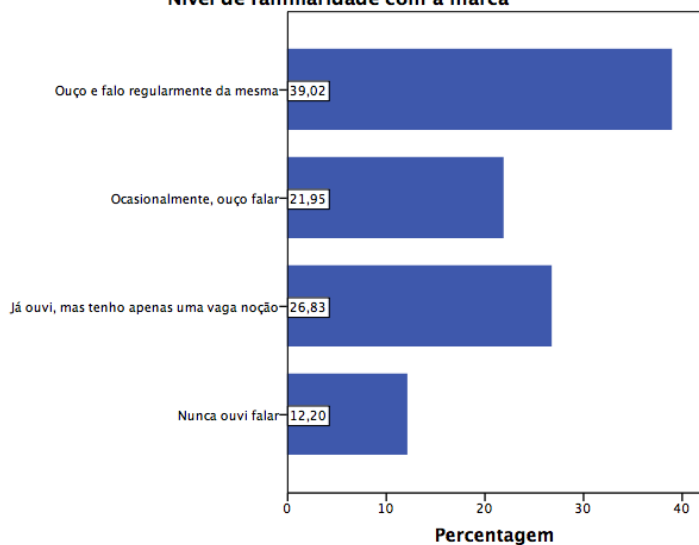
No **Gráfico 1**, pretende-se averiguar a importância dada à presença de uma marca forte, aliada ao destino turístico por parte dos inquiridos. Verificando-se que numa escala



de preferência de um a cinco, em que um demonstra ser “não muito importante” e cinco “muito importante”, dos quarenta e um casos de respostas válidas descartam-se as opções de menor importância (com valor 1 e 2). Situando-se em 12,20% a percentagem de indivíduos que indiferentes. Por outro lado,

temos vinte e seis casos (63,41%) que confessam ser “muito importante” a existência de uma marca associada ao local, registando-se ainda que os restantes dez participantes (24,39%) manifestam ser “importante” a presença da mesma aliada ao destino turístico.

Nível de familiaridade com a marca



No **Gráfico 2**, têm-se como objetivo aferir o grau de conhecimento da marca “Porto.”. Podemos verificar, que apesar de dezasseis dos inquiridos (39,02%) afirmarem “Ouço e falo regularmente da mesma”, existem quatro situações (12,20%) em que a amostra demonstram nunca ter ouvido falar da marca.

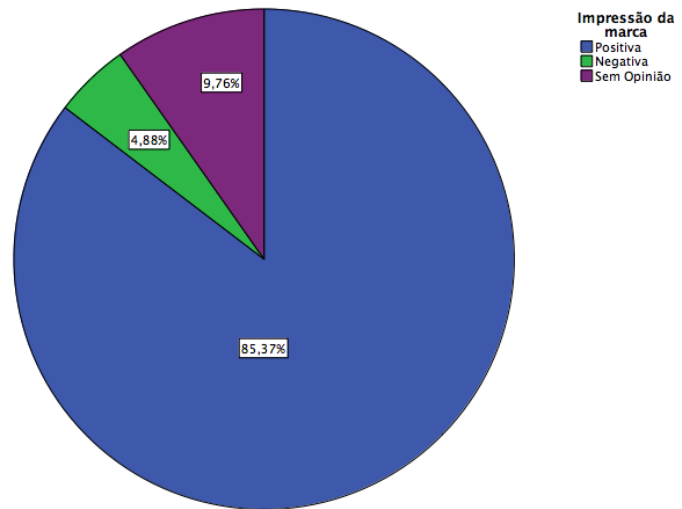
Distribuindo-se ainda, 27% que declaram terem apenas uma vaga noção, enquanto os restantes 22% garantem que ocasionalmente identificam a marca.

Desta forma, ficamos com uma noção geral que 39% dos inquiridos compreende e interpreta a existência de uma marca ligada ao destino. No entanto, é preciso reforçar as comunicações da marca, até porque 61% da amostra evidencia não ter um grande conhecimento da mesma, onde se encontram inclusive casos em que estes stakeholders locais referem não conhecerem a marca.

Impressão da marca

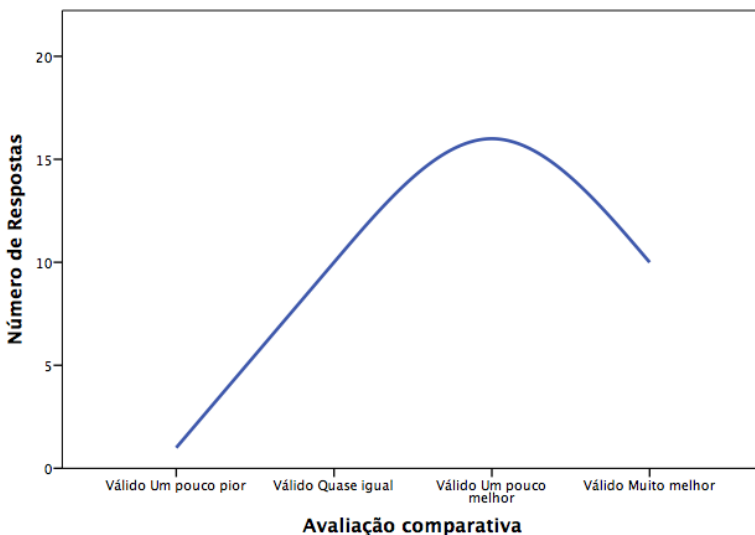
Quando inquiridos sobre a perceção global da marca, como podemos observar na **Gráfico 3**, percebemos que existe um apreciação muito positiva da mesma (85,37%). Verificando-se também, que 9,76% da amostra não têm opinião sobre a marca, em conformidade com o **Gráfico 1**

Apreciação global da marca
Porcentagem



onde estes quatro casos declaram não reconhecer a mesma. Ainda em relação a esta variável, constata-se que existem apenas duas organizações (4,88%) com um sentimento negativo quanto à recente implementação da marca “Porto.”.

Já, no **Gráfico 4** importa observar o nível de comparação efetuado com outras marcas semelhantes, pelas 37 organizações que afirmam conhecer a marca. Onde a resposta



mais frequente (39%) refere que a marca atua melhor do quando comparada com outras da mesma índole. Distribuindo-se ainda, este gráfico por um caso (2,4%) que afirma que a marca seja “um pouco pior” e 24,4% em ambas categorias que declaram “Quase Igual” e “Muito melhor” em relação à

performance comparativa da mesma.

Correlações			
		Avaliação da marca	Comparada com outras marcas
Impressão da marca	Correlação de Pearson	1	,281
	Sig. (2 extremidades)		,092
	N	37	37
Comparada com outras marcas	Correlação de Pearson	,281	1
	Sig. (2 extremidades)	,092	
	N	37	37

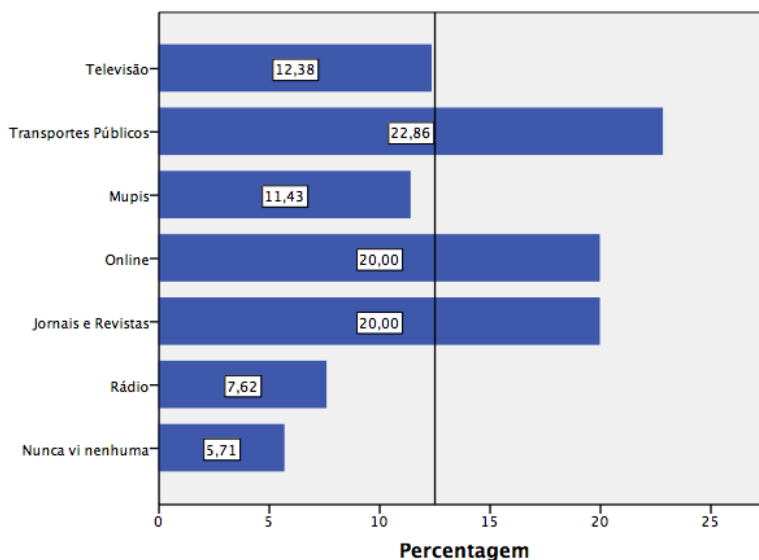
Tabela 1 – Correlação entre avaliação da marca com avaliação comparativa de marcas semelhantes.

