

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Raquel Maria Ribeiro Lages

**O posicionamento e a imagem em contextos  
de marketing territorial: estudo de caso  
aplicado à cidade de Braga**

Raquel Maria Ribeiro Lages  
**O posicionamento e a imagem em contextos de marketing  
territorial: estudo de caso aplicado à cidade de Braga**

UMinho | 2017

abril de 2017



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Raquel Maria Ribeiro Lages

**O posicionamento e a imagem em contextos  
de marketing territorial: estudo de caso  
aplicado à cidade de Braga**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor Bruno Miguel Barbosa de Sousa**

abril de 2017

## **Agradecimentos**

Foi, sem dúvida, um percurso difícil e diferente. Não esperava, nesta fase da minha vida, estar a fazer um mestrado, mas os acontecimentos em determinado momento da vida levaram a esta decisão, sabendo, à partida, que não iria ser fácil, mas que era muito importante para o meu bem-estar e valorização pessoal. Com muito espírito de sacrifício, e menos dedicação à família e ao trabalho, provei que é possível, e está aqui o fruto desse esforço.

Ao meu marido, aos meus pais, família e amigos agradeço o apoio, a paciência e a motivação, que me deram ao longo deste percurso de dois anos e meio.

Aos meus colegas do primeiro ano de aulas de mestrado (2014/2015), agradeço a boa disposição e partilha. Nem sabem quanto me fizeram rir...

Um agradecimento muito especial ao Professor Doutor Bruno Sousa, meu orientador, pela dedicação e atenção que me facilitou, e a motivação que me incutiu, sempre insistindo que “Vai ver que vai ser fácil, Raquel”.

A dificuldade surgiu apenas pela falta de colaboração das instituições associadas à temática desta dissertação e, principalmente, à falta de colaboração de todos em geral na recolha dos questionários. Ouvei comentários e críticas construtivas, mas outros foram completamente homicidas, ao ponto de quase me terem feito desistir. Foquei-me no essencial e concentrei-me em executar.

Agradeço a disponibilidade dos entrevistados que permitiram a análise qualitativa deste estudo: ao Dr. António Barroso, do Gabinete de Apoio à Presidência do Município de Braga; ao Dr. Rui Marques, Diretor Geral da Associação Comercial de Braga; ao Dr. Marco Sousa, Delegado da Entidade Regional do Turismo Porto e Norte; e ao Dr. Varico Pereira, Vice-Presidente da Real Confraria do Bom Jesus do Monte. Agradeço também toda a disponibilidade da Dra. Filomena Alves, responsável do Posto de Turismo de Braga, assim como a todos os hotéis, cafés, museus e demais locais e instituições onde me permitiram distribuir os inquéritos para a análise quantitativa do estudo.

Um beijo especial aos meus pestinhas Maria Rita e Gonçalo Maria, que sofreram um bocadinho a ausência da mãe. Vou agora compensar.

E principalmente a mim...porque eu mereço!



## Resumo

**Título:** O posicionamento e a imagem em contextos de marketing territorial: estudo de caso aplicado à cidade de Braga.

O marketing territorial constitui uma ferramenta estratégica, cada vez mais incorporada na política de gestão das cidades. É cada vez mais premente definir uma estratégia de marketing territorial, que posicione claramente a cidade, que lhe confira uma imagem potenciadora, que defina bem os públicos alvo e, dentro destes, os targets que se pretende cativar, e comunicar a cidade tal como ela é, as suas características intrínsecas e o melhor que a cidade tem para encantar os visitantes. O marketing territorial é também uma ferramenta que ajuda as cidades a libertarem-se da sazonalidade turística.

O *branding* proporciona aos territórios (países, regiões ou cidades) potenciar a sua notoriedade e reputação. Na sociedade atual, encarada como a sociedade da informação, a definição de uma marca territorial forte e distintiva, comunicada principalmente através dos meios digitais e Internet, permite chegar a todo o mundo e captar muitos potenciais turistas. É, por isso, essencial criar uma imagem de destino diferenciadora, capaz de agarrar e chamar a atenção para os turistas, ultrapassando a concorrência que é cada vez maior. Cada vez mais os territórios disputam os turistas entre si.

