

Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Sílvia Andreia De Castro Gomes

**A importância dos novos media para a
elaboração de uma estratégia de
marketing territorial**



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Sílvia Andreia De Castro Gomes

A importância dos novos media para a elaboração de uma estratégia de marketing territorial

Relatório de Estágio
Mestrado em Ciências da Comunicação
Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Maria Helena Sousa

Outubro de 2012

Declaração

Nome: Sílvia Andreia De Castro Gomes

Endereço eletrónico: silvia_andreia_pubrp@hotmail.com

Telefone: 91 5400183

Número de bilhete de identidade: 13605340

Título do Relatório de Estágio:

A importância dos novos media para a elaboração de uma estratégia de marketing territorial

Orientador: Professora Doutora Maria Helena Sousa

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado: Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Publicidade e Relações Públicas.

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES RELATÓRIOS DE ESTÁGIO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho: ____/____/____

Assinatura: _____

Agradecimentos

O meu primeiro “Obrigado” é, sem dúvida, para os meus pais, pelo apoio incondicional ao longo de todo o meu percurso académico.

Ao André, que em todos os momentos esteve a meu lado.

À Maria João que, com a sua simpatia e disponibilidade, contribuiu decisivamente para a conclusão deste trabalho.

À Dr.^a Sara Balonas e a toda a equipa da B+ Comunicação, pela “energia positiva” com que me receberam.

À minha orientadora científica, a professora Dr.^a Helena Sousa, pela disponibilidade e compreensão ao longo de todo este trabalho.

E, finalmente, um “Obrigado” a todas as entidades que, amavelmente, colaboraram no enriquecimento deste trabalho.

A importância dos novos media para a elaboração de uma estratégia de marketing territorial

Resumo

O marketing territorial é uma técnica relativamente recente, e assume particular importância perante a crescente globalização dos mercados e a consequente necessidade de diferenciação. Os países, cidades ou regiões comportam-se cada vez mais como empresas, assumindo um pensamento estratégico, e optando pelo desenvolvimento e implementação de um plano de comunicação que lhe proporcione notoriedade e reputação. Na sociedade atual, encarada como a sociedade da informação, das novas tecnologias digitais e dos novos media, a novidade surge a cada passo, e a comunicação assume diferentes perspetivas. Os meios tradicionais estão a ser progressivamente ultrapassados pelos novos *media*, estes que têm como grande paradigma a Internet e todas as potencialidades que lhe estão associadas. As marcas devem adaptar os seus negócios às circunstâncias do mercado onde se movimentam, desenvolvendo estratégias de acordo com o perfil do novo consumidor e das suas novas formas de comunicar e interagir.

Como forma de perceber se esta adaptação acontece também no universo das estratégias de marketing territorial (e que grau de importância assume), foi concebido o presente trabalho, que decorre de um estágio realizado na *B+ Comunicação*, uma agência especializada na área da publicidade. Este relatório de estágio propõe-se analisar a importância dada aos novos *media* aquando da elaboração de uma estratégia de marketing territorial. Trata-se de uma análise desenvolvida com base em dois casos reais de marketing territorial: “*Opportunity City*”, marca criada para a cidade do Porto, e “*Alentejo, Tempo para ser Feliz*”, marca criada para a região do Alentejo.

Assim sendo, foi utilizada uma metodologia assente numa pesquisa qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas administradas via *e-mail* aos responsáveis pela delimitação e implementação das estratégias de marketing territorial em questão.

Palavras-chave: Marketing territorial; Competitividade; Novos *Media*; Interatividade.

The importance of new media for the elaboration of a territorial marketing strategy

Abstract

Territorial marketing is a relatively new technique, and is particularly important given the growing globalization of markets, and given the consequent need for differentiation. Countries, cities or regions behave increasingly as companies assuming a strategic thinking and choosing the development and implementation of a communication plan that provides them with notoriety and reputation. In today's society seen as the information, the new digital technologies and new media society, novelty comes at every step, and communication takes different perspectives. New media, which have as their greatest paradigm the Internet and all the potential associated with it, are gradually overtaking the traditional media. Brands must adapt their business to the market circumstances in which they move, developing strategies according to the profile of the new consumer and its new ways to communicate and interact.

This study aims at understanding if this adaptation also takes place in the universe of territorial marketing strategies (and what level of importance it acquires) and is based on an internship at *B + Communications*, an agency specialized in advertising. This internship report will examine the importance given to new media when developing a marketing strategy planning, by means of an analysis based on two real cases of territorial marketing: "*Oportunity City*", a brand created for the city of Porto, and "*Alentejo, Tempo para ser Feliz*", a brand created for the Alentejo region.

Thus, a methodology based on a qualitative study will be used by means of semi-structured interviews conducted via e-mail to the responsible for the design and implementation of the territorial marketing strategies in question.

Keywords: Territorial marketing; Competitiveness; New Media; Interactivity.

Índice

Introdução	1
Capítulo I. O estágio.....	2
1. <i>B+ Comunicação</i>	2
2. Uma experiência “ <i>Be Positive</i> ”	4
Capítulo II. O Marketing Territorial	7
1. O conceito de Marketing territorial	7
2. A importância do planeamento estratégico.....	20
3. A importância da marca	29
4. A “marca-territorial”	37
5. Identidade, Comunicação e Imagem Territorial	45
5.1. Identidade territorial.....	45
5.2. Comunicação Territorial.....	50
5.3. A estratégia de Publicidade e de Relações Públicas	52
5.4. Imagem Territorial	58
Capítulo III. <i>New Media</i> – Do monólogo ao diálogo	61
1. Um novo consumidor	64
2. <i>Web 2.0</i> – Potencialidades e desafios.....	72
3. <i>Web Marketing</i>	79
3.1. <i>Websites</i>	81
3.2. <i>Blogs</i>	87
3.3. Publicidade <i>online</i>	90
3.4. <i>Social Media</i>	97
Capítulo IV. A importância dos novos media para a estratégia territorial	103
1. O caso “ <i>Oportunity City</i> ”.....	104
2. O caso “ <i>Alentejo, tempo para ser feliz</i> ”	117
Capítulo V. Considerações Finais.....	124
Bibliografia	127
Anexos.....	137

Introdução

O presente relatório decorre de um estágio realizado na *B+ Comunicação* (agência de publicidade), durante um período de três meses, com início a 12 de Setembro de 2011, e término a 12 de Dezembro de 2011.

Esta breve mas enriquecedora experiência, permitiu-me fortalecer a ideia de que, nos dias que correm, a maior parte dos trabalhos que chegam às agências de comunicação estão, inevitavelmente, ligados ao desenvolvimento e gestão de estratégias para a presença das marcas nos novos *media* (criação de *websites*, gestão de conteúdos nas redes sociais, passatempos *online*, etc.). Na *B+ Comunicação*, tive a oportunidade de comprovar a veracidade deste fenómeno, uma vez que, da reunião semanal de planeamento de trabalho, surgia quase sempre algum desafio relacionado com a comunicação digital. O desenvolvimento de conteúdos para o *website* do *Turismo do Porto e Norte de Portugal*, foi disto exemplo, e constituiu o meu primeiro desafio. Pelos trabalhos desenvolvidos ao longo do meu percurso académico, sabia que estava perante um caso de marketing territorial, em que o objetivo passava pela comunicação da marca no universo *online*. Ao investigar a marca *Porto e Norte de Portugal*, e ao desenvolver os conteúdos para o *website* (adaptados ao meio digital), renasceu o meu interesse pela área do marketing territorial, e cresceu também a curiosidade acerca da possível relação das estratégias territoriais com os novos *media*.

Desta forma, para iniciar a reflexão presente neste relatório de estágio, foi necessário recorrer a alguma sustentação teórica (pesquisa documental), de forma a compreender melhor os fenómenos do marketing territorial e dos novos *media*, bem como algumas das suas implicações. Pretendeu-se também aprofundar a questão, recorrendo à análise de dois casos – a marca “*Oportunity City*”, criada para a cidade do Porto, e a marca “*Alentejo, Tempo para ser Feliz*”, criada para a região do Alentejo -, em que o marketing territorial foi aplicado a nível nacional, de forma a perceber a importância dada aos novos *media*, aquando da elaboração de um plano estratégico para a promoção da “marca-território”. O principal objetivo é perceber até que ponto a estratégia desenvolvida se adapta a esta nova realidade tecnológica, marcada pelos novos *media* (de que forma o faz; porque o faz; quais as vantagens obtidas etc.).

Para responder a todas estas questões, servi-me de uma metodologia assente numa pesquisa qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas, e administradas via *e-mail*, aos responsáveis pela delineação e implementação das estratégias de marketing territorial em questão.

Capítulo I. O estágio

1. *B+ Comunicação*

A experiência de estágio faz parte do 2.º ciclo de estudos em Ciências da Comunicação, na Universidade do Minho. Este é o culminar de um longo processo ao qual dei início no ano de 2007 (início do 1.º ciclo de estudos), e que me permitiu reforçar as competências adquiridas em contexto académico. Tendo em vista uma especialização na área da Publicidade e das Relações Públicas iniciei o meu estágio numa agência de publicidade, no dia 12 de Setembro de 2011. A *B+ Comunicação* acolheu-me durante um período de três meses, no seu escritório da cidade do Porto, oferecendo-me a oportunidade de conhecer de perto o funcionamento de uma agência real.

A *B+ Comunicação* é uma agência de publicidade que se dedica ao aconselhamento estratégico e desenvolvimento de propostas criativas que privilegiam sempre o contacto entre os seus criadores e os diversos clientes.

O surgimento do nome para esta agência resulta de um facto curioso: *B+* é B Positivo, o grupo sanguíneo comum aos seus criadores, Sara Balonas e Pedro Balonas.

Tendo como *slogan*, “*Be Positive*”, a agência procura que as boas energias estejam sempre presentes em todos os desafios, acreditando que só assim se conseguem resultados positivos, fruto da partilha e transmissão de informação e do trabalho em equipa.

Com sede na cidade do Porto, a *B+ Comunicação* surgiu em 2002 e, integra uma equipa composta por pessoas criativas que, não sendo exclusivamente publicitários, assumem uma grande flexibilidade e adaptação a cada caso concreto. O objetivo é, precisamente, a adaptação às necessidades dos clientes e não o contrario.

O escritório da cidade do Porto conta, neste momento, com dez funcionários: quatro ligados à gestão de clientes e planeamento estratégico, um *copy writer*, três *designers*, uma pessoa dedicada a assuntos administrativos, e ainda por um elemento da direção, que é também responsável pela supervisão de todo a parte estratégica e criativa, para além de representar a empresa perante o exterior.

No mesmo edifício da *B+* no Porto coexiste uma outra empresa de arquitetura e urbanismo, a Balonas & Menano, dirigida pelo irmão de Sara Balonas, diretora geral da *B+ Comunicação*.

Em 2007, abriu um escritório em Lisboa, resultado não só do crescimento da própria agência, como também da necessidade de uma maior proximidade com os clientes da capital.



be positive

Os principais serviços da B+ Comunicação são:
Planeamento Estratégico
<i>Branding</i>
Publicidade
<i>Design (gráfico, comunicação, embalagem e editorial)</i>
<i>New media (design e programação Web, motion graphics, filmes de animação, apresentações digitais)</i>
3D (estático e dinâmico).

Com um vasto *portfólio* de clientes, e provas dadas na área da comunicação, a B+ é uma agência que quer estar sempre a par das novas tendências, de forma a poder surpreender e cativar os seus clientes em cada trabalho desenvolvido.

2. Uma experiência “*Be Positive*”

Assim que soube que iria estagiar para a *B+ Comunicação*, a ânsia de saber mais sobre a empresa intensificou-se e o nervosismo começou a crescer a um ritmo alucinante. Aproximava-se a hora de entrar numa agência de verdade, algo que nunca antes tinha feito!

Chegado o momento, entrei no edifício e fiquei completamente surpreendida. Esperava um ambiente um pouco mais formal e rígido, mas deparei-me com um cenário completamente diferente. Foi na sala da gestão de clientes e planeamento estratégico que entrei e foi lá que fiquei instalada durante todo o estágio, até porque mal tinha chegado e já me diziam: “Ainda bem que chegaste porque temos muito trabalho para fazer e precisamos muito de ti”. Com o passar das horas, o nervosismo desapareceu e, tudo ganhou um ar mais natural.

Tinha já o meu computador à espera e um longo trabalho para desenvolver: recolha, organização e produção de conteúdos para o *website* do *Turismo do Porto e Norte de Portugal*¹. Este foi o meu primeiro trabalho, e também aquele que ocupou grande parte do meu estágio².

Após uma breve contextualização sobre aquilo que se pretendia que fizesse, iniciei o meu trabalho com uma pesquisa e recolha de informação sobre alguns pontos-chave ligados ao Porto, ao Minho, à região do Douro e à região de Trás-os-Montes. Os conteúdos foram desenvolvidos com base num conjunto de sete produtos estratégicos da região do Porto e Norte de Portugal: Turismo de negócios, *city & Short Breaks*, Gastronomia e Vinhos, Turismo de natureza, Turismo religioso, *touring* cultural & paisagístico e dos patrimónios, saúde e bem-estar. Toda a informação viria a ser trabalhada por mim e pelo *copy writer* da agência, de forma a produzir os conteúdos definitivos para o *website*, construído pela *LV Engine*, uma empresa de especialistas na área *web*, com quem mantive contacto direto (via telefone e presencialmente) para lhes fornecer as indicações necessárias segundo os objetivos do cliente.

Com este trabalho foi possível perceber o quanto pode ser difícil o trabalho de um gestor de clientes (*account*) na sua relação com o cliente. O que acontece é que, muitas vezes os clientes não sabem eles próprios o que estão a procura, o que querem para as suas marcas, o que dificulta o trabalho de um *account*, tornando-o, ao mesmo tempo, um verdadeiro desafio. Neste sentido, a redação de um *briefing* interno torna-se mais complicada, uma vez que, é necessário fazer passar, claramente, os objetivos do cliente para o interior da agência, para que todos tomem um mesmo rumo. Pela minha experiência na B+, isto nem sempre é um processo fácil e linear. Muitas vezes, o trabalho

¹ Atualmente disponível em, <http://pt.visitportoandnorth.travel/visitar>

² Anexo 1

do *copy writer* voltou ao ponto de partida, e veio a sensação de estar a fazer sempre algo que não será definitivo. Por outro lado, este trabalho mostrou-me também as dificuldades que a redação publicitária poderá ter na criação de conteúdos para o meio *online*.

O tempo foi passando, e cada vez mais tinha a certeza de que aquela ideia de agência de publicidade com um ambiente formal e rígido que eu tinha concebido, na B+ não existia. O ambiente era extremamente acolhedor, as pessoas muito simpáticas, disponíveis e muito simples.

À medida que ia desenvolvendo os conteúdos para o *site* do Turismo do Porto e Norte de Portugal, foram-me colocando outros desafios. Passei a produzir os conteúdos para o *facebook* de um outro cliente da B+, a companhia aérea *Transavia.com*. A minha função passava por criar *posts* apelativos acerca do que de melhor tinham as cidades/países para os quais a *Transavia.com* tinha voos, a partir de Portugal: Porto, Nantes, Funchal (Madeira), Paris, Amesterdão, Roterdão, etc. O objetivo passava por reunir informação acerca daquilo que de mais interessante iria acontecer nos locais em questão (eventos, concertos, exposições, etc.), ou simplesmente sobre aquilo que de melhor estes teriam para oferecer. A mensagem subjacente a todos estes *posts* seria a de que a *Transavia.com* reunia as melhores condições e oferecia os melhores preços nas viagens para estes locais. Desenvolvi estes *posts* para todos os meses em que estive na B+, Setembro, Outubro, Novembro e Dezembro.³

O desafio que se seguiu foi talvez o mais curioso. Foi-me dito que, em 2009, a *B+ Comunicação* recebeu uma proposta, do Secretariado dos Ministérios e Vocações, da Diocese do Porto, para aproximar a instituição religiosa de um público mais jovem, para sensibilizar os jovens para a vida da Igreja e, para revolucionar completamente a sua forma de comunicação. A minha tarefa passava pela reformulação do guião de apoio à construção de um modelo vocacional de equipas paroquiais vocacionais. Estas equipas são responsáveis pela animação e orientação vocacional, dentro de uma paróquia. O guião apresentava uma linguagem formal, rígida e muito própria da instituição religiosa, o que se juntava a uma imagem muito pouco apelativa. O objetivo passava por transformar esse documento numa linguagem atual, menos formal e mais "*friendly*", sem romper com os objetivos comunicacionais do cliente. Este foi talvez o maior desafio da minha passagem pela *B+ Comunicação*. A Igreja, uma das instituições mais complexas, está também ela a sentir a necessidade de adaptação aos novos tempos e a procurar revolucionar os seus padrões de comportamento comunicacional.

Iniciei o meu trabalho com muitas pesquisas e leituras, de forma a conseguir penetrar neste mundo muito próprio e com uma linguagem muito *sui generis*.

³ Anexo 2

Surgiu, entretanto, na B+ um trabalho muito interessante, desafiado pelo Conselho Português de Ressuscitação - O Projeto Nacional “*Salvar Vidas*” -, no qual também estive envolvida. O objetivo passava por sensibilizar a população portuguesa para a importância de saber como intervir em casos associados a paragens cardíacas. A esta campanha associaram-se diversas figuras públicas. Coube-me a tarefa de estruturar o *website*⁴ para este projeto nacional - <http://www.salvarvidas.com.pt/> - elaborar uma lista de possíveis figuras públicas e contactar algumas delas, para além de ter tido a oportunidade de participar das gravações de uma parte da campanha. Um trabalho muito interessante e que me permitiu perceber a importância e o papel de um gestor de clientes dado que, durante todo o projeto houve lugar a uma grande quantidade de reuniões e contatos ao nível externo, no sentido de captar a atenção de possíveis colaboradores para a campanha que seria desenvolvida (criação de um elo de ligação entre a agência e o exterior)

A minha experiência *Be Positive* prosseguia, ora com muito trabalho, ora com alguns momentos de descontração, em que aproveitava para observar como tudo funcionava dentro da agência, e como os seus membros/colaboradores se interligavam e comunicavam entre si. Reconhecendo a falta de confiança inicial, sei que a minha adaptação ao ambiente da agência não foi difícil e, rapidamente, entrei no espírito “*Be Positive*”. Descrevo a experiência como muito positiva.

Da B+ trouxe experiência e, acima de tudo, aprendizagem!

⁴ Anexo 3

Capítulo II. O Marketing Territorial

1. O conceito de Marketing territorial

A aplicação dos princípios do marketing aos territórios é um fenómeno relativamente recente, pelo qual, me comecei a interessar ainda durante a licenciatura (através da leitura de artigos, visualização de vídeos de promoção territorial, etc.). No primeiro ano do mestrado, tive também a oportunidade de aprofundar o tema, com o desenvolvimento de um trabalho académico sobre a marca “*Sintra, Capital do Romantismo*”. E, chegado o momento da realização de um estágio, o primeiro desafio estava relacionado, precisamente, com o marketing territorial, neste caso com a marca, *Porto e Norte de Portugal*.

Desta forma, decidi, através deste relatório de estágio, estruturar uma reflexão acerca do fenómeno do marketing territorial, procedendo a uma breve contextualização e definição do conceito, para perceber quais as suas implicações aquando da elaboração de uma estratégia de comunicação. Para entender a emergência da aplicação dos princípios do marketing aos territórios, é necessário perceber todo o contexto social e económico em que vivemos (fenómeno da globalização), para refletir sobre a forma como isso afeta a estratégia de afirmação territorial.

Vivemos um período marcado por inúmeras transformações que deram origem a novos cenários ao nível económico, político, social, cultural e empresarial. O início do século XX trouxe consigo uma nova era, associada a grandes reformas promovidas pelos Estados, ao crescimento exponencial das tecnologias da informação e comunicação (TIC), bem como a alterações profundas nos modelos de produção. Desta forma, a partir da década de 80, assistiu-se a profundas alterações nas formas de organização social e política, tornando crescente o fenómeno da globalização e internacionalização dos mercados. Instalava-se uma sociedade da informação e do conhecimento que assumia o comando de todas as transformações e, principalmente, do aumento da competitividade a nível mundial.

Segundo Anthony Giddens (1996: 45) o fenómeno da globalização pode ser definido como “ a intensificação das relações sociais em escala mundial que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a milhas de distância e vice-versa”. Tudo parece estar cada vez mais interligado, o que veio reforçar a ideia da existência de uma “aldeia global” desenvolvida por Marshall Macluhan na década de 60 do século XX.

Este processo veio estimular um conjunto de transformações, de entre as quais se destaca, a rápida partilha de informação e a alteração da noção de espaço e de tempo. A intercomunicação à distância tornou-se uma realidade cada vez mais presente, levando à construção de um mundo composto por uma grande teia de dependências entre regiões.

Neste sentido, “estamos perante uma realidade à qual não poderemos fugir de modo algum. No terceiro milénio, a competição pela riqueza ocorre à escala global, principalmente como resultado da globalização, da emergência de uma economia do conhecimento e em particular da evolução das tecnologias de comunicação e da informação” (Azevedo *et al*, 2011: 26).

O medo da perda da identidade local cresceu, ao mesmo tempo que a competitividade no mundo dos negócios. Surgiram novas oportunidades, novos mercados e novas formas de relacionamento.

Assim sendo, e perante este cenário de crescente competitividade, as empresas já se aperceberam da necessidade de encontrar padrões de diferenciação, ou seja, formas de atuação, de comunicação ou qualquer outra estratégia que as diferencie da concorrência.

A par do aumento da competitividade no sector empresarial, também os países, cidades, e até mesmo regiões, competem pelo seu desenvolvimento económico e social, pelo turismo, pelo capital humano e pelo investimento. Kotler *et al* (1993) refere-se aos novos desafios que todos os lugares enfrentam, defendendo a adoção de uma postura idêntica à de uma empresa, pois só assim poderão encontrar a diferenciação face à concorrência. São vários os autores que defendem a ideia de que, tal como as empresas, também os lugares devem apostar numa atitude empresarial, apresentando-se como marcas e constituindo os seus próprios produtos e serviços (Kotler *et al*, 1999; Keller, 1998; Hankinson, 2001; Simon Anholt, 2010; etc.). A comparação entre o contexto empresarial e a realidade dos territórios tornou-se recorrente, intensificando-se, a partir da década de 90, quando se começou a olhar mais para os territórios sob uma perspetiva de marketing. Tudo isto não significa, porém, que o funcionamento e dinâmicas da realidade empresarial sejam equiparados à realidade territorial. Pelo contrário, “reconhece-se que a realidade municipal, regional ou da cidade é bastante mais complexa do que a que caracteriza o produto ou serviço, tipicamente objeto do marketing, numa perspetiva mais convencional” (Ferreira, 2011: 13).

Desta forma, “é óbvio, agora, que nenhum lugar pode sobreviver e prosperar, a menos que saiba como usar as ferramentas da gestão e marketing. A implementação profissional da marca territorial é um instrumento eficaz de desenvolvimento local, que promove a atividade de exportação,

traz mais turistas, resulta numa força de trabalho competente e atrai investimentos.” (Azevedo *et al*, 2011: 8)

O marketing, normalmente associado ao contexto empresarial, está cada vez mais próximo da realidade territorial. Trata-se de uma disciplina com um desenvolvimento relativamente recente, e que provoca ainda algumas controvérsias quanto à sua origem e definição. Para Azevedo *et al* (2011:59), o marketing terá surgido nos Estados Unidos, ainda nos inícios do século XX, e tem revelado uma grande evolução ao longo dos anos, no que respeita aos seus objetivos e aplicabilidade.

As definições apresentadas pela AMA (*American Marketing Association*) revelam, precisamente, a evolução do termo⁵. Em 1935, esta instituição definia o marketing como “*the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producers to consumer*”. A partir desta vaga descrição da atividade, surge em 2007, uma definição que mostra uma clara preocupação pela apresentação dos objetivos específicos do marketing: “*Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.*”

Identificado inicialmente como um poderoso instrumento de apoio à venda de produtos e serviços, começou por ser aplicado na filosofia das grandes empresas produtoras de bens de consumo, estendendo-se, posteriormente, ao sector dos serviços (Barroso, 2010: 3). Desta forma, parece lógico pensar que o marketing ganha expressão a partir da revolução industrial, com o aumento da oferta e procura de produtos e, com o aumento dos rendimentos globais (necessidade de procura de estratégias de promoção e divulgação dos produtos, de forma a incentivar à compra).

A evolução do marketing ao longo dos anos permitiu a aplicação a áreas como a política, a saúde e, mais recentemente à religião e aos territórios.

Para Kotler (1996: 6), o marketing é “um processo social e de gestão através do qual, indivíduos e grupos, obtêm o que necessitam e desejam, criando e trocando produtos e valor”. Trata-se, portanto, de um instrumento, que permite a identificação das necessidades dos consumidores de uma dada instituição (atuais e potenciais), e a satisfação dessas mesmas necessidades, através de um processo de troca de valores constante entre os vários envolvidos (processo de adaptação permanente). Por outro lado, Lindon *et al* (2004: 28) refere-se a esta disciplina como sendo o “conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos”.

⁵ AMA, *American Marketing Association*, é uma associação profissional de indivíduos e organizações responsáveis pelo ensino e desenvolvimento do marketing a nível mundial. Disponível em, <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>

Parece subjacente a ideia de que o marketing está intimamente ligado à promoção e venda de uma marca mas, na verdade, a sua importância vai mais além. Os *marketeers* desempenham um papel fundamental em toda a estratégia de uma organização, essencialmente, na avaliação exaustiva do mercado em que a sua organização está inserida, de modo a corresponder aos desejos dos seus clientes e potenciais clientes (o marketing começa a exercer as suas funções muito antes do desenvolvimento de um produto).

Atualmente, o marketing está, precisamente, direcionado para o estudo dos mercados, das necessidades dos clientes, através de uma avaliação constante das tendências vigentes, bem como da imagem que a organização tem junto dos seus públicos-alvo. Só assim poderá existir uma troca de valores entre a organização e o seu próprio mercado (preocupação constante pelos desejos dos públicos-alvo).

Assim sendo, a noção de adaptação parece estar intimamente relacionada com a filosofia do marketing sendo, hoje em dia, muito recorrente no mundo das marcas, devido a contínuas mutações nas formas de comunicação, nos desejos dos consumidores e também no relacionamento destes com as marcas.

Os lugares, cidades, regiões, ou países sentem, também eles, a necessidade de adaptação aos novos tempos, dada a competitividade do mundo globalizado, imprevisível e complexo em que vivemos. Segundo Azevedo *et al* (2011: 28), parece evidente a crescente “ preocupação das administrações locais e regionais em integrar o marketing nos seus processos administrativos”, como forma de conquistar os turistas, os empresários e investidores, os mercados, os estudantes e, essencialmente, os residentes locais. Efetivamente, e tal como acontece no contexto empresarial, os territórios ou lugares (entendidos aqui como países, regiões, cidades, etc.), procuram desenvolver uma estratégia de afirmação e diferenciação face à concorrência, maximizando as suas potencialidades e promovendo uma imagem forte e apelativa. O principal objetivo desta estratégia territorial deve passar pela resposta às diversas necessidades dos públicos-alvo, de forma a melhorar as suas expectativas face ao local onde desejam habitar, trabalhar, investir ou, simplesmente passear.

A aplicação dos princípios do marketing ao território é um fenómeno relativamente recente e que se tem vindo a intensificar a partir dos anos 80. Apesar disso, existem alguns autores (Ward, 1998; Keller, 1998; Benko, 2000; Rainisto, 2003; etc.), que se referem às origens do marketing territorial como algo ainda mais remoto, uma vez que, as primeiras referências aparecem em 1850, ligadas à promoção de cidades americanas, pelo uso da publicidade. De fato, no início, a relação entre o marketing e os territórios, consistia numa mera tentativa de venda de uma imagem através da

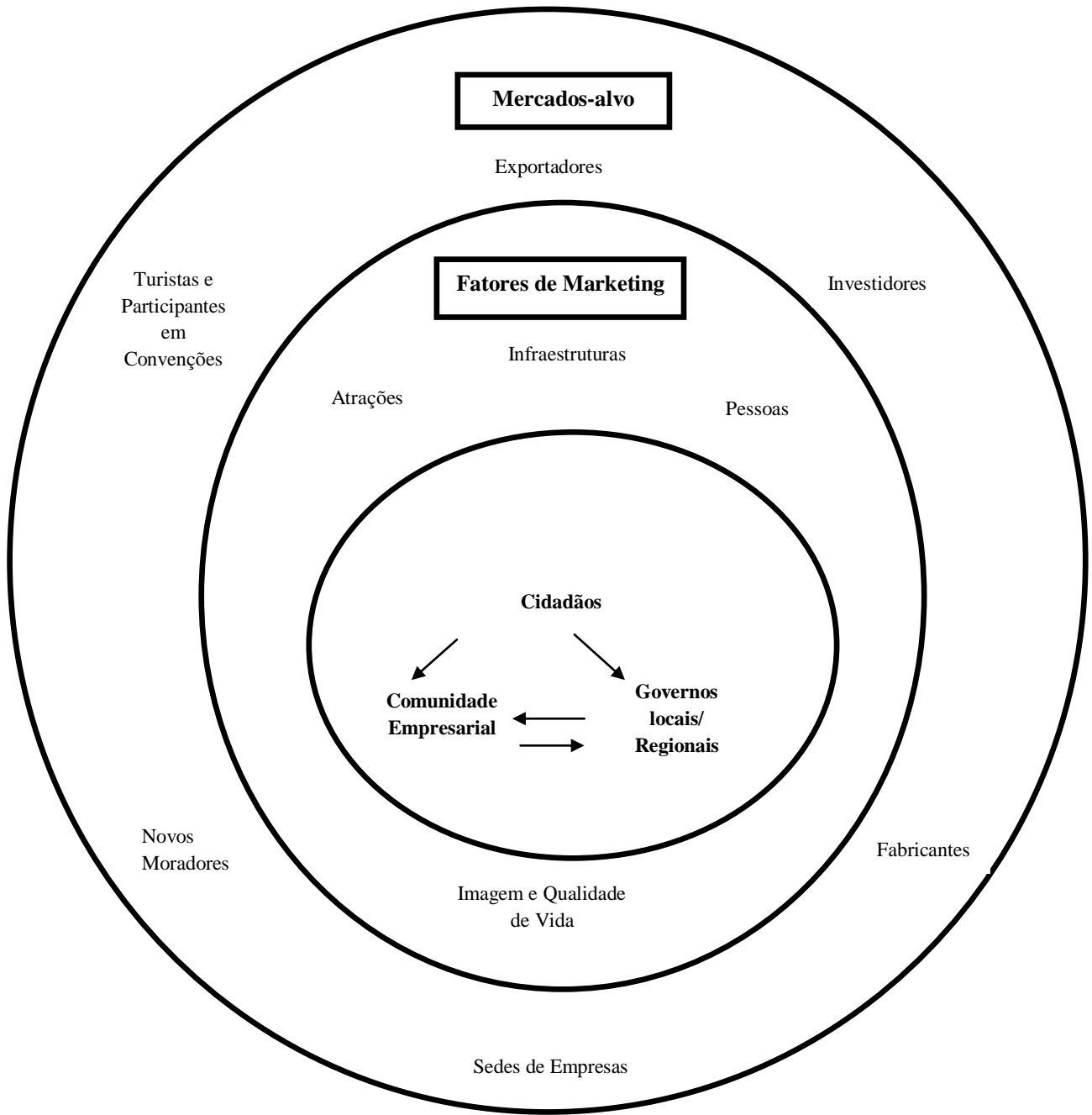
publicidade nos media tradicionais existentes. Para Cidrais, “ a promoção territorial resumia-se à divulgação de informações sobre territórios distantes e de ideias promissoras sobre a vida e as expectativas de vida em determinados espaços”. (1998: 11). Com o desenvolvimento global da economia e o aumento da competitividade, começou-se a pensar o território numa lógica de mercado, olhando para este como um produto, que necessita de uma estratégia de comunicação bem definida para poder alcançar os seus objetivos, e a tão desejada diferenciação.

“*Selling the city, marketing approaches in public sector planning*”. é uma das primeiras obras no âmbito do marketing territorial. Surgida em 1990, da autoria de Ashworth e H. Voogd, procura dar uma primeira resposta à relação entre o marketing e os territórios. Em 1993, surge mais um contributo interessante para a área, com a publicação do livro “*Marketing Places*”. Philip Kotler, Irving Rein e Donald Haider, comentam os diversos problemas e desafios que as cidades enfrentam na atualidade e, procuram dar pistas para a elaboração de uma boa estratégia de marketing territorial. Para estes autores, o marketing territorial engloba certas atividades:

*“Designing the right mix of community features and services;
Setting attractive incentives for the current and potential buyers and users of its goods and services;
Delivering a place ’s products and services in a eficiente, acessible way;
Promoting the place ’s values and image so that potential users are fully aware of the place ’s
distinctive advantages.”* (Kotler et al, 1993: 18).

Primeiro é necessário fornecer elementos base para a melhoria da qualidade de vida daqueles que residem no território ou que possam vir a fazê-lo (infraestruturas, serviços, etc.), para se poder trabalhar ao nível da atratividade, conseguida através de um plano de comunicação eficaz e coerente. Segundo Kotler *et al* (1993: 20), o potencial de um território não é medido apenas com base em fatores endógenos, como o clima ou a localização, já que envolve outras dimensões bem menos óbvias, e bem mais complexas. É necessário compreender todas as implicações do ambiente interno e externo ao próprio território, perceber quais as necessidades emergentes dos públicos atuais e potenciais, ou seja, é imperativo criar uma visão pormenorizada da situação em que o território se encontra. Tudo isto será decisivo na hora de elaborar um plano estratégico de marketing territorial. (Fig. 1.).

Figura 1. Principais elementos do Marketing territorial



Fonte: Kotler *et al*, 1993: 19

O ano de 1993 ficou também marcado por mais dois trabalhos importantes para a área, elaborados por Laurence Texier e Jean Paul Valla. Com estes dois autores, o conceito de marketing territorial tornou-se mais consistente e abrangente, alcançando uma maior difusão.

Começa-se a pensar que a adaptação do marketing ao território não significa apenas e só a “venda” ou promoção das potencialidades existentes, através da publicidade ou outros instrumentos de comunicação.

Se falarmos no contexto português, o primeiro grande contributo partiu de Álvaro Cidrais, que em 1998, resolveu refletir sobre a aplicação do marketing territorial às cidades médias portuguesas, analisando os casos concretos de Évora e de Portalegre. De acordo com a perspetiva do autor o marketing territorial define-se como “a análise, planificação, execução e controlo de processos concebidos pelos atores de um território, de modo mais ou menos concertado e institucionalizado, que visa, por um lado, responder às necessidades e expectativas das pessoas e das entidades e, por outro, melhorar a qualidade e a competitividade global de uma cidade (e do território adjacente) no seu ambiente concorrencial” (Cidrais, 1998: 19). Tendo em conta esta definição, podemos afirmar que o marketing desempenha um papel fundamental na construção do posicionamento estratégico de qualquer território (à semelhança do que acontece com qualquer produto ou serviço), assumindo funções que vão muito para além da simples divulgação e promoção das potencialidades locais.

Assim sendo, o ponto de partida de qualquer estratégia de marketing territorial terá de corresponder a uma análise e diagnóstico profundo da situação atual em que determinado lugar se encontra, nomeadamente, dos significados que os diferentes públicos-alvo lhe atribuem. De acordo com Cidrais (1998: 49), esta importante etapa do planeamento estratégico do território implica um “ processo complexo de recolha e análise de informação, tomar decisões, criar condições para a sua execução e executar um conjunto de medidas de valorização e promoção de produtos e de relacionamentos”.

Em Portugal, para além dos estudos desenvolvidos por Álvaro Cidrais (1998), podemos destacar os trabalhos desenvolvidos por António Neves (1993), Flávio Nunes (1999), entre outros autores.

Para Kotler *et al* (2002: 183), o marketing territorial é definido de uma forma mais simplista como, " o projeto de um lugar de forma a satisfazer as necessidades de seus mercados-alvo. Isso sucede quando os cidadãos e os empresários estão satisfeitos com a sua comunidade, e as expectativas dos visitantes e dos investidores são saciadas".

Todas as decisões de marketing são tomadas com vista ao desenvolvimento de um “projeto” de cidade (região, país, etc.) desejada.

Mais recentemente (2003), Seppo K. Rainisto apresenta aqueles, que na sua opinião, representam os casos de maior sucesso no âmbito da aplicação do marketing aos territórios: Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga e Chicago. Para o autor, a aplicação das técnicas de marketing ao território é uma decisão estratégica, na medida em que aumenta a atratividade e valoriza qualquer espaço (a ideia básica do marketing é criar valor acrescentado). Segundo este autor, “os promotores do marketing territorial precisam de novas ideias e bons conselhos sobre como gerir a competição global entre as localidades. Não há muitos estudos empíricos na área, por isso os estudos focalizados podem ajudar os lugares a moverem-se para um nível mais sofisticado nas suas práticas de marketing territorial.” (2003: 13).

Para Fernandes & Gama (2006: 17), o marketing territorial apresenta-se como “um dos elementos centrais do planeamento estratégico dos lugares, partindo das suas singularidades e especificidades, integrando-as e projetando-as num contexto global de competitividade, tendo em conta a sua vocação e visão, promovendo-os e afirmando-os”.

Assim sendo, e tendo em conta todas estas definições, parece evidente a importância do marketing territorial enquanto instrumento estratégico, que visa dar uma resposta positiva às necessidades e desejos das pessoas que habitam determinado lugar, melhorar a sua qualidade de vida e despertar um forte sentimento de pertença e identificação. Só esta atitude permite a construção de uma imagem forte, o aumento da competitividade e, a desejada diferenciação. Cada território deverá ser capaz de reunir os instrumentos de comunicação, promoção e divulgação necessários ao desenvolvimento de uma estratégia inovadora face à concorrência.