Por outro lado, na **Tabela 1** analisamos a relação entre estas duas variáveis, podendo-se verificar que existe uma correlação moderada ($r = 0.281$) entre ambas. Ou seja, apesar da amostra na sua grande maioria afirmar como positiva a marca “Porto.”, interpreta a mesma em conformidade com outras do mesmo género.

No **Gráfico 5**, procuramos perceber quais os meios de comunicação mais identificados pelos pequenos comerciantes. Verificamos, que o meio mais eficaz revela ser o dos “Transportes

Públicos” (22,86%), seguindo-se os “Jornais e Revistas” e o “Online” ambos com 20% quanto à identificação da presença da marca. Contribuindo a “Televisão” com 12,4%, completando os “Múpis” e a “Rádio”, com 11,4% e 7,62% respetivamente. Existindo ainda, seis casos (5,7%) que demonstram

Meios onde já identificou a marca



nunca terem visto qualquer tipo de comunicação alusiva à mesma.

Visão atual

Na análise da **Tabela 2**, verificamos que as questões sobre a importância da presença de uma marca forte já demonstrada no **Gráfico 1** relacionadas com avaliação da

atual comunicação existente entre a marca e a população investigada. Para tal, foram excluídos os quatro inquiridos que afirmaram não conhecer a marca, produzindo-se um número válido de trinta e sete questionários, bservando-se uma direção negativa entre as duas variáveis ($r = - 0,008$).

Correlações			
		Importância da existência de uma marca	Satisfação com atual comunicação
Importância da existência de uma marca	Correlação de Pearson	1	-,008
	Sig. (2 extremidades)		,959
	N	41	41
Satisfação com atual comunicação	Correlação de Pearson	-,008	1
	Sig. (2 extremidades)	,959	
	N	41	41

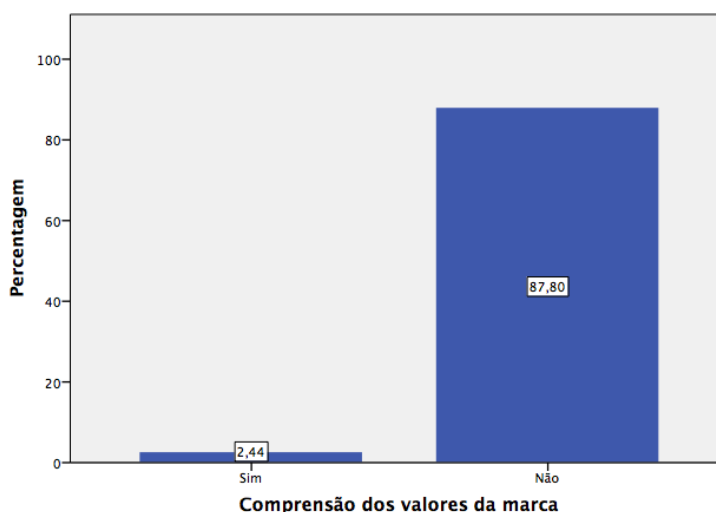
Tabela 2 – Correlação entre a importância de existir uma marca com atual satisfação de comunicação entre as organizações.

Onde na **Tabela 3**, pode-se compreender a razão desta fraca correlação, com a média atribuída à satisfação atual existente entre a marca e o negócio, de um a cinco, a fixar-se nos 1,34, em que um representa “Inexistente” e cinco “Óptima”. Desta forma, justifica-se o porquê desta correlação negativa, uma vez que os valores destas variáveis encontram-se em sentidos opostos.

Estatísticas		
Média atribuída à atual comunicação entre organizações		
N	Válido	41
	Ausente	0
Média		1,34

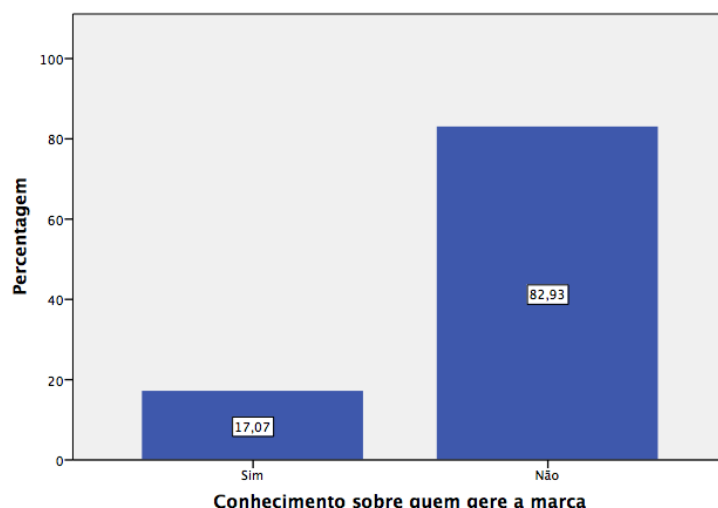
Tabela 3 – Classificação da comunicação atual.

No **Gráfico 6**, podemos constatar que apenas 17% dos inquiridos sabe quem está encarregue da marca. Traduzindo-se em sete as organizações que afirma conhecer, dos quais quando confratados com a questão presente no



questionário (**Anexo1**) “Sim. Qual?” apenas em duas situações, os inquiridos foram particularmente específicos, dizendo que esta era liderada pelo Dr. Nuno Santos, com os restantes cinco casos, também muito próximos, apontarem à Câmara Municipal do Porto.

Verificando-se ainda que 83% não têm ideia de quem faz a gestão da marca. Por outro lado, no **Gráfico 7**, contemplamos uma nova divergência entre resultados, visto que apenas uma organização afirma conhecer os valores da marca, com os restantes 36 casos a responderem negativamente.



	Confiança	Segura	Moderna	Empreendedora	Sustentável	Criativa	Genuína
Televisão	1/0,5%	1/0,5%	9/4,1%	7/3,2%	0/0%	6/2,7%	5/2,3%
Rádio	0/0%	0/0%	4/1,8%	4/1,8%	0/0%	3/1,4%	3/1,4%
Jornais e Revistas	3/1,4%	1/0,5%	15/6,8%	14/6,4%	1/0,5%	9/4,1%	5/2,3%
Online	3/1,4%	2/0,9%	14/6,4%	11/5%	2/0,9%	8/3,6%	5/2,3%
Mupis	3/1,4%	0/0%	8/3,6%	5/2,3%	0/0%	7/3,2%	4/1,8%
Transportes Públicos	3/1,4%	1/0,5%	17/7,7%	13/5,9%	1/0,5%	14/6,4%	5/2,3%
	13/5,9%	5/2,3%	68/30,9%	55/25%	4/1,8%	48/21,8%	27/12,3%

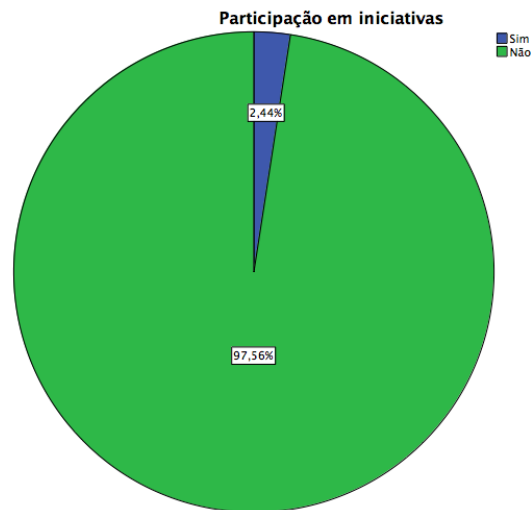
Tabela 4 – Cruzamento de dados entre meios de comunicação identificados e atributos associados à marca.

Na **Tabela 4**, podemos verificar os atributos associados à marca mais fortemente mencionados pelos inquiridos, assim como os meios de comunicação mais identificados (**Gráfico 1**) pelos mesmos. Desta forma, optou-se pelo cruzamento das variáveis “meios onde já consegui identificar a marca “Porto.”” e “atributos que lhe associaria”. Para tal, utilizou-se a média de referências dada a cada variável. Destacando-se que, os atributos mais associadas à marca passam pela sua modernidade (30,9%), seguindo-se pela sua componente empreendedora com cinquenta e cinco referências (25%) e criatividade com 21,8%.

Por outro lado, as médias destas duas variáveis apontam que os transportes públicos são o meio de comunicação da marca mais associado aos atributos, moderna e criativa, com 7,7% e 6,4% de referências, respetivamente. Colocando o segundo atributo, empreendedora, mais direcionado para a presença em artigos em jornais e revistas.

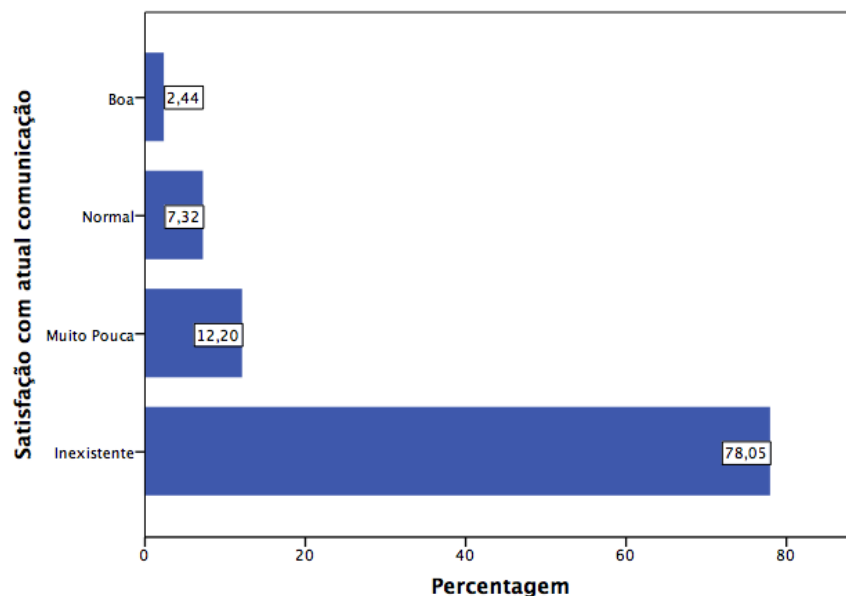
Nível de Participação

Em relação, ao **Gráfico 8** podemos observar que existe um falta quase total de iniciativas orientendas para os stakeholders locais. Visto que, 97,52% da amostra afirma nunca ter participado em nenhuma iniciativa impulsionada pela marca “Porto.”. Contemplando-se apenas um caso (2,44%), nomeadamente o da “Promoteu” empresa de artesanato, que afirma ter participado em atividades relacionadas com a marca. Particularmente, numa atividade levada a cabo pela submarca “PortoVivo”.



Quanto ao **Gráfico 9**, constatamos que maior parte da amostra (78,05%) revela classificar a atual comunicação da marca, com o respetivo negócio, como nenhuma, destacando-se ainda uma distribuição de 21,95% pela restante escala, de um a cinco, que vai desde a categoria “Óptima”, a qual não foi mencionada pela população inquirida, até “Inexistente”.

Satisfação com o nível comunicacional entre a OMD e os stakeholders locais



Desta forma, na **Tabela 5** os resultados não se revelam muito surpreendentes quando correlacionados com a variável relativa à participação com iniciativas da marca, existindo um correlação negativa significativa ($r = -0,584$). Justificando-se este resultado com o **Gráfico 8**, no qual observamos que existe apenas um caso (2,44%) afirmar ter participado em atividades alusivas à marca. Resultando isto, na relação negativa existente entre a prática de atividades direcionadas para os stakeholders e atual satisfação com a comunicação da marca.

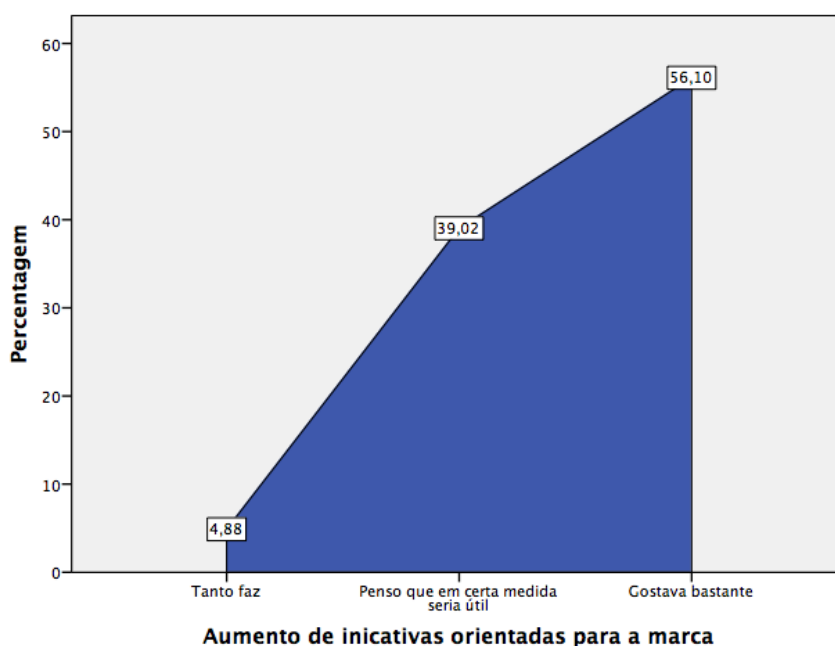
Correlações			
		Participação em iniciativas	Satisfação com atual comunicação
Participação em iniciativas	Correlação de Pearson	1	-,584**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	N	41	41
Satisfação com atual comunicação	Correlação de Pearson	-,584**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	N	41	41

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 5 - Correlação entre a participação em atividades com satisfação atual de comunicação.

Futuras iniciativas

No **Gráfico 10**, descobre-se que existe um grande interesse dos stakeholders locais em participar em futuras iniciativas orientadas para a marca. Com 56,10% da amostra investigada a referir que “Gostava bastante” que isto ocorresse. Contando ainda, com 39,02% dos inquiridos assumir que em certa medida este tipo de atividades seria útil. Por fim, apenas dois dos pequenos comerciantes (4,88%) pronuncia que é indiferente que este tipo de acções sejam ou não realizadas.