Ao falar da aplicabilidade do marketing aos territórios, poderemos fazer referência aos diferentes níveis apontados por autores como Cidrais (1998) e González (2001): o *proto-marketing*, o marketing operacional e o marketing estratégico. O primeiro corresponde ao nível mais básico de aplicação dos princípios do marketing ao território. Apesar de conscientes da sua necessidade (em muitos casos), verifica-se a ausência de qualquer plano de comunicação e de qualquer perspectiva de uso dos mais diversos instrumentos estratégicos relativos ao marketing. Quanto ao segundo nível, existe quando há já uma tentativa de avaliação do ambiente interno e externo (mercado) ao território, dirigida por um conjunto de pessoas responsável pela delineação de determinadas ações que perspectivam um futuro competitivo para cada lugar. De acordo com Cidrais (1998: 18), em Portugal, “o marketing territorial tem sido mais utilizado na forma operacional, principalmente porque, em muitos casos, associado a

práticas de marketing de produtos, tem servido para vender espaços de instalações de empresas, vender produtos turísticos e «vender» ou formar líderes locais”.

Por último, o nível estratégico corresponde à plena consciência da necessidade e importância do marketing territorial, do planeamento estratégico, da implementação de um plano ações e de uma comunicação estruturada e coerente, bem como da avaliação constante dos resultados obtidos.

Apesar de algo complexo, este é o caminho para a construção do território desejado e de uma imagem forte (relativamente duradoura no tempo) junto dos diferentes *stakeholders*.

Apesar de todas estas definições apresentadas por diferentes autores (que parecem coincidir minimamente), não existe ainda um consenso quanto à designação atribuída ao termo aqui apresentado como marketing territorial. Na verdade existem outras designações como, “marketing de lugares, marketing de cidades (...), marketing urbano, marketing público, *place marketing*, *stadtmarketing*, *selling of cities*, *marketing places*, *promotion of urban places*, *citymarketing*” (Azevedo *et al*, 2011: 79).

No entanto, defende-se aqui a ideia de que a designação atribuída ao termo (neste trabalho é usado o termo de marketing territorial) revela menos importância quando comparada à sua aplicação em contexto real. De facto, embora a história nos tenha comprovado a evolução do termo e da sua aplicabilidade, o conceito de marketing territorial tem sido utilizado em muitos discursos (sobretudo por parte de entidades ligadas à administração pública), de uma forma pouco consciente relativamente às potencialidades da sua utilização. O marketing continua a ser visto, por algumas entidades, como um forte instrumento de apoio à divulgação e promoção de um determinado território, de tal forma que subsiste a ideia de que desenvolver uma estratégia de marketing territorial passa em larga medida, pela criação de um logótipo com um *design* moderno, e de uma campanha de comunicação suportada, essencialmente, pela publicidade.

Na verdade, o marketing territorial “não pode nem deve ser entendido apenas como vender a imagem da cidade sem antes a desenhar/conceber.” (Azevedo *et al*, 2011: 88). Trata-se de um processo realmente complexo quando comparado com a realidade do marketing tradicional de um produto ou serviço, na medida em que envolve “conceitos mais imateriais e difusos (...)” (Ferreira, 2011: 21). Para além disso, implica ainda a participação e envolvimento de todas as entidades públicas e privadas, presentes no território, num esforço estratégico conjunto. Tal como refere Elsa Ferreira (2011: 21), o marketing territorial apresenta alguns aspetos distintivos e peculiares:

- “Dificuldade de identificar de forma objetiva as potencialidades a explorar e divulgar;

- Frequente desconfiança entre o sector público e privado com conseqüente dificuldade de harmonização;
- Dificuldade no financiamento para as ações de marketing territorial;
- Existência de uma multiplicidade de alvos a que se direciona (nomeadamente recursos humanos quer residentes quer externos à região, empresários e investidores, turistas);
- Existência, numa mesma unidade territorial de diferentes interesses, por vezes conflituais;
- Dificuldade na aferição e avaliação das medidas implementadas, no curto e mesmo no médio prazo”.

Com base nesta perspetiva, que é partilhada por outros autores (Hankinson, 2001; Fernandes & Gama, 2006; Gaio & Gouveia, 2007; etc.), estamos em condições de aferir da verdadeira complexidade que está subjacente à implementação de uma estratégia de marketing territorial. De facto, este é um processo dependente de vários fatores internos e externos, nomeadamente, da vontade e atitude revelada pela “ pesada máquina pública, com *timings* de atuação particularmente longos (...) ” (Gaio & Gouveia, 2007: 2).

Desta forma, para a elaboração de uma estratégia de marketing territorial é imprescindível o envolvimento de todos os *stakeholders* (empresas, elementos da administração local, e população residente em geral), pois não existe ninguém melhor do que estes para dar conta das verdadeiras necessidades locais. Além disso, constituem-se como os grandes públicos-alvo de qualquer território: visitantes ou turistas, residentes e trabalhadores, empresas (presentes e não presentes) e os mercados de exportação (Quadro 1.).

Quadro 1. – Os principais públicos-alvo do marketing territorial

<p>Visitantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas que visitam um local a propósito de negócios (para participar em reuniões, congressos, etc.); • Turistas e Viajantes (aqueles que vem para férias, para passear, etc.) 	<p>Residentes e trabalhadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo o tipo de profissionais que trabalha no território (trabalho especializado ou não especializado); • Investidores; • Empreendedores, etc.
<p>Empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo o tipo de indústria ou negócio interessado em instalar a sua atividade no território; • Empreendedores; 	<p>Mercados de Exportação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercados Internacionais; • Outras localidades dentro do mesmo mercado;

Fonte: Baseado em Kotler *et al*, 1993: 24

O Quadro 1. apresenta o vasto universo de públicos-alvo de um território. Podemos facilmente constatar, a partir daqui, a real complexidade de gerir todos os interesses de todas estas entidades envolvidas (direta ou indiretamente) ao território. Trata-se, de um verdadeiro desafio!

Gaio & Gouveia (2008) defendem a implementação de um modelo colaborativo, e chamam a esta necessidade de participação conjunta, “*Network Based Branding*”, que se define como um, “processo colaborativo e integrador de atores relevantes no sistema de edificação de uma marca territorial, cujas dinâmicas de interação e ação coletiva potenciam melhor gestão de recursos e comportamentos valorizadores do posicionamento intencional de um território” (2008: 5). Terá de existir um comprometimento por parte de todos os *stakeholders*, para o alcance de certos objetivos previamente definidos para o território.

Acontece que, a preocupação da administração pública parece estar muito mais voltada para o desenvolvimento de grandes infraestruturas de *design* moderno, do que para a integração dos princípios de marketing e para o envolvimento de toda a comunidade local, na implementação de uma

estratégia de marketing territorial. Quando o plano de marketing territorial é elaborado pelos *marketeers*, ou seja, pelas empresas especializadas no setor, deverão ser criadas as pontes necessárias com a administração e comunidade local, dada a necessidade de pensar e conhecer o território antes da elaboração de qualquer estratégia de marketing e comunicação.

Assim, “ a articulação, cooperação e organização entre os agentes em busca de um único fim é fundamental na busca de uma posição assumida para o território, sendo este quadro um dos vetores-chave das estratégias de marketing territorial” (Fernandes & Gama, 2006:11). Revela-se, portanto, necessária e importante, a partilha de responsabilidades por parte de todos os *stakeholders*, apesar de apresentarem diferentes objetivos e perspetivas.

Um outro aspeto fundamental prende-se com as diferenças existentes no seio do próprio marketing territorial. Isto quer dizer que elaborar uma estratégia de marketing territorial para um país, não será o mesmo que elaborar uma estratégia para aplicar a uma região, cidade ou qualquer outro lugar. Tudo isto parece lógico se pensarmos que cada local tem as suas especificidades e peculiaridades e que, por isso terá de construir uma estratégia adaptada às suas características.

Caldwell e Freire (2004) levaram a cabo um estudo, através do qual se conclui que existem, de facto, diferenças entre uma estratégia de marketing territorial para um país e para uma cidade ou região: “ *countries are so functionally diverse they are perceived in terms of the representational parts of their brand identity, while regions and cities, being smaller in scale, are perceived more from a functional point of view. The factors that influence the evaluation of countries are different from the ones that influence the evaluation of regions and cities. Also it seems that respondents nationality has an influence on how they perceive other countries (in most cases)*” (2004: 59).

Simon Anholt (2010) fala-nos também um pouco desta representatividade associada aos locais, referindo que vivemos num mundo cheio de “clichés” que nos fazem associar, por exemplo, o Japão à tecnologia, o Rio de Janeiro ao futebol ou ao carnaval e os países africanos à pobreza. Por outro lado, quando se fala em cidades como Nova Iorque, por exemplo, pensaremos, com certeza, na estátua da liberdade ou em outros símbolos físicos característicos desse local. A dimensão representacional e funcional de que falam Caldwell e Freire (2004) estará presente.

Sintetizando, a aplicação dos princípios do marketing aos territórios, apesar de recente e ainda pouco explorada, pode tornar-se um instrumento fulcral de apoio à gestão e desenvolvimento da imagem de um determinado local. Isto acontecerá sempre e quando os responsáveis por essa mesma gestão estiverem conscientes de que existem diferenças entre “vender” um local e, desenvolver uma estratégia de marketing territorial que seja clara e diferenciadora.

Num contexto de globalização e aumento da competitividade, os lugares enfrentam inúmeros desafios e necessitam encontrar padrões de diferenciação, pelo que é fundamental a união em torno de objetivos territoriais comuns.

2. A importância do planeamento estratégico

“Num ambiente de grande complexidade, o planeamento estratégico surge como uma metodologia prospetiva que integra as múltiplas variáveis e determinantes. Num mundo de recursos financeiros escassos, o planeamento estratégico é a técnica que hierarquiza prioridades e faz a seleção das ações-chave para a mudança”.

(Ferreira, 2005: 126)

O marketing territorial assume-se, cada vez mais, como um forte aliado das políticas públicas no alcance de uma das suas grandes prioridades: a competitividade nacional e internacional. A par de qualquer empresa, também as cidades, as regiões ou os países (em geral, os territórios), sentem a emergência de um planeamento estratégico de marketing. Esta necessidade de estruturação e elaboração prévia de um plano de atuação está diretamente relacionada com a própria evolução do conceito de marketing. Inicialmente visto como um mero instrumento de apoio à venda e promoção de um produto (o que já implicava por si só um planeamento estruturado), assiste-se à evolução dos seus objetivos e aplicabilidade, tanto em contexto empresarial como na sua relação com os territórios.

Atualmente concentra todas as suas potencialidades no estudo das mais diversas dinâmicas de mercado e, na perceção das opiniões e desejos dos consumidores. Está empenhado na criação de um relacionamento entre emissor e recetor, acreditando que estas duas realidades devem estar próximas, na definição dos objetivos empresariais ou territoriais. O seu papel passa pelo estudo das “necessidades dos clientes de segmentos bem definidos no mercado, onde há uma avaliação contínua da imagem da empresa e do grau de satisfação dos clientes e recolha e criação de ideias acerca de novos produtos existentes e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes” (Vaz, s/d: 2). Não se trata de “vender” um produto mas, antes, conceber e delinear um plano estratégico (processo de gestão) que oriente os objetivos gerais e comunicativos de um dado território enquanto entidade que quer produzir impactos positivos (imagem positiva) nos seus públicos-alvo. Não se trata apenas de desenhar uma grande campanha publicitária, coloca-la em ação, e depois ficar “sentado” a espera que isso resulte numa imagem favorável e que traga benefícios visíveis a curto prazo, até porque o marketing territorial trabalha com perspetivas a medio ou longo prazo. De facto, a comunicação é importante, mas deverá ser estratégica, estruturada e coerente, e isso implica a definição de muitas outras coisas antes de pensar qual será o conceito, como será o *spot* de televisão, o *spot* de rádio, o

outdoor, etc. É fundamental “destapar o pano” e ver muito mais além da estética, do design (aparência) e de toda a “encenação pública”.

Desta forma, tal como acontece com qualquer empresa que se quer afirmar num mercado onde existem muitas outras, cada uma com a sua estratégia e maneira de se dar a conhecer, “ uma cidade precisa de fixar a sua missão, a visão e a sua estratégia e tem que saber comunicar tudo isso de modo o mais claro possível. É decisivo alinhar os diferentes atores urbanos para uma direção comum” (Azevedo e tal, 2011: 193). Trata-se, portanto, de um processo no verdadeiro sentido da palavra, ou seja, pensar o planeamento estratégico de um território é pensar em algo verdadeiramente complexo (compõem-se de várias etapas), por oposição a algo que é simples e linear. Qualquer plano estratégico define prioridades, tendo em conta uma perspetiva de evolução futura: “ *strategic market planning starts from the assumption that the future is largely uncertain. (...) The community must establish information, planning, and control systems that allow it to monitor the changing environment and respond constructively to changing opportunities and threats.*” (Kotler *et al*, 1993: 80).

Se para uma empresa faz sentido todo este planeamento estratégico, prévio á implementação de qualquer medida, para o território é ainda mais lógico dada a sua complexidade. Falamos de um espaço físico histórico e cultural, constituído por várias comunidades, com os mais diversos interesses (população residente, empresas, etc.), que constroem entre si uma teia de relações difíceis de controlar e dirigir para um único caminho (o território trabalha muito mais com a representatividade e com a subjetividade). Tendo em conta esta perspetiva, podemos dizer que, “se no meio empresarial é compreensível uma separação clara entre o planeamento estratégico da empresa e marketing do produto, no caso do marketing territorial, existe uma sobreposição entre o que é gerido e o que é promovido, o lugar” (Fidalgo, 2009: 38). O território tem de se preocupar com uma infinidade de mercados e dinâmicas existentes dentro e fora do seu espaço físico.

Assim sendo, elaborar uma estratégia de marketing territorial de sucesso passa, inevitavelmente, por um planeamento estratégico adaptado às potencialidades e dificuldades de cada lugar.

Falamos de um “ processo de investigação/decisão/ação, apto a gerir oportunidades, eventualidades, mudanças e contingências e a contrariar fragilidades e estrangulamentos ao desenvolvimento” que, “ avalia as mudanças nos mercados e as suas competências e, a partir dessa avaliação, toma medidas para melhorar as suas atuações, apoiando-se nos seus pontos fortes e atenuando os pontos fracos” (Fonseca & Ramos, 2006: 32).

Tudo passa pela definição de um projeto de lugar tendo em conta as características do presente (o que somos hoje enquanto marca território) e, sobretudo, aquilo que queremos que seja o futuro (gerir a mudança tendo em mente o objetivo de desenvolvimento territorial). Perante a impossibilidade de prever o futuro, torna-se emergente antecipar os diversos cenários, quer sejam eles repletos de sucessos, quer de dificuldades. Parece subjacente a ideia de que tudo isto é um processo que se desenvolve (ou deveria desenvolver) de uma forma contínua e atenta a possíveis adaptações estratégicas.

Neste contexto, se falamos em analisar uma determinada realidade territorial, na elaboração de um plano estratégico de atuação, na sua execução e monitorização de resultados, estamos a fazer referência a um processo que se constitui por etapas (Fig. 2.).

Para Lindon *et al* (2004:33), delinear um plano estratégico de marketing implica refletir sobre questões muito particulares:

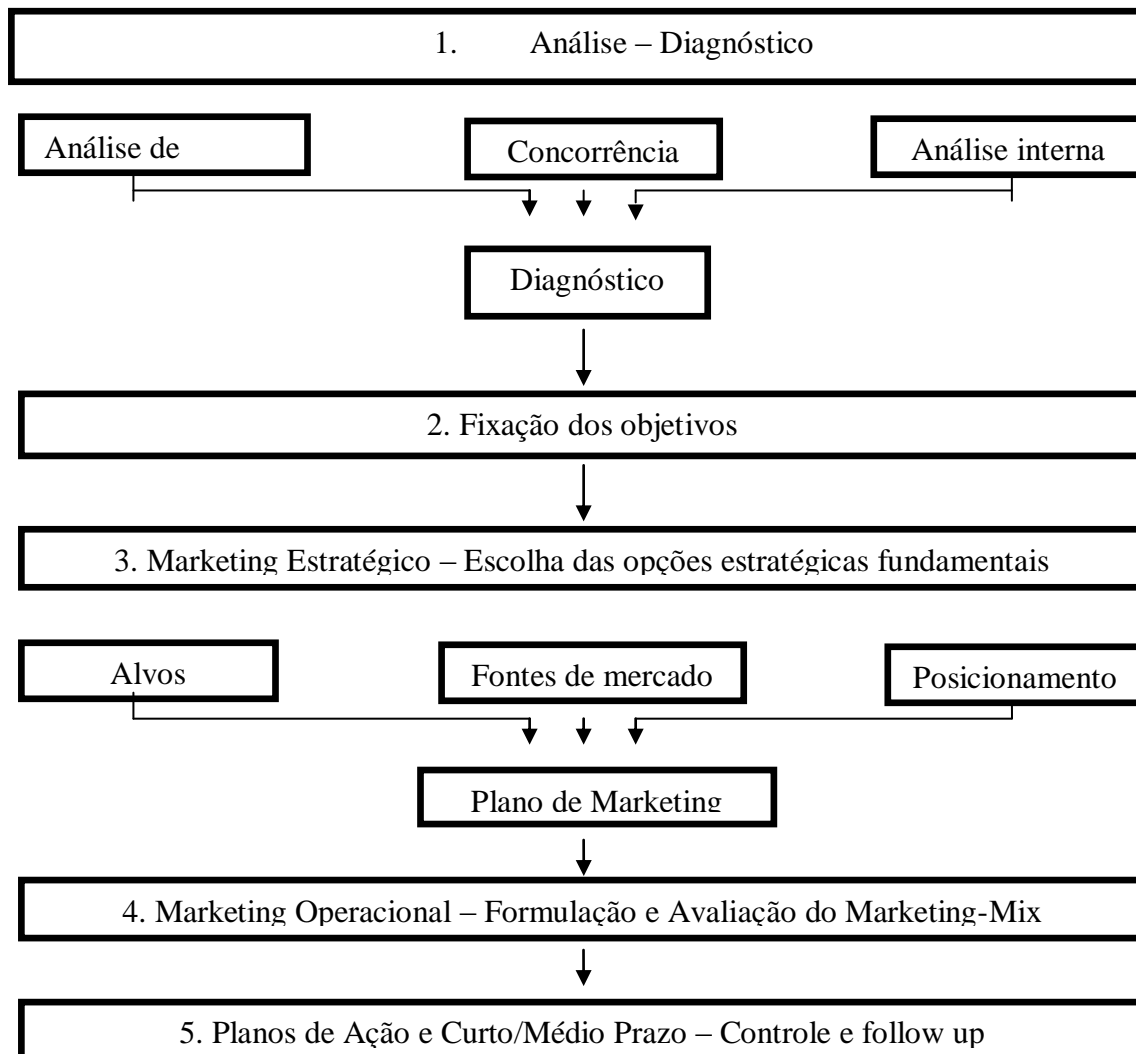
- “ Quais são os objetivos de marketing (vendas, quota de mercado...)?
- Quais são os concorrentes atuais?
- Quais os segmentos de mercado a atacar e, nestes segmentos quais os alvos de marketing (públicos a conquistar e a fidelizar)?
- Qual o posicionamento a reter, ou seja, que posição ocupar na mente dos clientes?
- Qual o *Marketing-Mix*, ou seja, qual os meios a utilizar: produto, preço, distribuição, comunicação?”

Pensar a estratégia de marketing, significa pensar na forma como determinada empresa, ou território, no caso do marketing territorial, irá dirigir o seu comportamento perante a concorrência e num mercado em que o fator diferenciação é determinante para o sucesso.

Consideramos aqui, que a etapa mais importante deste longo e inacabado processo, consiste num diagnóstico e avaliação prévia das condições de atuação e comportamento futuro. De facto, para que qualquer empresa e, neste caso, para que qualquer território, possa seguir um caminho estratégico de afirmação terá de estar bem preparado e conhecer, claramente, a sua essência (identidade), as suas dificuldades e potencialidades.

Assim, “ *a place audit must start with good information about the place’s economic/demographic features, such as its population size and composition by sex, age, income, race, and education; housing market characteristics, (...)* ” (Kotler *et al*, 1993: 80).

Figura 2. – Etapas da elaboração da estratégia de marketing



Fonte: Adaptado de Lindon, D., Lendrevie., Levy, J., Dionísio, P., e Rodrigues, J.V. (2004)

No contexto do planeamento estratégico do território, é necessário proceder a uma análise (interna e externa) reveladora do verdadeiro sentido de cada lugar, ou seja, é fundamental proceder a um “ levantamento exaustivo de informação sobre o território (um diagnóstico multisectorial), que seja esclarecedor sobre os principais problemas que o afetam e sobre os seus motivos, bem como acerca das suas potencialidades de desenvolvimento” (Fonseca, 2006: 45). Este diagnóstico é, geralmente, acompanhado pela conhecida (no mundo do marketing), análise *swot*, ou seja, pela definição de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*), e ameaças (*Threats*). Trata-se, portanto, de reunir os mais diversos aspetos endógenos (ligados diretamente ao território e que devem

ser potenciados ou ultrapassados) e exógenos, ou seja, fatores externos que não dependem diretamente da atuação e definição do território enquanto produto.

Assim sendo, e olhando para a estratégia territorial, Fonseca & Ramos (2006:12) defendem que, neste contexto, deverá ser aplicada uma análise *swot* cruzada por oposição a uma análise *swot* tradicional, uma vez que se trata de uma realidade bastante complexa. Isto permitirá ao território identificar: “Vantagens competitivas: forças a que correspondem oportunidades; Capacidades de defesa: forças que correspondem ameaças; Necessidades de reorientação: fraquezas a que correspondem oportunidades; Vulnerabilidades: fraquezas a que correspondem ameaças.” Dada a complexidade do produto território, parece fazer todo o sentido uma análise mais profunda e pormenorizada.

Os responsáveis pela gestão territorial terão muito a aprender com esta análise, não só através do olhar atento sobre aquilo que lhe está próximo e que faz parte da sua essência, como também (e talvez mais importante), através de uma reflexão sobre as melhores práticas e casos de sucesso no âmbito do marketing aplicado ao território. O *benchmarking* (prática recorrente no universo das marcas comerciais) ajuda as empresas a melhorar a sua *performance*, aprendendo com as estratégias de maior sucesso (um olhar atento sobre o que a concorrência faz). Note-se que, não falamos aqui de copiar estratégias, nem de seguir modas e tendências, até porque cada território tem as suas especificidades, e nenhum é igual a outro.

Conhecer o território (a sua essência física, histórica e cultural), as suas gentes (as relações que se estabelecem entre elas), as empresas que dele fazem parte com todas as suas dinâmicas, é fulcral na procura de vetores estratégicos capazes de ajudar à concretização (mais adequada) das etapas seguintes. Tal como refere Azevedo *et al* (2011: 185), esta é “uma maneira prática de conhecer/ entender a realidade da cidade, para ver e interpretar o seu futuro.”

São vários os autores (Cabral & Nunes,1996; Fonseca & Ramos, 2006; Castells, 2001, Neves, 1996; etc.) que direta ou indiretamente se referem a esta primeira etapa do planeamento estratégico territorial como um *processo prospetivo*, ou seja, um processo em que se assiste a uma “ permanente avaliação das mudanças para que, em cada momento, sejam formuladas as melhores estratégias de intervenção (plano-processo), concebendo assim a cidade como um meio inovador”. (Fonseca, 2006: 30)

Esta prospeção e interpretação do futuro territorial (visão a longo prazo) só são conseguidas por meio da participação e envolvimento de todos os atores sociais que, confrontados com certas realidades, formam, em conjunto, um diagnóstico final.

Reunidas as pistas estratégicas sobre qual o melhor caminho a seguir, serão fixados os principais objetivos e delineadas as principais linhas orientadoras do plano estratégico: identificação dos públicos-alvo, definição do posicionamento a tomar, bem como do grupo de pessoas que estarão envolvidas em todo o processo (importância da criação de parcerias e sinergias). As principais linhas estratégicas serão desmultiplicadas “ num conjunto de objetivos e, estes, num leque de ações e de projetos concretos, selecionados e ordenados de acordo com o seu impacto esperado” (Fonseca & Ramos, 2006).

Um território enquanto produto que quer notoriedade e reputação, terá de definir uma missão e uma visão clara de onde quer estar no futuro. Para isto terá de definir, criteriosamente, quais os seus públicos-alvo: internos (residentes, trabalhadores ou empresas já existentes no local) e externos (os não residentes, empresas e investidores que ainda não tenham constituído os seus negócios no local, ou os turistas). Os públicos internos são aqueles que “fazem” um determinado território, pelo que se deve considerar a sua elevada importância. Já o público externo vem acrescentar sempre valor aquilo que já existe (essência territorial), sendo a sua relação com o território construída com base na atratividade, ou seja, naquilo que o próprio território tem para oferecer (nas vantagens competitivas face aos demais territórios).

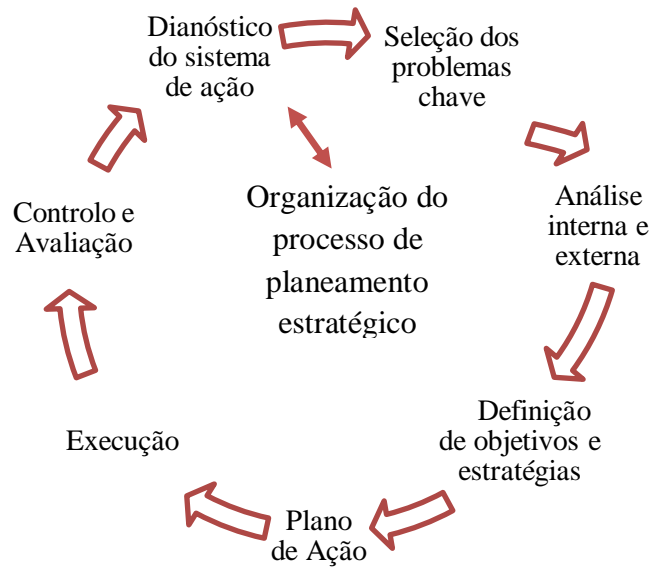
Assim sendo, “*The relationship uniting places and their external publics or customers is attraction, in the sense that the policies adopted by a place are aimed at encouraging companies, investors, tourists, etc., to enter the area. The relationship uniting places and their internal publics or customers is satisfaction, in the sense that the policies adopted by a place are aimed at ensuring the satisfaction of existing residents (citizens and companies) and the actors involved in local strategic planning (Chambers of Commerce, Industrial, Consumer and Tourist Organizations, etc.)*” (Ancarani, 2001: 6)

Não bastará, portanto, que um plano estratégico territorial estruture ações em termos genéricos e sem pensar minuciosamente em cada público-alvo, nas suas características, percepções, expectativas e desejos em relação ao local onde residem, onde querem residir, onde querem instalar o seu negócio ou, por exemplo, onde querem passar as férias de Verão.

De entre todo este processo de tomada de decisões sairá um determinado posicionamento territorial, que se traduz por uma “ escolha estratégica que procura dar uma posição credível, diferente e atrativa a uma oferta (produto, marca ou insígnia) no seio de um mercado e na mente dos clientes” (Lindon *et al*, 2004:33).

Construído com base nos traços identitários (traços distintivos) de cada território, o posicionamento almeja a diferenciação face à concorrência, e é expresso pela criação de uma marca (em alguns casos), de um logótipo, de um *design* e de uma imagem muito própria. Trata-se de definir um conceito chave, que seja transversal a toda a atuação territorial e a toda a sua estratégia de comunicação.

Figura 3. - Organização do processo de planeamento estratégico



Fonte: Adaptado de Guerra, 2000.

Terminado este plano, ou melhor, tendo uma ideia geral de como o processo se vai desenvolver, uma vez que deve ser pensado como algo inacabado e como um ciclo em constante avaliação e adaptação (Fig.3.), será importante uma “ apresentação pública, com o intuito de divulgar a cultura do planeamento estratégico e dos objetivos delineados e de cimentar a cultura de participação e a identidade local” (Fonseca & Ramos,2006:13).

Antes de passar para a etapa de implementação do plano, é necessário perceber se a estratégia desenvolvida é viável, se vai ao encontro daquilo que define o território, se é sustentável, se é relevante esta ou aquela ação, etc. Será também pertinente definir um plano de execução (a médio ou longo prazo) relativo às ações propostas, com a respetiva calendarização, e com os meios e suportes a utilizar. Nesta fase, é necessário ser coerente, realista e tomar decisões em conjunto, uma vez que, o que está em jogo é a elaboração de um guião que servirá de fio condutor a toda a estratégia de afirmação territorial.

A última fase deste processo consiste na formalização do plano estratégico e na reunião de todos os instrumentos necessários à avaliação e monitorização das ações implementadas (a nível interno e externo). De acordo com Fonseca (2006: 75), “ o sucesso de implementação de um plano estratégico não reside apenas na qualidade do trabalho desenvolvido nas etapas anteriores, mas

depende muito da participação dos atores privados nesta fase, com o propósito de dotar o processo de vivacidade e de coordenar as ações previstas”. E, depende também, da maneira como se encara esta última fase do planeamento estratégico, ou seja, se existe ou não preocupação pela imagem que estamos a fazer chegar aos nossos públicos-alvo, se existe ou não uma preocupação pela avaliação e monitorização dos resultados que se vai obtendo. Se uma empresa quer que a sua estratégia tenha realmente sucesso, não pode dar por adquirido que ela seja, desde logo, um sucesso. Por outras palavras, como é que uma empresa sabe se a sua estratégia é boa, se não se preocupa com o impacto que teve, que está a ter ou que terá no futuro. A necessidade de adaptação é constante, e para isso existem instrumentos, relativamente credíveis e fiáveis (recorde-se que estamos a falar de questões revestidas de grande subjetividade, difíceis de medir ou de quantificar), cujo objetivo é determinar o grau de satisfação interna e a capacidade de atração que o território exerce sobre o exterior, ou seja, avaliar o impacto de cada ação nos diferentes públicos.

Desta forma, chegada a hora de dizer que determinada estratégia não funcionou, saberemos o porquê, saberemos como melhorar e como nos adaptar. A sociedade está em constante mudança, o consumidor de hoje já não pensa da mesma forma do que aquele de alguns anos atrás, e os *marketeers*, ao ter esta consciência de mudança, percebem que mesmo a estratégia territorial com mais sucesso, necessita de uma avaliação de todo o ambiente interno e externo, de todas as novas tendências, expectativas e evoluções.

O planeamento estratégico territorial é, portanto, um processo que revela grande complexidade, sobretudo pela natureza do próprio território, constituído por uma diversidade de entidades com diferentes interesses e perspetivas. Cabe aos responsáveis pela gestão territorial procurar a concertação e a orientação para objetivos que não se resumam meramente a interesses económicos, isto é, é focados numa perspetiva de crescimento económico e social. O território (tal como acontece nas empresas) tem de ser visto como um sistema dinâmico, em que tudo está interligado e em constante mutação.

Apesar de tudo, muitos dos planos estratégicos, não chegam a formalizar-se, ficando-se apenas por um conjunto de ideias que poderiam vir a gerar desenvolvimento e acrescentar valor ao território (Monteiro, 2006). Ora por falta de envolvimento de todas as entidades locais (conflito de interesses), ora pela inexistência de um processo de avaliação e monitorização dos resultados obtidos, uma percentagem considerável de planos estratégicos desenhados a medida de cada território, ficam-se pelo caminho, perdendo, progressivamente, o “comboio” da competitividade e diferenciação face a concorrência.

O desafio está nas mãos dos gestores públicos que deverão saber gerir os recursos disponíveis e definir prioridades consoante as necessidades do seu território. A política é, assim, um fator que pode interferir (quer de forma positiva, quer negativa), no desenvolvimento territorial e na delimitação de um plano estratégico de marketing territorial: “*The political element is strongly involved in the place’s decision process*” (Rainisto, 2003: 41).

3. A importância da marca

“Gostamos das marcas porque elas tornam a vida mais atraente e fácil e porque nos definimos através delas. Gostamos dessa mistura complexa, que as marcas têm, de função e emoção. Gostamos da forma como complementam e manifestam a nossa personalidade. Gostamos de marcas que nos ajudem a dizer algo acerca de nós próprios. Temos o poder de moldar as marcas de modo a que sejam o que queremos e de moldar a sociedade em que vivemos!”
(Olins, 2003: 262).

Tendo em conta as palavras de Wally Olins (2003), a marca faz parte do quotidiano de cada cidadão e, não lhe é indiferente. Elas invadem o mundo consumista, seduzem e estabelecem uma relação estreita com os seus públicos, ao ponto, de se constituírem como parte da nossa personalidade, do nosso estilo de vida e até mesmo dos nossos sonhos (Olins 2003). As marcas retratam aquilo que somos enquanto sociedade pois, o seu carácter funcional representa o objetivo de colmatar as mais diversas necessidades humanas, expressas por aquilo que queremos e desejamos consumir.

Atualmente, a marca não representa apenas um mero conjunto de sinais visuais e verbais (expressão gráfica, da qual o logótipo é exemplo). Torna-se antes, no elemento fundamental à definição do posicionamento de qualquer empresa. E, para isso, a marca necessita de assumir uma personalidade (determinados valores emocionais), uma missão alicerçada na identidade organizacional, tendo em vista a imagem que se pretende instalar na mente do consumidor. O principal desafio passa pela transformação dos sinais da marca (*outputs*) em associações positivas por parte do consumidor, em relacionamentos duradouros, em notoriedade e reputação. São, precisamente, estas formas de atuação que determinam a personalidade e identidade de qualquer marca. Falar da marca não significa mais um olhar exclusivo sobre as suas dimensões mais visíveis, físicas, ou tangíveis. A marca representa, sobretudo, emoção, e sustenta a promessa idealizada pela empresa/organização. O estudo

destas facetas da marca, pouco exploradas, tem sido alvo de interesse por parte de vários autores (Schouten e McAlexander, 1995; Muniz & O'Guinn, 2000, etc.). Assim, e tal como refere Keller, (2003: 596), "*one importante thrust in recent branding research is an attempt to understand more of the abstract, intangible aspects of brand knowledge not related to the actual physical product or service specifications per se*".

O processo de construção de uma marca parece ser partilhado, já que a empresa é responsável pela sua idealização e monitorização, e o público pelo seu crescimento e afirmação. Surgiram no mercado de forma massiva, sobretudo, a partir da revolução industrial, período que ficou marcado pelo aparecimento de algumas marcas que hoje são mundialmente reconhecidas, como é o caso da Coca-Cola (Tom Blackett, *in* Clifton, Rita., & Simmons, John. (2005)). Com o desenvolvimento dos meios de comunicação e, com a expansão do fenómeno da Internet (período após a segunda guerra mundial), as marcas adquiriram uma presença e importância inquestionáveis nas nossas vidas (aumento da procura e consumo de bens a nível mundial). O *branding*, termo de origem inglesa para designar o processo de construção e gestão de uma marca, torna-se decisivo na criação de diferenciação face a um mercado onde o leque de escolhas para o consumidor é cada vez mais alargado. Tudo isto faz parte de um processo de reconhecimento identitário do qual resulta a projeção de uma determinada personalidade, materializada por produtos e serviços que as organizações colocam à disposição dos seus públicos. Em primeiro lugar, é importante tornar a marca singular e única (identidade), para que, posteriormente, possa crescer comercialmente e ser reconhecida pelos seus públicos (imagem).

Apesar de tudo, o conceito de marca não reúne um consenso quanto à sua definição, uma vez que, " não existe ainda uma grande teoria unificadora das marcas. Existem apenas partes do processo, sendo a captação do todo um enorme desafio a enfrentar pelos académicos e profissionais da marca." (Tavares, 2004: 36).

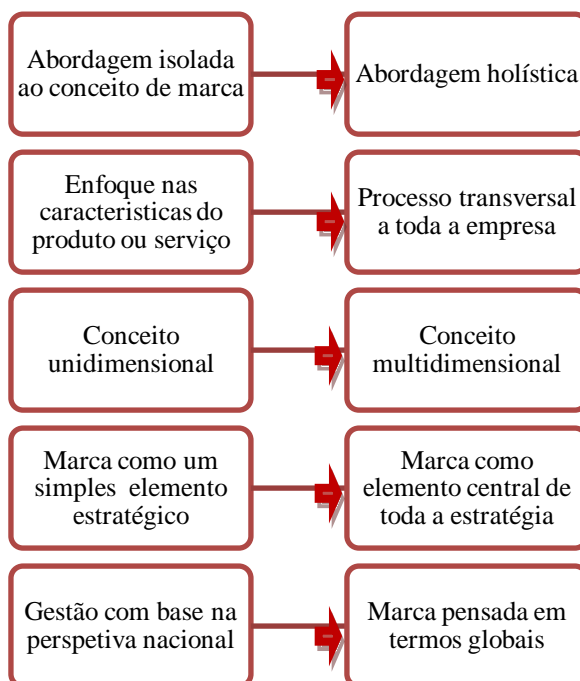
A marca é definida pela *American Marketing Association* como um conjunto de sinais que identificam um determinado produto ou serviço de uma empresa/organização perante a concorrência do mercado: "*a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers*"⁶. Apesar de constituir uma definição demasiado centrada nos atributos físicos que identificam uma marca, são vários os autores (Kotler, 1991; Aaker, 1996, Dibb *et al*, 2001; etc.), que apresentam reflexões semelhantes. A marca parece ser vista como uma

⁶ Disponível em, <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>

espécie de mero aditivo ao produto que se quer comercializar ou um sinal de identificação, e não como o elemento central e transversal a todo o processo.

Apesar disto, é de registar a evolução na perceção do próprio conceito de marca, que passa a ser encarado como uma realidade multidimensional e holística (a marca como um todo), ou seja, uma interação que traz benefícios para os dois lados do processo, para a empresa e para o consumidor (Quadro 2.).

Quadro 2. – Evolução na percepção do conceito de marca



Fonte: Adaptado de Tavares (2004: 39)

Desta forma, e tendo em conta as evoluções acima referidas, a marca e o produto que lhe corresponde devem ser vistos como dimensões que, embora intimamente ligadas, constituem significados diferentes. O produto é algo físico, palpável, suscetível de ser vivido ou experienciado. A marca representa um conjunto de ativos responsáveis pela criação de personalidade, pela identificação perante a concorrência e pelo crescimento junto dos públicos-alvo (é um conceito abstrato, intangível, efêmero, etc.). Kapferer (1992: 11) partilha desta perspetiva ao afirmar que é a marca que define o produto e não o contrário. As características de um produto podem facilmente ser usadas/copiadas para outros produtos e, neste contexto, percebe-se a importância das marcas, no desenvolvimento de barreiras face à concorrência e na criação de diferenciação.

Assim, “a marca ultrapassa o conceito de produto em si mesmo, envolvendo toda a empresa, as suas estratégias e os seus objetivos, aproximando ainda o consumidor, materializando os seus próprios desejos e necessidades. O que hoje se entende por marca e gestão da marca está longe de ser restrito ao logótipo ou ao simples nome com o qual o produto ou serviço é identificado” (Pereira, 2005: 10).

Trata-se, portanto, de um conceito envolto em múltiplas dimensões geridas pela organização e decodificadas pelos consumidores.

Lencastre & Pedro (2000: 19) apresentam uma definição que, de alguma forma, vai ao encontro do que se tem vindo a referir. Para os autores, “a marca surge-nos (...) como um sinal ou conjunto de sinais de identidade distintivos de uma missão e das respetivas ações de marketing oferecidas por uma organização, visando obter uma imagem junto dos públicos a que se dirige”. Aqui, marca é descrita como um elemento fundamental à criação de uma imagem forte junto dos públicos-alvo, como o elemento que liga a organização ao mercado em que se movimenta. A marca parece representar uma missão organizacional de satisfazer as necessidades emocionais e desejos dos consumidores. Oferece experiências e deve ser vista como um todo organizacional e não como um simples sinal emitido para os seus públicos. O seu papel centra-se na criação das estruturas base de apoio à decisão de compra de um produto, sendo fundamental na criação do seu próprio (re) conhecimento. (Kotler & Keller, 2005).

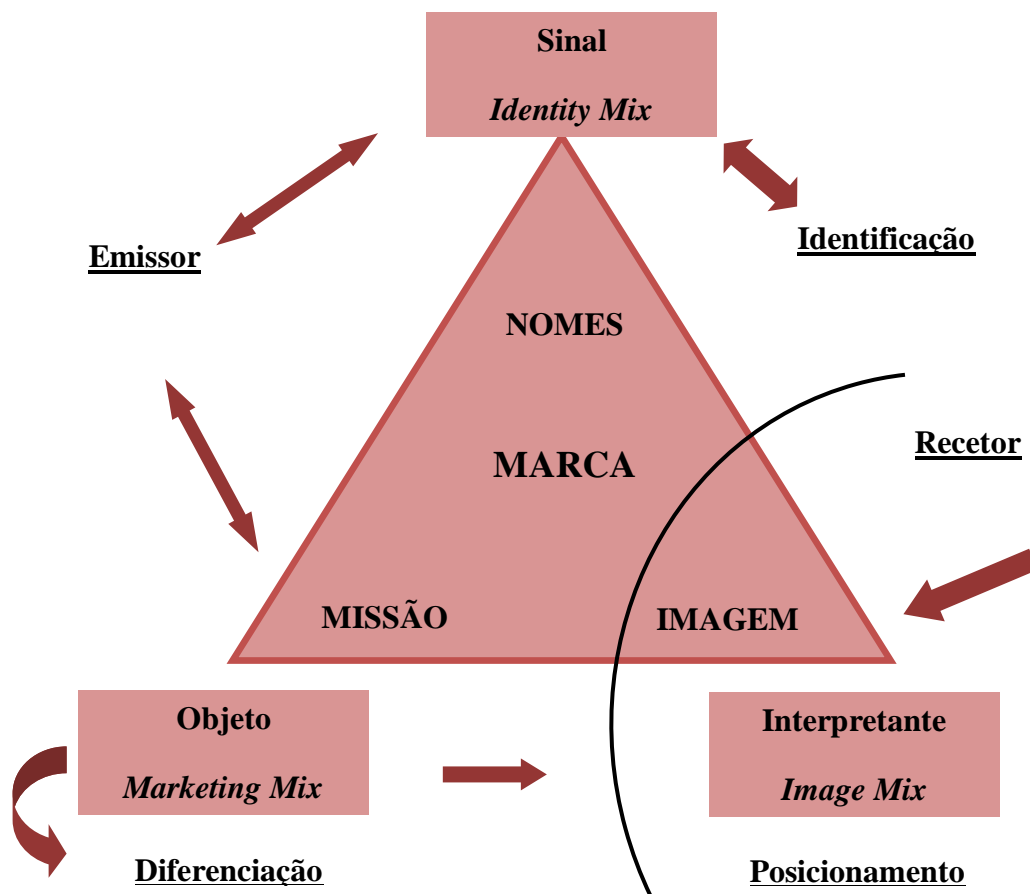
Lencastre & Pedro (2000) assumem esta posição e sugerem uma gestão triádica da marca, ou seja, esta deverá estar envolta em três grandes dimensões: o sinal (todos os elementos identitários), o objeto (aquilo ao que o sinal se refere), e o interpretante, ou seja, aquilo a que todo o processo dá origem (Fig.4). Esta é, aliás, uma posição assumida pelo autor Paulo Lencastre em outros trabalhos desenvolvidos (1999; 2005; 2007).

O sinal é composto por todos os elementos identitários visíveis, ou seja, pelo nome (*brand name*), pelo logótipo, o *slogan*, o *lettering*, a embalagem, o *design*, o *jingle* (quando usado), o símbolo de marca registada, etc. Embora gozem de uma relativa estabilidade, todos estes elementos estão sujeitos a mudanças e adaptações, que advêm das circunstâncias que se colocam diante de cada negócio. Cumprem uma das funções essenciais da marca: a identificação.

O nome, por exemplo, é um dos elementos mais importantes do *branding*. Deve estar em consonância com os objetivos da organização e, sobretudo, deve ser fácil de pronunciar e memorizar. Todos os elementos visuais e verbais devem ser atrativos do ponto de vista estético, de forma a chamar a atenção do público e criar, desde cedo, um impacto positivo (revolucionar os sentidos e emoções dos consumidores).

O pilar do objeto simboliza o materializar de todo este processo identitário, fazendo uso das ferramentas do marketing para ilustrar uma missão organizacional e dar a conhecer a promessa da marca ao público-alvo.

Figura 4. – O triângulo da marca



Fonte: Adaptado de Lencastre (2007:41)

Este é o momento decisivo para a vida de qualquer marca: como vai comunicar e dar a conhecer a sua missão. As formas de expressão escolhidas irão influenciar, diretamente, a perceção e o comportamento dos consumidores, pelo que se torna fulcral o desenvolvimento de um plano de comunicação integrado, coerente, e que valorize todos os aspetos relativos à marca. Para ilustrar tudo isto, podemos tomar como exemplo o seguinte: se num qualquer anúncio publicitário, *a marca de roupa X* apresenta um determinado estilo e uma determinada imagem, o consumidor ao chegar ao espaço físico onde essa marca é comercializada, deve sentir uma ligação e uma coerência com aquilo que visualizou no anúncio ou em qualquer outro suporte utilizado. A comunicação deve, portanto, absorver todos os traços identitários e fazê-los chegar aos públicos de uma forma unificada. Para comunicar é necessário conhecer profundamente os públicos para os quais se dirige a mensagem.

Quando os *marketeers*, se questionam sobre qual a melhor maneira de construir uma marca forte e coerente, essa resposta está, segundo Keller (2003: 599), no “*Consumer brand knowledge*”, nas representações e associações que os consumidores têm da marca e que estruturam na sua memória. Segundo o autor, “*consumer research can be invaluable in providing such assistance to the extent to which it can provide insights into the interactive effects of brand knowledge and marketing activities*”. O consumidor é sempre o último responsável pela interpretação da marca. Fá-lo, por meio de associações que guarda na sua memória e que são responsáveis por dotá-la de valor, o *brand equity* (Kotler & Keller, 2005). Uma marca só terá o devido valor (medido em termos psicológicos ou financeiros) se houver consciência da sua existência, pelo que se trata de um ativo importante e dependente tanto do lado da emissão (organização), como da receção (consumidores). É extremamente difícil calcular o valor psicológico de uma marca, dado se tratar de um ativo intangível e puramente subjetivo.

Num mercado atolado de marcas, captar a atenção e chegar até ao consumidor de forma eficaz, poderá tornar-se uma tarefa realmente complexa. Pensar o *branding* de forma estratégica, oferecendo qualidade e conseguindo quebrar a barreira das emoções será meio caminho percorrido até ao sucesso e reconhecimento do valor de uma marca.

Prosseguindo com o raciocínio dos autores responsáveis pelo triângulo da marca, chegamos ao nível da imagem. A mensagem chega ao seu destinatário (interpretante), é decodificada, dando origem a uma determinada imagem. O consumidor, tendo por base todos os elementos que associa à marca, estrutura na sua mente uma determinada opinião que dará origem (ou não) ao reconhecimento do valor de uma marca. E, neste contexto fala-se em notoriedade e reputação. De acordo com Lendrevie *et al* (1996: 480) “a notoriedade mede a lembrança espontânea ou assistida de uma marca. Supõe que o consumidor é capaz de ligar o nome de uma marca a um produto ou a um domínio maior de atividades da marca”. Constituindo-se como uma resposta à marca, a notoriedade, reflete-se numa determinada atitude cognitiva e comportamental por parte do consumidor. Este reconhece ou não reconhece, gosta ou não gosta, e irá proceder ou não à compra do produto associado à marca. O que acontece, em muitos casos é que os consumidores conhecem a marca e a sua identidade, mas não sabem qual o ramo de negócio em que está inserida, e muito menos quais os produtos que lhes estão associados. Tomando como exemplo algumas marcas ditas “conhecidas” a nível mundial, como é o caso da *Coca-Cola* ou da *Nike*, sabemos que usufruem de uma notoriedade espontânea, ou seja, quando se pergunta por uma marca que opere no setor dos refrigerantes ou no setor do desporto, certamente, estas serão mencionadas (marcas *top of mind*). Nestes casos, as marcas conseguem

alcançar um elevado grau de fidelidade dos seus públicos. E, quando esta fidelidade se reveste de um carácter relativamente duradouro, poderá transformar-se em reputação, ou seja, numa espécie de voto de confiança dado pelos consumidores, tendo por base todas as ações e comportamentos organizacionais.

Sintetizando, o conceito de marca deve ser compreendido como um todo resultante da relação que se estabelece entre a organização e os seus públicos. Representa, por um lado, tudo aquilo que a organização quer transmitir (identidade) aos seus públicos, todos os valores emocionais e simbólicos que estão muito para além da funcionalidade de um produto. Por outro lado, está dependente das diversas interpretações que vão surgindo. São os consumidores que fazem as marcas crescer.

Entendemos aqui a marca como um importante ativo organizacional, essencial para a criação de valor, e para uma aproximação subtil ao coração dos consumidores.

Assim, “a expressão da marca pode ser determinante na tomada de decisão dos públicos. Quando a estratégia de comunicação consegue criar na mente dos públicos a ideia de poder, benefícios e exclusividade, mais facilmente se arquitecta uma estrutura de conhecimento favorável à *Brand Equity* e, concludentemente, uma imagem da marca positiva” (Crespo, 2011: 47). O posicionamento adotado é, portanto, fundamental, assim como, as escolhas no âmbito da comunicação, dado que tudo isso irá influenciar o consumidor na hora de construir uma opinião sobre a marca e, na hora de se decidir pela sua compra.

Conclui-se, assim, que o conceito de marca está revestido de grande complexidade. Trata-se de um ativo importante, construído com base na relação organização - consumidor, e que necessita de uma avaliação constante sobre o seu estado de “saúde” (só assim é possível continuar a linha estratégica definida ou fazer alterações através, por exemplo, do *re-branding*).

Dada a conjuntura atual, “sujeita a mudanças nas dinâmicas de mercado e a uma concorrência crescente, o papel das marcas nunca foi tao importante como agora. As marcas servem de mapa orientador para o comportamento de compra e, quando geridas de forma correta, resultam geralmente num valor significativo para os seus detentores.” (*Chuck Brymer, in Clifton, Rita., & Simmons, John. (2005).*)

4. A “marca-territorial”

“O maior desafio da marca cidade é transformar algo que pode ser uma *commodity* (...) numa experiência de vida, de turismo ou investimento em que sentimos e vivemos algo diferente com esse valor acrescentado, económico ou emocional (...)”.

(Tavares, 2008:35).

Os territórios (países, regiões, cidades, aldeias, etc.), sempre foram encarados como verdadeiras marcas (*Simon Anholt, in Clifton, Rita., & Simmons, John. (2005)*).

Ora, todos estamos habituados a associar o processo de desenvolvimento e gestão de uma marca (*branding*) a produtos ou serviços, ou seja, a organizações comerciais que querem competir num determinado mercado pela sua afirmação e crescimento. Mas, de fato, como já foi referido, as atividades de marketing não se aplicam apenas neste contexto. Os territórios constituem-se cada vez mais como marcas, fazendo uso dos instrumentos de marketing para dar a conhecer a si e aos seus produtos (necessidade de obter vantagem competitiva e diferenciação).

O *branding* territorial está focado, em muitos casos, no desenvolvimento de uma marca impactante do ponto de vista visual, promovida por meio de uma grande campanha publicitária (Kavaratzis, 2009). Pela reflexão sobre o conceito de marca que se tem vindo a fazer, estamos em condições de afirmar que se trata de uma dimensão que engloba muitos outros aspetos para além da promoção de uma imagem. Tal como refere Kavaratzis (2009: 27), “*branding needs to be thought of as a complete and continuous process interlinked with all marketing efforts*. E, esta forma de pensar aplica-se tanto ao nível dos produtos ou serviços (marketing tradicional), como ao nível dos territórios (marketing territorial).

Olhando, atentamente, para estas duas realidades – o mundo das marcas comerciais e o das marcas territoriais -, sabemos, que o processo de *branding* reveste-se de igual complexidade para ambos os lados. Embora se considere aqui, que o *branding* territorial é significativamente diferente e mais complexo do que o branding aplicado ao contexto empresarial (criação de marcas corporativas e de marcas para produtos ou serviços), existem algumas similaridades entre os dois processos: ambos apresentam uma natureza multidimensional, têm de lidar com uma grande diversidade de interesses (por parte dos seus *stakeholders*), estão envolvidos numa grande subjetividade, intangibilidade e complexidade, e necessitam de um período de tempo relativamente longo para se estabelecerem e avaliar a sua estratégia. (Anholt, 2002, citado em Kavaratzis, 2009: 29).

Apesar disso, a complexidade que pode estar envolta na criação de uma marca para um território é inquestionável, e advém da sua própria natureza. “Comprar” o “produto território” não será, com certeza, a mesma coisa que ir a uma qualquer superfície comercial e optar por uma determinada marca de chocolates, de champô, ou de qualquer outro produto. As sensações são, definitivamente, diferentes. O território lida muito mais com a experiência, com o abstrato, com o subjetivo ou o intangível. Para demonstrar a complexidade que aqui se fala, tomemos como exemplo a seguinte situação:

Numa superfície comercial, o consumidor compra uma determinada marca em detrimento de outra, vindo depois a perceber que não era aquilo que procurava. Neste caso, as consequências da insatisfação com o produto poderão ser resolvidas, rapidamente, com a compra de um outro. Quando pensamos nos públicos- alvo de um território e falamos em habitantes, em turistas ou em investidores, não vê-mos que a resolução passe pela escolha de outro território, já que isso envolve muitas outras dimensões. Investir na compra de uma determinada marca de roupa, por exemplo, não é, definitivamente, o mesmo que escolher um dado território para viver, para investir ou para instalar um negócio.

Na superfície comercial, o consumidor pode tocar e depois experimentar, dada a grande proximidade com o produto e com as suas características (existe um julgamento prévio). Falamos de um processo que pode ser muito repetitivo, envolvendo a troca constante de marcas e de produtos, por parte do consumidor. Num território, existem muitas outras variáveis envolvidas, como, por exemplo, os riscos financeiros que podem estar associados ao investimento num dado local. Por outro lado, os turistas, por exemplo, antes de se decidir por este ou aquele local, olham a variáveis como a segurança, o clima, as atrações culturais existentes, etc. Ao falarmos concretamente de um território, é necessário a experiência para o posterior julgamento do produto.

Neste contexto, o *branding* territorial desempenha um papel fundamental, quer na promoção e divulgação do território (diferenciação), quer na criação (ou fortalecimento) do orgulho e sentimento de pertença por parte de todos os residentes e empresas instaladas.

De facto, tal como acontece no universo empresarial, os *marketeers* responsáveis pela elaboração do plano estratégico, precisam de saber em que consiste o produto que se quer comunicar, e tudo aquilo que acontece e é feito pelo território (identidade). É necessário criar um determinado posicionamento, por meio da criação de uma marca (*branding*) e dá-lo a conhecer de forma consistente, uma vez que,

se assim não acontecer, estaremos a incentivar o uso da imaginação por parte dos nossos públicos-alvo, ou seja, estaremos a dar asas ao surgimento de certos estereótipos territoriais. A imagem territorial não irá corresponder à verdade, se não for trabalhada.

Desta forma, as marcas territoriais “potenciam uma ligação sinérgica com o desenvolvimento económico contribuindo quer para atrair e reter pessoas e empresas quer para favorecer o *co-branding* através da extensão da imagem e atributos da marca da cidade aos produtos e *clusters* locais promovendo novas e múltiplas centralidades no território.” (Gaió & Gouveia, 2007: 29).

A criação de uma marca para um país, para uma cidade ou região é, portanto, favorável para as próprias entidades neles presentes (fundamentalmente para as empresas), uma vez que, o sucesso do *branding* territorial trará também vantagens competitivas aos negócios e produtos locais. A marca acrescenta valor aos atributos existentes, fomenta a competitividade e atrai pessoas e investimentos. Constitui-se como um fio condutor, que informa e orienta os públicos num processo sempre subjetivo de construção da imagem territorial.

Dada a diversidade de entidades e interesses existentes num mesmo território, a marca desenvolvida pode não agradar a todos. O objetivo de qualquer estratégia territorial deverá passar pelo alcance de uma visão holística do território (tal como uma empresa deve ser visto como um sistema), procurando a implementação de um plano abrangente, que possa projetar os interesses de todos os *stakeholders* (marca *umbrela*): “*place brands resemble corporate umbrella brands and can benefit the value of a place's image*” (Rainisto, 2003: 50). Assim, “face à multiplicidade de produtos e serviços existentes num determinado espaço geográfico, a criação e gestão da marca de um país, região ou cidade, torna-se um complicado exercício” (Moreira, 2010: 25)

Figura 5. – Branding territorial em todo o mundo



Fonte: Respetivos *websites* oficiais de turismo

A constituição desta marca funcionará como uma espécie de escudo protetor contra a concorrência, e como uma arma importante na criação de um capital de confiança no próprio território. A marca conta uma história, associa um território a uma imagem ou personalidade, tornando-o próximo e familiar dos públicos-alvo (cria envolvimento e entusiasmo).

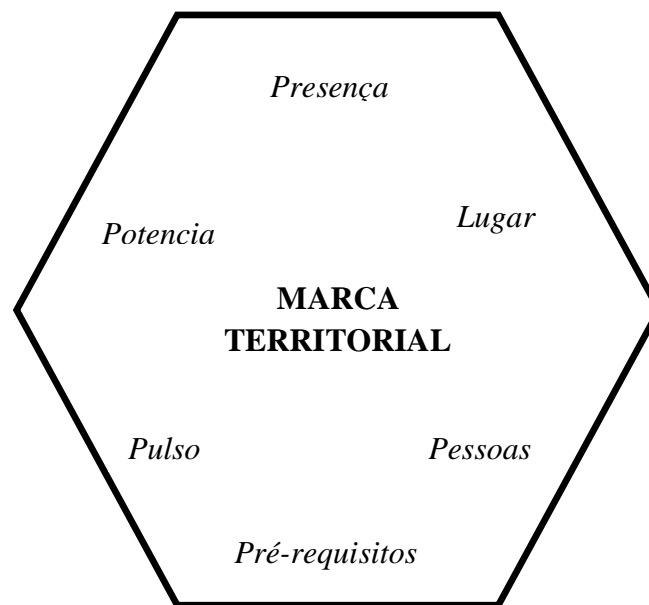
A decisão de criar uma marca territorial poderá advir também de objetivos mais específicos, como a necessidade de reforçar a notoriedade e qualidade de um território no que respeita a competências relativas, por exemplo, à capacidade organizativa (eventos de grande visibilidade a nível internacional) ou à sua hospitalidade. A título de exemplo, podemos referir os casos portugueses de *Guimarães, Capital Europeia da Cultura 2012*, ou *Braga, Capital Europeia da Juventude 2012*.

Podemos também referir que a gestão de uma marca territorial não se resume a um processo linear e de simples execução, já que necessita de uma coordenação e interligação entre os diferentes *stakeholders*. São vários os autores que procuraram desenvolver uma aproximação aos modelos ideais

de gestão territorial (Hatch & Schultz, 2003; Trueman *et al*, 2004; Anholt, 2006; Kavaratzis, 2009; etc.).

Um dos modelos mais referidos no âmbito do *branding* territorial é o proposto por Anholt (2006), conhecido como o hexágono da marca (Fig.6). Este sugere seis aspetos nos quais se baseia a construção e comunicação da marca territorial: Presença, Lugar, Pré-requisitos, Pessoas, Pulso e Potencial.⁷

Figura 6. – O Hexágono da marca territorial



Fonte: Adaptado de Simon Anholt, 2006:19

A *Presença* está diretamente ligada ao posicionamento, à identidade, à forma como o território se mostra e vai adquirindo notoriedade e reputação (Nova Iorque e Paris, por exemplo, são cidades com uma forte presença na memória e imaginário de cada indivíduo). Contrariamente, o *Lugar*, corresponde aos atributos físicos de cada território, ou seja a todo o seu património histórico, cultural e arquitetónico. Intimamente ligado ao *Lugar*, está o seu *Potencial*, ou seja, todas as oportunidades que se tem para oferecer aos residentes, turistas ou investidores (oportunidades económicas, sociais, educacionais, etc.). Quanto ao *Pulso* de um território é medido de acordo com a qualidade e estilos de

⁷ Simon Anholt utilizou o modelo do hexágono da marca para elaborar o “*The Anholt City Brands Index*”, uma espécie de ranking das principais cidades mundiais. Tudo isto veio ajudar a perceber a perceção das pessoas sobre os lugares. Disponível em, <http://www.simonanholt.com/Research/cities-index.aspx>

vida que se vão fomentando. As *Pessoas* constituem, de certa forma, o elemento mais importante deste processo de avaliação, já que, para além de fundamentais na elaboração de um plano estratégico de marketing territorial, quando envolvidas emocionalmente com o seu território, contribuem para uma imagem positiva com a sua hospitalidade e amabilidade. Por último, mas não menos importantes, estão os *Pré-requisitos*, ou seja, os elementos básicos que qualquer território terá de possuir para se tornar atrativo (ao nível de infraestruturas, segurança, preços, etc.).

Para além do hexágono da marca de Simon Anholt, outros autores são referidos na literatura como detentores de uma análise muito próxima àquela que é feita pelo autor (Balmer, 2006; Trueman & Cornelius, 2006; etc.). Porém, todos eles são unânimes em considerar o território como uma marca que, para se afirmar e chegar a um nível máximo de competitividade, necessita de definir claramente o seu carácter e personalidade (identidade), algo apenas alcançável por meio de um conhecimento profundo acerca da cultura e modos de vida locais (necessidade de um envolvimento conjunto). Por outro lado, um território que não comunica a sua essência (que não cria uma imagem), não fomenta a atratividade nem o desenvolvimento, constitui-se como mais um local entre tantos outros.

Kavaratzis (2009), partindo do exemplo de outros modelos já existentes (como o de Simon Anholt), fala da importância de uma gestão integrada da marca territorial, alegando a existência de oito aspetos fundamentais. Tendo em conta a perspectiva do autor foi elaborado o seguinte quadro, que se revela uma síntese daquilo que se tem vindo a referir.

Quadro 3. – Gestão Integrada da marca territorial

<p><u>Visão e Estratégia</u></p> <p>Torna-se fundamental decidir as melhores estratégias, perspetivando as evoluções futuras e, tendo em conta os objetivos de crescimento e promoção territorial.</p>
<p><u>Cultura Interna</u></p> <p>A estratégia deverá partir da própria essência e cultura de um território. Só assim se poderá tornar real e verdadeira aos olhos dos diferentes públicos-alvo.</p>
<p><u>Comunidades Locais</u></p> <p>Os objetivos estratégicos deverão estar focados, sobretudo, nos interesses das comunidades locais. Não se pode confundir necessidades de comunicação, de desenvolvimento ou de afirmação, com interesses meramente económicos ou políticos. O envolvimento de todas as comunidades locais (residentes, empresários, etc.) é fundamental. Quando o grau de satisfação é grande, estas passam a constituir os principais canais de comunicação (positiva) do território. São as pessoas que fazem os territórios.</p>
<p><u>Sinergias</u></p> <p>O envolvimento direto de todos no processo de gestão da marca territorial é decisivo na criação de sinergias. Dada a complexidade e variedade de interesses existentes no território a criação de sinergias é essencial para uma maior eficácia nas ações desenvolvidas. Os esforços conjuntos sobrepõem-se aos esforços individuais.</p> <p>Todas as entidades locais deverão “remar” em conjunto e numa única direção, o que se constitui como um verdadeiro desafio.</p>
<p><u>Infraestruturas</u></p> <p>Não poderá esquecer que um território tem obrigações para com a qualidade de vida dos seus habitantes, visitantes, investidores, etc. Por isso mesmo, para que um lugar se torne, efetivamente, competitivo, necessita de oferecer, à partida, um conjunto de infraestruturas e serviços básicos. Este é um bom ponto de partida para se poder corresponder às expectativas de criação e uma marca territorial.</p>
<p><u>Aspeto Visual e Acessos</u></p> <p>Cuidar uma imagem é fulcral. O território precisa de estar a altura da imagem difundida e para isso, precisar também de cuidar da sua imagem física, ou seja dos seus espaços. É necessário criar um ambiente físico conducente com as perspetivas de todos os <i>stakeholders</i> e, principalmente, com a imagem de marca que se quer passar através dos meios de comunicação.</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>Promover o potencial de um território é meio caminho para uma maior atratividade. Um território terá se</p>

ser gerador de oportunidades únicas (ao nível económico, social, educacional, do emprego, etc.). Todas estas oportunidades serão decisivas na hora de optar por um determinado local para viver, passear ou instalar um negócio.

Comunicação

Toda a marca que não comunica fica na “sombra” do crescimento e afirmação daquela que o faz. Neste campo é necessária uma gestão integrada da estratégia de comunicação, para que a mensagem final esteja revestida de harmonia e coerência com os objetivos definidos (independentemente do meio utilizado). É também fundamental existir uma certa continuidade da estratégia definida já que, em muitos casos, o território elabora um plano de comunicação, implementa-o, avalia as ações realizadas (ou não), e o processo acaba por aí.

Em muitos casos, o turismo constitui-se como o elemento de destaque das políticas de comunicação territorial, mas este é apenas uma parte da imagem territorial.

Fonte: Baseado em Kavaratzis (2009:34)

O *branding* gera valor territorial e ajuda a criar perspectivas de futuro, quando construído com base nas características objetivas de cada lugar em particular. Será importante desenvolver um elo de ligação real entre um território (o produto), e a sua promessa, expressa pela comunicação quer ao nível interno como externo.

Desta forma, adotar uma perspectiva de marketing é olhar para o território como um sistema que se compõem de várias partes, todas elas importantes e interessantes do ponto de vista estratégico. O território deverá, assim, parecer-se “ sempre consigo próprio de cada vez que surja (...) ” pois, caso contrário, o *branding* corresponderá sempre a uma promessa irreal e incumprida. (Simon Anholt, *in* Clifton, Rita., & Simmons, John. (2005)).

5. Identidade, Comunicação e Imagem Territorial

Identidade, Comunicação e Imagem constituem-se como os grandes pilares sobre os quais se constrói, desenvolve e gere uma determinada marca. A personalidade territorial (identidade) dá-se a conhecer por meio de um processo comunicativo que se quer coerente, criativo e estruturado. Na mente dos diversos públicos surgirá uma imagem, que corresponderá (ou não) àquilo que se determinou, inicialmente, como sendo a essência territorial.

5.1. Identidade territorial

“A identidade da marca consiste num conjunto único de associações, que os estrategas aspiram a criar ou manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores, por parte dos membros da organização”
(Aaker, 1996: 68).

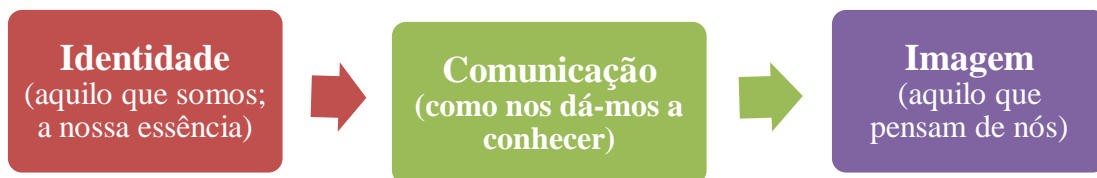
Pensar o território, conhecer a sua história e as suas gentes, faz parte de um longo e complexo processo de elaboração de uma estratégia de marketing territorial, no qual se dá (ou deveria dar), particular importância à reunião das diversas características que permitem o alcance da tão desejada diferenciação. Seguindo um caminho análogo, quando pensamos na nossa própria personalidade e naquilo que nos define enquanto pessoas, estaremos a sugerir traços que nos diferenciam e identificam perante a sociedade, ou seja, estaremos a dar pistas sobre a nossa própria identidade.

Assim sendo, pensar e conhecer o território é também tomar consciência da sua identidade. Esta é a base e o pilar mais importante para o trabalho de definição de qualquer estratégia de marketing territorial.

A necessidade de diferenciação por meio de uma identidade única e distinta, surge com maior intensidade a partir dos anos 80 do século XX, quando os territórios começam a trabalhar sobre a “análise das condicionantes do mercado, isto é, em aspetos como a qualidade de vida e responsabilidade ambiental, desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação, economia das cidades, ativos físicos, entre outros, de modo a potenciar e promover as suas características principais: características visíveis e efetivas” (Barroso, 2010: 12). A partir de então intensifica-se o olhar sobre os territórios tendo em conta a perspetiva do *marketing*.

Assim, pensar a identidade, significa um olhar mais atento sobre toda a envolvente territorial, tudo aquilo que possa potenciar e gerar valor e, com isso, projetar uma imagem forte e autêntica junto dos públicos- alvo, o que só pode ser conseguido através da comunicação. Parece evidente, a interligação entre estas três dimensões fulcrais ao desenvolvimento territorial: Identidade, Comunicação e Imagem.

Figura 7. – Os principais elementos de construção e gestão de uma marca



S

implificando esta realidade, identifica-se, primeiramente, a identidade (aquilo que somos), definindo-se, depois, um plano de comunicação para a dar a conhecer essa mesma identidade aos nossos públicos-alvo e, o resultado de tudo isso será a imagem territorial (aquilo que pensam de nós, resultante da forma como nos dá-mos a conhecer).

Assim sendo, “ é com suporte naquilo que ficou definido como o seu sentido próprio - *a identidade* - que a marca deverá emitir sinais vários aos seus públicos - *através da comunicação de marketing* -, enviando mensagens sobre si, que estarão na base da síntese mental resultante - *a imagem* -, e que, por sua vez, condicionará as atitudes e comportamentos dos referidos públicos (Ruão & Farhangmer, 2000: 8).

Embora apresentado aqui de uma forma relativamente simples e linear, este é um processo complexo, em constante mudança e adaptação. Isto porque, a própria identidade sofre alterações, as formas de comunicação estão em constante mutação e, nem sempre é tarefa fácil controlar “aquilo que pensam de nós”.

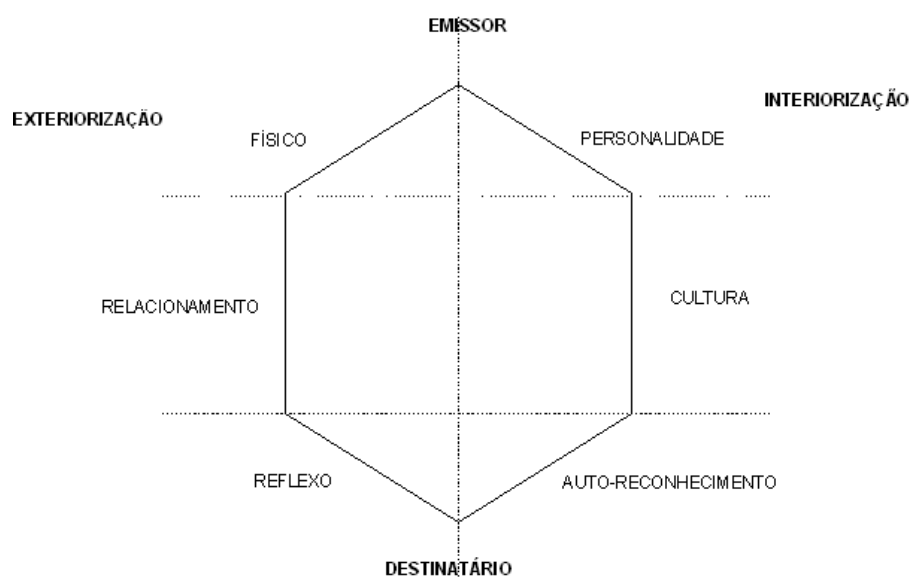
Tal como qualquer instituição/empresa, o território assume uma identidade alicerçada na sua missão, nos seus valores, no seu património histórico e cultural e, essencialmente, na forma como os seus cidadãos (públicos-alvo) se relacionam entre si.

A cultura local é essencial para a construção da uma identidade, podendo, muitas vezes, confundir-se os sois conceitos. Na verdade, definir a identidade, significa pensar sobre a “ qualidade de vida, os atributos atuais e potenciais que os cidadãos gostariam de encontrar na cidade para viverem. Estes atributos ou características devem estar também vinculados com a cultura e com os restantes valores enumerados, bem como com os fatores económicos e estilos de vida” (Barroso, 2010: 13). Pensar a identidade, é pensar a cultura, os valores e padrões de vida locais, tendo em conta que, tal como na realidade comercial é necessário assumir um determinado posicionamento (competitivo e diferenciador) que evidencie, de forma clara e concisa, aquilo que “somos” enquanto território.

Para Murray (2001), a identidade fornece diferenciação aos locais e, o papel dos *marketeers* na definição deste posicionamento, é fundamental. Estes devem proceder a uma análise profunda da relação existente entre as pessoas e os seus territórios, na medida em que, e segundo o autor, as formas de vida dessas pessoas e a sua cultura, são caracterizadoras de cada lugar, tornando-o único e inimitável: “ *Identity, sense of place and local distinctiveness are key features of the competitive success for places. This individuality is increasingly associated with cultural vitality*” (Murray, 2001: 6).

Este autor dá-nos mais uma pista sobre a importância do envolvimento de todos (residentes, empresas, investidores, turistas, etc.) no desenvolvimento de uma estratégia de marketing territorial, pois nada melhor do que as entidades ligadas intimamente aos locais para os promover e, antes disso, para ajudar a construir um posicionamento com base em determinados traços identitários. Tudo isto faz-nos pensar na crescente valorização do capital humano por parte dos estrategas do marketing territorial. Estes sabem (ou deveriam saber), que são as pessoas que dão vida aos territórios, pela maneira como se relacionam e se apropriam dos diferentes espaços. Isto acontece, igualmente, num ambiente empresarial, em que os colaboradores diretos de uma dada instituição são aqueles aos quais se deve prestar especial atenção, uma vez que, constituem a essência (identidade) da própria instituição, para além de serem os primeiros a divulgá-la, de uma forma positiva, sempre e quando integrados plenamente na cultura organizacional e satisfeitos com o seu trabalho (importância da comunicação interna).

Figura 8. - O prisma da Identidade da marca



Fonte: Kapferer, 2000.

Kapferer (2000) refere-se ao conceito de identidade, identificando seis grandes dimensões que correspondem às potencialidades de qualquer marca. Analisando a marca enquanto entidade que necessita de comunicar, o autor fala da existência de um emissor, com determinadas características tangíveis (físicas) e intangíveis (personalidade) e, de um recetor (destinatário), que constituirá o “reflexo” e o “autorreconhecimento” da mensagem pretendida por parte desse emissor (resultando numa determinada imagem). Importante será também a interiorização da “cultura” (essência, identidade) por parte do emissor, e a criação de um “relacionamento” positivo com o seu “destinatário”. A cultura parece ser um fator decisivo na criação do sentimento de pertença a determinado espaço físico (relação próxima e por vezes afetiva).

Desta forma, “uma identidade de marca bem definida, primeiro internamente e depois exteriormente à organização, alavanca a missão, o benefício oferecido pela marca, permitindo uma melhor comunicação (interna e externa) e uma ferramenta na adaptação a novos mercados e na evolução de uma marca” (Quinteiro, 2008: 13).

Inicialmente, o conceito de identidade (no contexto empresarial) era visto por muitos autores (Margulies, 1977; Olins, 1989, etc.), como uma mera expressão visual e verbal da marca, traduzida

em logótipos, em nomes, em tipos de letra, em cores, em formatos, em símbolos, etc. Esta identidade voltada, quase exclusivamente, para o *designer* e para a estética, daria origem (na década de 70 e 80), a uma preocupação mais estratégica e focada nas percepções e opiniões do cliente (Riel & Balmer, 1997). Começava-se a colocar a “ possibilidade da identidade ser usada como filosofia de toda a atividade organizacional” (Ruão, 2001: 4). Isto quer dizer que, para além de uma identificação visual e verbal, ao falar de identidade organizacional, estaríamos a definir o padrão de atuação de uma determinada empresa, tendo em conta todo o seu ambiente interno e externo. A identidade (fenómeno que parece ser estar ligado à emissão) diz respeito a tudo aquilo que a empresa faz e, a todas as suas dinâmicas de atuação (valores, missão, objetivos, normas de comportamento, etc.). É também fundamental manter um diálogo constante com todos os *stakeholders*.