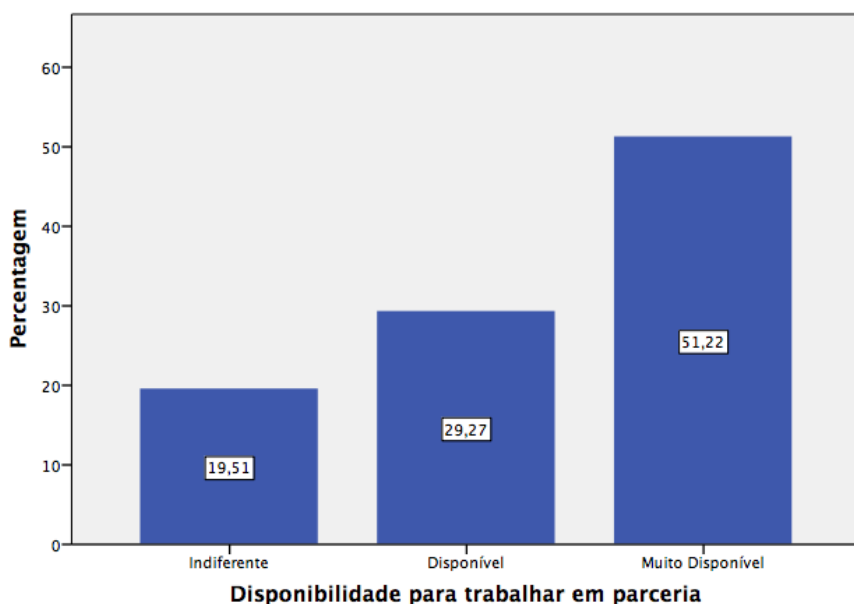


Posto isto, importa agora atentar para a **Tabela 6**, a qual cruza a informação relativa às seguintes variáveis: “aumento de iniciativas orientadas para a marca” e “satisfação com atual comunicação existente entre a marca e as organizações”. Deste modo, identificamos que os indivíduos que classificaram o desempenho comunicacional da marca com “Inexistente” (**Gráfico 9**) formam a maioria dos interessados com futuras comunicações orientadas para a marca.

Aumento de iniciativas orientadas para a marca * Satisfação com atual comunicação - Tabulação cruzada						
Contagem						
		Satisfação com atual comunicação				
		1	2	3	4	
Aumento de iniciativas orientadas para a marca	“Tanto faz”	2	0	0	0	2
	“Penso que em certa medida seria útil”	14	2	0	0	16
	“Gostava bastante”	16	3	3	1	23
Total		32	5	3	1	41

Tabela 6 – Cruzamento de dados entre aumento de iniciativas orientadas para a marca com satisfação atual da comunicação.

No **Gráfico 11**, pretendeu-se aferir a disponibilidade dos stakeholders locais



trabalharem em parceria com a marca, através de um escala, a qual varia de um a cinco, em que um significa “Não Disponível” e cinco “Muito Disponível”. Desta forma, podemos verificar que apesar da escala fornecer cinco itens, a amostra em estudo distribuiu-se

apenas por três categorias. Com 19,51% a considerar indiferente o fato de trabalhar ou não em parceria com a marca “Porto.”, seguindo-se com 29,27% que se mostra disponível e 51,22% a declarar-se muito receptiva quanto ao contexto do trabalho em rede.

Finalmente, temos a **Tabela 7** que demonstra o grau de receptividade quanto à inclusão de algumas iniciativas para melhorar o grau de envolvimento com os stakeholders

locais. Para tal, procedemos ao cálculo da média de referências indicadas para as seguintes práticas: criação de aplicações que permitam um contato mais facilitado com a marca, fóruns destinados à troca de ideias e workshops que incentivem a estimulação dos pequenos comerciantes com a marca. A escala variava entre um e cinco, sendo que um descrevia “Não recetivo” e cinco “Muito recetivo”.

Setor de Atividade	Iniciativas		
	Aplicações	Fóruns	Workshops
Garrafeiras	4,25	4	3
Alojamentos	3,67	4,67	4
Restauração	3,83	3,75	3,92
Artesanato	4,09	4,23	4,18
Total	4	4,1	3,98

Tabela 7 - Cruzamento de dados entres setor de atividade e recetividade para realização de futuras iniciativas.

Desta modo, quando a variável futuras iniciativas foi cruzada com o setor de atividades da amostra, verificamos que as Garrafeiras preferem (4,25) a introdução de aplicações que permitam uma comunicação mais facilitada com a marca. Enquanto, os Alojamentos turísticos (4,67) e o setor alusivo ao comércio de artesanato (4,23), consideram ser mais importante a criação de um espaço destinado à troca de informação entre stakeholders. Apurando-se ainda, que o setor da restauração (3,92) favorece a formação através dos Workshops.

Conclusão

A presente investigação pretendeu avaliar o processo de branding da marca “Porto.”, particularmente no que respeita à integração dos stakeholders locais de menor dimensão com o conceito de *place marketing* mencionado ao longo do trabalho. Visto que, atualmente OMD’s preocupam-se em utilizar o *branding* como uma ferramenta que permita promover a cidade (Kotler et al., 1993).

No entanto, um lugar por si só não pode ser considerado como um produto “único”, até porque surge através de uma multiplicidade de organizações autónomas presentes no local (Sleipen, 1990), sendo estes também considerados como stakeholders locais. Indubitavelmente o aumento significativo da utilização de estratégias de marketing pelos destinos emerge da atual competitividade do setor turístico.

Desta forma, as atividades de marketing ajudam a criar uma imagem positiva que é exigida para atrair e reter pessoas com talento, oportunidades de investimento, mas também servem para reforçar a presença de negócios já existentes e atrair os turistas. (Walker, 2012).

Discussão de Resultados

Pearce (1982) explicou que a presença de uma imagem forte e distinta aumenta a probabilidade de seleção por parte dos turistas. Logo, tentou-se explorar o sentimento dos stakeholders locais de menor dimensão quanto à importância da existência de uma marca associada ao destino turístico Porto, onde a larga maioria (63,41%) afirma ser muito importante.

Verificou-se também que a população em estudo demonstra uma grande afetividade em relação à recente implementação da marca, com 85,37% dos participantes a identificar a criação da mesma como positiva. Concordando estes resultados com Kotler e Gertner (2002), os quais definem o conceito de *place marketing* como um processo que cria ligações psicológicas e emocionais entre os destinatários da marca.

No entanto, como já ilustrado por Kotler et al. (1993) um objetivo deste conceito passa por “promover a imagem e os valores do local para que potenciais consumidores estejam totalmente conscientes das suas vantagens diferenciadoras”. Comparando, com os resultados obtidos percebemos que existe uma grande consciência relativa à marca “Porto.”, mas por outro lado verificámos que a divulgação dos valores associados à marca é quase nula, com apenas 2,44% da amostra a declarar inteirar-se dos mesmos.

Quanto aos meios de comunicação mais identificados observa-se que os transportes públicos, presença online e em artigos de jornais ou revistas, revelam ser os mais eficazes para a difusão da marca. Comprovando o que anteriormente foi referenciado por McCartney, Butler, & Bennet (2008), que defendem a utilização destes meios para que ocorra uma melhor gestão da imagem do destino. Sendo estes os mais importantes porque permitem uma maior acessibilidade,

junto das grandes audiências e também pela capacidade de transmitirem e esclarecerem a informação (Hall, 1999).