Hoje em dia, falar em identidade é falar em diferenciação, em características (tangíveis e intangíveis) organizacionais únicas, enumeradas pelos diferentes públicos-alvo como aquilo que melhor personifica cada marca (características com alguma duração ao longo do tempo), que os membros da organização procuram traduzir num determinado posicionamento. Esta definição de posicionamento com base na identidade é fulcral para a visibilidade de qualquer marca no mercado. Tal como refere *Anne Bahr Thompson*, in Clifton, Rita., & Simmons, John. (2005), “ assumir uma posição, no sentido de mostrar liderança e visão na forma como a sua marca irá cumprir a sua promessa, satisfazer as necessidades dos públicos-alvo, bem como as expectativas e desejos, é cada vez mais importante”.

Como já foi referido anteriormente, os territórios, tal como as marcas comerciais, sentem também eles a necessidade de assumir um forte posicionamento alicerçado nos seus traços identitários, que se tornam cada vez mais dispersos com o crescimento exponencial do fenómeno da globalização (fenómeno que veio tornar emergente o uso das ferramentas do marketing por parte dos países, cidades, regiões, etc.).

No contexto do marketing territorial, e tendo em conta aquilo que se tem vindo a referir “ a identidade nunca é monolítica e não existe fora do Homem; não está ligada ao solo nem aos lugares. A identidade é moldada inteiramente pela ação humana e a percepção ao longo do tempo (Santos, 2009: 15). Resulta, essencialmente, da relação entre os diversos elementos tangíveis ou materiais (população, património cultural e histórico) e os elementos intangíveis ou imateriais, que compõem cada território (teia de relações existentes, significados e sentidos atribuídos a cada lugar). Todos os ativos associados ao território devem, portando ser identificados e fortalecidos, no sentido de construção de uma imagem realista e conducente com os valores evocados, quer ao nível interno, quer ao nível externo.

Desta forma, qualquer estratégia de marketing territorial deverá envolver “ o esforço de selecionar atributos da identidade da cidade, traduzi-los e comunicá-los através de uma estratégia de posicionamento, materializada por símbolos, argumentos e técnicas de comunicação, que distingam a cidade das concorrentes e representem valor para todos os seus públicos incluindo munícipes, visitantes, empresas, órgãos de soberania, órgãos de comunicação social e outros.” (Gaio & Gouveia, 2007: 6).

5.2. Comunicação Territorial

“A marca é um ser de discurso. Só existe pela comunicação. Dado que a marca enuncia os produtos ou serviços, é preciso necessariamente que tome a palavra”
(Kapferer, 1991: 55)

Tudo aquilo que temos vindo a referir, leva-nos a pensar numa ideia que parece bastante explícita: se uma determinada organização evidencia, claramente, uma identidade, identifica o seu posicionamento, a sua missão, os seus valores (define quem é e qual a sua essência) mas, posteriormente, não se dá a conhecer, ou seja, não procede à elaboração de um plano de comunicação para fazer valer a sua presença junto dos públicos-alvo, não chegará a existir. O mesmo se poderá dizer de um território que, apesar de interiorizar, de forma clara, quais os seus objetivos e qual a sua essência, não se faz ouvir junto dos seus *stakeholders*. Como diriam Ruão & Farhangmer (2000: 8), “ a marca só existe na medida em que é comunicada”. É através de um processo comunicativo que qualquer marca faz chegar a sua identidade aos públicos-alvo, que, por sua vez, serão responsáveis por transformar todos esses dados numa determinada imagem. Só comunicando nos damos a conhecer, a nós, e àquilo que temos para oferecer aos outros.

Não será, portanto, de todo errado, pensar que esta é uma comunicação interessada, na medida em que é usada para transmitir certos sinais que se querem recebidos de uma forma positiva por parte de todos os públicos-alvo. Mas, por outro lado, será um erro querer “operar esteticamente” uma realidade que não existe, e fazer uso da comunicação para passar uma imagem, que não corresponde à essência de cada lugar ou de cada marca/instituição comercial.

Comunicar a marca, tanto ao nível comercial como territorial, é informar o cliente (atual ou potencial) das suas especificidades e potencialidades, é um estímulo à ação do consumidor (estímulo à sua mudança de comportamento a curto ou longo prazo), é gerar a chamada “consciência de marca”,

é criar envolvimento e relacionamento, ou seja, é criar uma determinada imagem que se quer positiva. A comunicação é a “ponte”, o elo de ligação entre a marca e os seus consumidores.

E, para que isto aconteça, fala-se na necessidade de elaborar e colocar em prática um plano integrado de marketing e comunicação (*Integrated Marketing Communications*), definido como a coordenação de todos os meios utilizados na implementação de determinada estratégia comunicativa, para que a mensagem flua de forma transversal e unificada. Tudo isto irá permitir que a imagem final seja também ela única e sem dissonâncias (processo algo complicado de se atingir).

Ora, o processo de aplicação das ferramentas de comunicação de marketing às empresas é em tudo semelhante aquele que é feito nos territórios. Após um diagnóstico profundo à realidade territorial, em que se deve dar especial atenção à forma como os outros territórios comunicam (análise de mercado e *benchmarking*), identificam-se os objetivos do nosso plano de comunicação e os nossos públicos-alvo. Posteriormente, vem a fase mais importante para a comunicação, ou seja, a definição dos meios e suportes pelos quais faremos chegar a nossa mensagem ao (s) recetor (es).

Neste contexto, devemos fazer aqui uma breve referência à comunicação como uma das variáveis do *marketing – mix*, conhecidas como os 4 “Ps” do marketing: o produto (*product*), o preço (*price*), a distribuição (*placement*) e a comunicação (*promotion*), variáveis desenvolvidas por Jerome McCarthy em 1960. Foi a partir deste autor que vários outros tentaram definir um *marketing mix* mais adequado para um território. Segundo Benko (2000:10), a estes 4 “Ps”, podemos acrescentar ainda outras duas dimensões: poder público (*power*) e a opinião pública (*Public*). Para Ashworth & Voogd (1990), as variáveis propostas por Jerome McCarthy devem ser substituídas por dimensões financeiras, promocionais, espaço-funcionais e organizacionais.

Outras tentativas foram surgindo (por exemplo, Kotler em 1999) mas, na verdade, não existe um consenso relativo a esta questão, e parece estar longe a definição de uma única proposta de *marketing mix* para os territórios.

O Mix de Comunicação corresponde à definição das ferramentas utilizadas para a divulgação e promoção do território (Publicidade, Relações Públicas, Marketing Direto, Promoção de vendas, *Web Marketing*, etc.), tendo em atenção a necessidade de interligação entre todas elas, bem como a coerência da linguagem utilizada.

5.3. A estratégia de Publicidade e de Relações Públicas

De entre uma imensidão de possibilidades, podemos referir a existência de duas grandes tipologias de comunicação: a Publicidade e as Relações Públicas. Falamos de duas técnicas distintas que devem ser pensadas de forma integrada na projeção global do plano de comunicação. É frequente usar-se o termo *comunicação integrada de marketing*, para reconhecer a importância de todas as tipologias de comunicação, bem como da sua combinação, na busca das melhores e mais coerentes formas de expressão para as marcas.

Publicitar é tornar visível o nosso produto, é dá-lo a conhecer através de um contato direto com o grande público. Todos os dias estamos em contato com o mundo da publicidade e, consciente ou inconscientemente “deciframos e interpretamos, assumimos uma posição e aderimos ou recusamos àquela oferta, seja oferta de comportamento, de compra de produto ou de serviço. Estamos em uma sociedade em que as imagens comerciais, reais ou virtuais, transmitem identidades, estereótipos e desejo” (Freitas & Ruão, 2011:1).

Fazendo uso de uma linguagem muito própria, a publicidade fornece aos consumidores informações cruciais sobre as potencialidades dos produtos, incentivando à ação e ao comportamento positivo face às marcas. O anunciante paga para ver a sua mensagem veiculada nos meios de comunicação definidos previamente que, normalmente, são a rádio, a televisão, os meios impressos, a Internet e a publicidade externa, ou seja, os *outdoors*, os *muppis*, etc. Há que referir, no entanto, que apesar de se associar a publicidade a um meio de comunicação de massas, esta existe também “ fora dos meios de massa, por meios alternativos e novos meios online (...) ” (Freitas & Ruão, 2011:2). Isto permite uma maior segmentação, interatividade e proximidade com o (s) público (s). De fato, a adaptação aos novos paradigmas tecnológicos levou ao desenvolvimento e aplicação da publicidade noutros domínios, mais próximos da nova geração de consumidores (estes que, para o bem ou para o mal se tornam os maiores publicitários de qualquer marca).

Longe de constituir, um instrumento de exclusivo apoio à venda de um produto, a publicidade procura despertar interesses e emoções no consumidor (serve como veículo de informação de um dado produto ou como um estímulo à sua compra), persuadindo as suas intenções de maneira favorável e conducente com os objetivos das marcas. O seu papel centra-se na criação de notoriedade e na gestão de uma imagem que se quer favorável (acrescenta valor às marcas). Na verdade, a publicidade constitui um ato de pura sedução e envolvimento emocional, pelo que se torna um elemento a ter conta por parte do consumidor na hora de desenvolver uma determinada perceção

acerca da marca. Mas, todas estas emoções (que não tem porque estar explícitas nos anúncios) “devem coincidir com as realidades tangíveis às quais os consumidores possam responder” (Pereira, 2005:77). Um anúncio só atinge os objetivos a que se propôs se houver *feedback* e participação por parte do seu público-alvo. E, este *feedback*, surge com maior intensidade se, de fato, houver uma correspondência entre aquilo que se publicita e a realidade.

Quanto ao que à comunicação territorial diz respeito, Fonseca & Ramos (2006: 13) referem que “a escolha dos canais de divulgação depende de fatores como: o tipo de segmento a atingir (sua relação com os meios de comunicação, localização geográfica, universo a cobrir, etc.); as disponibilidades financeiras; o impacto pretendido; a precisão com que o público foi segmentado; e a competência da própria rede de atores”. De fato, dada a complexidade do produto que se pretende comunicar, terá de existir uma forte coerência e unicidade na mensagem que se fará circular pelos meios e suportes escolhidos.

Será importante referir que, em muitos casos, os territórios apoiam a sua estratégia em grandes e vistosas campanhas de publicidade quase, exclusivamente voltadas para o turismo (marketing turístico). O objetivo de comunicação central parece ser o de atrair turistas aos locais, mostrando (por meio da publicidade), aquilo que têm de melhor em termos paisagísticos, culturais e arquitetónicos.

Por outro lado, muitas outras estratégias são desenvolvidas a pensar no fato de que um determinado território será o palco de um grande acontecimento/evento, como já foi o caso dos Jogos Olímpicos de Barcelona, em 1992 ou da Exposição Mundial de Lisboa em 1998. Mais recentemente, o Brasil está a aproveitar o fato de ser palco do campeonato mundial de futebol em 2014, para dar continuidade à sua estratégia de marketing territorial, assente, sobretudo na promoção do país como destino turístico de excelência (campanha implementada entre 2008 e 2010, e desenhada sobretudo para os meios online, em doze línguas diferentes)⁸.

Em Portugal, o exemplo mais recente é o de *Guimarães, Capital Europeia da Cultura 2012*. Este título está a servir de mote para o desenvolvimento e promoção da cidade de Guimarães.

⁸ Informação disponível em, http://www.turismo.gov.br/turismo/multimedia/campanhas_publicitarias/vire_fa.html

Esta campanha empenhou-se em mostrar as potencialidades do país ao público estrangeiro. O Brasil é um bom exemplo de continuidade no que se refere ao desenvolvimento e implementação de uma estratégia de marketing territorial (sobretudo voltada para o turismo). A campanha desenvolvida entre 2008 e 2010 dá seguimento a uma outra desenvolvida entre 2005 e 2007. Atualmente e, aproveitando o fato de o Brasil ser o palco do Mundial de Futebol em 2014, a estratégia territorial merece ainda mais atenção e destaque por parte dos *marketeers* brasileiros.

Figura 9. - Campanha “Vire Fã”, desenvolvida no Brasil entre 2005 e 2007



Figura 10. - Campanha “Brasil Sensacional”, desenvolvida entre 2008 e 2010.

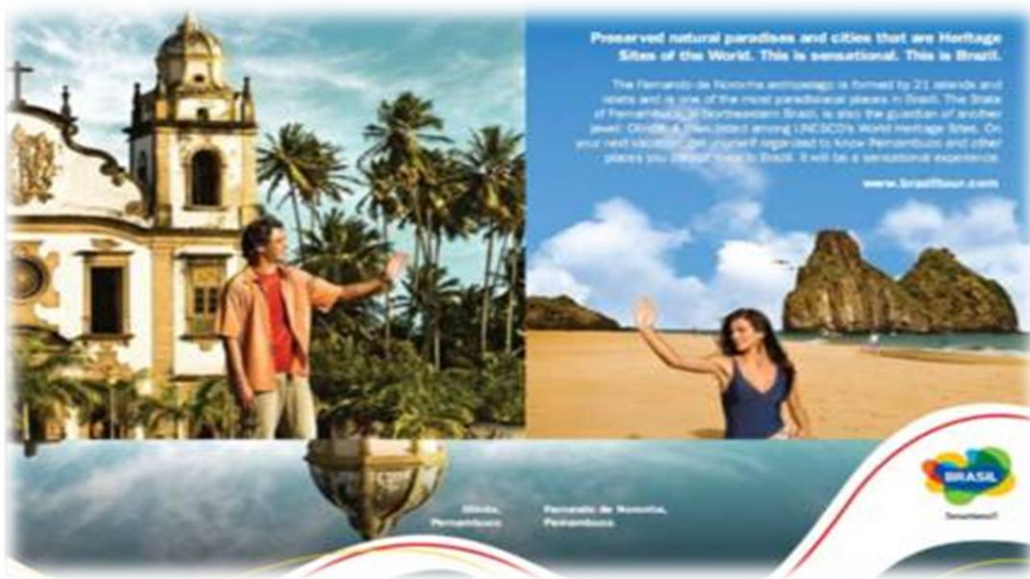


Figura 11. – *Guimarães Capital Europeia da Cultura 2012.*



Para o desenvolvimento de um plano de comunicação territorial, muitos são os casos em que se recorre a agências de Publicidade ou Relações Públicas para que, com a ajuda de profissionais experientes, o produto seja publicitado de forma estratégica, tendo em conta as perceções, desejos e expectativas dos consumidores, bem como a imagem “pretendida”.

Seria idílico que cada território (cidade, país, região, aldeia, etc.) tivesse a preocupação de reunir um conjunto de pessoas cuja função estaria confinada ao desenvolvimento, implementação e monitorização de uma estratégia de comunicação sólida e a longo prazo. Acontece que tudo isto é utópico, se pensarmos nas dificuldades que acarreta a implementação de um departamento de comunicação que trabalhe permanentemente pelos objetivos de divulgação e promoção dos territórios.

Assim sendo, hoje em dia, existem várias agências de comunicação às quais as marcas ditas comerciais e territoriais, confiam o seu futuro. Apesar de cada vez mais especializadas (focadas numa determinada tipologia de comunicação), as agências de comunicação procedem à elaboração de toda a estratégia de promoção, olhando atentamente para os objetivos de cada marca em particular. Em alguns casos, esta crescente especialização, faz com que as marcas procurem diferentes agências para a elaboração da sua estratégia de comunicação.

No seio desta grande variedade de agências de comunicação, surgem profissionais dedicados inteiramente à prestação de serviços na área das Relações Públicas, uma outra dimensão importante para a comunicação territorial.

Quando nos referimos ao território como um produto revestido de alguma complexidade, resultante da existência de uma grande diversidade de interesses (tanto ao nível interno como externo), por vezes difíceis de apaziguar, estaremos, de alguma forma, a pensar na emergência da aplicação das técnicas de relações públicas. Tudo isto porque o profissional desta área está especialmente preparado para construir relações positivas e duradouras, ou seja, “as relações públicas funcionam como interface entre a gestão, a organização e os seus públicos” (Cidrais, 1998: 72). Ao falarmos da necessidade de um planeamento estratégico, que se constrói com base num diagnóstico profundo sobre todo o ambiente interno e externo ao território, estaremos a mencionar a necessidade de envolver neste processo o profissional de Relações Públicas. A sua missão passa pela criação de um sentimento de pertença, pela procura da harmonia de opiniões, a compreensão mútua, o diálogo, a partilha, a criação de sinergias favoráveis, tendo em vista não só os objetivos da organização mas, sobretudo, as perspetivas dos seus públicos internos e externos. Este contato mais pessoal e direto (maior interatividade) é fundamental, por exemplo, na captação de investimento, de empresas, de eventos (potenciadores de outras vantagens estratégicas) e, da atenção dos meios de comunicação. Os *media*, por exemplo, “ são imprescindíveis no processo da comunicação territorial, pois divulgam os problemas, estimulam o debate com possíveis soluções para esses mesmos problemas. Além disso, poderão: conceder autenticidade aos resultados; enaltecer quem os alcançou; monitorizar o processo, evitando atos fraudulentos ao afastar os obstrucionistas. Por outro lado, os *media* podem assumir um papel essencial no envolvimento e participação ativa dos cidadãos no território.” (Narciso, 2010: 45). Se o objetivo das Relações Públicas é a criação de um relacionamento favorável entre a organização e os seus públicos (*engagement*), o seu papel é também fundamental na criação de uma boa imagem territorial junto dos *media*, que constituem um importante público-alvo externo. Os canais utilizados pelas Relações Públicas para fazer chegar a mensagem territorial aos *media* são os *Press Releases*, as conferências de imprensa, as *newsletters*, etc. Este profissional, é igualmente fundamental na organização de eventos, importantíssimos para a promoção e atração das pessoas ao local onde se realizam. Tudo isto gera muitas outras vantagens competitivas e acrescenta valor ao território que se pretende divulgar e fazer crescer em termos de notoriedade e reputação.

Tal como acontece com a publicidade, para criar vínculos e suscitar emoções é necessário que o Relações Públicas conheça a fundo tudo aquilo que diz respeito ao público-alvo, saiba ouvir e estar permanentemente disponível para o diálogo.

Embora distintas, estas duas tipologias de comunicação nunca deverão ser trabalhadas de forma isolada. Quando se faz referência ao conceito de *Integrated Marketing Communications* (IMC), dá-se

uma grande importância à coordenação entre os conteúdos da mensagem pretendida e os canais utilizados para a sua divulgação. Por isso, uma grande campanha publicitária raramente funciona por si só, embora se reconheça a sua importância. O consumidor atual obriga a estratégias de comunicação cada vez mais segmentadas, dirigidas e interativas.

A comunicação territorial terá também ela de acompanhar o ciclo de mudanças e adaptar-se ao novo consumidor e às novas e melhores formas de chegar até ele. A comunicação “ precisa (...) de respeitar dois princípios: o da autenticidade que lhe exige, em tudo e sempre, um conceito verdadeiro; o da adaptabilidade que, respeitando a perenidade ou pelo menos durabilidade que a mensagem institucional pressupõe, mostre a sua versatilidade e capacidade de ser declinado em diversas situações.” (Gonçalves, 2005: 6).

Pela evolução do fenómeno comunicativo (hoje assistimos a uma comunicação muito mais segmentada, interativa e relacional), estamos em condições de afirmar que qualquer marca ou qualquer território que não tenha consciência da necessidade de adaptação (avaliação constante do seu posicionamento e formas de atuação) irá “perder o comboio” da competitividade, notoriedade e reputação a nível nacional e internacional.

Sabemos que a Internet tem vindo a ser um dos grandes paradigmas da comunicação mundial e que veio revolucionar, por completo, a forma de relacionamento marca-consumidor. Como a Internet, outras formas inovadoras de comunicação, foram surgindo: marketing viral, ambiente marketing, *buzz marketing*, *mobile marketing*, *PR Stunt*, marketing de guerrilha, etc. Estarão todas as marcas familiarizadas com estes termos e conscientes da necessidade de adaptação às novas formas de comunicar e a um novo consumidor? E os territórios estarão também eles dispostos a entrar neste “comboio” de evoluções e adaptações ao nível comunicacional?

Estas e muitas outras perguntas pairam nas nossas cabeças, quando pensamos que a comunicação é um fenómeno em constante evolução e que as marcas, sejam elas comerciais ou territoriais, só existem quando comunicadas. De nada vale ter um grande produto e uma grande promessa no mercado, se uma marca não comunica de forma clara, simples e coerente. Assim como de nada serve querer “vender” o produto-território, sem uma sólida base comunicativa das suas potencialidades.

A estratégia de marketing territorial não deve ter um princípio e um fim, não deve ser estática, ou seja, não deve acabar só porque os *outdoors* já foram colocados na rua e o anúncio já passa em todos os meios de comunicação. Trata-se de um processo que “ não cessa após a divulgação do território pelos públicos-alvo, pois na atual conjuntura de concorrência, é tão difícil atrair os recursos

externos como manter os existentes e aqueles que se internalizam. É necessário ir avaliando as expectativas e as necessidades destes recursos no sentido de, com respostas adequadas, conservar a sua presença e, ao mesmo tempo, promover esta imagem benéfica no exterior para seduzir novos compradores.” (Narciso, 2010: 48).

5.4. Imagem Territorial

“ Não consumimos produtos, mas sim a imagem que temos deles”

Kotler (2004).

Ora, como já temos vindo a referir, a importância da comunicação vai ao encontro de um objetivo específico e que deve fazer parte de qualquer estratégia: o alcance de uma imagem forte e positiva.

Ao falarmos de identidade territorial referimo-nos a ela como um conceito ligado à emissão, ou seja, construído por todos os elementos ligados intimamente a cada território. E, tendo em conta esta lógica, o conceito de imagem territorial, está relacionado com o lado da receção, com as perceções e opiniões dos públicos-alvo definidos por cada território.

O conceito de imagem de marca é definido por Ruão & Farhangmer (2000:2), como “ o conjunto de atributos e associações que os consumidores reconhecem e conectam com o nome da marca, e na base do qual estão as suas decisões face aos produtos ou serviços. Neste sentido, a imagem de uma marca será o resultado da interligação entre as estruturas mentais do consumidor e o leque de ações de marketing destinadas a capitalizar o potencial contido no conhecimento da marca, gerando assim valor.”

A imagem é, portanto, um conceito dependente de ambas as partes, do lado da emissão e, principalmente, do lado da receção. Trata-se de uma espécie de representação mental, resultante da acumulação dos vários sinais emitidos pela marca (o nome, o logótipo, os anúncios publicitários, etc.), ou seja, traduz-se na “ (...) maneira como determinados públicos imaginam um produto, uma marca, um homem político, uma empresa, um país.” (Ruão & Farhangmer (2000: 4).

Dada a natureza social e cultural de cada indivíduo, a imagem é um elemento que a marca não consegue controlar, o que faz com que, em muitos casos, o *feedback* não seja o esperado, resultando

em imagens dissonantes e distantes dos valores e da essência que cada marca quis, inicialmente, impor, com o seu plano de comunicação.

Assim sendo, “da mesma forma que uma imagem positiva de uma organização na mente dos seus *stakeholders* é vital para assegurar o sucesso da mesma, veicular uma boa imagem de um determinado território assume a maior importância no quadro da atual competitividade” (Santos, 2009: 6). Ao falar de imagem territorial estaremos, portanto, a refletir sobre a experiência emocional e subjetiva de cada indivíduo, resultante da sua relação e da sua atitude face a determinado lugar (interpretação individual e coletiva acerca dos modos de atuação de um lugar, de uma cidade, de uma região, de um país, etc.). Quanto maior for o envolvimento e identificação (nível emocional), com determinado lugar, maior será a probabilidade de tudo isso resultar numa imagem positiva e conducente com os objetivos delineados pelo território no decorrer do processo em que se dá a conhecer.

Assim, a criação de expectativas positivas em relação a determinado lugar está, claramente, dependente “ da capacidade dos seus promotores em criar na mente dos seus públicos uma percepção tão idêntica quanto possível da imagem que a cidade deseja e preconiza como objetivo (identidade) ” (Azevedo *et al*, 2011: 91).

Por estar dependente de muitos fatores e dinâmicas, o conceito de imagem territorial está sujeito a mudanças frequentes, pelo que se torna fulcral que “ qualquer território conheça a imagem que dele é detida pelos diferentes públicos-alvo e com intencionalidade compreenda como é percebida, para assim poder intervir sobre a imagem, desenvolvendo esforços no sentido de “ser o que deseja parecer”, criando e promovendo uma identidade que seja leal à que deseja, criando-a em torno de um sentimento de pertença e autoestima” (Azevedo e tal, 2011: 90).

Segundo Avraham (2004, *in* Gaio & Gouveia, 2007: 30), a imagem de um território pode ser influenciada por fatores como: “As características e dimensão da população e do espaço; O seu *status* ou poder político; A sua taxa de crime; O número e carácter das instituições nacionais situadas dentro da cidade: A sua localização; O seu historial; O valor turístico e cultural *Product placement* em filmes e séries da televisão que foram filmadas na cidade; Natureza e volume de cobertura pelos media; Beleza natural e patrimonial”.

Pelo que se tem vindo a descrever, importa referir, que os conceitos de identidade, comunicação e imagem estão, efetivamente, relacionados e dependentes da evolução e das dinâmicas que se vão desenvolvendo no seio da cada estratégia de marketing territorial. Pela complexidade que caracteriza todo este processo, é fundamental que os responsáveis pela elaboração da estratégia

territorial tomem consciência de que não basta seduzir os públicos-alvo com grandes campanhas publicitárias que fazem alusão (ou talvez ilusão), a uma imagem pouco correspondente à realidade territorial.

Hoje em dia, muito mais do que produtos, o que se pretende “vender” são estilos de vida, ou seja, determinadas experiências que marcam os consumidores e que geram nestes a “ consciência de marca” (notoriedade e reputação) e que nunca poderão estar distantes da verdadeira realidade. E, no fundo, é isto o que os territórios procuram “vender”: experiências positivas e trocas de valor.

Porém, não se pode querer desenvolver uma estratégia territorial e um plano de comunicação só por “moda”, ou seja, tudo terá de ser estruturado de forma coerente e conducente com a realidade local.

Desta forma, “O marketing territorial e a criação de marcas podem fazer uma grande diferença na determinação do futuro dos territórios no que diz respeito ao turismo e ao ambiente empresarial e à atração de novos residentes” (Barroso, 2010: 12).

Capítulo III. *New Media* – Do monólogo ao diálogo

“Convergence is more than a corporate branding opportunity; it represents a reconfiguration of media power and a reshaping of media aesthetics and economics”.

(Jenkins, 2004: 35)

O estágio realizado na B+ Comunicação, permitiu-me reforçar a ideia de que a elaboração de uma estratégia de comunicação passa cada vez mais por uma aposta nos novos *media*. Durante os três meses de aprendizagem na agência da cidade do Porto, tive a oportunidade de perceber que é muito frequente receber um desafio relacionado com a comunicação através dos novos *media* (essencialmente, a elaboração e gestão de conteúdos online).

Desta forma, é sabido que vivemos um período marcado por uma transição e transformação contínua ao nível da comunicação e dos *media* (Jenkins & Deuze, 2008). Neste caminho de inovações, a velha cultura de massas foi sendo, progressivamente, alcançada por uma cultura participativa, em que a comunicação é personalizada e adaptada às características e exigências de um novo consumidor (alteração da relação de poder face aos *media*). É precisamente, esta alteração no comportamento do consumidor enquanto membro de uma audiência, que é referida como uma das principais causas do aparecimento dos novos *media* (Damásio, 2005).

O surgimento de novas formas de comunicação, resultante, sobretudo, da evolução digital, culmina com um cenário de convergência. Este resulta não só de uma mistura das diferentes tecnologias, mas também das ligações e relações estabelecidas entre os seus usuários.

Media convergence is more than simply a technological shift. Convergence alters the relationship between existing technologies, industries, markets, genres and audiences. (...)Thanks to the proliferation of channels and the portability of new computing and telecommunications technologies, we are entering an era where media will be everywhere and we will use all kinds of media in relation to each other.

(Jenkins, 2004: 34)

A perspetiva tradicional de que a comunicação flui de *um-para-muitos* (teoria da comunicação de massas), foi sendo ultrapassada por uma perspetiva assente na existência de uma comunicação que parte de *muitos-para-muitos* (comunicação em rede). Tudo isto se deve, em grande parte, às

possibilidades de comunicação e relacionamento oferecidas pela revolução na área das novas tecnologias. Na cultura de massas, a audiência era vista como homogênea e passiva face à informação recebida (monólogo), pelo que “ quando falávamos de *feedback*, falávamos tão só de uma reação que se traduziria numa conversão (compra), ou numa qualquer outra ação ou reação fora dos meios” (Dionísio *et al*, 2009: 165).

Na era dos novos media (*new media*), assiste-se a um outro tipo de relação entre emissor e recetor (existe diálogo e partilha de conhecimentos), estes que assumem uma atitude crítica face ao mundo que os rodeia, e face à informação a que se expõe. Acredita-se que o progresso social advém, em grande parte, dos progressos tecnológicos e, sobretudo, da popularização da Internet.

Desta forma, “falar dos novos meios de comunicação é falar das diferentes formas de comunicação tornadas possíveis pela associação entre as telecomunicações e a informática (...)” (Fidalgo, 1996: 2). De uma forma geral, podemos dizer que os novos media resumem as possibilidades oferecidas, sobretudo pela Internet, com todas as suas ferramentas: *e-mail*, *redes sociais*, *websites*, *etc.* E, tudo isto vai ao encontro da perspetiva de Listen *et al* (2003), para quem os novos media traduzem a possibilidade de viver novas experiências de forma interativa, em ambiente virtual, sem restrições de tempo e lugar. Para Dionísio *et al* (2009: 167), os *new media* referem-se “aos novos media interativos e às novas soluções encontradas fora dos meios tradicionais”.

Para além do universo que constitui a Internet, é importante fazer uma breve referência aos chamados *media* emergentes, como é o caso da TV interativa, dos telemóveis com tecnologia 3D, e dos recentes *iPad*, *iPhone*⁹ ou *iPod touch*¹¹. A comunicação de uma marca através da televisão interativa, por exemplo, tem merecido o interesse e a curiosidade de muitos anunciantes. O fato é que esta nova possibilidade de interação inserida num *medium* tradicional de grande abrangência, promove e divulga os produtos, ao mesmo tempo que incentiva o consumidor a participar em concursos ou outras ações desenvolvidas pela marca (muitas vezes presentes na Internet). Existe ainda a possibilidade do consumidor comprar diretamente o produto, apenas através do comando da televisão¹².

⁹ O *iPad* foi produzido pela *Apple*, e está no mercado desde 2010. Trata-se de um dispositivo (em formato *tablet*) que apresenta uma grande diversidade de funções: aceder à Internet; ler livros; ver filmes; tirar fotografias, etc.

¹⁰ O *iPhone* foi produzido pela *Apple*, e está no mercado desde 2007. Trata-se de um dispositivo (com tecnologia *touch*) que combina as funções de telemóvel, navegador de Internet e *iPod*, possibilitando uma grande diversidade de atividades e aplicações.

¹¹ O *iPod Touch* foi produzido pela *Apple*, e está no mercado desde 2007. Trata-se de um dispositivo que permite ouvir música, ver filmes, realizar videochamadas, enviar mensagens de texto, etc.

¹² Veja-se o exemplo da nova *Smart Tv* da *Samsung*, que possui camera e microfone incorporados, acesso à Internet e às redes sociais, entre muitas outras funcionalidades e aplicações. Disponível em, <http://www.samsung.com/pt/>

Estes novos *media* emergentes, ainda pouco explorados sob o ponto de vista das suas potencialidades publicitárias e de comunicação, poderão ser encarados como possibilidades estratégicas por parte dos *marketeers* e responsáveis das organizações.

O mercado dos dispositivos móveis, por exemplo, tem registado um crescimento gradual, oferecendo grandes oportunidades para a comunicação organizacional e para a construção de relações entre as marcas e os consumidores. Falamos aqui de uma área emergente e ainda em desenvolvimento, o *Mobile Marketing*¹³, que permite levar a cabo uma campanha a partir de um dispositivo móvel, como é o caso do *Smartphone*¹⁴ ou dos *Tablets*¹⁵. Trata-se, portanto de uma comunicação cada vez mais direcionada, interativa e personalizada.

A evidente alteração ao nível da produção e consumo de informação (democratização no acesso e partilha de conhecimentos), fez com que as relações entre os participantes do ato comunicativo passassem a ser mediadas por um determinado aparelho eletrónico, como é o caso do computador. E estas alterações sentem-se também ao nível da comunicação corporativa, e na relação que se pretende construir entre a empresa e os seus públicos-alvo.

O consumidor é entendido como parte integrante de todas as atividades empresariais, e como o elemento mais importante de todo o processo comunicativo (a proximidade torna-se absoluta). O controlo deixou de existir, para dar lugar ao *engagement* (envolvimento e criação de relacionamentos duradouros) e à conversação.

¹³ O *Mobile Marketing* é definido pela *Mobile Marketing Association* como “a set of practices that enables organizations to communicate and engage with their audience in an interactive and relevant manner through any mobile device or network”. Disponível em, <http://www.mmaglobal.com/wiki/mobile-marketing>.

¹⁴ O *Smartphone* é um dispositivo móvel que inclui uma tecnologia avançada, semelhante à de um computador (é o caso do iPhone, por exemplo). Permite a inserção de diversos aplicativos.

¹⁵ Um *Tablet* é um mini-computador, que permite a inserção de diversos aplicativos e exerce as funções normais de um computador.

1. Um novo consumidor

“New research shows that rather than systematically narrowing their choices, consumers add and subtract brands from a group under consideration during an extended evaluation phase. After purchase, they often enter into an open-ended relationship with the brand, sharing their experience with it online”.

(Edelman, 2010: 64)

Parafraseando o célebre poeta português Luís de Camões, os tempos, as vontades, e os seres humanos mudam, pois “ todo o mundo é composto de mudança”¹⁶. A viver em pleno século XXI, o poeta não estaria com certeza a pensar nas profundas alterações económicas, sociais e tecnológicas que marcaram os finais do século XX e que ainda influenciam os modos de vida atuais. O fato é que, e tal como o poema refere, “continuamente vemos novidades”, o que nos leva a pensar a sociedade como um sistema complexo, dinâmico, e em constante mutação. O ser humano acompanha todas essas mudanças, construindo relações e moldando a sua própria personalidade de acordo com uma necessidade constante de adaptação.

Na sociedade atual, encarada como a sociedade da informação, das novas tecnologias digitais, e dos novos media, a novidade surge a cada passo, a comunicação assume diferentes perspetivas, o perfil do consumidor altera-se, e a sua relação com as marcas é construída de maneira sobejamente distinta.

Assim, estamos em condições de afirmar que devido à aceleração do mundo atual e às constantes mutações nos desejos e aspirações sociais, as empresas e os seus *marketeers* devem estar atentos a todas as tendências que os rodeiam, sob pena de se verem excluídos do leque de marcas com grande notoriedade e reputação no (s) mercado (s) onde pretendem fazer valer a sua presença. Deverá dar-se um especial destaque ao consumidor e ao seu comportamento face à marca, já que *“consumer knowledge is an importante asset for all businesses”* (Rowley, 2002: 268). De acordo com Rowley (2002), qualquer empresa que deseja alcançar a diferenciação terá de conhecer profundamente o contexto em que se movimenta e, principalmente, saber responder a questões básicas acerca do seu consumidor alvo.

No início do século XX, aquando do despoletar da sociedade de massas, o perfil deste consumidor era, claramente, dissemelhante daquele que é apresentado nos dias de hoje. A comunicação fazia-se num único sentido, partindo de um emissor (detentor de um poder transversal a

¹⁶ Poema “ Mudam-se os Tempos, Mudam-se as vontades”, escrito por Luís Vaz de Camões.

todo o processo comunicativo), para um recetor que se mostrava passivo em relação aos estímulos que ia recebendo. Tudo isto era desenvolvido de uma forma quase mecânica, envolvendo um baixo grau de interatividade entre as partes envolvidas no ato comunicacional. Os meios de comunicação de massas (ditos media tradicionais) detinham grande visibilidade e eram vistos como o polo onde se concentrava o poder de controlo e de influência junto de uma audiência descrita como atomizada e passiva. As características persuasivas dos grandes media de massas (televisão, rádio, publicidade exterior, em jornais ou revistas, etc.), reduziam o consumidor/recetor a um mero espetador (teoria da agulha hipodérmica ou teoria das balas mágicas).

Desta, forma, o conceito de “sociedade de massas” instalou-se, decisivamente nas teorias comunicacionais da época, dando origem a um modelo rígido (comunicação *one-to-many*), com objetivos informacionais e de entretenimento. Passamos de uma “atenção focada”, exclusivamente, numa só tarefa, para uma “atenção difusa”, ou seja, dispersa por várias tarefas (Cardoso, 2009). Hoje, não falamos em sociedade de massas mas sim em “sociedade em rede” (Castells, 2002), ou em “aldeia global”, conceito criado por Marshall McLuhan que, na década de 60, preconizou os impactos que a revolução digital teria na sociedade e na forma de relacionamento universal.

Apesar de uma grande mudança no panorama comunicacional, onde se regista a passagem de uma comunicação de massas para uma comunicação mais segmentada e personalizada, a Internet não deixa de constituir um meio de massas, já que permite chegar a uma grande quantidade e diversidade de públicos. No entanto, importa referir que com o advento da Internet intensificou-se a interação entre marca e consumidores, levando à constituição de comunidades fragmentadas e individualizadas, que exigem uma comunicação dirigida e personalizada.

Assim, nos dias de hoje, “o modelo comunicacional da nossa sociedade é moldado pela capacidade dos processos de globalização comunicacional mundiais, juntamente com a articulação em rede massificada e a difusão de media pessoais, e, em consequência, o aparecimento da mediação em rede. A organização de usos e ligação em rede dos media dentro deste modelo comunicacional parece estar diretamente ligado aos diferentes graus de uso de interatividade que os nossos media atuais permitem” (Cardoso, 2009:56).

O contexto comunicacional transformou-se (de uma comunicação unidirecional passamos para uma comunicação multidimensional), e consigo surgiu também um novo consumidor que “ tem mais poder de comunicação, uma vez que, pode expor as suas ideias e críticas sem censura, comentar produtos e serviços, trocar opiniões com perfeitos desconhecidos, iniciar ele próprio o processo de comunicação, inibir que lhe sejam apresentados anúncios publicitários (...) ” (Dionísio *et al*, 2009: 41).

Falamos de uma audiência ativa, que interpreta, que interage, que seleciona, que partilha informação, e que está cada vez mais informada. E, por outro lado, falamos de uma audiência fragmentada, ou seja, dispersa pelos vários meios de comunicação, tornando-se “ cada vez mais difícil encontrar os consumidores e comunicar com eles (...) ” (Dionísio *et al*, 2009: 110). O processo de compra é cada vez mais complexo, pois o nível de exigência também aumentou. Para isto muito contribuem as novas tecnologias e, especialmente, a Internet, que colocou á disposição dos indivíduos uma grande quantidade de informação sobre as mais diversas áreas e interesses.

Edelman (2010), refere que o processo de compra de um determinado produto na era dos novos media, diverge um pouco da forma como este era visto anteriormente. O que acontece é que, durante muito tempo, este processo foi construído de uma forma linear e mecânica, uma vez que, os consumidores faziam as suas escolhas mediante a funcionalidade dos produtos apresentados pelas marcas (a relação entre ambas as partes não passaria deste nível). Segundo o autor, processo atual envolve outras dinâmicas e compõem-se de pelo menos quatro fases: *Consider, Evaluate, Buying, Enjoy/advocate, bond*. (Fig.12)

Figura 12. – O processo de decisão do consumidor atual



Fonte: Baseado em Edelman (2010: 65)

O consumidor, cada vez mais informado sobre as marcas, e sobre as dinâmicas de mercado (concorrência, preços, qualidade, etc.), está constantemente a adicionar e a subtrair possibilidades de compra durante o seu processo de decisão. Podemos referir que este novo consumidor compara e avalia, constantemente, as mais diversas realidades. E, neste contexto, tornam-se fundamentais, todos os sinais provenientes da marca, já que poderão servir como base de sustentação da decisão final. A característica mais marcante deste novo consumidor prende-se com a sua atitude no momento após a compra de um determinado produto. As novas possibilidades do mundo *online*, conferem-lhe a oportunidade de partilha e discussão em torno dos mais diversos assuntos relativos às marcas. Assim, *“When consumers are pleased with a purchase, they’ll advocate for it by word of mouth, creating fodder for the evaluations of others and invigorating a brand’s potential.”* (Edelman, 2010: 65). Os *blogs* (criados por profissionais ou não profissionais), por exemplo, podem constituir espaços de partilha de interesses e opiniões sobre as marcas ou sobre qualquer assunto considerado relevante pelo seu criador.

Figura 13 – A partilha de informação sobre “ Descontos” através de um *Blog*



Fonte: <http://descontos.blogs.sapo.pt/>

Perceber porque é que este consumidor usa estas novas possibilidades comunicativas (e como o faz), quais são os seus interesses, as suas perspetivas e os seus desejos, deverá, portanto, constituir um dos objetivos primordiais de qualquer empresa. Segundo Simmons (2007), existem quatro grandes pilares que devem servir de guia para a construção e crescimento de uma marca no mundo online: compreender o consumidor, apostar numa boa estratégia de marketing e comunicação, apostar na interatividade e ter cuidados acrescidos com os conteúdos. Defende-se aqui que a base para qualquer estratégia (sobretudo para os novos media), é o conhecimento e a compreensão do consumidor pois, ajuda a empresa a procurar as melhores formas de comunicar e de construir um relacionamento sólido e relativamente duradouro.

Nos dias que correm, este novo consumidor não fica satisfeito por ouvir ou ler a informação que descende da empresa, já que as suas aspirações o levam cada vez mais a participar e interagir ativamente com as marcas (principalmente através das novas plataformas *online*), envolvendo-se diretamente no processo de construção das mesmas.

Muitas são as marcas que, ao perceberem a existência de um consumidor ativo e participativo, procuram uma maior proximidade, sobretudo, através das redes sociais. A marca de Tintas CIN, por exemplo, desenvolveu o primeiro catálogo digital de cores com a ajuda dos seus fãs e consumidores. Através de uma aplicação criada pela marca para o *facebook*, os participantes deveriam criar a sua cor

e atribui-lhe um nome para, posteriormente, ser alvo de uma votação. As 25 cores mais votadas integraram o catálogo digital da CIN, e os seus criadores tiveram acesso a descontos e a outras ofertas¹⁷.

Figura 14. – Catálogo “CIN Colour Maker”



Fonte : *Facebook* da marca CIN

Um outro exemplo poderá ser o da marca *Heineken*, conhecida mundialmente pelas suas cervejas. Em virtude da comemoração dos 140 anos do lançamento da marca na Holanda, foi lançado o desafio, no final de 2011, aos fãs na rede social do *facebook*: criação de uma nova imagem para a garrafa *Heineken* que terá direito a uma edição limitada.

¹⁷ Informação disponível em, <http://cindecor.cin.pt/>.

Figura 15. – Aplicação criada pela *Heineken* para a rede social do *Facebook*



Fonte: *facebook* da marca Heineken

As candidaturas deveriam ser enviadas até 1 de Fevereiro de 2012, através da página do *facebook* da marca.

Estes exemplos levam vários autores (Simmons, 2007; Carrera, 2009; McCann, 2010; etc.) a falar do novo consumidor como um importante produtor de conteúdos ou como um *prosumer*. A *Internet Advertising Bureau (IAB)*¹⁸, faz referência a este consumidor-produtor, definindo-o como um indivíduo que cria, disponibiliza ou partilha conteúdo da sua autoria (ou não) na Internet: “*User Generated Content (UGC), also known as consumer-generated media (CGM), refers to any material*

¹⁸ Fundada em 1996, e com sede na cidade de Nova Iorque, A *Internet Advertising Bureau (IAB)* é uma instituição dedicada ao mercado da publicidade interativa. Informação disponível em, <http://www.iab.net/>

created and uploaded to the Internet by non-media professionals, whether it's a comment left on Amazon.com, a professional-quality video uploaded to YouTube, or a student's profile on Facebook" (IAB, 2008: 1).

A Internet e as suas potencialidades, viabilizam e reforçam as características deste consumidor-produtor, lançando um novo desafio às empresas: como controlar ou acompanhar o crescente fenómeno de criação ou partilha de conteúdos por parte do consumidor? Difícil de satisfazer e convencer, este novo consumidor, alia o seu grande poder de negociação com as suas capacidades de gerar informação e de influenciar a opinião geral acerca de uma determinada marca (tornam-se verdadeiros *opinion makers*).

Ao contrário daquilo que acontece nos media tradicionais, o consumidor tem agora a liberdade para escolher aquilo que quer ver, aquilo que quer partilhar, quando o quer fazer e com quem o quer fazer. No mundo dos novos media são os interesses e desejos do consumidor que acionam o processo comunicativo. Este vai criando um núcleo de relações que crescem em torno de determinados interesses, formando comunidades cujos elementos se influenciam mutuamente.

De uma forma geral, estes novos consumidores, considerados como parte da chamada "Geração Y", são apaixonados pela sua individualidade, valorizam a interação, o entretenimento e a diversão. (Dionísio *et al*, 2009; 34). Trata-se de indivíduos para os quais, os fatores tempo e dinheiro são fundamentais e, em virtude desse fato, os novos media (em especial a Internet), tornaram-se imprescindíveis para as suas vidas.

Desta forma, e tendo em conta todas estas mudanças, estamos em condições de afirmar que as empresas "necessitam de estar presentes nos novos territórios comunicacionais, virtuais ou não, ser interativas com novos códigos de linguagem, compreender e antecipar os imparáveis sinais de mudança." (Lendrevie *et al*, 2010: 541).

Apesar disso, parece evidente que esta necessidade aplica-se apenas àquelas empresas que desejam estar onde o consumidor está, pois, como vimos é este que detém a grande quota-parte do poder que envolve o processo comunicativo. A decisão está nas mãos dos responsáveis estratégicos de cada instituição.

2. *Web 2.0* – Potencialidades e desafios

The Internet needs to be a place where stories are told and dialogues are initiated, as well as information being discovered.

(Simmons, 2007: 551)

O novo meio de comunicação de massas, a Internet, trouxe consigo novas formas de relacionamento e interação, um novo paradigma comunicacional, e excelentes oportunidades no universo do marketing.

Decorria o ano de 1989, quando Tim Berners Lee deu início ao projeto da *World Wide Web* (rede de alcance mundial), inaugurando uma nova era para a comunicação.

As primeiras experiências digitais, conhecidas como a *Web 1.0*, proporcionavam aos seus usuários o acesso a uma grande quantidade e diversidade de conteúdos que, embora se apresentassem de forma estática, permitiam selecionar informação segundo objetivos e interesses específicos. A fraca interatividade e a democratização no acesso ao meio, aliadas à rigidez das informações apresentadas, conduziam à constituição de públicos passivos e impossibilitados de partilhar e produzir informações. Apesar do aparente controlo da informação disponibilizada, a *Web 1.0* tornou-se no espaço onde reinava a liberdade de publicação, e onde o consumidor começa a transformar-se criticamente face ao mundo consumista que o rodeia.

Assim “a *web 1.0* trouxe grandes avanços no que diz respeito ao acesso à informação e ao conhecimento, porém a filosofia que estava por detrás do conceito de rede global foi sempre a de um espaço aberto a todos, ou seja, sem um “dono” ou indivíduo que controlasse o acesso ou o conteúdo publicado”. (Coutinho & Júnior, 2007: 199).

Nesta primeira geração da Internet, caracterizada pela afirmação dos chamados *hiperlinks*, o usuário constituía-se como um mero consumidor com a obrigatoriedade de pagar para ter um espaço neste novo meio de comunicação de massas. Começava-se, desta forma, a perspetivar novas oportunidades para o mundo dos negócios e do marketing, e a desenhar novas formas de relacionamento entre marcas e consumidores.

A própria evolução e proliferação da *World Wide Web* permitiram uma maior democratização no que respeita ao seu acesso (aumento gradual do número de utilizadores), bem como uma rápida mudança no número de ferramentas disponíveis (aumento dos servidores e *software* disponíveis).

Com a chegada da chamada *Web 2.0*, vislumbra-se uma nova geração para a Internet, e uma mudança significativa no paradigma comunicacional. A partilha, o comentário, a interação ou a produção e disponibilização de conteúdos tornou o usuário da Web mais ativo no contexto comunicativo. Este novo meio de comunicação não é mais visto como uma simples biblioteca, onde cada usuário encontra os mais variados textos e se senta a ler. O processo é cada vez mais dinâmico, a troca e a produção de conhecimento acelerou-se, e os indivíduos são cada vez mais os atores principais desta complexa trama comunicacional. Nos dias que correm, “ a filosofia é outra, pois com a introdução da *Web 2.0* as pessoas passaram a produzir os seus próprios documentos e a publicá-los automaticamente na rede, sem a necessidade de grandes conhecimentos de programação e de ambientes sofisticados de informática” (Coutinho & Júnior, 2007: 5).

O termo *Web 2.0* da autoria de Tim O'Reilly surgiu em 2004, durante uma sessão de brainstorming, numa das conferências organizadas pela *MediaLive International*. Num dos seus *blogs*¹⁹, O'Reilly partilhou as suas ideias sobre o conceito, dando uma visão geral daquilo que pode caracterizar a nova era da Internet.

“Web 2.0 is the network as platform, spanning all connected devices; Web 2.0 applications are those that make the most of the intrinsic advantages of that platform: delivering software as a continually-updated service that gets better the more people use it, consuming and remixing data from multiple sources, including individual users, while providing their own data and services in a form that allows remixing by others, creating network effects through an “architecture of participation,” and going beyond the page metaphor of Web 1.0 to deliver rich user experiences”.

De fato, e tal como refere o autor, a *Web 2.0* veio permitir o chamado “efeito de rede”, possibilitado por uma maior participação e interação entre usuários que conhecem agora novas experiências comunicativas.

Se por um lado, o conceito de *Web 2.0* não reúne um consenso quanto à sua definição, a sua principal característica aparece quase sempre ligada àquilo que se designa como *Customer-Generated Content*, ou seja, a um consumidor cada vez mais produtor de conteúdos (Constantinides *et al*, 2008: 2).

Desta forma, a *Web 2.0*, consiste num conjunto de novas tecnologias que vieram possibilitar novas formas de comunicar e de interagir socialmente, dotando os seus usuários de capacidades

¹⁹ Disponível em, <http://radar.oreilly.com/>

especialmente relacionadas com a produção e partilha de informação por meio das novas plataformas comunicacionais (Murugesan, 2007: 34). Neste novo contexto a palavra de ordem parece ser a colaboração. O que se forma é uma complexa rede de contatos, de conhecimentos e de relacionamentos, dando origem àquilo a que Pierre Levy (2000) designa como “inteligência coletiva” (produção e partilha coletiva de conhecimentos). Tendo em conta a perspetiva de Meadows-Klue (2008: 247), o ADN da *Web 2.0* é construído com base numa multiplicidade de fatores:

“there is the creation of platforms that connect people together (social networks), the ability to produce and then share content with others (social media), the success in architecting frameworks for participation (rather than producing all the content, and extracting and processing some of community’s knowledge and then sharing it back (collective intelligence)”.

Instalando uma nova forma de sociabilidade e comunicação, a *Social Web*, nome pelo qual também é conhecida a *Web 2.0*, proporcionou o aparecimento de plataformas como o *facebook*, o *myspace*, o *flickr*, o *twitter* ou o *youtube*, responsáveis pela maior característica e potencialidade oferecida por esta nova era: a interatividade. Esta é talvez a maior responsável pela mudança nos modos de consumo de conteúdos atuais, pela sua capacidade de gerar novas formas de relacionamento mediado pela tecnologia, dando origem a uma nova sociabilidade.

A interação potencia o diálogo permanente, atento e em tempo real quer entre os usuários a título individual, quer entre estes e as diversas marcas presentes nestas novas plataformas comunicacionais. Assim, a “troca de informações que a Internet proporciona, cria um outro valor de importância determinante no novo cenário empresarial: o relacionamento com os clientes” (Brandão, s/d: 3). Ora, isto pode tornar-se um verdadeiro desafio para qualquer organização: como desvendar as melhores formas de criar um relacionamento duradouro, gerador de notoriedade e reputação com um consumidor cada vez mais informado e exigente?

De fato, um dos grandes dilemas das organizações atuais, prende-se com a incapacidade de controlar todos os fluxos de comunicação que surgem e disparam em todas as direções, dadas as características de um consumidor-produtor de informação, cada vez mais influente e crítico face ao mundo que o rodeia e ao comportamento das marcas, em particular. Os conteúdos gerados pelas organizações deverão suscitar interesse e entusiasmo, para que o cliente sinta vontade de partilhar a

informação, de opinar, de comentar, de colocar um “like”²⁰, etc. A relevância, o interesse e a personalização dos conteúdos faz com que o cliente sinta vontade de voltar ao *website* da marca, de aceder aos seus espaços nas redes sociais, de visitar o seu *blog* e, no fundo, de seguir toda a sua trajetória, neste novo meio de comunicação que é a *Web 2.0*. Hoje em dia, a atenção do consumidor está dispersa e fragmentada por vários media diferentes, pelo que se torna fundamental a qualquer organização, criar conteúdos apelativos e focados nos seus interesses (necessidade de conhecer os padrões de consumo atuais).

Desta forma, a interatividade constitui-se, simultaneamente, como uma potencialidade para a criação de novas formas de relacionamento (maior personalização, e diversão), e como um desafio para as organizações, que deverão ter especial atenção ao comportamento destes novos consumidores, bem como à relevância dos conteúdos que desejam expor na Internet. Os níveis de interatividade deverão afetar de forma positiva a atuação *online* da empresa, e servir para reter o máximo da atenção dos seus clientes, ouvindo-os, conversando com eles, e aumentando o seu grau de satisfação (Simmons, 2007: 553). A Internet é, assim, “um meio de comunicação essencialmente interativo que permite aos utilizadores assumir o controlo sobre a visualização da informação, seleccionando aquilo que pretendem aceder, quando o pretendem fazer e como querem que a informações se apresente, quer seja escolhendo entre sons e imagens, ou no grau de personalização da mensagem” (Heymer, 2005: 9).

Este novo paradigma comunicacional, construído com base na interatividade, trouxe consigo grandes desafios para as organizações, sendo um deles o aparecimento de um novo tipo de linguagem. De fato, “está a surgir uma nova linguagem, um novo léxico para o qual os *marketeers* devem estar preparados.” (Dionísio *et al*, 2009: 37). Trata-se de uma linguagem muito própria e informal, que emerge da velocidade e instantaneidade a que a informação circula nestes novos meios de comunicação. As empresas que ambicionem marcar presença na *World Wide Web*, terão de ter especial atenção à linguagem utilizada, que não é mais dirigida às massas, mas a um público cada vez mais segmentado. Isto quer dizer que o foco da estratégia será o conteúdo da mensagem e não a forma como esta se transmite, ou seja, “se antes a linguagem publicitária era construída com o máximo de “sedução”, uma forma atrativa e cativante, agora, deve antes conquistar pela relevância” (Brandão, 2001: 10).

²⁰ Botão de “gosto” da rede social do *Facebook*, que o usuário utiliza para assinalar os conteúdos que por algum motivo lhe chamam a atenção.

O principal desafio para as marcas consiste, essencialmente, na criação de relações com os consumidores, tendo em conta todas as especificidades do novo contexto comunicacional. Assim, as técnicas de marketing relacional tornam-se emergentes, uma vez que, é fundamental saber estar onde o consumidor está, saber falar a sua língua, compreender o seu comportamento, ouvi-lo, e crescer com ele (*Customer Relationship Management*). Hoje, mais que nunca, torna-se obsoleta a ideia de que para constituir um bom negócio basta um bom serviço. É cada vez mais importante a relação, o envolvimento e a predisposição (no caso das empresas) para perceber todo o ambiente responsável pela construção do indivíduo enquanto consumidor ativo e crítico face às funcionalidades oferecidas por determinado produto. O consumidor passa a estar no centro de todas as prioridades de negócio. Berry (1993) foi o responsável por uma primeira abordagem ao conceito de marketing relacional, referindo que este é fulcral para maximizar benefícios duradouros para ambas as partes envolvidas no processo de comunicação. (Proença & Silva, 2008: 90).

Numa das suas contribuições para a definição do conceito de marketing relacional, publicada no *Journal of Relationship Marketing* em 2002, Leonard L. Berry refere que mais do que oferecer um bom serviço, é necessário desvendar tudo o que se desenvolve posteriormente, ou seja, tudo o que diz respeito à relação que se estabelece entre produtor e consumidor.

“Relationship marketing is attracting, maintaining and—in multi-service organizations—enhancing customer relationships. (...) Good service is necessary to retain the relationship. Good selling is necessary to enhance it. (...) Cementing the relationship, transforming indifferent customers into loyal ones, serving customers as clients—this is marketing too.” (Berry, 2002: 61)

De acordo com Dionísio *et al* (2009), o *Customer Relationship Management* (CMR), constitui-se como a gestão colaborativa essencial ao crescimento de qualquer empresa. Neste novo contexto, marcado pelo desenvolvimento desenfreado das novas tecnologias, os autores falam na existência de um “*e-CMR*”, ou seja, de “ um sistema integrado de gestão focado no cliente, que pretende gerir, de forma integrada, todos os pontos de contacto e relações/comunicações de todos os elementos da empresa com os seus clientes (atuais ou potenciais) para benefício de ambas as partes envolvidas (...) permite identificar e segmentar os clientes de acordo com o seu valor e definir formas de abordagem personalizadas e adequadas para (re) conquistar, estar próximo (...) e sobretudo fidelizar os bons clientes” (Dionísio *et al*, 2009: 267).

Importante será que, no seio desta gestão colaborativa, prevaleça a coerência de comunicação, o diálogo e o acompanhamento constante do comportamento do consumidor, uma vez que, “ para além dos desafios levantados pelo puro e simples desenvolvimento de ações de comunicação *on-line*, os gestores têm ainda de integrar e assegurar consistência da comunicação nos seus modelos de trabalho (...) ” (Dionísio *et al*, 2009: 169). Só assim a Web 2.0 constituirá uma verdadeira potencialidade para a comunicação organizacional.

A *web 2.0* enquanto meio de comunicação apresenta, assim, algumas vantagens (em relação aos meios tradicionais) ou potencialidades intrínsecas que merecem destaque nesta reflexão:

- A maioria das plataformas apresentadas é de acesso livre e gratuito (trata-se de um meio sempre disponível);
- É um meio multifacetado, pois permite tanto a comunicação *one-to-many*, como a comunicação *one-to-one*. Em termos aparentes, a Internet apresenta-se como um meio de comunicação de massas, mas os indivíduos pertencentes a essa massa indiferenciada podem interagir com a informação que lhes é enviada, com os remetentes dessa mesma informação e, ainda com os outros indivíduos para os quais a informação foi enviada (Serra, s/d: 2). A interatividade e a instantaneidade (que ocorrem em tempo real) criam uma complexa teia de relações. A partilha é constante e possibilitada em muito pelos chamados *RSS feeds*, um serviço que permite ao usuário escolher que tipo de informação gostaria de receber e acompanhar (Simmons, 2007);
- Facilidade na edição e produção de conteúdos;
- Constitui-se como uma grande fonte de informação a que se acede sem constrangimentos de tempo nem de lugar (supera-se os limites de espaço e de tempo).
- Maior facilidade no armazenamento, disponibilização, e partilha da informação;
- A comunicação é dirigida e personalizada;
- Os consumidores poupam tempo e dinheiro na procura de informação e na compra dos produtos;
- Às empresas possibilita a “presença na rede, redução de custos, maior interatividade, comunicação integrada, melhoria do serviço ao cliente (...) acesso a mercados internacionais (...) ” (Hortinha, 2002: 42). A sua presença nestas novas plataformas comunicativas irá permitir uma maior visibilidade para as suas marcas e produtos;
- Trata-se de um meio que proporciona maior proximidade e relacionamento entre os envolvidos no processo comunicativo;

- É uma grande oportunidade de negócio, principalmente para as pequenas e médias empresas que, num contexto de forte concorrência, tem a oportunidade de fazer ouvir e notar a sua presença;

Todas estas potencialidades, aparentemente benéficas para a criação de laços duradouros entre empresas e consumidores, encerram em si também algumas desvantagens significativas. De fato, como já foi referido, neste meio os conteúdos revelam uma importância ainda maior do que nos media tradicionais, pois deverão ser curtos, apelativos e com a informação necessária para despertar o interesse por parte do usuário (o ato de leitura difere dos meios tradicionais). O que acontece é que nem sempre é tarefa fácil a construção deste tipo de conteúdo, o que pode gerar ideias erróneas quanto ao produto ou serviço que se pretende promover. Sabemos que uma informação errada ou mal entendida por parte do usuário poderá ser fatal para a reputação de qualquer empresa, pois essa mesma informação irá circular muito mais rápido no meio *online* do que no meio *offline*, podendo fugir ao controlo dos responsáveis pela gestão da comunicação organizacional. Quanto maior for a exposição pública de uma marca, maior será a sua notoriedade mas, serão também maiores os riscos para a sua reputação.

Neste contexto, percebe-se a importância do profissional de Relações Públicas, na promoção do diálogo, e na construção de uma estratégia integrada, unificada e coerente no novo meio *online*. Embora se assuma a importância deste profissional sabemos que, na maioria dos casos, os responsáveis pela gestão dos fluxos comunicacionais nas plataformas *online* não são propriamente especializados na área das Relações Públicas ou da Comunicação em geral, o que pode trazer dissabores às marcas que pretendam fazer valer a sua presença na *Web 2.0*. A presença online tem de ser avaliada quanto às vantagens ou desvantagens para a marca, e acompanhada por profissionais do mundo da comunicação. Para estes, acompanhar as constantes mutações no mundo das novas tecnologias, torna-se um verdadeiro desafio.

Assim, “atualmente, o que se pode verificar é que muitas empresas entraram na rede apenas para marcar presença, sem um planeamento consistente de como usar este novo instrumento digital no seu *mix* de marketing” (Brandão, s/d: 4). Como qualquer estratégia, no mundo *online*, exige-se também a construção de um plano de atuação prévio onde esteja discriminado o comportamento a seguir pela marca, os objetivos e a mensagem que se quer fazer passar. Muitas são as empresas a ter consciência da importância da *Web 2.0* para a sua comunicação, mas desconhecem o meio e as suas verdadeiras potencialidades:

“The question is particularly urgent because the Web 2.0 meme has become so widespread that companies are now pasting it on as a marketing buzzword, with no real understanding of just what it means.” (O’Reilly, 2007: 18)

Para além disso, muitas outras empresas estão ainda algo céticas quanto à utilização deste novo meio de comunicação. Tal como refere Murugesan (2007: 34) *“although Web 2.0 technologies are becoming mainstream both in consumer and business contexts, many IT professionals and businesses are skeptical”*.

No entanto, parecem evidentes os benefícios que advêm de uma aposta na presença *online* das empresas, fundamentalmente, pela possibilidade de diálogo constante com os seus públicos-alvo e oportunidade de criar um relacionamento próximo e passível de ser materializado em lealdade e fidelidade à marca.

3. Web Marketing

“The full utilization of the Web, both in terms of marketing activities and technical characteristics, will place a firm in a competitive position upon entering the next century”.

(Palmer & Griffith, 1998: 49)

Os princípios do marketing aplicados ao universo da *Web 2.0*, assumem diferentes perspetivas e abordagens, levando à existência de várias denominações para identificação do processo: *Marketing Digital, E- Marketing, E- Business, Marketing Virtual, Online Marketing*, etc. De uma forma genérica, podemos dizer que o *Web Marketing* (termo adotado neste trabalho), consiste no desenvolvimento de uma estratégia ou de um plano de ação levado a cabo pelas marcas, para guiar o seu comportamento no meio digital (Internet, dispositivos móveis, etc.). Como qualquer estratégia de comunicação, visa promover e gerir a imagem de uma marca, dos seus produtos ou serviços. O objetivo passa pela satisfação dos atuais clientes, e pela conquista de novos mercados, aproveitando as potencialidade oferecidas pela Internet para esse efeito.

“Blended Marketing” é o termo utilizado por Dionísio *et al*, para designar todo este processo de comunicação da marca no mundo digital. Para os autores o mercado da comunicação terá, agora, de ter em conta os novos cenários e a necessidade de “misturar” a estratégia dita tradicional com a

estratégia digital, de forma a alcançar um plano de ação coeso, coerente e uniforme. O “*Blended Marketing*” é, assim, “ uma abordagem distinta que procura entender uma realidade que já está à nossa volta, que já existe, mas sobre a qual ainda não compreendemos bem os contornos e a amplitude do seu impacto. Uma realidade moldada, em particular, pela Internet”. (Dionísio *et al*, 2009: 44).

A *American Marketing Association*, utiliza o termo *Online Marketing*, definindo-o como tudo aquilo que diz respeito à estratégia de comunicação de uma empresa na Internet: “*Term referring to the Internet and e-mail based aspects of a marketing campaign. Can incorporate banner ads, e-mail marketing, search engine optimization, e-commerce and other tools.*”²¹

Já Coelho e Cavique (2008: 333), referem-se ao termo *e – marketing*, dando a entender que existem poucas diferenças entre o conceito mais genérico de marketing e aquele que resulta da sua aplicação ao novo mundo digital. Assim, os autores consideram que, “o Marketing e o e-marketing visam uma mesma finalidade: a aplicação de técnicas, métodos e sistemas que permitem a adequação da oferta (produtos, serviços, ideias) em todas as suas vertentes (...). O e-marketing pode ser considerado a aplicação da filosofia de marketing às novas tecnologias.”.

Considera-se, assim, que o *Web Marketing* tem os mesmos objetivos que o Marketing num conceito mais lato, pelo que diferem apenas os meios utilizados para a comunicação e troca de valores entre clientes e empresas.

Constituindo-se como uma ferramenta fundamental de apoio e interligação à estratégia tradicional de comunicação, o *Web Marketing*, “ exige uma abordagem de «3Ws» numa óptica de gestão: a criação de *sites* adequados ao seu perfil (*web design*), a sua divulgação junto dos clientes-alvo (*web promotion*) e a medição dos resultados alcançados (*web performance*) ” (Rita & Oliveira, 2006). Como qualquer estratégia comunicativa exige coerência de conteúdos e medição dos resultados obtidos, o que nem sempre está ao alcance e na dependência das empresas que pretendem fazer valer a sua presença na *World Wide Web*. Como já foi referido, os conteúdos gerados, neste caso pelas empresas, assumem, mais que nunca, uma extrema importância, pois qualquer falha neste campo poderá ser fatal para a reputação empresarial dada a possibilidade da rápida propagação de informações falsas ou distorcidas. A avaliação da estratégia *online*, assume igual importância, e ajuda a decifrar qual a melhor forma de chegar ao novo consumidor, de refletir sobre os pontos fortes e os pontos fracos da estratégia atual, de forma a apurar os sentidos comunicacionais.

²¹ Disponível em, www.marketingpower.com

A proliferação da Internet, com todas as suas potencialidades, trouxe consigo vantagens indiscutíveis para o mundo dos negócios, dando origem a conceitos como o de *e-business* ou *e-commerce*. Existem, portanto, cada vez mais trocas comerciais entre empresas (*business-to-business*), entre empresas e os consumidores (*business-to-consumer*), e entre os próprios consumidores (*consumer-to-consumer*), através da Internet (Rita & Oliveira, 2006).

Apesar de todo este cenário não será acertado afirmar que exista uma rutura total com as estratégias de comunicação tradicionais (publicidade na TV, nas rádios, na imprensa, etc.), mas sim uma interligação que deve ser planeada e estruturada segundo objetivos empresariais e comunicacionais previamente definidos.

Chaffey (2007: 339) inclui, precisamente, na sua definição de “*Internet marketing*”, esta importância de existir uma (inter) ligação com a estratégia de marketing tradicional: “*the term “Internet marketing” tends to refer to an external perspective of how the Internet can be used in conjunction with traditional media to acquire and deliver services to costumers*”.

Reconhece-se, portanto, a importância do *Web Marketing* enquanto instrumento de apoio á estratégia de comunicação de uma marca, sempre que se registar a preocupação por um planeamento prévio à implementação dessa mesma estratégia, e sempre que esta estiver em perfeita sintonia com os objetivos gerais da empresa e com a estratégia global delineada (coerência e ligação entre as mensagens e os meios utilizados).

3.1. Websites

Habitualmente, quando ouvimos falar de uma empresa e queremos aprofundar os nossos conhecimentos acerca da sua atividade, procuramos o seu *website* (sítio na Internet). De uma forma geral, podemos dizer que quando os *marketeers* pensam na elaboração de uma estratégia *online* para uma determinada marca, a primeira ideia que se lhes ocorre é a construção de um *website*.

Para Dionísio *et al*, a construção dos *websites* institucionais é feita de acordo com alguns objetivos específicos:

- “Atrair visitantes, idealmente dos *stakeholders* mais relevantes para a organização;
- Promover a interação, mediante a disponibilização de ferramentas interativas, que promovam a participação ativa do visitante no *site*;

- Estimular o retorno, ou seja, contribuir para a construção de uma relação duradoura através da Internet que só é possível se a organização e o visitante interagirem de uma forma contínua” (2009: 177).

Nos dias que correm, os *websites* institucionais, são cada vez mais apelativos, quer em termos visuais, quer em termos de conteúdos apresentados (cada vez mais interativos). Assumem-se como uma espécie de “cartão-de-visita” *online* para as empresas, que deverão incentivar e encaminhar os usuários da *web* para os seus *sites*, através de outras formas de comunicação (anúncios, ligações a outras páginas, divulgação em anúncios nos meios tradicionais, etc.). De uma forma geral, constituem-se como “ um meio de exposição da organização (“vitrine virtual”) e podem estreitar o relacionamento das organizações com seus diversos públicos” (Sant’ Anna & Fernandes, 2008: 1).

A sua elaboração requer um conhecimento estruturado sobre o novo consumidor, e sobre as dinâmicas de funcionamento do novo mercado eletrónico (procura pela diferenciação). As empresas deverão ter consciência de que a criação de um *website* por si só não basta para fazer valer a sua presença no meio *online*, uma vez que nesta nova plataforma comunicativa, as regras mudam com relativa facilidade, e o que era interessante para o usuário no dia de hoje, pode não o ser no dia de amanhã. Assim, a gestão dos conteúdos e *design* de um *website* pode tornar-se um verdadeiro desafio. As empresas deverão mostrar-se sempre inovadoras, acompanhar as novas tendências, os gostos e preferências dos consumidores, e moldar os seus negócios às circunstâncias de mercado oferecidas. Tudo isto, nem sempre é uma tarefa fácil, exigindo uma adaptação constante ao ritmo de aceleração e mudança no mundo comunicacional. Como já foi referido anteriormente, a Web 2.0 apresenta-se como um grande repositório de informação sobre as mais diversas áreas, pelo que a diferenciação pelos conteúdos apresentados é fundamental para qualquer empresas que deseje ter o seu espaço *online*. Considera-se aqui, que a qualidade da informação disponibilizada pela empresa, é uma das premissas essenciais ao bom funcionamento de qualquer *website*. Deve ter-se especial atenção às características deste novo meio, à linguagem utilizada, e aos mercados e públicos para os quais se dirige toda a informação. Para além de informação coerente e estruturada, um *website* deverá ser de fácil navegabilidade, atrativo em termos visuais (o usuário deverá sentir vontade de voltar a aceder ao site da empresa), e deverá estar em constante atualização ou melhoria (Dionísio *et al*, 2009).

No que diz respeito à estratégia de *web marketing* para a marca de um país, cidade ou região, podemos dizer que, em muitos casos, esta encontra-se alicerçada na construção de um *website*, e na gestão dos seus conteúdos. Tal como qualquer empresa, é fundamental que cada território assuma também uma presença *online*, disponibilizando a mais diversa informação (sempre apresentada de

forma simples, atrativa, coerente e estruturada) sobre as suas gentes, os seus costumes, as suas potencialidades em termos paisagísticos e arquitetónicos, etc.

De fato, o ambiente digital poderá ser benéfico para a divulgação e crescimento de qualquer marca territorial, dada a sua capacidade para atingir um grande número de pessoas de diversas regiões do mundo. Um português que nunca conheceu as Bahamas, o Brasil, a região da Andaluzia em Espanha, Paris, Amesterdão ou até mesmo o Alentejo, tem a oportunidade de, a qualquer momento, poder estar mais perto destes locais, através dos seus *websites*. Assim, se a estratégia de marketing territorial passar pelo meio digital, cada individuo poderá comparar a imagem *online* construída por cada cidade região ou país, através da forma como a informação é disponibilizada e apresentada. No ambiente comercial, esta comparação é muitas vezes feita presencialmente, quando o individuo decide averiguar as características de dois produtos idênticos, mas de marcas distintas. Mas se falarmos na marca territorial, o processo não se desenvolve de forma tão linear e simples, uma vez que essa comparação mais presencial e física, implicaria a deslocação, por parte dos indivíduos aos locais em questão para posterior julgamento da imagem que se quis edificar, o que nem sempre está ao alcance de todos (pelo menos no imediato). Talvez por isso se defenda aqui que o meio *online* (em particular o *website*) funcione como uma espécie de “supermercado” das marcas territoriais, onde se pode facilmente comparar e escolher destinos para férias, procurar o local ideal para trabalhar, para construir uma carreira profissional, etc.

Figura 16. – *Homepage* do *website* da marca criada para a cidade de Edimburgo, na Escócia²²

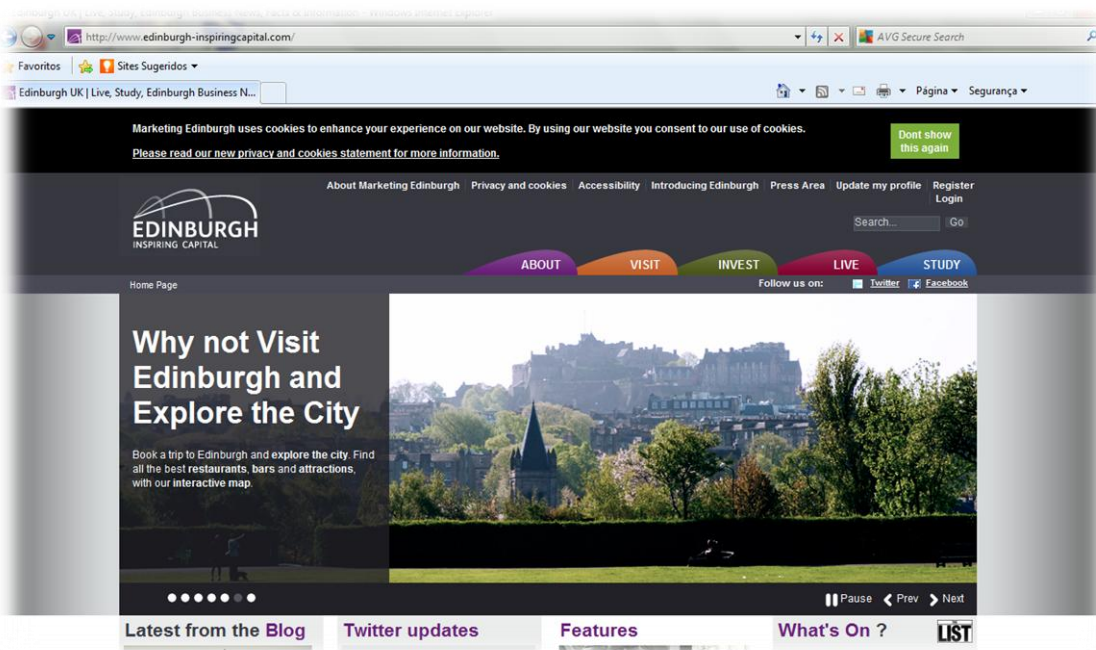
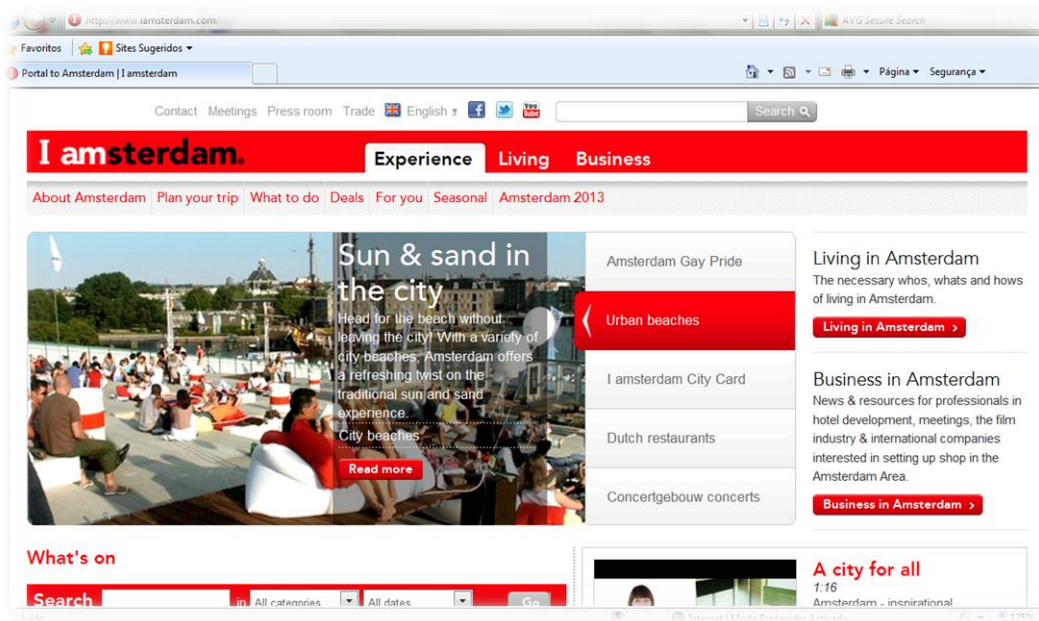


Figura 17. – *Homepage* do *website* da marca criada para a cidade de Amesterdão, na Holanda²³



²² Disponível em, <http://www.edinburgh-inspiringcapital.com/>

²³ Disponível em, <http://www.iamsterdam.com/>

Figura 18. – *Homepage* do *website* da marca criada para a vila portuguesa de Óbidos²⁴



Assim sendo, os *websites* das marcas territoriais constituem-se como a grande fonte de informação (de acesso imediato), sobre as potencialidades que florescem em torno de, países, cidades, regiões ou aldeias e que são promovidas pelos responsáveis de cada local.