Colocando agora em evidência a satisfação comunicacional atual, vivida entre os pequenos negócios locais e a gestão da marca, verificámos que a média atribuída por estes agentes estabiliza-se em 1,34, numa escala que varia de 1 a 5. Posto isto, compreende-se que o discurso entre as duas partes é praticamente inexistente. Em uniformidade com Hankinson (2005) é demonstrado que uma das principais incapacidades do marketing associado aos destinos recaí sobre a inconsistência comunicacional ao longo dos vários segmentos que constituem o mercado.

Por conseguinte, explica-se a correlação quase nula ($r = - 0.08$) encontrada entre a importância de existir uma marca forte e a comunicação atual entre os stakeholders e a organização da marca, através da limitada interlocução entre os mesmos, constituindo-se este dado como um problema para a gestão da marca. De acordo com (Jamal & Getz, 1995), alcançar níveis de coordenação entre estes dois agentes é uma tarefa muito desafiante e que requiere o desenvolvimento de novas ferramentas.

Descobriu-se igualmente a existência de uma correlação negativa significativa ($r = - 0,584$) entre a participação em iniciativas e a comunicação atual direcionada para os pequenos negócios. Remetendo, uma vez mais, para Houghton & Stevens (2011, p. 45) os quais referem que “a principal razão do insucesso de estratégias de *branding* do local prende-se com a falta de um programa que incentive e encoraje os negócios e a comunidade local”. Desta forma, estes autores reforçam a ideia que estes devem ser integrados e convergidos com a experiência da marca a ser entregue no mercado.

Por outro lado, procurou-se explorar a disponibilidade destes agentes para participarem em possíveis iniciativas desenvolvidas pela marca, orientadas para os mesmos, bem como o interesse de trabalharem em parceria. Descortinando-se que 56,10% da amostra demonstra bastante interesse na prática de futuras atividades e que 51,22% dos inquiridos declaram forte disponibilidade quanto ao fato de trabalharem em conjunto com a marca e entre stakeholders. Até porque, este tipo de comunicações revelam-se fundamentais durante o processo de desenvolvimento da marca, uma vez que é através destas práticas que os valores são inculcados e trabalhados pela OMD, recorrendo a um processo de interação com a rede de stakeholders (Hankinson, 2007).

Considerando que os pequenos negócios formam alianças com o objetivo de representarem interesses comuns Hankinson (2007) desenvolve, identificando que o recurso a reuniões pessoais, apresentações e workshops, são particularmente importantes para um melhor enquadramento da identidade da marca por todos que a sustentam. Sendo também expectável a criação de espaços destinados à troca de ideias como fóruns, onde os pequenos comerciantes possam partilhar experiências e preocupações relativas ao negócio. Até porque ao incentivar este tipo de iniciativas uma OMD possibilita o aumento de processos interativos entre os stakeholders e a marca (Gunn, 1997).

Deste modo, tendo em conta os setores de atividades encontrados solicitou-se a preferência sobre algumas iniciativas que poderiam ser impulsionadas, de forma a melhorar a envolvência destes membros com a marca. Observando-se que a criação de fóruns é mais desejada pelos alojamentos turísticos e lojas de artesanato, enquanto os workshops são mais preferidos pelo setor da restauração.

Principais Conclusões

Como já assinalado Murphy et al. (2007) defendem que os destinos precisam de explorar o processo de *branding*. Uma vez que este exige muito mais do que a simples criação de um slogan ou identidade gráfica. Particularmente, quando a marca se encontra responsável por fornecer uma “impressão” pela qual o destino se diferencie.

Em primeiro lugar, podemos avaliar como positiva a promoção e divulgação da imagem “Porto.” junto da população inquirida, visto existir uma grande consciência da mesma, bem como uma forte apreciação quanto à sua implementação.

Em segundo lugar, verificam-se algumas falhas quanto à envolvência dos stakeholders locais durante o processo de *branding*, o qual deveria ser conjunto tendo em conta o demonstrado por inúmeros autores, ao longo do trabalho. Observando-se inclusive que existe uma falta de conhecimento sobre quem faz a gestão da marca e dos respetivos valores.

Em terceiro lugar, também é preciso ter em conta que a marca foi recentemente implementada e que este tipo de processo envolve esforço e tempo, mas se atentarmos à **Figura 1** a qual refere os parâmetros a ter em conta quando se cria e desenvolve uma marca associada ao destino turístico, percebemos a importância que deve ser dada ao *branding* direcionado para os *stakeholders* externos, de forma atingit um posicionamento único e consistente.

No entanto, quando questionados sobre o grau de receptividade em relação a futuras iniciativas, verificámos que existe um forte desejo para que estas se realizem, bem como disponibilidade para trabalharem em parceria com a marca e entre *stakeholders*. Até porque, como Morgan e Pritchard (2000) referem um desenvolvimento sustentável de toda a região, passa pela promoção de produtos (gastronomia, cultura, artesanato, etc.) ou dos próprios serviços, estimulando-se desta forma a economia regional.

Como última análise, podemos afirmar que existem fortes indícios para que a marca continue a desenvolver-se, devido ao interesse demonstrado por quem a sustenta. Devendo-se para tal, procurar junto desta população perceber quais as suas mais valias e tentar impulsionar atividades conjuntas que possibilitem uma evolução mais consistente, do ponto de vista turístico, até porque este tipo de agentes são os que mais em contato se encontram com os turistas que visitam a cidade do Porto.

Recomendações Futuras

No que respeita, a possíveis sugestões que permitam desenvolver o tema em análise, destacam-se as seguintes: processo de *branding* interno à organização, integração dos residentes e criação de plataformas que visem a integração dos stakeholders locais.

Em relação, ao branding interno e apesar deste ter sido suavemente realçado ao longo deste trabalho, uma investigação mais aprofundada do mesmo poderia ser útil na media em que se correlaciona com entrega de valores sobre *stakeholders* externos. Ou seja, de acordo com Prayag (2010) o *branding* interno e coordenação interdepartamental são essenciais para a marca, porque internalizam os valores da mesma durante a prática quotidiana do diversos agentes de mercado.

Por outro lado, os ativos mais valiosos de uma cidade são os próprios residentes, os quais através da sua criatividade, atraem futuros residentes, trabalhadores, investidores e visitantes. Desta forma, também o conceito de place marketing é orientado para os residentess, encontrando-se este público relacionado com a gestão da experiência da marca, ou seja, os residentes são vistos como um público-alvo, onde a gestão de perceções dos mesmo desempenham um papel fundamental para o processo de branding do local (Zenker & Braun, 2010).