O caso da cidade de Edimburgo (Fig.16), e da criação da marca *Edinburgh Inspiring Capital* (marca criada em 2009), por exemplo, confirma aquilo que é apontado (também neste trabalho) como um dos fatores que faz emergir a necessidade de implementação de uma estratégia de marketing territorial: encontrar um ponto de direção comum a todas as entidades e forças locais para que todos trabalhem por um objetivo comum, diminuindo as divergências, e construindo uma imagem territorial que possa trazer benefícios globais.²⁵

O *website* desta marca mostra uma preocupação que parece ser comum a todas as marcas territoriais: explicar os eventuais benefícios de viver no respetivo local, de investir nele, estudar ou, simplesmente visitá-lo. Tudo isto é também visível no *website* da marca criada para a cidade de Amsterdão (Fig.17), assim como a necessidade de existir uma ligação com outras páginas da Internet,

²⁴ Disponível em, <http://www.obidos.pt/>

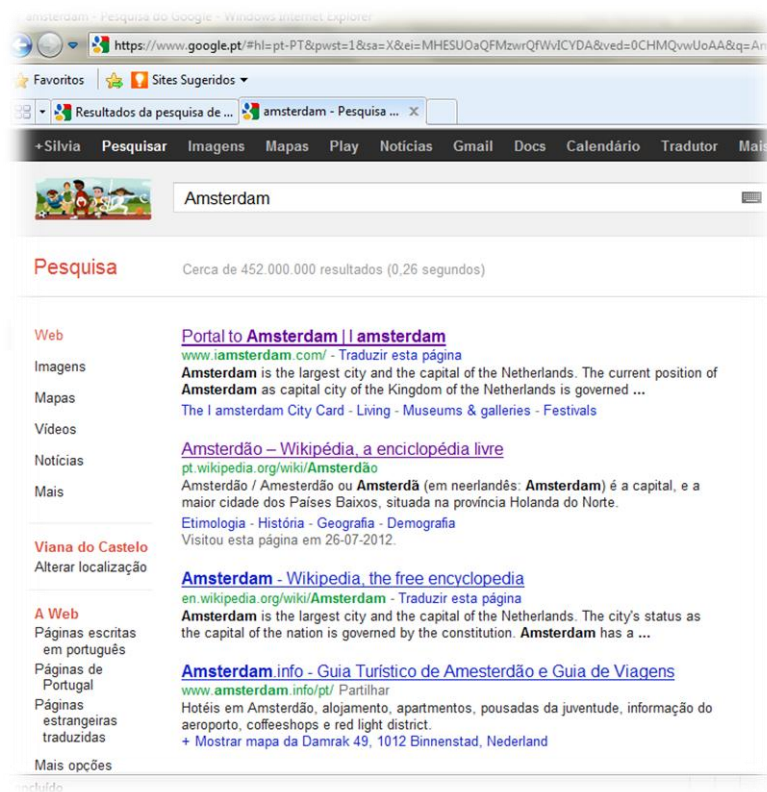
²⁵ Informação disponível em <http://www.edinburghbrand.com>, um *website* criado com o intuito de explicar o conceito da marca criada, e toda a estratégia desenvolvida. Com o objetivo de alcançar um maior consenso e união de todas as entidades locais foi também criada a *Destination Edinburgh Marketing Alliance*. A informação correspondente a este organismo pode ser consultada em, <http://www.edinburghbrand.com/pdf/DEMA%20General%20presentation.pdf>.

em que a marca está presente, como é o caso das redes sociais do *Facebook*, do *Twitter*, ou do *Youtube*.

Assim, as marcas territoriais, sejam elas grandes países, cidades ou até mesmo pequenas vilas como é o caso de Óbidos (Fig.18) demonstram, a necessidade de marcar presença no mundo digital, construindo para isso, um ponto de partida, ou seja, um *website* informativo, interativo e atrativo em termos visuais, que se vai interligando com outros *websites* (redes sociais, blogs, etc.), formado uma extensa teia de relações entre a marca e os seus públicos-alvo (relações que poderão ser benéficas para os objetivos territoriais).

Importa ainda referir que a sobrevivência de uma marca no mundo *online* pode estar em risco se não for assegurada uma interação continua com o usuário, bem como uma atualização continua daquilo que de melhor tem para oferecer (Dionísio *et al*, 2009). É importante, por exemplo, que o website seja “ facilmente detetado pelos motores de busca, (...) através de links pagos (campanhas de *search engine marketing* – SEM)” (Dionísio *et al*, 2009: 183), para que assim possa adquirir uma maior visibilidade no seio das inúmeras possibilidades que o meio oferece. Quando o usuário da Internet deseja procurar informação sobre a cidade de Amesterdão, por exemplo, é importante para a marca que foi edificada (*lamerterdam*), surgir nos primeiros lugares da pesquisa efetuada num qualquer motor de busca (caso do *Google*, *Yahoo*, *MSN*, *Sapo*, etc.)

Figura 19. – Resultados da pesquisa “Amsterdam” no motor de busca Google



Um outro dado importante prende-se com o fato de as marcas se mostrarem cada vez mais preocupadas com as barreiras linguísticas. Os *websites* estão cada vez mais adaptados a diferentes línguas, de forma a alcançar um maior número de públicos.

3.2. Blogs

Os *blogs* são frequentemente descritos como uma espécie de diário *online* (Schitine, 2004), onde se publica, comenta e partilha informação com os restantes usuários da *web*. Trata-se, portanto, de “ um *website* com um formato de registo datado, atualizado com frequência com nova informação, sobre um ou vários temas “ (Dionísio *et al*, 2009: 194). Para além de fácil usabilidade, o *blog* apresenta características muito mais interativas quando comparadas com um *website* (Recuero, 2003), constituindo-se como um forte instrumento de relacionamento e aproximação aos diversos públicos de uma marca. Hoje em dia, qualquer indivíduo ou organização pode ter acesso a esta ferramenta de comunicação, disseminando informação sobre os mais diversos temas por milhares de internautas. Cada indivíduo em particular, ou qualquer organização, tem a possibilidade de se transformar num

seguidor atento da informação que é disponibilizada nestas novas plataformas de comunicação, através da tecnologia *RSS*. Após uma inscrição num dado *website* ou *blog*, o usuário tem a possibilidade de receber a informação atualizada daquilo que foi “postado”²⁶, sem necessitar de aceder diariamente a esses “sítios” da Internet (“*feeds*” *RSS*).

Desta forma, e tendo em conta as características marcadamente interativas, que um *blog* assume enquanto meio de comunicação, estamos em condições de afirmar que as marcas deveriam prestar-lhe particular atenção, pois podem tornar-se boas fontes de informação sobre as perspetivas e opiniões dos consumidores em relação aos mais diversos assuntos (quer estejam estes relacionados com a atuação da marca e dos seus produtos ou não). Tudo isto poderá traduzir-se na criação de um *blog* institucional (a informação parte da marca para os consumidores, de forma a provocar reações), ou no acompanhamento atento de outros blogs criados exclusivamente para discutir temas relacionados com a marca, com os seus produtos, ou outros assuntos que possam interessar aos objetivos organizacionais.

No que diz respeito às marcas territoriais, não deixa de fazer sentido, tanto a criação de um *blog*, como o acompanhamento daqueles que tenham sido criados para discutir as potencialidades de um determinado local, para partilhar fotos ou experiências. As marcas precisam ouvir os consumidores, saber o que estes pensam, para poder adaptar-se, comunicar estrategicamente, e criar relacionamentos duradouros.

As marcas territoriais deverão utilizar estas novas plataformas comunicativas de forma estratégica, aproveitando as suas potencialidades interativas e de relacionamento com os diversos públicos.

A título de exemplo, podemos fazer referência à marca “MADrid about you”, criada para comunicar e promover a capital espanhola. A par de um *website*²⁷, a marca detém também um espaço dedicado ao seu público-alvo no mundo da blogosfera, onde aproveita para criar conteúdo relevante acerca das suas potencialidades e ofertas, interagindo e ouvindo as opiniões daqueles que seguem atentamente o *blog*²⁸.

²⁶ Os “*posts*”, bem conhecidos do mundo da blogosfera, são os textos publicados pelos usuários da web nos seus *websites* ou blogs.

²⁷ Disponível em, <http://www.turismomadrid.es/pt/>

²⁸ Disponível em, <http://www.blogaboutmadrid.es/>

Figura 20. – *Blog* criado para a marca “MADrid about you”



Note-se que existe uma preocupação por parte da marca em interligar o próprio *website* com o *blog* e com outras páginas que servem de apoio à sua estratégia *online* de marketing territorial, como é o caso das redes sociais do *Twitter* ou do *Facebook*. O importante é guiar cada indivíduo num caminho sequencial de *hiperlinks* relacionados com a marca, de forma a que este tenha uma perspetiva geral da presença online da própria marca, e que se sinta atraído a interagir, partilhar, comentar e criar relacionamento.

Para além deste exemplo, muitos outros existem em que a iniciativa de criar conteúdos (através de um *blog*) sobre a marca e discussões acerca dos mais diversos temas com ela relacionados, parte do próprio público (a título individual ou coletivo), que por qualquer motivo decide partilhar informação sobre um país, uma cidade ou uma região. Neste caso, é importante para o crescimento da marca territorial, acompanhar atentamente aquilo que se diz e escreve sobre si nestas novas plataformas de comunicação (é fundamental conhecer a imagem online da marca territorial edificada). Isto porque, muitos destes “criadores de conteúdos *online*” podem tornar-se líderes de opinião junto dos usuários da *web* que seguem os seus blogs.

Figura 21. – Exemplo de *blog* criado para partilhar informação ou opiniões sobre a cidade de Madrid.



Importa ainda referir que, a decisão de construir e gerir um *blog*, deverá partir de cada marca, já que esta deverá ter em conta os seus objetivos estratégicos, de forma a ponderar as potencialidades da sua presença no mundo da *blogosfera*. Para além disso, é necessário ter em atenção que os *blogs*, embora massivamente utilizados por diversas entidades “ requerem certos cuidados não só ao se implantá-los, mas também no seu monitoramento contínuo” (Kunsch, 2007: 50).

3.3. Publicidade *online*

Os formatos publicitários tradicionais estão a ser, progressivamente, ultrapassados pelas novas formas comunicar, proporcionadas pelo mundo digital, mas não substituídos por completo. *Banners*, *spots* de vídeo, *Interstitials* e *Superstitials*²⁹, *Pay Per Click (PPC)*³⁰, formatos *rich media*, *pop-up ads* ou *pop-up windows*³¹, são palavras ou expressões que já fazem parte do léxico diário de muitos dos responsáveis pela estratégia digital de cada marca.

De fato, o meio *online* oferece cada vez mais possibilidades ao mundo da publicidade, despertando nas marcas um maior interesse, curiosidade e vontade de investir nestas novas plataformas de comunicação.

²⁹ “Os *Interstitials* são anúncios baseados em java que surgem no ecrã, enquanto o conteúdo de uma página *web* está a ser carregada”

“Os *Superstitials* são anúncios que surgem quando o utilizador move o cursor de uma área para a outra da página. Parecem-se com mini-vídeos, utilizando tecnologia Flash e Java para os tornar mais rápidos e dar-lhes um cariz de divertimento.” (Rita, 2005: 16)

³⁰ “Custo associado a cada click feito sobre determinada criatividade (*textlink*, *banner* ou outra)” (Dionísio *et al*, 2009: 183).

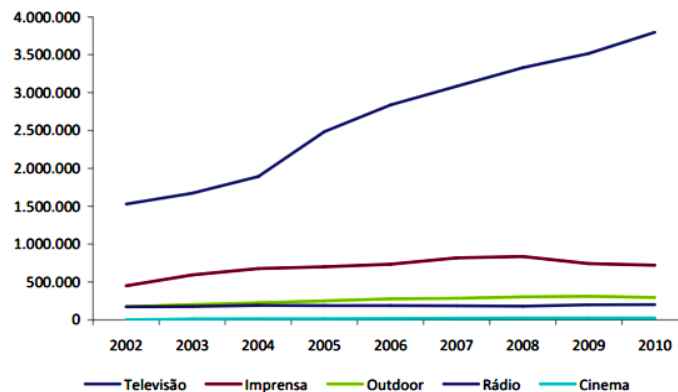
³¹ “Os *pop-ups* são outra variante dos *Interstitials*, consistindo em anúncios que aparecem numa janela separada que se sobrepõe à janela do *browser* que esteja a ser visualizada” (Rita, 2005: 16)

Segundo um estudo levado a cabo pela agência *Initiative*³², o investimento publicitário em 2011 sofreu um decréscimo na ordem dos 10 a 15%, prevendo-se uma queda semelhante para o presente ano de 2012. Ainda no que respeita a este estudo, a agência avança com algumas conclusões interessantes referentes ao ano de 2011, que se prendem, essencialmente, com o aumento significativo do investimento publicitário nos meios digitais, em comparação com os meios ditos “tradicionais”. O diretor-geral da *Initiative* Portugal, Alberto Rui Pereira, refere no entanto que, “a televisão continuará a atrair a preferência dos anunciantes, pelo ‘menor risco’ que acarreta na capacidade de cobertura. O digital continuará a angariar e fidelizar anunciantes, beneficiando da crescente sofisticação das ferramentas de planeamento estratégico”.³³ A figura 22. mostra, precisamente, a abundância de investimentos publicitários no setor televisivo ao longo dos anos. É possível verificar, através do gráfico, que existe uma estagnação dos investimentos em publicidade na imprensa ou na rádio e, por outro lado, uma aposta crescente na televisão como *medium* de excelência para a comunicação publicitária.

³² [Http://www.initiative.com/english/contact-us/locations/portugal](http://www.initiative.com/english/contact-us/locations/portugal)

³³ Informação disponível em <http://marketeer.pt/2012/03/14/investimento-publicitario-cresce-globalmente-cai-localmente/>

Figura 22. – Evolução do Investimento publicitário em Portugal de 2002 a 2010



Fonte: Anuário da Comunicação 2002-2010, Edição Obercom, pág. 132.

De fato, e como já foi referido anteriormente, as marcas mostram-se ainda um pouco renitentes quanto às potencialidades do meio digital para a sua estratégia comunicativa, pelo que os meios tradicionais (em particular a televisão) continuam a merecer a confiança dos vários *marketeers*.

Desta forma, importa referir que a estratégia publicitária online apresenta algumas especificidades quando comparada com aquela que se aplica aos meios tradicionais. De fato, “ a publicidade *online* permite o fornecimento de informação em quantidade e fontes sem limites de espaço e tempo (...) interatividade (...) é excelente para levar à ação, é a fonte mais credível, é eficaz como meio de comunicação bidirecional, é percebida como não irritativa e complementar aos meios tradicionais (...) ” (Rita, 2005: 11). A credibilidade do meio parece ser aqui descrita como algo que advém da possibilidade de existir uma maior proximidade entre a empresa e o consumidor, fator que influencia cada vez mais o processo de compra, e que surge como a grande característica do novo mundo digital.

A publicidade em *websites*, em forma de *banners (display advertising)*, é talvez o recurso mais utilizado no meio online. Estes constituem pequenos anúncios, cujo objetivo é chamar a atenção do consumidor para determinado evento ou produto que a marca quer publicitar, e cuja informação está num outro sítio na Internet (funciona como um “*link*” para a o website institucional da marca ou para outro endereço eletrónico onde a marca disponibilizou informação acerca daquilo que quer publicitar). Dinâmicos, interativos ou estáticos, todos os *banners* conduzem a atenção do usuário online para a informação que a marca deseja veicular, que opta ou não pelo seu visionamento: “ *it should grab the*

attention of the user who is expected to click on the ad which will link the user to the advertiser's web site.” (Fernandez, 1998: 342).

O objetivo das marcas deverá passar por inserir este tipo de anúncio em *websites* que, de alguma forma estejam relacionados com o segmento de mercado em que atuam (considera-se que esta será uma opção estratégica acertada). As marcas territoriais, por exemplo, poderão inserir estes formatos publicitários em *websites* especializados na área do turismo e lazer (Fig. 23).

Figura 23. - Conteúdo publicitário presente em um *banner* referente à ilha da Madeira



Fonte: <http://www.lifecooler.com/edicoes/lifecooler/index.asp>

Assim sendo, um *banner* inclui, normalmente, uma imagem animada e frases curtas (Fernandez, 1998), podendo assumir vários formatos e graus de interatividade com o usuário *online*.

Por outro lado estão os anúncios de *rich media* que se constituem como mais interativos e sofisticados quando comparados com os *banners*. Trata-se, de um formato publicitário que permite a “interatividade imediata com a campanha sem ser necessário navegar para uma página de destino fora do site” (Dionísio *et al*, 2009: 192). Resultam, normalmente de uma combinação estratégica de imagem e som, distanciando-se da rigidez característica do *banner* estático, e reforçando a conexão entre a marca e os usuários online.

Figura 24. - Anúncio em formato *rich media* para a promoção *online* do filme “*The Smurfs*”



Com o objetivo de promover o lançamento do filme “*The Smurfs*” em 3D na Malásia, foi desenvolvido um anúncio *online* em formato *rich media* pela *Universal McCann*³⁴. Foi criado um painel expansível 3D, que se fazia notar nas plataformas do *MSN* e do *MSN Windows Live Messenger*, e que continha informações (apresentadas de forma interativa e divertida), acerca do filme. De acordo com a perspetiva de Louie Lim, *media planner* da *Universal McCann*, a opção pelo desenvolvimento de um anúncio em formato *rich media* para a promoção deste filme foi a escolha mais acertada: “*The 3D rich media ad format enabled Smurfs fans to interact with their favorite characters in a way that is not possible with other offline platforms*”³⁵.

Assim sendo, desde o *banner* mais estático e aborrecido, até aos anúncios mais interativos e divertidos, a publicidade *online* oferece às marcas um grande número de possibilidades, que fazem com que a sua presença no mundo digital seja cada vez mais sofisticada e alternativa (procura pela diferenciação).

Para além destes formatos, está também o *e-mail marketing*, ferramenta que consideramos aqui como parte não menos importante da estratégia de comunicação digital de qualquer marca. O *e-mail*, é um dos serviços *online* mais utilizado, pelo que as marcas deverão estar atentas às suas potencialidades enquanto meio de comunicação direto com o público-alvo. De uma forma genérica trata-se do envio de informações (por correio eletrónico) consideradas relevantes pelas marcas, tendo

³⁴ <http://www.mccannworldgroup.com/>

³⁵ O anúncio foi criado por intermédio da plataforma *Rich Media* da *MediaMind*, uma empresa dedicada ao mundo da publicidade digital e que opera a nível mundial. Informação disponível em <http://www.mediamind.com/resource/smurf-fans-3d>

em conta os interesses do recetor, ou, em muitos casos, tendo apenas em mente objetivos meramente comerciais ou promocionais. É uma forma direta de chegar ao diálogo com o cliente, e constitui-se como “ um meio publicitário rico, que proporciona cor, movimento e som” (Pimentel, 2006: 7). Assim sendo, “ a divulgação de mensagens publicitárias por *email*, ocorre principalmente por intermédio de textos e imagens incluídos no conteúdo das *newsletters* (...) ” (Pimentel, 2006: 7). O envio de boletins periódicos contendo informações relevantes sobre a atuação da marca no mercado em que se movimenta (a chamada *e-newsletter*), é uma prática recorrente no mundo do *marketing digital*. São muitos os *websites* institucionais que disponibilizam uma área específica para que o internauta possa subscrever a *newsletter* e passar a recebe-la na sua caixa de correio eletrónico (a marca vai criando a sua própria base de dados). Se pensarmos no contexto das marcas territoriais, as *newsletters* são também uma prática frequente, já que permitem fazer chegar aos diversos públicos, informação pertinente sobre um determinado local, a baixos custos, com qualidade, e de uma forma interativa (Fig. 25).

Figura 25. – *E-Newsletter* do turismo do Alentejo recebida por correio eletrónico



Desta forma, estamos em condições de afirmar que a publicidade *online* visa, essencialmente, aumentar a notoriedade da marca e do seu *website*, através de *banners* (blocos publicitários que o anunciante coloca noutros *websites*), de publicidade enviada por *e-mail* (*e-newsletters*), ou de outras técnicas de atração de tráfego online, como é o caso das já referidas *SEO* (*Search Engine Optimization*) e *SEM* (*Search Engine Marketing*), que permitem que um *website* surja nos primeiros lugares de uma

pesquisa nos motores de busca. Tudo isto confere visibilidade e credibilidade à marca na sua relação com o consumidor.

Note-se, no entanto, a necessidade de interligação constante com a estratégia *off-line*, sem a qual a marca poderá perder força e coerência na comunicação global dos seus objetivos (*Integrated marketing Communications*)³⁶.

³⁶ A marca poderá usufruir da possibilidade de obter um espaço publicitário pago contendo a indicação para o seu endereço *online* (website, por exemplo), num noutro meio de comunicação tradicional.

3.4. Social Media

“Consumers like to network with people who have interests and desires that are similar to their own.”

(Mangold & Faulds, 2009: 361)

A maioria dos utilizadores da *Internet*, procura “divulgar ideias, obter e partilhar informação naquilo que designamos como *social media*: redes sociais, etc.” (Dionísio *et al*, 2009: 195). Considera-se esta possibilidade de interação em tempo real, a maior vantagem oferecida pelo meio digital, bem como a maior aliada das marcas na construção de relacionamentos duradouros com os consumidores.

Vivemos numa cultura moldada pelo efeito tecnológico responsável pelas características mais demarcadas do novo padrão de relacionamento interpessoal: a participação, interação e a criação de redes de conhecimento e informação. Cada indivíduo é, por natureza, um ser social e participante ativo dos problemas e questões que mais inquietam a comunidade em que se insere (Mangold & Faulds, 2009). A necessidade de criar redes de conhecimento e partilha de informação é-lhe, portanto, inerente, o que, de alguma forma, faz crescer esta afeição pela descoberta das potencialidades interativas do meio digital e das chamadas *redes sociais* em particular.

As *redes sociais* da Internet representam uma nova forma de comunicar e de criar relacionamento, quer entre usuários, quer entre estes e as organizações. Apresentam-se como teias de relacionamento entre os indivíduos que marcam presença em *sites* como o *Facebook*³⁷, o *LinkedIn*³⁸, o *Twitter*³⁹, o *Youtube*⁴⁰, o *Flickr*⁴¹, etc. Após a criação de um perfil de apresentação pessoal, cada indivíduo poderá iniciar o processo de interação com outros usuários, partilhando informação, opiniões, estados de ânimo, discutindo os assuntos da atualidade, etc. Tudo isto desencadeará numa teia de relacionamentos que tende a crescer à medida que se intensifica o processo de interação.

Neste contexto, os responsáveis pela estratégia de comunicação de uma marca sabem que é fundamental conhecer todas as dinâmicas e implicações do mundo digital (e destas *redes sociais* em particular), dado que este é o ambiente predileto do consumidor atual, e onde este passa a maior parte

³⁷ O *facebook* é um *website* onde cada internauta pode construir, gratuitamente, um perfil com os seus dados pessoais, as suas fotos, os seus vídeos, etc. A interação é constante e possibilita a criação de uma rede de contactos (amigos virtuais), onde se partilha a mais diversa informação. Disponível em <http://www.facebook.com/>

³⁸ O *linkedin* apresenta funcionalidades semelhantes às do *facebook*, mas está relacionado com a área dos negócios. Permite, portanto a interatividade entre profissionais e empresas das mais diversas áreas e interesses. Disponível em, <http://pt.linkedin.com/>

³⁹ O *twitter* permite a publicação de textos até 140 caracteres. Os usuários partilham nesta rede as mais diversas informações, sobre o seu quotidiano, sobre os seus gostos e preferências, etc. Disponível em, <https://twitter.com/>

⁴⁰ O *youtube* permite aos usuários a partilha de vídeos em formato digital. Disponível em, <http://www.youtube.com/?gl=BR&hl=pt>

⁴¹ O *flickr* permite aos usuários a partilha de imagens fotográficas. Disponível em, <http://www.flickr.com/>

do seu tempo. Marcar presença nestas *redes sociais*, e estar atento a todas as suas dinâmicas de funcionamento, permite às organizações, estar mais próximas dos consumidores (atuais ou potenciais).

Quadro 4. – Exemplos de Redes Sociais

Social networking sites (MySpace, Facebook, Faceparty)

Creativity works sharing sites:

Video sharing sites (YouTube); Photo sharing sites (Flickr)

Music sharing sites (Jamendo.com)

Content sharing combined with assistance (Piczo.com)

General intellectual property sharing sites (Creative Commons)

User-sponsored blogs (The Unofficial AppleWeblog, Cnet.com)

Company-sponsored websites/blogs (Apple.com, P&G's Vocalpoint)

Company-sponsored cause/help sites (Dove's Campaign for Real Beauty, click2quit.com)

Invitation-only social networks (ASmallWorld.net)

Business networking sites (LinkedIn)

Collaborative websites (Wikipedia)

Virtual worlds (Second Life)

Commerce communities (eBay, Amazon.com, Craig's List, iStockphoto, Threadless.com) (...)

Fonte: Mangold & Faulds, 2009: 358

Todas estas plataformas de comunicação permitem aos indivíduos construir a sua própria rede de contatos e relacionamentos (rede de “amigos” *online*) de acordo com os seus interesses e expectativas (Trusov *et al*, 2009), revelando, assim, a tendência natural do humano para viver em sociedade e constituir determinados grupos. Com o advento da Internet e a afirmação destas novas formas de comunicação, regista-se uma tentativa de fazer fluir esta tendência no espaço *online*, através da construção de autênticas comunidades virtuais (comunicação mediada por sistemas informatizados).⁴²

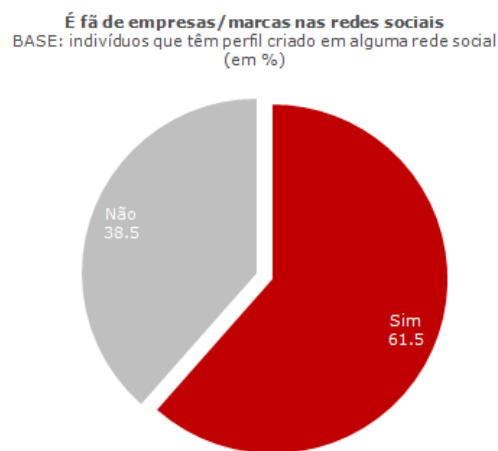
De acordo com um estudo realizado pela *Marketest*, sobre “os portugueses e as redes sociais”⁴³, conclui-se que no período decorrente entre o ano de 2008 e o de 2011, a percentagem de

⁴² Note-se que as redes sociais começaram a afirmar-se, sobretudo, a partir do ano 2000. Em 2003, surgia o conhecido *Myspace*, e em 2006, aparecia aquela que hoje é a rede social com mais utilizadores em todo mundo, o *Facebook* (conta com mais de 600 milhões de utilizadores em todo o mundo).

⁴³ Disponível em, <http://www.marktest.com/wap/a/p/id-115.aspx>

utilizadores destas plataformas duplicou, sendo cerca de 3 milhões, os indivíduos que acedem diariamente às redes sociais. Os dados deste estudo mostram ainda que a maioria dos usuários destas redes, estão atentos e seguem o comportamento das mais variadas marcas (empresas ou organizações) nesses *sites* (Fig.26).

Figura 26. – A relação dos indivíduos com as marcas nas redes sociais em Portugal⁴⁴



Fonte: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~18a4.aspx>

Este é um fato significativo para refletirmos sobre a importância destas novas formas de comunicação para as marcas, e para a sua estratégia de afirmação no mundo digital. De fato, as redes sociais da Internet, para além de cada vez mais difundidas e utilizadas, constituem-se como um elo de ligação entre a empresa e os seus consumidores, capaz de criar relacionamentos relativamente estáveis ao longo do tempo, através do uso de uma linguagem, que se considera aqui como sendo mais informal, simples e apelativa. Assim, “o conceito de *Social Media Marketing* é atualmente aplicado por diversas empresas, como forma de garantir uma maior presença online e assim estarem mais próximas das crescentes comunidades virtuais, onde se encontram muitos dos seus já clientes e também uma grande quantidade de potenciais clientes” (Caseiro & Barbosa, 2011: 6). A aplicação dos princípios do marketing a estas novas plataformas de comunicação permite, portanto, criar uma autêntica comunidade em torno dos interesses e ações de uma marca, permitindo que esta fale sobre

⁴⁴ Estes resultados fazem parte do estudo “*Os portugueses e as redes sociais*” lançado em 2011 pelo grupo *Marketest*.

o ambiente que a rodeia e escute as opiniões e sugestões dos consumidores (a interação é facilitada). As empresas começam a perceber que estes *sites* de *redes sociais* são uma excelente fonte de informação sobre, e para o seu próprio negócio, dada a abundância de comentários, opiniões, partilha de informações, “likes”⁴⁵, etc.

No universo do *marketing* territorial podemos também encontrar exemplos de marcas cuja opção estratégica passa, de alguma forma, pela aposta nas redes sociais. O fato é que, tal como as marcas ditas comerciais, a marca territorial poderá também beneficiar das potencialidades interativas destas novas plataformas de comunicação, alcançando com isso uma maior proximidade e relacionamento com os atuais ou potenciais residentes, investidores, turistas, etc. Neste caso, ao criar um perfil numa qualquer rede social, a marca territorial estará a abrir um espaço para o debate, partilha ou discussão sobre qualquer assunto relacionado com o local em questão (existe a possibilidade de manter um diálogo entre a marca e os seus públicos), o que permite perceber, de alguma forma, as perspetivas e expectativas que os públicos têm em relação a um determinado território (imagem territorial), ao mesmo tempo que se informa e promove as potencialidades da marca edificada (gera-se notoriedade para a marca).

Figura 27. – Interação entre a marca “MADrid” e os seus seguidores na rede social do *facebook*



⁴⁵ Botão de “gosto” presente na rede social do *Facebook*, e que os internautas usam para distinguir ou realçar a informação que mais lhe agrada.

Figura 28. – A marca “MADrid” na rede social do *twitter*



As ferramentas oferecidas por estas novas plataformas de comunicação, constituem-se, portanto, como uma oportunidade para a marca territorial difundir a sua própria identidade, demonstrar as potencialidades dos seus produtos, e monitorizar a sua imagem junto dos públicos-alvo (interação em tempo real, 24 horas por dia, a baixo custo). Ao garantir a visibilidade da marca territorial através destes médias sociais, potencializa-se o chamado boca-a-boca entre as diversas comunidades e ligações que se vão estabelecendo (marketing viral). Isto significa que a rede de partilha de informação sobre os assuntos relativos a determinado território poderá tornar-se cada vez mais extensa (efeito viral), transformando cada individuo no melhor publicitário da marca. No contexto da Internet, é frequente o uso da expressão “*worth of mouth*”, para demonstrar o potencial viral da comunicação estabelecida entre os seus usuários. De fato, “ a lógica de rede de redes subjacente ao meio on-line, facilita e potencia o efeito viral da comunicação e permite às marcas atingirem rapidamente um elevado número de pessoas por propagação” (Dionísio *et al*, 2009:197). Assim, as informações contidas na mensagem publicitária que se pretende disseminar, deverão despertar o interesse e a vontade de partilha (ou de “passar a palavra”) no internauta, seja através das redes sociais ou de qualquer outra ferramenta à sua disposição (o caso do *e-mail*, por exemplo). O objetivo estratégico passa por captar a atenção do consumidor, para que este possa colaborar no processo de propagação da mensagem corporativa. Note-se que, no meio *online*, a propagação de uma mensagem

publicitária acontece de forma muito mais rápida do que em qualquer outro meio tradicional, pelo que os conteúdos elaborados deverão primar pela relevância e coerência. Caso contrário, os efeitos virais da comunicação podem vir a revelar-se prejudiciais para os valores e objetivos traçados pela organização (necessidade de monitorização constante da informação veiculada).

Capítulo IV. A importância dos novos media para a estratégia territorial

Após uma breve reflexão sobre os principais conceitos presentes neste relatório de estágio - marketing territorial e novos media (*new media*) -, importa perceber, através da análise de casos reais, qual a relação entre estas duas dimensões, quando é tomada a decisão de elaborar uma estratégia de comunicação e promoção territorial. O principal objetivo passa por averiguar até que ponto estratégia de marketing territorial desenvolvida se adapta a esta nova realidade tecnológica, e às oportunidades de comunicação, proximidade e relacionamento, oferecidas pelos novos *media* (de que forma o faz; porque o faz; quais as vantagens obtidas etc.)

Assim, para alcançar estes pressupostos, procedeu-se à análise de dois casos em que os princípios do marketing foram aplicados ao contexto territorial (uma cidade e uma região): o caso “*Opportunity City*”, marca criada para a cidade do Porto, e o caso “*Alentejo, Tempo para ser Feliz*”, marca criada para a região do Alentejo. Esta análise foi desenvolvida com recurso a entrevistas semiestruturadas⁴⁶, administradas via *e-mail*, aos responsáveis pela delineação e implementação das estratégias de marketing territorial em questão, bem como, através de outras informações obtidas em fontes oficiais (*websites* institucionais, *newsletters* e revistas institucionais, entrevistas concedidas por entidades diretamente envolvidas nos casos aos órgãos de comunicação social, etc.). As entrevistas foram realizadas quer aos responsáveis pela estratégia territorial, quer às agências de comunicação envolvidas no processo: Susana Ribeiro, diretora do departamento de turismo da Câmara Municipal do Porto, Sílvia Relvas, membro da Entidade Regional de Turismo do Alentejo (ERT), Sara Balonas, diretora criativa e estratégia da *B+ Comunicação*, agência responsável pelo *branding* para cidade do Porto, e Carla Bulhões, diretora de equipa da LPM Comunicação, agência que delineou com a ERT a estratégia de presença nos diversos *media*.

Assim, através da análise destes casos pretendeu-se perceber quais são as principais opções estratégicas de comunicação territorial, e se os novos media são tidos em conta em todo o processo.

⁴⁶ Anexo 4

1. O caso “*Oportunity City*”

O Porto, situado numa das encostas do rio Douro, constitui-se como a segunda maior cidade portuguesa. Trata-se de um local onde predomina uma autêntica simbiose entre o antigo e o contemporâneo, visível no contraste entre um centro histórico⁴⁷, cujas origens remontam já à época romana, e os mais diversos edifícios de arquitetura moderna, como é exemplo a Casa da Música⁴⁸.

Com vista privilegiada para as mundialmente conhecidas caves do vinho do porto, a cidade oferece diversos pontos de interesse turístico: a Torre dos Clérigos, o tradicional Mercado do Bolhão, a Sé Catedral, o Palácio da Bolsa, o Museu de Serralves, etc. Por outro lado, constitui-se também como a cidade mais importante da zona do litoral norte de Portugal, apresentando um alto nível de industrialização e servindo de sede para muitas das grandes empresas e grupos económicos portugueses, como é o caso do grupo Amorim, a Lactogal, a Porto Editora, a Sonae, a Unicer, o banco BPI, etc.

Rica em história, cultura e património, a cidade do Porto destaca-se também pela gastronomia, conhecida pelas famosas tripas “à moda do Porto”, ou pelas francesinhas.

Todas estas características, aliadas a muitos outros fatores, são responsáveis pela criação de uma determinada identidade territorial que, para gerar competitividade e diferenciação, necessita de estar alicerçada num posicionamento forte e coerente.

Em 2006, a cidade do Porto iniciou um processo de planeamento estratégico, com o intuito de conhecer a melhor forma de alcançar a necessária competitividade e diferenciação, a nível nacional e internacional. Detetou-se desde logo uma lacuna, relacionada, precisamente, com a falta de um posicionamento para a cidade. O Porto, com toda a sua essência e distinção, “clamava por uma marca que o unisse” (Susana Ribeiro, entrevista, 10/08/2012).