Como última recomendação, durante a realização deste trabalho podemos a importância crescente atribuídas às TIC, as quais de forma dramática alteraram o setor do turismo. Por esta razão, a competitividade atual entre destinos é também determinada por satisfazer as exigências de informação com agentes locais e com os próprios turistas (Buhalis & Law, 2008). Desta forma, a partir de um perspectiva B2B e considerando os potenciais benefícios das aplicações, com base na Web 2.0, implementadas por entidades oficiais do turismo, será que estas acrescentariam valor para os próprios stakeholders (fornecedores de produtos e serviços) como referenciado na literatura (Egger & Buhalis, 2008). Visto que, as mesmas permitem partilhar e promover informação através da extranet do destino, posicionado-se como um ferramenta que possibilita uma gestão do destino mais colaborativa.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (1996). *Buildings strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of Brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (2005). *Marketing Research*. John Wiley & Sons, Inc.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.
- America, T. I. (2005). *Travelers use of the Internet*. Washington, DC: Travel Industry Associate of America.
- Anholt, S. (2003). *Brand New Justice: the upside of global branding*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Anholt, S. (2007). *Competitive identity — The new brand management for nations, cities and regions*. New York: Palgrave Macmillan.
- Baker, B. (2007). *Destination Branding for Small Cities: Essentials for Successful Place Branding*. London: Creative Leap Books.
- Baker, B. (10 de Setembro de 2006). *TDM*. Obtido em 24 de Julho de 2015, de Destination branding: http://www.destinationbranding.com/articles/Places_New_Brand_Frontier.pdf
- Barwise, P. (1993). Introduction to the special issue on Brand Equity. *International Journal of Research Marketing*, 10 (1), 3-8.
- Barwise, P., & Robertson, R. (1992). Brand portfolios. *European Management Journal*, 10 (3), 277-285.
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46 (1), 96-107.
- Bhat, S., & Milne, S. (2008). Network effects on cooperation in destination website development 29(6), 1131–1140. *Tourism Management*, 29 (6), 1131-1140.
- Bramwell, B., & Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26 (2), 392-415.
- Braun, E. (2008). *City marketing: towards an integrated approach*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Braun, E. (2008). *City marketing: Towards an integrated approach*. Rotterdam: Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. *Information Technology and Tourism*,

29 (4), 609-623.

Butler, R. (1990). The influence of media in shaping international tourist patterns. *Tourism Recreation Research* , 15, 46-53.

Cai, L. (2002). Cooperative Branding for Rural Destinations. *Annals of Tourism Research* , 29 (3), 720-742.

Castells, M. (1996). *The information age: economy, society and culture*. Oxford: Blackwell.

Cohen, E. (1994). *Who is Tourist?* New York: Sociological Review.

Cornelissen, J., & Thorpe, R. (2002). 'Measuring a Business School's Reputation: Perspectives, Problems and Prospects. *European Management Journal* , 20 (2), 172-178.

Crompton, L. (1979). Motivations for pleasure vacation , 6(4), 408-424. *Annals of Tourism Research* , 6 (4), 408-424.

Dann, G. (1996). Tourists images of destination - An alternative analysis. *Journal of Travel and Tourism Marketing* , 5 (1/2), 41-55.

Del Chiappa, G., & Bregoli, I. (2011). Destination governance and branding: The Portofino case study. In Athens tourism symposium: Proceedings of the 2011 Athens tourism symposium: International scientific congress on current trends in tourism management and tourism policy, Athens, Greece. *Athens tourism symposium: International scientific congress on current trends in tourism management and tourism policy*. Atenas, Grécia: Athens tourism symposium: Proceedings of the 2011.

Dennis, C. (2000). Networking for marketing advantage. *Management Decision* , 38 (4), 287-292.

Dinnie, K., Melewar, G., Seidenfuss, K., & Musa, G. (2010). Nation branding and integrated marketing communications: an ASEAN perspective. *International Marketing Review* , 27, 388-402.

Driggs, W., & Piotroski, S. (2012). *Experiencing the Brand: Branding the Experience*. Obtido em 23 de Junho de 2015, de [http:// www.accenture.com/NR/rdoonlyres/ADED252D-1128-4951-B978-D8B5DC1B61ED/ 0/60597_ExperiencingBrand_v1.pdf](http://www.accenture.com/NR/rdoonlyres/ADED252D-1128-4951-B978-D8B5DC1B61ED/0/60597_ExperiencingBrand_v1.pdf)

Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management* , 30 (1), 63-74.

Egger, R., & Buhalis, D. (2008). *eTourism: Case Studies*. Oxford: Butterworth Heinemann Elsevier.

Elbe, J., Hallen, L., & Axelsson, B. (2009). The destination management organisation and the integrative destination marketing process. *International Journal of Tourism Research* , 11 (3), 283-296.

- Fakaye, P., & Crompton, J. (1991). Image differences between prospective, first-time and repeat visitors to the lower Rio Grande valley. *Journal of Travel Research* , 30 (2), 10-16.
- Fan, Y. (2006). Branding the nation: What is being branded? *Journal of Vacation Marketing* , 12 (1), 5-14.
- Fisher, R., & Price, L. (1991). International pleasure travel motivations and post-vacation cultural attitude change. *Journal of Leisure Research* , 23 (3), 193-208.
- Freire, R. (2007). "Local People" a critical dimension of place brands. *Journal of Brand Management* , 16 (7), 420-438.
- Freyer, W. (1988). *Tourismus*. Munchen: Oldenbourg.
- Fu Tsang, N., Lai, M., & Law, R. (2010). Measuring e-service quality for online travel agencies. *Journal of Travel & Tourism Marketing* , 27 (3), 306-323.
- Gartner, W. (1993). Image formation process. *Journal of Travel and Tourism Marketing* , 2 (2/3), 191-215.
- Gartner, W. (1989). Tourism Image: Attribute measurement of state tourism product using multidimensional scaling techniques. *Journal of Travel Research* , 28, 16-20.
- Gligorijevi, Z., & Stefanovi, V. (2012). Tourism As a Socio-Economic Phenomenon: Conceptual and Time Coverage. *Economic Themes* , 50 (3), 273-287.
- Greaves, N., & Skinner, H. (2010). The importance of destination image analysis to UK rural tourism. *Marketing Intelligence & Planning* , 28 (4), 486-507.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D., Formica, S., & O'Leary, J. (2006). Searching for the future: challenges faced by destination marketing organizations. *Journal of Travel Research* , 45 (2), 116-126.
- Gunn, C. (1997). *Vacationscape: Developing Tourist Areas*. Washington DC: aylor and Francis.
- Gunn, C. (1972). *Vacationscapes*. Bureau of Business Research. Austin, TX: University of Texas.
- Gupta, S., Grant, S., & Melewar, T. (2008). The expanding role of intangible assets of the brand. *Journal of Management Decisions*, 46, 948–60. , 46, 948-960.
- Hall, D. (1999). Destination branding, niche marketing and national image projection in Central and Eastern Europe. *Journal of Vacation Marketing* , 5 (3), 227-237.
- Hankinson, G. (2005). Destination brand images: A business tourism perspective. *Journal of Services Marketing*, 19(1), 24–32 , 19 (1), 24-32.
- Hankinson, G. (2010). Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners. *Place Branding and Public Diplomacy* , pp. 300-315.
- Hankinson, G. (2004). Relational network brands: towards a conceptual model of place

- brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10 (2), 109-121.
- Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory *Journal of Brand Management*. *Journal of Brand Management*, 14 (3), 240–254.
- Hibbert, C. (1969). *The Grand Tour*. New York: George Putnam's Sons.
- Hill, A., & Hill, M. (2008). *Investigação por Questionário (2a ed., p. 378)*. Edições Sílabo. Edições Sílabo.
- Houghton, J., & Stevens, A. (2011). City branding and stakeholder engagement. Em K. Dinnie, *City Branding: Theory and Cases* (pp. 45-53). Basingstoke: Palgrave-MacMillan, Basingstoke.
- Hudson, S., & Ritchie, J. (2009). Branding a memorable destination experience: the case of brand Canada. ". *International Journal of Tourism Research*, 11, 217-228. , 11, 217-228.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration. *Human Relations*, 53 (6), 771-806.
- Ikuta, T., Yukawa, K., & Hamasaki, H. (2007). Regional branding measures in Japan – efforts in 12 major prefectural and city governments. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3, 131–43. , 3, 131-143.
- IPDT. (2013). *Porto e Norte*. Obtido em 05 de 07 de 2015, de Porto e Norte: <http://www.portoenorte.pt/client/files/0000000001/1951.pdf>
- Jamal, T., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22 (1), 186-204.
- Kapferer, N. (2000). *Reinventing the Brand*. London: Kogan Page.
- Kastenholz, E. (2002). *O papel da imagem do destino no comportamento do turista e implicações em termos de marketing: o caso do Norte de Portugal*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Kavaratzis, M. (2012). From “necessary evil” to necessity: stakeholders involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5, 7-19.
- Kavaratzis, M. (2005). Place branding: A review of trends and conceptual models. *The Marketing Review*, 5 (4), 329-342.
- Keegan, W., & Green, M. (2005). *Global Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, L. (1998). *Strategic brand management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (2ª Edição ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kendall, K., & Gursoy, D. (2007). A managerial approach to positioning and branding: Eponymous or efficient. *Tourism Analysis*, 12, 473-483.

- Kim, H., & Richardson, S. (2003). Motion picture impacts on destination images. *Annals of Tourism Research* , 30 (1), 216-237.
- Kohli, C., Leuthesser, L., & Suri, R. (2007). Got slogan? Guidelines for creating effective slogans. *Business Horizons* , 50, 415-422.
- Konecnik, M., & Gartner, W. (2007). Customer Based Brand Equity for a Destination. *Annals of Tourism Research* , 34 (2), 400-421.
- Konecnik, M., & Go, F. (2008). Tourism Destination Brand Identity: The case of Slovenia. *Journal of Brand Management* , 15 (3), 177-189.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product and beyond: A place marketing and branding perspective. *Journal of Brand Management* , 9 (4/5), 249-261.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Haider, H., & Rein, I. (1993). *Marketing places, attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. New York: The Free Press.
- Kozak, M. (2009). What is strong correlation? *Teaching Statistics* , 31, 85-86.
- Lee, C., Lee, Y., & Lee, B. (2005). Korea destination image formed by the 2002 World Cup. *Annals of Tourism Research* , 32 (4), 839-858.
- Leitch, S., & Richardson, N. (2003). Corporate branding in the new economy. *Journal of European Marketing* , 37 (7-8), 1066-1079.
- Low, G., & Fullerton, R. (1994). Brands, brand management and the brand manager system: A critical-historical evaluation. *Journal of Marketing Research* , 31, 173-190.
- Martin, I., & Eroglu, S. (2008). Measuring a multi-dimensional construct: Country image. *Journal of Business Research* , 28, 191-210.
- Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism-Economic, Physical and Social Impacts*. Harlow: Longman.
- Mazurek, M. (2008). Tourist destination Branding: A Competitive Marketing Strategy – Does it really matter? A case study of Kremnica, Slovakia. *Graduate Student Research Symposium* (pp. 31-41). Vancouver: HS Chris Choi.
- McCartney, G., Butler, R., & Bennet, M. (2008). A strategic use of the Communications mix in the destination image-formation process. *Journal of Travel Research* , 47 (2), 183-196.
- Miller, M., & Henthorne, T. (2006). In search of competitive advantage in Caribbean Tourism Websites: Revisiting the unique selling proposition. *Journal of Travel & Tourism Marketing* , 21 (2/3), 49-62.
- Morgan, N., & Pritchard, A. (2000). *Advertising in tourism and leisure*. Oxford: Butterworth Heinemann.

- Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2005). *Destination branding: Creating the unique destination proposition*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Mosmans, A. (1996). Brand strategy: Creating concepts that drive the business. *Journal of Brand Management*, 3(3), 156–165. , 3 (3), 156-165.
- Mulgan, G. (1998). *Connexity: responsibility, freedom, business and power in the new century*. London: Vintage.
- Murphy, L., Benckendorff, P., & Moscardo, G. (2007). Destination brand personality: Visitor perceptions of regional tourism destination. *Tourism Analysis* , 12, 419-432.
- Nilson, H. (1999). *Competitive Branding: Winning in the Market Place with Value-added Brands*. New York: John Willey and Sons, Inc.
- O'Leary, S., & Deegan, J. (2005). Ireland image as a tourism destination in France: attribute importance and performance. *Journal of Travel Research*, 43, 247–56 , 43, 247-256.
- Ooi, C. (2004). Poetics and politics of destination branding: Denmark. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* , 4 (2), 107-128.
- Pearce, A. (1995). *Tourist Development*. Harlow: Longman.
- Pearce, P. (1982). Perceived Changes in Holiday Destination. *Annals of Tourism Research* , 9 (2), 145-164.
- Pearce, P. (1982). Perceived changes in holiday destinations. *Annals of Tourism Research* , 9, 145-164.
- Pechlaner, H., Frieda, R., & Zehrer, A. (2007). The Alps: challenges and potentials of a brand management. *Tourism Analysis* , 12, 359-369.
- Petromilli, M., Morrison, D., & Million, M. (2002). Brand architecture: Building brand portfolio value. *Strategy and Leadership* , 30 (5), 22-28.
- Phelps, A. (1986). Holiday destination image the problem of assessment: An example developed in Menorca. *Tourism Management* , 7 (3), 168-180.
- Pike, S. (2007). Consumer-based brand equity for destinations: Practical DMO performance measures. *Journal of Travel & Tourism Marketing* , 22 (1), 51-61.
- Pike, S. (2002). Destination Image Analysis: A review of 142 papers form 1973 to 2000. *Tourism Management* , 23 (5), 541-549.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxford: CABI.
- Prayag, G. (2010). Brand image assessment: International visitors' perceptions of Cape Town. *Marketing Intelligence & Planning* , 28 (4), 462-485.
- Qu, H., Kim, H., & Im, H. (2010). A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism Management* , 1-12.

- Randall, G. (2000). *Branding: A practical guide to planning your strategy*. London: Logan Page.
- Ritchie, B., & Crouch, I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford: CABI Publishing.
- Ritchie, J., & Ritchie, J. (1998). The Branding of Tourism destination. Past Achievements and Future Challenges. *Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism* (pp. 89-116). Marrakech: International Association of Scientific Experts in Tourism.
- Room, A. (1992). *History of Branding: a key marketing tool*. Houndmills, M: Macmillan.
- Rubenstein, H. (1996). Brand first management. *Journal of Marketing Management* , 12, 269-280.
- Russel, R., & Faulkner, B. (1999). Movers and Shakers: Chaos Makers in Tourism Development. *Tourism Management* , 20 (4), 411-423.
- Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R. (2008). Destination networks: Four Australian cases 35(1), 169–188. *Annals of Tourism Research* , 35 (1), 169-188.
- Sheehan, R., & Ritchie, B. (2005). Destination stakeholders: Exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research* , 32 (3), 711-734.
- Simpson, K. (2001). Strategic planning and community involvement as contributors to sustainable tourism development. *Current Issues in Tourism* , 4 (1), 3-41.
- Sleipen, W. (1990). Marketing van de historische omgeving. Em G. Ashworth, & H. Voogt, *Selling the City*. Breda: Netherlands Research Institute for Tourism.
- Tasci, A., & Gartner, W. (2007). Destination image and its functional relationships. *Journal of Travel Research* , 45, 413-425.
- TIAA. (2005). *Travelers use of the Internet*. Washington, DC: Travel Industry Associate of America.
- Uggla, H. (2006). The corporate brand association base — A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture. *European Journal of Marketing* , 40 (7/8), 785-802.
- UNWTO. (2005). *Annual Statistics*. Madrid: United Nations World Tourism Organization.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management* , 15 (1-3), 117-134.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing* , Vol. 37, No. 7/8 , pp. 1017 – 1040 . , 37 (7-8), 1017-1040.
- Walker, H. (2012). Place brands and the relational branding communication process. *Academy of Marketing Studies Journal* , 16.
- Wang, Y. (2008). Collaborative destination marketing: Understanding the dynamic process.