Sara Balonas, diretora criativa e estratégia da *B+ Comunicação*, agência responsável pelo *branding* para cidade do Porto, conta que antes da criação de uma marca existe um complexo processo de planeamento estratégico territorial. No caso da cidade do Porto, implicou a realização de “vários estudos sobre afluência de públicos e motivações para o destino”. Porém, “é a identificação das dinâmicas que a cidade foi gerando, apoiadas numa clara melhoria das infraestruturas, que tornam evidente a necessidade de criar uma imagem diferenciadora” (Sara Balonas, entrevista, 10/05/2012).

⁴⁷ O centro histórico da cidade do Porto foi classificado pela UNESCO como Património da Humanidade

⁴⁸ Disponível em, <http://www.casadamusica.com/>

Gerar reconhecimento e tornar a cidade mais atraente enquanto proposta de destino urbano, passaram a constituir os principais objetivos.

De um diagnóstico detalhado sobressaiu a percepção de um Porto associado “ à vivência urbana, incluindo o património mas também a contemporaneidade, à diversidade e à criatividade (...)”, revelando a imagem de uma cidade que oferece “múltiplas oportunidades”.⁴⁹

É desta forma que, após a identificação dos públicos-alvo, e a análise de outros casos em que os princípios do marketing foram aplicados ao território (*benchmarking*), nasce a marca *Oportunity City*, “uma síntese daquilo que a cidade é capaz de oferecer a um visitante” (Sara Balonas, entrevista, 10/05/2012). Pensada e criada, sobretudo, para tornar a cidade mais atrativa e competitiva no setor do turismo, a nível internacional, a marca “*Oportunity City*” revela uma inspiração nas dinâmicas típicas de uma cidade que está em constante mutação, e que potencia oportunidades diárias para as mais diversas áreas e interesses. O Porto transforma-se numa “oportunidade” única para o turista, para o empresário, para o estudante, e para tantos outros que desejem descobrir os encantos da cidade ribeirinha. A promessa “*Oportunity City*”, é “sustentada nos eventos que a cidade vai propondo e que se traduzem nas versões em que a marca se transfigura sem perder os seus sinais identitários: “*Oportunity to discover*”, “*Oportunity to Enjoy*”, “*Oportunity to Invest*”, “*Oportunity to Love*”, “*Oportunity to Taste*”, entre muitas outras propostas” (Sara Balonas, entrevista, 10/05/2012)⁵⁰. Trata-se, portanto, de uma marca que se adapta, facilmente, aos diferentes contextos ligados à cidade, e que, por isso, contribui para o desenvolvimento de uma estratégia abrangente e passível de projetar os interesses de todos os *stakeholders* (marca *umbrela*). Neste caso, é importante sublinhar a coerência que transparece de toda a linha de pensamento estratégico referente ao *branding* criado, e à forma como este se adapta à complexidade inerente ao produto territorial (e a tudo que lhe está subjacente).

⁴⁹ Informação disponível em, http://issuu.com/bmaiscomunicacao/docs/bmais_news_special_edition

⁵⁰ Anexo 5

Figura 29. – A logomarca criada para a cidade do Porto, adapta-se a diferentes contextos.



oportunity
to discover

oportunity
to enjoy

oportunity
to invest

A estratégia de implementação do conceito “*Oportunity City*” teve início com o primeiro aparecimento público da marca, em Junho de 2011⁵¹, associada a um evento de grande dimensão internacional – o Circuito da Boavista –, de forma a garantir desde logo uma grande visibilidade da marca nos órgãos de comunicação social internacionais. A marca foi “ aplicada em vários contextos, demonstrando as suas características camaleónicas: “*Oportunity to race*”, “*Oportunity to Win*”, “*Oportunity to smile*”. Neste evento foram também lançados os postos móveis de informação turística, denominados: *IPoint – oportunity to ask*” (Sara Balonas, entrevista, 10/05/2012). A aposta numa presença da marca em grandes eventos de impacto nacional e internacional funciona como um fator de diferenciação, potenciando a eventual procura da cidade enquanto destino urbano. A marca, não esquecendo aquilo que lhe deu origem, procura acompanhar o dinamismo da cidade do Porto, fazendo valer a sua presença nos mais diversos eventos (*Optimus Primavera Sound, Festas de São João, etc.*), *que* lhe vão proporcionando a desejada notoriedade. Assim, “ todas as ações de promoção da cidade

⁵¹ Após o lançamento do *website* da marca em Maio e 2011.

⁵² Pontos móveis de informação turística que foram colocados em locais de grande afluência turística (estação de São Bento, Estação de Campanha, etc.), e que continuam a ser distribuídos pela cidade de acordo com as necessidades evidenciadas.

propostas pelo Município do Porto, (...) para o mercado internacional são ativadas pela marca” (Susana Ribeiro, entrevista, 10/08/2012).

Figura 30. – “*Oportunity to race*” no Circuito da Boavista 2011⁵³



Figura 31. – Postos de informação turística *Oportunity to ask*⁵⁴

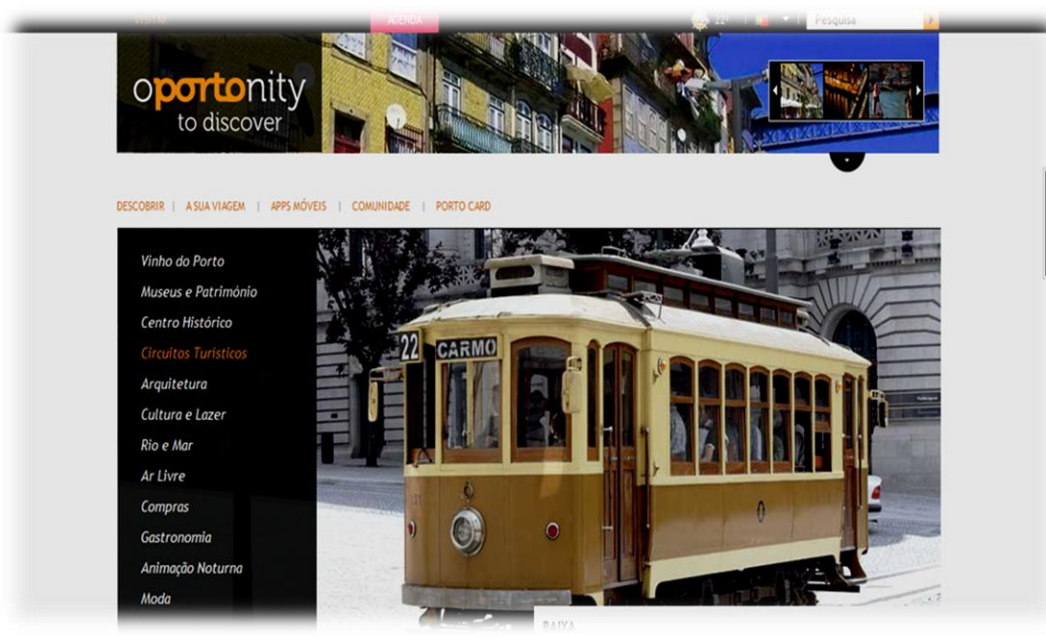


⁵³ Imagem disponível em, http://issuu.com/bmaiscomunicacao/docs/bmais_news_special_edition

⁵⁴ Imagem cedida pelo Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto

Para a cidade do Porto, o ano de 2011, ficou também marcado pelo lançamento (em Maio) de um novo portal *online* do turismo – www.visitporto.travel.com -, fruto do trabalho desenvolvido pela *Associação Porto Digital*⁵⁵, em parceria com a Câmara Municipal, ao longo de cerca de ano e meio. Trata-se de um *website* revolucionário e atrativo (disponível em nove línguas diferentes) que, inspirado nos melhores exemplos, supera “ largamente os portais que apenas dão informação sobre os locais. Aqui é possível planear objetivamente percursos de acordo com o tempo que se vai estar na cidade, gravar ficheiros áudio que atuam como guia, fazer *download* de *apps* móveis direcionadas para a cidade do porto”⁵⁶, entre tantas outras coisas. Ao contrário de algumas das marcas criadas para um território⁵⁷, a marca “*Oportunity City*” não dá nome ao novo *website* do turismo do Porto, nem aos perfis criados nas redes sociais. “*Oportunity to discover*” é o mote utilizado para apresentar a marca no mundo *online*, sendo que tudo tem uma ligação ao universo do turismo e à promoção da cidade enquanto destino urbano. Isto mostra que o setor é determinante para o crescimento da economia e competitividade de um território, e que pode influenciar fortemente as políticas de comunicação e promoção de uma cidade, região ou país.

Figura 32. – Novo portal *online* do turismo da cidade do Porto



⁵⁵ Disponível em, <http://www.portodigital.pt/index.php?artigo=19>

⁵⁶ Entrevista concedida por Hugo Sousa ao portal de informação *online*, *Dinheiro Vivo* (pertencente ao grupo *Controlinveste*), disponível em, <http://www.dinheirovivo.pt/Buzz/Artigo/CIECO045650.html>.

Hugo Sousa faz parte da equipa da *Gfi Portugal* - <http://www.gfi.pt/> -, responsável pela conceção do novo portal de turismo da Câmara Municipal do Porto.

⁵⁷ É o caso da marca *Iamsterdam*, *Edinburgh Inspiring Capital*, etc.

O objetivo máximo passa por ir ao encontro das necessidades de quem acede ao novo portal, oferecendo-lhe qualidade de informação e um alto nível de interatividade. O utilizador deste novo portal, tem a oportunidade de (através deste) aceder a diversas ferramentas (aplicativos móveis) e plataformas *online* (redes sociais do *facebook*, *youtube*, *flickr* ou *twitter*), onde a marca optou por fazer valer a sua presença. De fato, a partir deste novo portal é possível aceder diretamente a outras páginas da Internet onde a marca “*Oportunity City*”, aproveita para interagir com os seus seguidores. Um perfil construído nas principais redes sociais - *facebook*, *twitter*, *Flickr*, e *Youtube* -, serve para a marca interagir diretamente com os seus seguidores, partilhando a mais diversa informação sobre a cidade (eventos, locais a visitar, paisagens, etc.). Toda esta rede de relacionamentos é alimentada quase diariamente, quer através da marca, quer dos seus seguidores, que vão também eles partilhando opiniões e despertando a discussão em torno de assuntos relativos à cidade. No *facebook*, a marca estabelece uma densa rede de contatos, no *twitter* partilha em tempo real aquilo que vai acontecendo na cidade, no *flickr* divulga e recebe as suas melhores fotografias e, no *youtube*, coloca à disposição os seus vídeos promocionais para que possam ser disseminados pela rede de contatos de cada usuário.

Figura 33. – *Oportunity City* na rede social do *facebook*

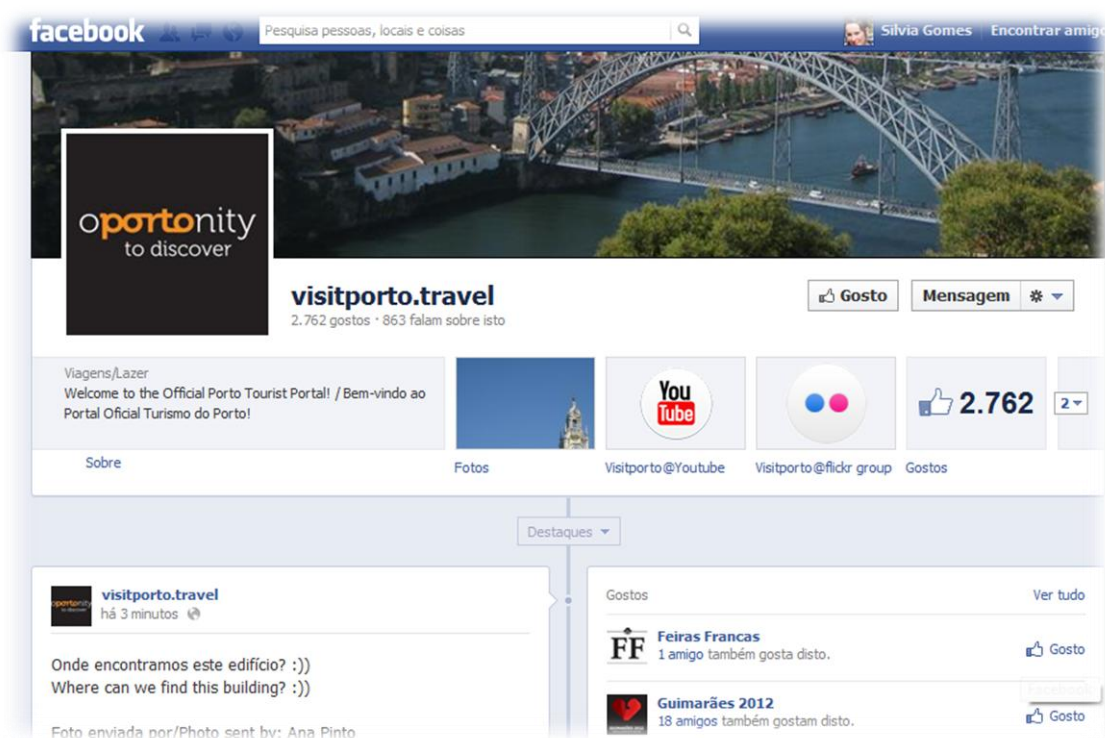
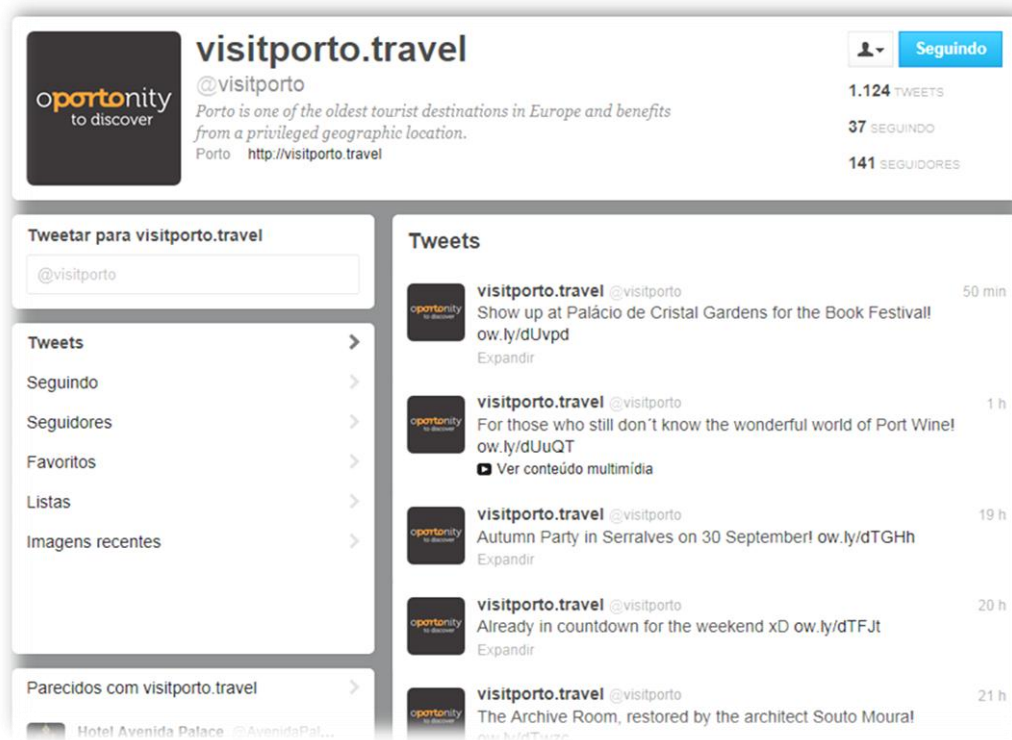


Figura 34. – *Oportunity City* na rede social do *twitter*

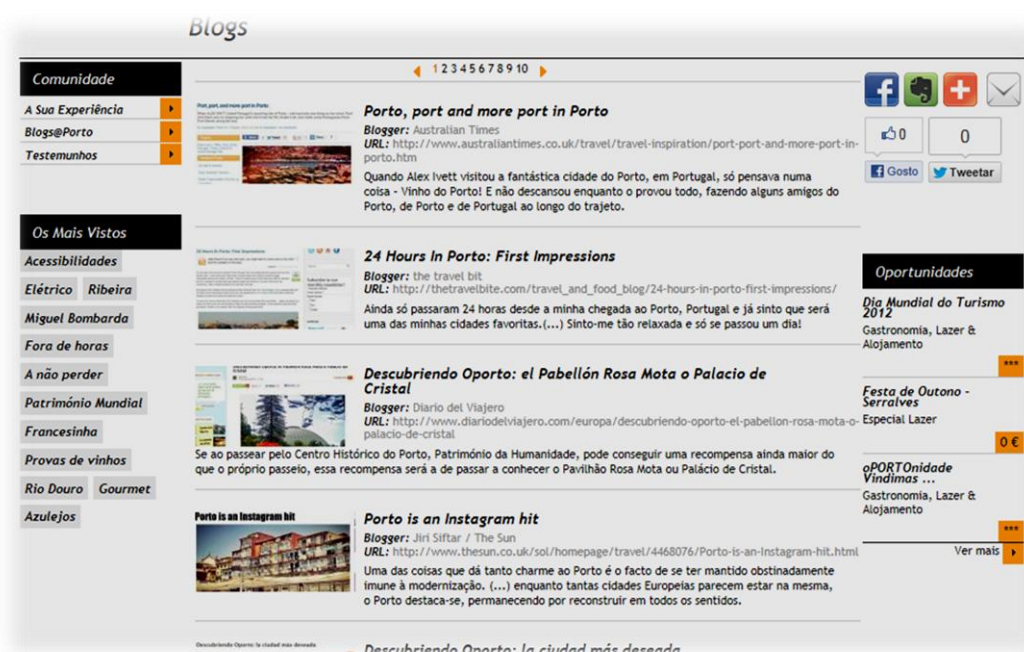


Por outro lado, e seguindo a linha de pensamento estratégico relacionada com o *marketing* digital, a marca decidiu apostar também no desenvolvimento de aplicativos móveis para “*smartphones*” e “*tablets*” (disponíveis para *download* no próprio *website*) através dos quais se pode aceder a conteúdos e serviços importantes acerca da cidade do Porto.⁵⁸ Estas aplicações pretendem substituir os tradicionais guias turísticos de bolso, e assumem-se como a principal referência informativa sobre os recantos e encantos da cidade do Porto.

No que diz respeito ao novo *website* do turismo do Porto, importa ainda referir que nele existe uma preocupação quanto ao mundo da *blogosfera*, ou seja, há um interesse pelo acompanhamento daquilo que se vai escrevendo acerca da cidade nos diversos *blogs* construídos pelos usuários da *Internet* (Fig.35). Com isto, a marca consegue reunir informação preciosa sobre a sua própria imagem, e sobre a forma como o público está a interpretar o seu comportamento, aplicabilidade e evolução. Para isto contribuem também os espaços dedicados à partilha de experiências e testemunhos, existentes no próprio *website*.

⁵⁸ Anexo 6

Figura 35. – A marca “*Oportunity City*” acompanha o mundo da *blogosfera*



Desta forma, a marca “*Oportunity City*” mostra que está disposta a ouvir a comunidade, a escutar as suas opiniões e a crescer com elas. Para Rui Rio, presidente da Câmara Municipal, o novo portal de turismo é um instrumento fundamental para o aumento da competitividade e notoriedade da cidade do Porto, já que, segundo a sua perspetiva, nos dias que correm “é impossível uma cidade vingar no sector do turismo sem um bom aeroporto e um bom portal na *Internet*⁵⁹. O novo *website* afirma-se, assim como a principal “janela” para o mundo, bem como a principal fonte de informação (disposta de forma atraente e interativa) sobre a cidade do Porto. Nas palavras de Luis Patrão, presidente do Turismo de Portugal, a importância desta “janela” *online* para a cidade do Porto, resume-se a um fato muito simples: “se todos estivermos bem informados sobre quais são as potencialidades, os eventos e os programas de tudo quanto se passa na cidade, estamos em melhor condição para sermos nós próprios, à nossa escala, um guia turístico amador⁶⁰. Quando bem informados e envolvidos nos pressupostos da marca territorial, os indivíduos tornam-se os seus melhores publicitários.

A estratégia de implementação e disseminação do conceito “*Oportunity City*” através do meio *online* prosseguia com a aposta em serviços como o *E-Go*⁶¹ ou o *Get Satisfaction*⁶². De uma forma

⁵⁹ Informação disponível na revista *Porto Sempre* nº 29, Julho 2011.

⁶⁰ Entrevista concedida por Luís Patrão ao portal *Jornalismo Porto Net*. Disponível em http://jpn.c2com.up.pt/2011/05/24/porto_turismo_da_cidade_viaja_para_um_novo_portal.html

⁶¹ “O *E-goi* é uma solução completa de comunicação e *marketing* digital, que permite enviar correio eletrónico, SMS, MMS, fax e mensagens de voz através de uma só plataforma sempre disponível *on-line*”. Disponível em, <http://www.e-goi.pt/pt/>

geral, trata-se de serviços especializados em marketing relacional (uma área fundamental nos dias que correm), que procuram apoiar as empresas no desenvolvimento de uma estratégia de presença e afirmação no meio digital. O mundo *online* oferece múltiplas possibilidades de contato entre as marcas e os seus consumidores, o que exige que estas se mostrem preparadas para acompanhar e usufruir de todas as vantagens oferecidas pelos diversos canais de comunicação. A aposta da marca “*Oportunity City*” neste tipo de serviços mostra a sua preocupação pelo desenvolvimento de uma estratégia de *e-marketing* multicanal, e pela criação de laços duradouros com os seus seguidores virtuais.

Outra das potencialidades do meio *online*, exploradas pela marca “*Oportunity City*”, foi o marketing viral, através da criação e divulgação de um vídeo promocional sobre as particularidades da cidade do Porto.

Durante a sessão de apresentação pública, que decorreu em julho de 2012, o Vice-Presidente e Vereador do Turismo, Inovação e Lazer, Vladimiro Feliz, refere-se ao vídeo promocional, afirmando que “nos media uma imagem vale mais do que mil palavras”, e que ao conseguir-se “condensar em quatro minutos de filme aquilo que o Porto tem para dar é importante para colocar a cidade nos destinos globais”. Segundo a sua perspetiva, o filme encontra uma excelente oportunidade para ganhar notoriedade, chegar “cada vez mais longe”, e a baixos custos, através das redes sociais⁶³.

Desta forma, a marca encontra no marketing viral uma possibilidade de sucesso para a sua estratégia global de afirmação territorial, sem esquecer a necessária coerência comunicacional. No vídeo promocional é possível observar uma interligação com toda a filosofia da marca criada, já que este é capaz de mostrar todo o dinamismo característico da cidade do Porto (associado sobretudo à realização de um grande número de eventos)⁶⁴. Esta aposta no marketing viral *online*, resultou numa grande difusão da mensagem veiculada pela marca “*Oportunity City*”, pelas redes sociais, e sobretudo, pelo universo da *blogosfera*, dando origem a um grande debate e partilha de opiniões entre os utilizadores destas novas plataformas de comunicação.

⁶² O *Get Satisfaction* é uma plataforma *online* que ajuda as empresas a criar o melhor relacionamento com os seus clientes através do seu website ou dos seus perfis nas redes sociais. Disponível em, <https://getsatisfaction.com/>

⁶³ Entrevista concedida por Vladimiro Feliz à *Tv Porto*. Disponível em, <http://tv.cm-porto.pt/arquivo/noticiario-de-19-de-julho-de-2012>

⁶⁴ Vídeo disponível em, http://www.youtube.com/watch?v=YCOS97q_Yb4&list=UUaeIrxQE847rt-9KJHrPbZw&index=5&feature=plcp

Figura 36. – Exemplo da partilha do vídeo promocional na rede social do *facebook*



Figura 37. – Exemplo de um *blog* que faz a análise e partilha a opinião pessoal sobre o vídeo promocional⁶⁵



Assim sendo, a estratégia de marketing territorial para a cidade do Porto esteve, sobretudo, associada a uma presença *online*. De uma forma geral, o plano desenvolvido, possibilitou a consolidação da cidade do Porto enquanto destino turístico, o que é comprovado pelo aumento da afluência aos postos de turismo. Esta registou, ainda em 2011 (ano de lançamento da marca), um aumento na ordem dos 18,5%, em comparação com o ano anterior.⁶⁶ Para além disso, a cidade do Porto foi eleita, o “Melhor Destino Europeu” 2012, numa votação *online* realizada através do *website* da *European Consumers Choice*⁶⁷. “Oportunidade City” tem também vindo a merecer destaque em alguns

⁶⁵ Disponível em, <http://republicadobitaite.blogspot.pt/>

⁶⁶ Informação presente na revista *Porto Sempre* nº32, Abril 2012.

⁶⁷ A *European Consumers Choice* é uma organização sem fins lucrativos com sede em Bruxelas, que todos os anos seleciona produtos de elevada qualidade para concursos e votações online. Disponível em, <http://www.europeanconsumerschoice.org/travel/european-best-destination-2012/>

meios de comunicação de referência a nível internacional⁶⁸, como é o caso da revista *Lonely Planet*, que aponta a cidade do Porto como o quarto destino favorito para 2012. A revista norte-americana *Travel +Leisure* aproveitou também para fazer referência à cidade do Porto, nomeando a Estação de São Bento, como uma das mais bonitas estações de comboios do mundo. Tudo isto poderá somar-se ao crescimento significativo da afluência de turistas estrangeiros à cidade, ao aumento exponencial de pedidos de informação turística e à rápida difusão da marca pelas plataformas *online* (sobretudo o novo *website* da marca que registou no seu ano de lançamento, 2.094.985 visitas)⁶⁹.

Nos dias de hoje, a marca “*Oportunity City*”, aproveita para marcar presença nos mais diversos eventos que ocorrem na cidade do Porto, “ está assinalada em paragens de transportes para turistas e, vive ainda de parcerias, como os postos de venda de gelados” (Sara Balonas, entrevista, 10/05/2012).

Ainda numa fase embrionária, a nova imagem da cidade do Porto, tem vindo a alcançar alguns dos seus objetivos estratégicos, faltando, porém, desenvolver um dos aspetos fundamentais, que se prende com um dos maiores problemas associados a uma estratégia de marketing territorial: “agregar os principais atores em torno da marca” (Sara Balonas, entrevista, 10/05/2012). De fato, uma cidade, como qualquer outro território, pressupõe a existência de múltiplos intervenientes, “sendo complexo harmonizar o contributo de cada um em prol de uma imagem una para a cidade” (Sara Balonas, entrevista, 10/05/2012).

Até ao momento alicerçada sobretudo no meio digital, a marca criada para a cidade do Porto, vem confirmar a necessidade atual de conjugar uma presença nas diversas plataformas *online*, uma vez que, “ o nosso processo de decisão passa cada vez mais pela procura de informação via Internet e via aconselhamento de amigos/familiares” (Sara Balonas, entrevista, 10/05/2012). No entanto, e segundo a perspetiva de Sara Balonas, é pertinente desenvolver um pensamento estratégico baseado não só nos novos media (computador / *Ipad* / *Mobile*) e nas novas plataformas de comunicação, mas também combinar, coerentemente, esta dimensão com uma presença nos meios tradicionais.

Desta forma, ignorar uma presença no meio *online*, significa “ não estar no mercado” o que é prejudicial para estratégia de comunicação territorial, já que “ o atual consumidor turístico urbano utiliza este meio como meio primordial de conhecimento dos territórios”. (Susana Ribeiro, entrevista, 10/08/2012). Marcar uma presença *online* não se constitui como uma mera possibilidade estratégica para as marcas territoriais, mas sim como uma oportunidade de criar proximidade e relacionamento

⁶⁸ Anexo 7

⁶⁹ Informação presente no *Relatório da Prestação de Contas de 2011* do Município do Porto. Disponível em, <http://www.cm-porto.pt/cas>

direto com os atuais ou potenciais públicos-alvo. Susana Ribeiro, diretora do Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto, referindo-se ao meio digital, afirma, de forma categórica que “ nenhum outro meio nos dá *report* tão fiel e fino do nosso *target* e como atingi-lo”, ressaltando, porém, a necessidade de alinhar esta estratégia com os canais *offline* (Susana Ribeiro, entrevista, 10/08/2012).

Ainda recente, a marca “*Oportunity City*”, tem múltiplas oportunidades para fazer crescer o conceito que lhe é subjacente. A sua construção tem vindo a ser alicerçada, sobretudo, numa presença *online* que, até ao momento, tem sido a responsável máxima pelos índices de notoriedade e valor adquiridos.

2. O caso “Alentejo, tempo para ser feliz”

A região do Alentejo, situada a sul de Portugal, abrange os distritos de Évora (classificada Património Mundial), Beja, Portalegre, e ainda alguns dos concelhos pertencentes ao distrito de Setúbal e Santarém.

Terra das infindáveis planícies, de extensos olivais e de praias selvagens, o Alentejo surpreende pelo contraste entre as grandes e modernas cidades, e as peculiares aldeias, onde o tempo parece permanecer parado. Falamos de uma região vocacionada para o turismo de natureza, já que a beleza das suas paisagens convida a largos passeios a pé, e a tantas outras atividades ao ar livre. A provar esta vocação está, por exemplo, o rio Tejo que guarda nas suas margens os mais interessantes e misteriosos recantos de extenso valor paisagístico, ou a área protegida do Parque Natural de São Mamede, um verdadeiro paraíso para os amantes da natureza.

A cozinha alentejana é também uma das características diferenciadoras da região. Sempre associada a produtos tradicionais, como o pão ou o azeite, a refeição alentejana pode começar com uma bela sopa de cação e terminar com um, sempre apetecível, *gaspacho à alentejana*⁷⁰. De acordo com a perspetiva de Sílvia Relvas, membro da Entidade Regional de Turismo do Alentejo (ERT), todas estas características, aliadas a tantas outras fazem do Alentejo, “uma região com um grande potencial em termos de recursos turísticos, com uma grande riqueza a nível do património natural, paisagístico e patrimonial” (Sílvia Relvas, entrevista, 20/06/2012).

Mas, apesar de todas estas potencialidades detetou-se a inexistência de uma estratégia ao nível da comunicação territorial, levando à criação de um plano estratégico, do qual constou a realização de um diagnóstico prospetivo, para definição de objetivos, *targets* e ações a desenvolver⁷¹. Ficou definido que, toda a estratégia desenvolvida ao nível interno estaria, essencialmente voltada, para um *target* acima dos 25 anos, localizado nas duas grandes áreas metropolitanas do Porto e Lisboa. Assim começava a definir-se as principais metas a atingir: “posicionar o Alentejo enquanto região de oferta de elevada qualidade, contribuir para o aumento da visibilidade do Turismo do Alentejo, potenciar o crescimento do turismo na região e contrariar a tendência da sazonalidade turística” (Sílvia Relvas, entrevista, 20/06/2012).

⁷⁰ Informação presente no *website* do Turismo do Alentejo, disponível em, <http://www.visitalentejo.pt/>

⁷¹ Neste sentido, é de ressaltar o exemplo dado pelo Turismo do Alentejo numa área ainda pouco desenvolvida (pelo menos a nível nacional), que é a da avaliação prospetiva do território. Foi criado o *Observatório de Turismo do Alentejo*, responsável pela monitorização turística da região (análise do perfil do turista, etc.). Disponível em, <http://www.observatorioturismoalentejo.pt/>

O primeiro passo desta estratégia territorial, foi dado com a apresentação de um novo *branding* para a região, em Novembro de 2010. A nova marca, desenvolvida pela *Draftfcb*⁷², diferencia-se pelo fator “tempo”, subjacente na sua assinatura: “*Alentejo, tempo para ser feliz*”. Assim, “o tempo no Alentejo tem outra medida: é mais vasto, mais humano, mais profundo e mais aberto”⁷³. Uma nova imagem, acompanhada de um posicionamento moderno e atrativo, pretendem elevar a região do Alentejo à categoria de destino de eleição dos mais diversos públicos, quer a nível nacional, quer internacional. “*Tempo para ser feliz*”, sustenta a promessa de um Alentejo tranquilo, que oferece uma multiplicidade de contrastes e emoções, e que proporciona momentos de felicidade, longe do típico *stress* das grandes cidades como Lisboa e o Porto.

Figura 38. – O novo *branding* da região do Alentejo



A estratégia definida apontou, sobretudo, para o desenvolvimento e implementação de um plano de assessoria de comunicação (gestão da relação com os media), e de um plano de comunicação publicitária na imprensa, rádio e *Internet*, que teriam especial incidência nos meses de Novembro e Dezembro de 2010, e Março e Abril de 2011. Segundo Carla Bulhões, membro da LPM Comunicação, agência que delineou com a ERT a estratégia de presença nos diversos media, “foram ainda realizadas outras ações promocionais, nomeadamente a criação de *brochuras*, guias de produtos, roteiros e dinamização constante nos media sociais” (Carla Bulhões, entrevista, 12/06/2012).

De entre todas estas atividades promocionais destaca-se a ação de guerrilha levada a cabo nas ruas de Lisboa e do Porto, em Maio de 2011⁷⁴. A nova marca do Turismo do Alentejo aproveitou para se fazer notar nas principais cidades portuguesas, fazendo circular carros e motas com mensagens relativas à identidade da região Alentejana e, entregando *vouchers* com 30% de desconto em vários

⁷² A *Draftfcb* é uma rede de agências de publicidade, com escritórios em vários locais no mundo. Disponível em, <http://www.welcometomatters.com/>

⁷³ Informação disponível na *newsletter* do Turismo do Alentejo, Nº 2, Dezembro de 2010.

⁷⁴ Vídeo disponível em, <http://www.youtube.com/watch?v=hNk1qfJd-10&feature=youtu.be>

estabelecimentos turísticos da região. Esta iniciativa foi, fortemente divulgada, pelas redes sociais através de um vídeo criado especificamente para o efeito.

Assim sendo, percebe-se que a presença *online* da marca “*Alentejo, tempo para ser feliz*”, começou a delinear-se desde cedo (após a apresentação pública da marca) com a criação de perfis nas redes sociais, como é o caso do *facebook*, do *twitter* e, mais recentemente, do *youtube*. No *facebook*, por exemplo, a marca aproveita para criar proximidade com o target definido, promovendo, simultaneamente, as suas melhores características e potencialidades. Este espaço de partilha serve também para captar a atenção para outras ações de promoção que a marca venha a desenvolver, como aconteceu com a ação de marketing de guerrilha, que decorreu em Maio de 2011 no Porto e em Lisboa. No *twitter*, a marca aproveita também para partilhar a mais diversa informação sobre eventos, locais a visitar, notícias importantes para a região, etc. No *youtube* comprova-se pela força das imagens, a promessa subjacente na assinatura escolhida pela marca. Mas, curiosamente, esta presença *online* não se fez valer, desde um princípio, pela criação de um *website*⁷⁵, fato que só veio a acontecer, cerca de um ano após a apresentação da marca, ou seja, em Dezembro de 2011. O novo portal *online* - *www.visitalentejo.pt* – coloca à disposição do seu utilizador um grande número de funcionalidades interativas, e está organizado segundo os quatro segmentos definidos para a estratégia de atuação da marca: “*Férias em família*”, “*Escapadelas a dois*”, “*Mochila às costas*” e “*Séniiores ativos*”. Aqui, o utilizador tem a possibilidade de seguir as sugestões de roteiros e experiencias a não perder na região do Alentejo, ou de adicionar, ele próprio, os seus roteiros e sugerir-los a outros utilizadores no próprio *website*, ou através das redes sociais.

⁷⁵ O novo website do turismo do Alentejo resulta do esforço conjunto da *Entidade Regional de Turismo do Alentejo* e da *Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo*, organismo responsável pela promoção externa da região do Alentejo. A criação do novo *website* resulta da decisão de unificar a mensagem e a imagem do turismo do Alentejo, já que até então, existiam várias “janelas” *online*.

Figura 39. – Novo portal *online* da marca “Alentejo, Tempo para ser Feliz”



Disponível em varias línguas, para se afirmar também nos mercados externos, a novo *website* do turismo do Alentejo, encontra-se ainda em construção, podendo a qualquer momento surgir alguma alteração. Desta forma, esta necessidade de adaptação constante foi patenteada recentemente, aquando das comemorações do dia Mundial do Turismo (27 de Setembro de 2012). A marca “Alentejo, tempo para ser feliz”, aproveitou a data para reforçar a sua presença nas redes sociais (essencialmente, no *facebook* e no *youtube*), e para lançar uma nova versão *mobile* do novo *website*. Na rede social do *facebook*, a marca disponibilizou uma nova aplicação que permite a consulta direta de toda a oferta turística da região, e a visualização de todos os filmes promocionais⁷⁶. Na plataforma do *youtube*, foi criada uma página totalmente personalizada, de onde constam todos os vídeos promocionais, organizados por *playlists*.⁷⁷

⁷⁶ Disponível em, <http://www.facebook.com/#!/turismodoalentejo>

⁷⁷ Disponível em, <http://www.youtube.com/user/visitalentejo/featured>

Figura 40. – “Alentejo, tempo para ser feliz” na rede social do *facebook*



Em comunicado de imprensa, e a propósito destas iniciativas, António Ceia da Silva, Presidente do Turismo do Alentejo, refere que “ estar na linha da frente faz parte do ADN da Turismo do Alentejo. A comunicação *online* integrada e a presença nas redes sociais fazem parte da nossa estratégia, daí se justifica a nova aplicação no *facebook* e o facto de termos apostado em ter uma página personalizada no *youtube*. Uma presença hoje pioneira no país”⁷⁸. Mas, a maior novidade prende-se com o lançamento da versão *mobile* do novo *website* da marca, que permite aceder a todos os conteúdos do novo portal *online*, através do telemóvel. Tudo isto mostra a crescente preocupação e a importância dada pela marca, a uma presença forte, adaptada e atualizada no campo das novas e inovadoras formas de comunicação.

Importa também ressaltar que toda a estratégia desenvolvida foi também pensada ao nível da sua aplicabilidade externa. A região alentejana está também presente nos mercados brasileiro, espanhol, inglês e holandês, com uma campanha de publicidade na imprensa dirigida para públicos específicos (tudo isto deriva de contatos com operadores turísticos presentes nestes países).