Journal of Travel Research , 47 (2), 151-166.

Warnaby, G. (2009). Towards a service-dominant place marketing logic. *Marketing Theory* , 9 (4), 403-423.

Warnaby, G., & Davies, B. (1997). Cities as service factories? Using the servunction system for marketing cities as shopping destinations. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 25(6), 204–210 , 25 (6), 204-210.

Warnaby, G., Bennison, D., Davies, B., & Hughes, H. (2002). Marketing UK towns and cities as shopping destinations. *Journal of Marketing Management*, 18(9–10), 877–904. , 18 (9-10), 877-904.

Wong, Y., & Merrilees, B. (2007). Closing the marketing strategy to performance gap: The role of brand orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 15(5), 387–402. , 15 (5), 387-402.

Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and Validating a Mutidimensional Consumer Baser Brand Equity Scale. *Journal of Business Research* , 52 (1), 1-14.

Zenker, S. (2011). How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development* , 4 (1), 40-52.

Zenker, S., & Beckmann, C. (2013). My place is not your place –different place brand knowledge by different target groups. *Journal of Place Management and Development* , 6 (1), 6-17.

Zenker, S., & Braun, E. (2010). Branding a city—A conceptual approach for place branding and place brand management . *European Marketing Academy*. Copenhagen: Proceedings of the 39th EMAC annual conference.

Zenker, S., & Martin, N. (2011). Measuring success in place marketing and branding. *Place Branding and Public Diplomacy* , 7 (1), 32-41.

Anexos

Anexo 1 – Entrevista

Questionário de "adopção" da marca com base no conceito de branding colaborativo.

Com base na literatura existente, podemos afirmar que a consciencialização da marca por todos os seus stakeholders, ou seja por todos os seus representantes revela-se muito importante para o sucesso da mesma. Deste modo, as questões que de seguida apresento, tentam perceber qual a importância que dão à representação da marca "Porto.", através dos vossos "touchpoints" com o consumidor final (turistas e residentes), particularmente em relação aos pequenos negócios (ex. restaurantes, cafés, lojas de artesanato, etc.). Quais as ferramentas que utilizam para o cultivo da marca junto desta audiência e como analisam a performance das mesmas.

1. As estratégias e a sustentabilidade inerentes à marca, assentam num modelo de visão partilhada, que pretende ser reflectida por todos os seus stakeholders?

Tendo como objectivo a inclusão de todos os representantes da marca.

2. De que forma coordenam os mesmos, para que exista uma melhor entrega da realidade/cultura da marca?

3. Qual a importância dada à entrega de experiência, alinhada com a identidade e valores associadas à marca, por todos que a representam?

4. As actividades de comunicação e marketing, focam-se na consciencialização dos valores e identidade da marca? Se sim, quais?

5. Actualmente, pensam que tanto os residentes como os proprietários de pequenos negócios reconhecem, "vivem" e têm consciência da marca?

6. Quais os apoios disponibilizados, de forma a que os stakeholders interajam entre si no sentido de construírem estratégias de cooperação/colaboração?

7. Quais os planos de acção ou iniciativas que realizam, para que todos os representantes se sintam integrados?

8. Fazem avaliações no sentido de medirem o impacto ou performance destas iniciativas? Se sim, quais os objectivos principais? E quais os meios/métodos que utilizam?

9. Quais os principais problemas ou desafios que encontram ao realizar este tipo de avaliações?

10. Pensam que seja um desafio que outras organizações ou empresas se comprometam com a marca?

11. Que tipo de ferramentas utilizam, de forma a melhorar a consistência, e de forma atenuarem a inconsistência, com mensagens emitidas por negócios de forma individual?

12. Como ocorre a partilha de informação com os pequenos negócios locais?

13. Existem redes locais ("networks" entre organizações) ou incentivos, que visem a organização de eventos ou iniciativas em conjunto com stakeholders locais? Se sim, quais?

14. Que tipo de iniciativas realizam, de forma a "treinarem" e assegurarem que as pessoas e negócios ("touchpoints"), que entram em contacto com os turistas, representam a marca?

Existência de "workshops" ou manuais orientados para os proprietários de pequenos negócios.

Anexo 2 - Questionário

Perceção da marca “Porto.”

Prezado Sr./Sra., dedique, por favor, alguns minutos do seu tempo para preencher o seguinte questionário, que visa perceber a importância, motivações e desejos quanto à recente implementação da marca em torno da cidade do Porto.

1. Pensa ser importante, para o seu negócio a presença de uma marca forte aliada ao destino turístico?



2. Por favor, selecione o grau de familiaridade da marca “Porto.”

- Nunca ouvi falar
- Já ouvi, mas tenho apenas uma vaga noção
- Ocasionalmente, ouço falar
- Ouço e falo e regularmente da mesma

3. Qual a impressão que têm da marca?

- Positiva
- Negativa

4. Como avalia a comunicação da marca “Porto.”?



5. Onde já conseguiu identificar a marca “Porto.”?

- Televisão
- Rádio
- Jornais e Revistas
- Online (site oficial)
- Mupis
- Transportes Públicos
- Nunca vi nenhuma comunicação associada

6. Selecione, qual dos seguintes atributos associaria à marca.

- Confiança
- Segurança
- Moderna
- Empreendedora
- Sustentável
- Criativa
- Genuína
- Nenhuma mencionada

7. Como avaliaria a promoção da marca com outras do mesmo género, que provavelmente já terá identificado:

- Muito melhor

- Um pouco melhor
- Quase igual
- Um pouco pior
- Muito pior

8. Sabe quem está encarregue da gestão da marca?

- Sim. Quem? _____
- Não

9. Conhece os valores que a marca pretende implementar, junto de todos elementos presentes ao longo da cidade?

- Sim. Quais? _____
- Não

10. Nível de satisfação relativamente à comunicação atual existente entre o seu negócio e a marca?



11. Conhece ou já participou em iniciativas promovidas pela marca, de forma a existir uma melhor integração do seu negócio com a mesma?

- Sim. Quais? _____
- Não

12. Via com “bons olhos” futuras atividades orientadas para a marca?

- Gostava bastante
- Penso que em certa medida seria útil
- Tanto faz
- Não acho que fizesse alguma diferença

13. Indique o grau de recetividade quanto às seguintes iniciativas:

	1	2	3	4	5
Aplicações que permitissem um melhor contato entre proprietários e a marca					
Plataforma online (fórum) que permitisse a troca de ideias e obtenção de sinergias entre comerciantes					

es ligados ao turismo					
Workshops específicos para compreend er e entregar de uma melhor forma a experiência da marca					

14. Nome da Orgnização _____

15. Setor de Atividade _____

16. Data de início do negócio ___/___/_____

17. Número de funcionários _____

18. Localização _____