Desta forma, a estratégia de comunicação e promoção da região do Alentejo, desenvolvida pela ERT, tem vindo a evoluir, e também a colher os seus frutos. Na Internet, a marca alcançou desde cedo uma grande notoriedade, devido às redes sociais e, fundamentalmente, ao universo da *blogosfera*, com um grande numero de *blogs* a fazer referência à nova imagem da região alentejana. Por outro lado, tem sido crescente o número de artigos sobre a região nos órgãos de comunicação social, quer a nível

⁷⁸ Informação disponível em, <http://www.visitalentejo.pt/pt/comunicados-de-imprensa/>

nacional, como internacional⁷⁹. A título de exemplo, a *Publituris*, jornal especializado no mercado turístico e hoteleiro português, deu uma grande importância à região aquando da apresentação da sua nova imagem, em Novembro de 2010. Além disso, esta entidade é responsável pela organização anual do “*Publituris Portugal Travel Awards*”, evento no qual são atribuídos prémios a instituições ou personalidades diretamente ligadas ao setor do turismo. A região do Alentejo foi premiada com o título de “Melhor Região de Turismo Nacional”, pelo júri dos *Travel Awards*, no ano de 2010 (ano de apresentação da nova marca), no ano de 2011 e, em 2012, voltou a merecer a distinção pelo trabalho desenvolvido ao nível da estratégia de promoção turística.

Aliados a todos estes fatores que evidenciam o sucesso da estratégia delineada, estão os dados divulgados pelo Instituto Nacional Estatística (INE), que apontam no sentido de um aumento no número de dormidas nas unidades hoteleiras do Alentejo. Estes dados concluem que, “em Dezembro de 2011, o Alentejo foi a região portuguesa que registou o maior número de dormidas, apresentando uma subida de 6,3%, face ao período homólogo do ano passado”⁸⁰.

Desta forma a região do Alentejo, procurou apostar, numa estratégia de comunicação e promoção integrada, notando-se a especial atenção dada à relação com os *media* (trabalho no âmbito das relações públicas)⁸¹. No que respeita à comunicação do destino através das novas plataformas de comunicação, Carla Bulhões, membro da *LPM Comunicação* (agência que delineou com a ERT a estratégia de presença nos diversos media) é clara ao afirmar que “Dinamizar um negócio na rede social de que todos falam deixou de ser uma questão de moda. Hoje, o *facebook* é visto como uma ferramenta valiosa, uma necessidade até. E quando o negócio é Turismo, a presença na rede social passou a ser quase uma obrigação para quem quer ver crescer a sua marca” (Carla Bulhões, entrevista, 12/06/2012). Esta adianta ainda que “o turismo, em particular, é um sector fortemente influenciado pela troca de informações e partilha de experiências. E, é precisamente disto que o *facebook* trata: partilhar o restaurante onde se foi jantar, o espetáculo que se foi ver, ou o hotel onde se passaram as últimas férias. Tudo isto envolve, necessariamente, a imagem das marcas de Turismo” (Carla Bulhões, entrevista, 12/06/2012).

Desta forma, a marca “*Alentejo, tempo para ser feliz*”, procura envolver os seus públicos num processo de partilha contínua de informação, sugestões e opiniões acerca da região, por meio das

⁷⁹ Anexo 9

⁸⁰ Informação disponível em, <http://www.visitalentejo.pt/pt/comunicados-de-imprensa/>

⁸¹ Atualmente a região lançou uma nova campanha de turismo interno sob o mote “ Alentejo, dá-lhe tudo”, que pretende reforçar a interligação entre os agentes locais. Disponível em, <http://campanha.visitalentejo.pt/>

redes sociais onde faz questão de fazer valer a sua presença (sobretudo através do *facebook* onde as partilhas e atualizações da marca são diárias).

Capítulo V. Considerações Finais

O estágio na *B+ Comunicação* despertou o meu interesse por duas áreas emergentes e ainda pouco exploradas: o marketing territorial e os novos *media*. Apesar de não constituir um fenómeno recente, temos vindo a assistir a um crescimento exponencial de estratégias de comunicação voltadas para a promoção e divulgação de um país, região ou cidade. Este fenómeno é desencadeado pela crescente competitividade, gerada pelas constantes mutações sociais e económicas de um mundo marcado pela globalização e pela revolução tecnológica. Todo este ciclo de mudanças vem também provocar uma profunda alteração ao nível da comunicação das marcas e dos seus produtos, bem como da relação que é construída com os diversos públicos. Se antes vigorava uma comunicação de massas assente, sobretudo, nos *media* tradicionais, os novos media vieram permitir uma comunicação bidirecional e interativa.

As estratégias de afirmação e promoção territorial estão também cada vez mais afastadas dos *media* tradicionais, e cada vez mais perto das possibilidades de interação, proximidade e diálogo permanente, oferecidas pelos novos *media*. A “marca-território” encontra nestes novos *media* a possibilidade de alcançar uma maior visibilidade e interatividade junto dos seus públicos (atuais e potenciais), tendo cada vez mais em conta as suas perspetivas e opiniões.

A marca “*Oportunidade City*” e “*Alentejo, Tempo para Ser Feliz*”, embora em diferentes graus, evidenciam uma aposta clara nas potencialidades comunicativas, oferecidas pelos novos *media*, sobretudo pela Internet e pelas redes sociais. Assumindo a imprescindibilidade de uma presença *online*, nomeadamente nas redes sociais, como é o caso do *facebook*, estas marcas mostram-se atentas ao funcionamento dos mercados e ao comportamento do novo consumidor. A marca tem de estar onde o consumidor está, perceber as suas necessidades, entender as suas perspetivas, ouvir as suas opiniões e com isso crescer e afirmar os seus valores e a sua identidade. Estes dois casos são bem ilustrativos da crescente importância dada aos novos *media* ao longo da implementação e afirmação de uma estratégia de marketing territorial. As suas estratégias de atuação no mundo *online* estão, sobretudo, alicerçadas na construção e monitorização de um *website*, que se pretende moderno, atrativo e interativo. Estes *websites* servem de elo de ligação para outras páginas da Internet onde a marca esteja presente, como é o caso das redes sociais. O *Facebook*, por exemplo, assume-se, neste momento, como o principal meio de interação entre os territórios analisados e os seus públicos, sendo este fato notório pelo número de atualizações diárias das marcas nesta plataforma de comunicação. O *feedback* por parte dos públicos é quase imediato, algo impensável ao nível de uma

campanha de publicidade nos media ditos tradicionais (*outdoors*, anúncios de imprensa, etc.). Em alguns casos fala-se de um grande investimento em vistosas campanhas de publicidade, sobretudo nos meios tradicionais, que acabam por apostar apenas na colocação de *outdoors* nas ruas, e na inserção de anúncios nos meios de comunicação social. O que acontece nestes casos é que a mensagem que a marca quer transmitir aos seus públicos, por mais visibilidade que adquira, não encerra em si um dialogo e uma interação continua com o recetor. O *outdoor* colocado nas ruas, durante alguns meses, provavelmente não irá ter tanto retorno em termos de valor para a marca, como se esta interagir, diariamente, com os seus seguidores nas redes sociais. O “*worth of mouth*” gerado deverá atingir, certamente, proporções diferentes em ambos os casos. O consumidor de hoje interpreta, interage, seleciona, partilha informação, está cada vez mais informado, e anseia por conteúdos direcionados e interativos.

Assim sendo, o desenvolvimento de uma estratégia de marketing territorial alicerçada numa presença coerente nos novos *media* permite-lhe obter vantagens estratégicas evidentes: comunicação rápida, fácil, direta e com baixos custos, diálogo e interatividade contínua, criação de um relacionamento próximo e duradouro com os públicos-alvo, possibilidade de desenvolver rapidamente novos conteúdos e veicular novas mensagens, etc. O meio *online*, serve de montra para o público admirar o território, a sua marca e os seus produtos. A decisão de fazer uma viagem ou de ir viver para determinado local passa, em muitos casos, pela pesquisa e partilha de opiniões e conhecimentos através da Internet e, sobretudo, das redes sociais.

Note-se, no entanto, a necessidade especial, no caso das estratégias de marketing territorial, em adotar uma perspetiva integrada no que toca à comunicação. Isto porque o território é entendido como um sistema complexo, com múltiplos e diversos públicos, o que obriga à elaboração de um plano de comunicação alicerçado tanto nos meios tradicionais como nos novos *media*. O consumidor nem sempre esta *online*, pelo que a coordenação destas duas perspetivas comunicacionais no sentido de alcançar uma estratégia global de atuação da marca, é fulcral para a sua própria sobrevivência, num mercado cada vez mais competitivo também ao nível da comunicação.

Tendo em conta os casos aqui analisados, podemos ainda afirmar que desenvolver uma estratégia de comunicação territorial através dos novos *media* constitui um grande desafio para qualquer cidade, região ou país, uma vez que existe ainda um grande receio de investir numa vertente comunicacional pouco conhecida e explorada (sobretudo por parte das entidades públicas que tem a iniciativa de levar a cabo uma estratégia territorial).

Conclui-se, assim, que a marca territorial poderá obter grandes vantagens estratégicas através de uma presença bem estruturada nos novos meios de comunicação. Os novos *media* são de fato importantes para a propagação e afirmação da identidade territorial, mas não são o único meio a ter em conta aquando da elaboração de uma estratégia, uma vez que, existe uma grande diversidade de públicos que o território deve considerar.

O futuro da comunicação da marca, seja ela territorial ou não, passa, inevitavelmente, pelos meios digitais, apesar de existir ainda um longo caminho a percorrer.

Bibliografia

AZEVEDO, António., MAGALHÃES, Duarte., & PEREIRA, Joaquim. (2011). *City Marketing - Myplace in XXI*. Vida Económica. Porto.

ANCARANI, Enrico. (2001). *Marketing places. A resource-based approach and empirical evidence from the European experience*. SDA Bocconi, Research Division Working Paper n° 01/55.

[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=278264, Retirado em 10/01/2012]

ANHOLT, S. (2006). *The Anholt – GMI City Brands Index. How the world see the world 's cities*. Place Branding, Vol. 2, N° 1, 18-31.

AAKER, D., (1996). *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.

BRANDÃO, V.C. (2001). *Comunicação e marketing na era digital: a Internet como mídia e canal de vendas*. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

BARROSO, Luís. (2010). *Estudo da imagem do concelho de Lagos: marketing territorial*. Lisboa: ISCTE, Dissertação de mestrado em Marketing.

[<http://hdl.handle.net/10071/3270>, Retirado em 10/01/2012]

BENCO, G. (2000). *Estratégias de Comunicación y Marketing Urbano*. Eure, Revista Latino-americana de Estudios Urbano Regionales. Vol. XXVI, N° 079, Universidad Católica de Chile, Santiago.

BERRY, L. L. (2002). *Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000*. Journal of Relationship Marketing, vol. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

CASEIRO, B. & BARBOSA, R. (2011). *Empresas no Facebook: O Caso da TMN e da Optimus*. Internet Latent Corpus Journal. Vol. 2.

CALDWELL, N. & J. R. Freire. (2004). *“The Differences between branding a country, a region and a city: applying the Brand Box Model”*, *Journal of Brand Management*, Vol. 12, N° 1, 50-61.

CIDRAIS, Álvaro. (1998). *O marketing territorial aplicado às cidades médias portuguesas: os casos de Évora e Portalegre*. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

CRESPO, C. (2011). *Olá Comunidade, As marcas no Facebook: um espaço mediado pelas Relações Públicas*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, apresentada à Escola Superior de Comunicação Social – I.P.L.

CARDOSO *et al.* (2009). *Da Comunicação de Massa à Comunicação em Rede*. Porto: Porto Editora.

COUTINHO, C. & JUNIOR, J. B. (2007). *Blog e Wiki: os futuros professores e as ferramentas da Web 2.0*. In M. J. Marcelino & M. J. Silva (Org.), *Actas do IX Simpósio Internacional de Informática Educativa (SIIE 2007)*, pp. 199-204. Porto: ESE-IPP.

CONSTANTINIDES, E., ROMERO, C., BORJA, M. (2008). *Social media: A new frontier for retailers?* *European Retail Research*, 22, pp 1-28

CHAFFEY, D. (2007). *E-Business and E-Commerce Management*. Prentice Hall, Great Britain.

CLIFTON, Rita., & SIMMONS, John. (2005). *O Mundo das Marcas*. Atual Editora.

COELHO, N., & CAVIQUE, L. (2008). *Plano de Marketing, Estratégia em Acção* (2.ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

DEUZE, Mark & JENKINS, H. (2008). *Convergence Culture*. *The International Journal of Research Into New media Technologies*, Volume 14 (1): 5-12

EDELMAN, D. (2010). *Branding in the Digital Age: You 're spending your money in all the wrong places*. *Harvard Business Review*.

FERNANDES, Ricardo & GAMA, Rui. (2006). *Do Digital ao Inteligente: Os Territórios do Conhecimento como Estratégias de Desenvolvimento e/ou de Marketing Territorial*. *Cadernos de Geografia* n°24/25 (2005/2006), CEG, Coimbra.

FERREIRA, António (2005) - *Gestão estratégica de cidades e regiões*. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.

FONSECA, Fernando. (2006). *O planeamento estratégico em busca de potenciar o território: o caso de Almeida*. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade do Minho. Braga.

FONSECA, Fernando. & RAMOS, Rui. (2006). *O planeamento estratégico de marketing territorial como instrumento fundamental para o aumento da competitividade e afirmação territorial: O caso de Almeida*. In Atas do 12º Congresso da APDR - recursos, ordenamento, Desenvolvimento. Viseu.

FIDALGO, Sandra Sardo. (2009). *Marketing territorial e desenvolvimento das populações: A paisagem cultural de Óbidos*. Dissertação de mestrado, apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

FREITAS, R.S., & RUÃO, T. (2011). *Funções assumidas pela publicidade na sociedade da informação*. Congresso Nacional "*Literacia, Media e Cidadania*". 25-26 de Março, Braga, Universidade do Minho: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

FIDALGO, A. (1996). *Os novos meios de comunicação e o ideal de uma comunidade científica universal*. Universidade da Beira Interior

[<http://www.bocc.ubi.pt/>, Retirado em 10/01/2012]

FERNANDEZ, C. (1998). *The right of publicity on the Internet*. Marquette Sports Law Review. Article 7.

GAIO, S. & GOUVEIA, L. (2009). *A relevância de uma abordagem de rede na edificação da marca territorial*. Revista A Obra Nasce. Edições Universidade Fernando Pessoa.

GAIO, S. & GOUVEIA, L. (2007). *O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade*. Revista A Obra Nasce. Edições Universidade Fernando Pessoa.

GONZÁLEZ, Xosé. (2001). *Planeamento estratéxico e mercadotecnia territorial*. Universidade de Vigo.

GAIO, S. & GOUVEIA, L. (2008). *Network Based Branding: Um Modelo Colaborativo para a Edificação de Marcas Territoriais*. 14º Congresso da APDR. Desenvolvimento, Administração e Governança Local. Instituto Politécnico de Tomar.

GIDDENS, A. (1996). *As Consequências da Modernidade*. Oeiras, Celta Editora.

GUERRA, Isabel. (2000). *O planeamento estratégico das cidades, Organização do espaço e ação coletiva*. Cidades - Comunidades e Territórios. Lisboa: CET - Centro de Estudos Territoriais.

[<http://hdl.handle.net/10071/3288>, Retirado em 10/01/2012]

GONÇALVES, M. H. S. (2005). *Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, "Arte da Ação comunicacional"*. Livro de atas – 4º SOPCOM.

HEYMER, Mourylise. (2005). *Easyvertising – website de apoio à criação de publicidade para a web*. Dissertação submetida à Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto para obtenção do grau de Mestre em Tecnologia Multimédia.

HORTINHA, J. (2002). *X-Marketing*. Edições Sílabo. Lisboa

JENKINS, H. (2004). *The Culture logic of media convergence*. International Journal of cultural studies, volume 7, pp. 33-43.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J. e WONG, V. (1996). *Principles of Marketing – The European Edition.*, Londres: Prentice Hall.

KOTLER, Philip & KELLER, K. L. (2005). *Marketing Management*, Prentice Hall: New Jersey.

KOTLER, Philip. (2004), *Administração de Marketing*, São Paulo: Atlas

KOTLER, P., HAIDER, D. & REIN, I. (1993). *Marketing Places. Attracting investment, industry and tourism to cities, states, and Nations*. Maxwell Macmillan Int., New York.

KELLER, Kevin L. (2003). *Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge*. Journal of Consumer Research. University of Chicago Press; vol. 29; 595-600.

KAVARATZIS, M. (2009). *Cities and their brands: lessons from corporate branding*. Place Branding and Public Diplomacy 5, 26–37.

KAPFERER, J. N. (2000). *A gestão de marcas: capital de empresa*. 2ª Ed. Mem Martins: Edições Cetop.

KAPFERER, J.N., (1991). *Marcas - capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP.

KAPFERER, J.N. (1992). *Strategic Brand Management*. Kogan Page, London.

LENDREVIE, J., DE BAYNAST, A., DIONISIO, P., RODRIGUES, J.V. (2010). *Publicitor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

KUNSCH, M. (2007). *Comunicação Organizacional na Era Digital: contexto, percursos e possibilidades*. Signo e Pensamento, Jul/Dec. 2007, no.51, p.38-51. ISSN 0120- 4823.

LINDON, D., LENDREVIE, J., LÉVY, J., DIONÍSIO, P., RODRIGUES, J. V. (2004). *Mercator XXI - Teoria e prática do Marketing*. Lisboa, Dom Quixote, 10.ª edição.

LENCASTRE, P. & PEDRO, M. (2000). *A Marca*, In C. M. Brito & P. Lencastre (Eds), *Os Horizontes do Marketing* (pp. 61-84). Lisboa: Editorial Verbo.

LENCASTRE, P. (2007). *Triângulo da Marca*, in Lencastre P., (coord.), *O livro da Marca*, pp. 27-71.

LENDREVIE, Jacques., LINDON, Denis., DIONÍSIO, P., & RODRIGUES, Vicente (1996). *Mercator: Teoria e prática do marketing*. 6.ª Edição atualizada, Lisboa: Publicações D. Quixote.

MANGOLD, G. & FAULDS, David. (2009). *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*. Indiana: Business Horizons, Kelley School of Business, Indiana University.

MONTEIRO, M. J. F. (2006). *Análise de Decisão, Balanced Scorecard, Alcançar a visão da empresa*. Dissertação de Mestrado em Análise de Dados e Sistemas de Apoio a Decisão, Faculdade de Economia, Universidade de Porto.

MOREIRA, P. (2010). *Gestão de marcas cidade, O caso da marca Porto Turismo*. Tese de Mestrado em Marketing, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

MURRAY, C. (2001). *Making sense of place – New approaches to place marketing*. UK: Comedia

MURUGESAN, S. (2007). *Understanding Web 2.0*. *IT Professional*, 9(4), 34-41.

MEADOWS-KLUE, Danny. (2008). *Falling in Love 2.0: Relationship Marketing for the Facebook Generation*. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. Vol. 9

NARCISO, F. I. C. (2010). *Governance e Marketing Territorial, fatores de afirmação e competitividade do território, caso de estudo a cidade da guarda*. Projeto aplicado para obtenção do grau de mestre em Gestão, especialização em Administração Pública. Instituto Politécnico da Guarda.

NUNES, Elsa Maria Ferreira. (2011). *Fatores de sucesso em marketing territorial: desafios de desenvolvimento na região Alentejo*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Dissertação de Mestrado.

[<http://hdl.handle.net/10400.5/3535>, Retirado em 10/01/2012]

OBERCOM, *Anuário Comunicação 2009/2010*.

[http://www.obercom.pt/client/?newsId=28&fileName=anuario_comunicacao_09_10.pdf, Retirado em 10/01/2012]

OLINS, W. (2003). *A Marca*. Thames & Hudson. Verbo. Londres.

O'REILLY, Tim. (2007). *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*.

[http://mpra.ub.uni-muenchen.de/4578/1/MPRA_paper_4578.pdf, Retirado em 10/01/2012]

PEREIRA, S. R. V. (2005). *Gestão Emocional da marca, O caso Salsa*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

PALMER, J. & GRIFFITH, D. (1998). *An Emerging Model of Web Site Design for Marketing*. Communications of the ACM (41, 3), 44-51.

PIMENTEL, F. (2006). *A migração da publicidade para o digital: novas formas de anunciar*. Mestrado em Novos Media e Práticas Web Migração para o Digital. Universidade Nova de Lisboa

QUINTEIRO, Vânia De Carvalho Victor. (2008). *Marca produto e marca serviço: projecto de reposicionamento de duas marcas*. Lisboa: ISCTE. Tese de mestrado Psicologia Social e das Organizações.

[<http://repositorio.iscte.pt/handle/10071/1511>, Retirado em 10/01/2012]

RIEL, C.V., & BALMER, John M.T. (1997). *Corporate identity: the concept, its measurement and management*. European Journal of Marketing, Vol. 31 Iss: 5/6, pp.340 – 355

RUÃO, T. & FARHANGMER, M. (2000). "A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso.", *Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento*, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

RUÃO, T. (2001). *O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*. Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa

RAINISTO, Seppo (2003). *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Tese de Doutoramento apresentada à Universidade de Tecnologias de Helsínquia.

ROWLEY, J.E. (2002). *Reflections of customer knowledge management in e-business*. Qualitative Market Research, Vol. 5, No. 4, pp. 268-81.

RITA, P., & OLIVEIRA, C. (2006). *O marketing no negócio eletrónico*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.

SANT'ANNA, I. B. & FERNANDES, N. C. (2008). *A comunicação institucional nos websites corporativos: um estudo exploratório*. São Paulo.

RITA, Paulo. (2005). *A publicidade na Internet: formatos, tendências e indicadores de performance*. Lisboa: Economia Global e Gestão.

[<http://repositorio.iscte.pt/handle/10071/1396>, Retirado em 10/01/2012]

SANTOS, P. M. D. (2009). *A Gestão da imagem na afirmação da identidade territorial*. Artigo elaborado no âmbito do Seminário "Gestão de Imagem", Mestrado em Ciências da Comunicação. Universidade Nova de Lisboa.

[<http://randrade.com.sapo.pt/giPaulaSantos.pdf>, Retirado em 10/01/2012]

SIMMONS, Geoffrey J. (2007). *Branding: Developing the Internet as a Branding Tool*. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 25 No. 6, Emerald Group Publishing Limited

TAVARES, V. (2004), *Gestão da Marca no Contexto PME: Uma conceptualização das Diferenças Suportada em Estudos de Caso do Sector do Calçado Português*, Tese de Doutoramento, Apresentada à Faculdade de Economia da Universidade Porto.

TAVARES, P. (2008). *City Branding - Cidades que Marcam o Futuro*. Marketeer - Estratégias, Marketing e Negócios, nº138, pp. 32-47.

VAZ, Ana Maria Cortez. (s/d). *Marketing territorial como instrumento de desenvolvimento das cidades: o caso de Coimbra*. Instituto de Estudos Geográficos. Universidade de Coimbra.

[<http://geogra.uah.es>, Retirado em 10/01/2012]

Endereços eletrônicos consultados

Grupo Marketest

[<http://www.marktest.com/wap/g/?e=2>]

Internet Advertising Bureau

[<http://www.iab.net/>]

AMA, American Marketing Association

[<http://www.portoenorte.pt/client/skins/home.asp>]

City Brands Index

[<http://www.simonanholt.com/Research/cities-index.aspx>]

Turismo do Brasil

[http://www.turismo.gov.br/turismo/multimedia/campanhas_publicitarias/vire_fa.html]

Turismo do Alentejo

[<http://www.visitalentejo.pt/pt/>]

Facebook

[<http://www.facebook.com/#!/>]

Camara municipal do Porto

[<http://www.cm-porto.pt/>]

Turismo da cidade do Porto

[<http://www.visitporto.travel/Visitar/Paginas/Default.aspx>]

Anexos

Anexo 1.

Textos elaborados para o *website* do Turismo do Porto e Norte de Portugal⁸²

“Turismo na Natureza

A região Norte de Portugal surpreende pelas belíssimas paisagens, serras, planaltos, vales, por uma fauna e flora riquíssima. Esta região oferece a todos os que a visitam a experiência saudável de se envolver com a natureza e desfrutar de ambientes idílicos marcados pela diversidade de recursos naturais e espaços naturais protegidos como é o caso do Parque Nacional da Peneda Gerês. Situado no Alto Noroeste de Portugal, na fronteira com Espanha, o Parque da Peneda Gerês é um local de tradições e costumes onde se vive maioritariamente da agricultura, da pastorícia e da pecuária. No Nordeste Transmontano, o Parque Natural de Montesinho constitui, também, uma das maiores áreas protegidas de Portugal, sendo o local perfeito para desfrutar da natureza e da ruralidade que se integra harmoniosamente na própria paisagem. Seguindo para Sul, pode percorrer o Vale do Douro, classificado pela UNESCO como Património da Humanidade, e apreciar o rio, o seu património histórico e arquitectónico, saborear o característico Vinho do Porto e retemperar energias nos seus hotéis, pousadas ou unidades rurais de alojamento. O Parque Natural do Douro Internacional é também uma área rica em tradições etnológicas sendo a sua paisagem marcada por vinhas e olivais. Descubra os encantos da natureza destes locais e renda-se ao prazer do turismo em espaço rural, do turismo fotográfico, do *birdwatching* e à prática de desporto ao ar livre.”

⁸² Estes e outros textos encontram-se online em, <http://pt.visitportoandnorth.travel/>

“Património histórico e arquitetónico - um legado único

Embarque numa viagem medieval e percorra o centro histórico, passando pela Catedral ou pela Torre dos Clérigos. De eléctrico ou a pé, desça até ao cais e experimente a sensação de passear num dos famosos barcos rabelos que percorrem o rio Douro. Aproveite para admirar as seis pontes da cidade, visitar as Caves de Vinho do Porto e provar este característico vinho num ambiente acolhedor e requintado.



Visite a Casa do Infante, a igreja Monumento de São Francisco de Assis, o Palácio da Bolsa, a agradável marginal ribeirinha e as bem preservadas ruas da Ribeira e de Miragaia. Mas admire, igualmente, a modernidade bem presente na Casa da Música e no Museu de Arte Contemporânea de Serralves.”



Anexo 2.

Alguns dos “posts” criados para o facebook da *Transavia.com* Portugal






consigo fazer prin...
Ajuda

Gosto · Comentar · Partilhar  4  1

 **transavia.com portugal**
18 de Outubro de 2011 

Choca Consideras-te um "Chocoholic", viciado em chocolate? Aproveita para apreciar as mais belas esculturas feitas com chocolate, no festival que se realiza entre os dias 5 e 20 de Novembro, em Amesterdão, na Holanda. A transavia.com ajuda-te a saborear este momento com preços muito especiais! Não percas!

Não gosto · Comentar · Partilhar  7  1  1

Ficheiro Editar Ver Favoritos Ferramentas Ajuda

Gosto · Comentar · Partilhar  12  2  1

 **transavia.com portugal**
17 de Outubro de 2011 

Guano Apes no Coliseu do Porto A conhecida banda de rock alternativo vai actuar no Coliseu do Porto no dia 30 de Outubro. Se és fã de Guano Apes e não estás no Porto, aproveita as oportunidades da transavia.com a preços inacreditáveis!

Gosto · Comentar · Partilhar  3  1

 **transavia.com portugal** partilhou uma ligação.
10 de Outubro de 2011 


Anexo 3.

Website do Projeto Nacional “*Salvar Vidas*”.



Anexo 4.

Guião da entrevista

	<p>Mestrado em Ciências da Comunicação Área de especialização: Publicidade e R. Públicas</p>
<p>Universidade do Minho Instituto de Ciências Sociais Departamento de Ciências da Comunicação 2º Semestre 2011/2012</p>	
<p>Breve Questionário “<i>Alentejo, Tempo para ser feliz</i>” / “<i>Oportunity City</i>”</p>	
<p>A sua colaboração na resposta a estas questões é fundamental para o desenvolvimento da minha <i>dissertação de mestrado</i> subordinada ao tema: “<i>A importância dos novos media na elaboração de uma estratégia de marketing territorial</i>”.</p>	
<p>Agradeço desde já a sua atenção e disponibilidade.</p>	
<p>Foi realizado algum diagnóstico (análise do todo o ambiente interno e externo)? Que conclusões se retiraram? O território evidenciou carências significativas ao nível da comunicação? Quais?</p>	

Quais foram as principais necessidades de comunicação que a cidade/região pretendia ver colmatadas?

Quais eram os principais problemas identificados?

Na sua opinião, qual a importância de um planeamento estratégico territorial prévio à implementação do plano de ações?

Qual foi a estratégia desenvolvida? Pode explicar um pouco do conceito “*Alentejo, Tempo para ser feliz*” / “*Oportunity City*”, e como se chegou a esse conceito?

Quais as principais ações/eventos que este plano de marketing territorial contemplou? Quais foram as principais apostas comunicativas?

Foram estas ações de comunicação avaliadas? Como?

Em termos de comunicação nos novos media (que têm como grande símbolo a Internet), o que foi desenvolvido?

Na sua opinião, qual a importância da presença das marcas territoriais nos novos media? Qual a importância da sua divulgação através dos novos media? Será pertinente uma presença constante nestes meios? Porquê?

Considera que a marca “*Alentejo, Tempo para ser feliz*” / “*Oportunity City*” deu grande importância aos novos media ao longo da sua estratégia?

Qual o ponto de situação da marca “*Alentejo, Tempo para ser feliz*” / “*Oportunity City*”, neste momento?

Nos novos media existe ainda uma forte presença? Em que sentido?

Considera que a cidade/região, enquanto destino para investidores/ turistas/eventos/cultura tem uma marca que a diferencie de outras regiões a nível nacional? Quais os principais eixos diferenciadores?

Como vê o envolvimento das entidades/organizações locais com o processo de desenvolvimento de uma marca para a região do Alentejo/cidade do Porto?

Anexo 5.

A marca “*Oportunity*”
a diversos

City” aplica-se
contextos.⁸³



⁸³ Imagens cedidas pelo Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto.

Anexo 6.

Aplicações móveis para *download* no *website* da marca “*Oportunity City*”

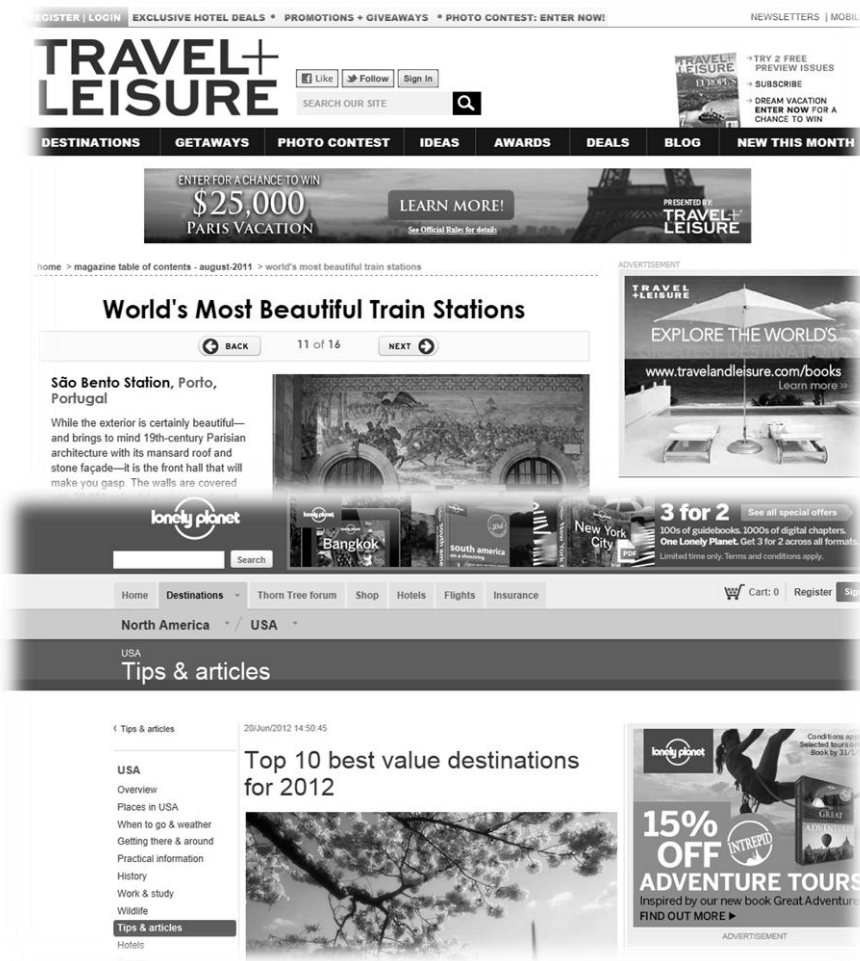
Dispositivos	Aplicações
IOS (iPhone, iPod Touch, iPad)	<p><i>TravelPlot</i>: “(...)This app contains the story and locations of <i>TravelPlot Porto</i> amongst other surprises. With 9 story chapters and 42 locations to choose from, you’ll find locations for your particular taste and interest.</p> <p>To know if the treasure is at your chosen location or not, you need to locate yourself according to the drawing of that particularly location and check-in. The app will then verify if the treasure is there through its frequency or not (...).”</p> <p><i>VPorto</i>: “ (...) é uma aplicação para plataformas móveis que fornece informações úteis e serviços inestimáveis para quem quer conhecer e respirar a cidade do Porto.O Porto apresenta-se, através de itinerários desenhados e personalizados em função de diferentes interesses e necessidades:</p> <p>das emblemáticas atrações turísticas às mais escondida; dos mais animados locais de lazer, aos mais relaxados; dos mais luxuosos restaurantes, às mais castiças tascas. (...) ”</p> <p><i>Porto Street Map</i>: “Toda a informação do mapa é descarregada no seu telefone antes de sair de casa, para que possa ter acesso às ruas sem estar ligado à Internet. A partir do momento em que a aplicação esteja instalada no seu telefone não precisa de qualquer ligação à Internet, seja WiFi, 3G ou GPRS! Informação do mapa (c) OpenStreetMap and contributors, CC-BY-SA.”</p> <p><i>OlissiPorto by Optimus</i>: “A aplicação <i>OlissiPorto by Optimus</i> é um guia para planear os tempos de lazer no Porto, reunindo numa só aplicação um guia de espetáculos e exposições, locais a visitar, restaurantes e</p>

	<p>bares (...) ”.</p> <p>Architectural Guide – Portugal: “Formato “Travel guide” que promove o trabalho de um vasto leque de arquitectos, incluindo a maior parte dos trabalhos dos dois Portugueses que receberam o Prémio Pritzker – Eduardo Souto de Moura e Álvaro Siza Vieira (...)”</p> <p>(...)</p>
Android	<p>Porto GPS Metro: “Obtenha informações relativas à rede de Metro do Porto. Pode consultar facilmente o Mapa, as Linhas, as Estações do Metro do Porto e informações sobre a cidade. Depois de instalada, esta aplicação pode proporcionar-lhe informações úteis armazenadas localmente no seu dispositivo. Através do GPS é exibido o itinerário do local onde se encontra até a estação mais próxima”.</p> <p>MOVE-ME: “O MOVE-ME é um protótipo de uma aplicação que permite o acesso móvel a um conjunto de informação sobre os transportes públicos, proveniente de diferentes operadores que servem a cidade do Porto, e planear rotas intermodais em tempo real” (...)”</p> <p>(...)</p>
RIM (BlackBerry)	<p>Porto Metro for BlackBerry: “Obtenha informações relativas à rede de Metro do Porto. Pode consultar facilmente o Mapa, as Linhas e as Estações do Metro do Porto. Depois de instalada, esta aplicação pode proporcionar-lhe informações úteis armazenadas localmente no seu dispositivo.”</p>
Windows Phone	<p>Oporto Tour: “Overlooking the Douro River, Porto is one of the most ancient European cities. It was born and developed from the northern bank of this river during the Middle Ages. One of the most significant</p>

	<p>aspects of Porto and its historical centre is its landscape, combining harmony with the urban structure and presenting a frame of rare beauty. The city was classified as World Heritage by UNESCO in 1996 (...)"</p>
<p>Symbian (Nokia)</p>	<p>Oportunity City - Porto Official City Guide: ""Oportunity City "é uma aplicação Official City Guide que lhe dá acesso: • Locais para visitar de acordo com os diferentes segmentos (famílias, jovens, idosos, casais, exclusivos), em três idiomas; • Locais por proximidade a visitar; • As últimas notícias e eventos no Porto; • Artigos sobre a cidade"</p> <p>(...)</p>

Anexo 7.

"Oportunity City" é notícia na imprensa de referência a nível internacional



Anexo 8.

“Alentejo, tempo para ser feliz” merece destaque a imprensa nacional e internacional

The screenshot shows the Exame Expresso website interface. At the top, there is a navigation bar with the site's name and various menu items. The main content area features an article titled "Alentejo faz do tempo a sua marca". The article text discusses the brand's new image for 2011 and mentions "Seniores ativos" as a target audience. Below the text is a video player showing a person in a field. To the right of the article, there is a sidebar with a video player and a list of related articles, including one about tax rates.

amadores no bom ...

Exame Expresso
12/10/2012 atualizado às 17:25

Assinaturas: Papel | Tablets e Vouchers | Digital | RSS

Login | Registo | Google Pesquisa Personalizada | OK

INÍCIO | ATUALIDADE | ECONOMIA | DINHEIRO | LIFE & STYLE | DESPORTO | TECNOLOGIA | FOTOS | INFOGRAFIA | OPINIÃO | BLOGUES | EMPREGO | CASAS | CARROS | GIC

Últimas | Dívida | Bolsa | Energia | Impostos | Agricultura | Carros | Turismo | Luxo | WorldGMC | 500 M&M | Melhores para trabalhar | Arquivo

Página Inicial » Economia » Turismo » Alentejo faz do tempo a sua marca

Alentejo faz do tempo a sua marca

A nova imagem do Alentejo para 2011 é materializada numa campanha na imprensa, radio, TV e Internet. Seniores ativos são um dos principais alvos.

Conceição Antunes (www.expresso.pt)
18:59 Quinta feira, 25 de novembro de 2010



alentejo
tempo para ser feliz



17
02:05
topo.pt

•VISITADOS •COMENTADOS TOP UTILIZADORES

- IRS com taxa mais baixa de 14,5%, maior situa-se nos 48%