Depois de chamar a atenção, o território deve estar preparado para mostrar o que tem de melhor, saber receber e cativar, para que os turistas fiquem satisfeitos, recomendem a visita a familiares e amigos e regressem. Para isso, é necessário um trabalho conjunto e colaborativo entre todos os *stakeholders*, desde os que estão mais diretamente ligados e são os responsáveis pela definição da estratégia de marketing territorial, até aos residentes, que são também os mensageiros desse bem receber.

Na presente dissertação procura-se introduzir a componente teórica desta disciplina e a sua aplicação através do caso de estudo da cidade de Braga.

Braga é uma cidade com um potencial turístico enorme, mas, como muitas cidades, ainda está a tentar encontrar o caminho estratégico que deve seguir, envolver todos os *stakeholders* e motivar os comerciantes e residentes para esta fonte de riqueza que é o turismo. Braga pode perfeitamente beneficiar da ligação próxima ao Porto, que já tem uma estratégia de marketing territorial muito bem definida e tem ganho muitos prémios recentemente. Braga tem cada vez mais turistas, e isso trás muita vida e movimento à cidade.

**Palavras-chave:** Braga, imagem de destino, lealdade de destino, marketing territorial, marca territorial, posicionamento e satisfação



## **Abstract**

**Title:** Positioning and image in territorial marketing: the case study of the destination Braga (Portugal).

Territorial marketing is a strategic tool, increasingly incorporated into the cities management policy. It is more and more urgent to define a territorial marketing strategy that clearly positions the city, which gives it an empowering image, which defines well the target audiences and, within these, the targets that are intended to attack, and communicate the city as it is, its intrinsic characteristics and the best that the city has, to delight the visitors. Territorial marketing is also a tool that helps cities free themselves from the tourist seasonality.

Branding allows territories (countries, regions or cities) to enhance their importance and reputation. Today's society, which is also considered as the information society, the definition of a strong and distinctive territorial brand, communicated mainly through digital media and the Internet, allows reaching the world and attracting many potential tourists. It is therefore essential to create a distinctive destination image, capable of drawing attention to tourists, overcoming the ever-increasing competition. More and more the territories dispute the tourists among themselves. After having drawn the attention, the territory must be prepared to show its best to know how to welcome and attract tourist so that they can be satisfied and recommend their family and friends to visit and be back. Thus, it is necessary to work together and cooperate with all *stakeholders*, from those who are most directly connected and are responsible for defining the territorial marketing strategy, to the city dwellers, who are also the messengers of this welcoming.

In the present dissertation, we try to introduce the theoretical component of this subject and its application through the case study of the city of Braga.

Braga is a city with a huge tourist potential, but, as many cities, it is still trying to find its strategic path, involving all *stakeholders* and motivating traders and its city dwellers to this source of wealth that is tourism. Braga can perfectly benefit from the close connection to Porto, which already has a very well defined territorial marketing strategy and has won many awards recently. Braga has more and more tourists, and this brings a lot of hustle and bustle to the city.

**Keywords:** Braga, city branding, destination image, destination loyalty, positioning, satisfaction and territorial marketing



## Índice

Declaração de Autoria .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract.....	vii
Índice .....	ix
Índice de figuras .....	xi
Índice de tabelas .....	xiii
Índice de gráficos.....	xiv
1. Introdução.....	1
1.1. Apresentação e Relevância do tema .....	1
1.2. Estrutura da Dissertação .....	4
2. Enquadramento Teórico .....	5
2.1. Introdução .....	5
2.2. Marketing Territorial .....	7
2.3. O Posicionamento Estratégico .....	14
2.4. O Conceito de Marca e a relação com a Marca Cidade.....	16
2.5. A Marca Cidade e as Estratégias de Marketing das Cidades.....	25
2.6. A Imagem e as Intenções comportamentais .....	37
2.7. O Papel da Imagem do Destino Turístico .....	38
2.8. A Lealdade ao Destino Turístico .....	47
2.9. Síntese e Conclusão .....	52
3. Metodologia de Investigação.....	54
3.1. Introdução .....	54
3.2. Objetivos da investigação e questões de pesquisa .....	54
3.3. Modelo conceptual.....	55
3.4. Metodologia adotada.....	57
3.5. Seleção dos entrevistados e recolha de dados qualitativos .....	59
3.6. Processo de amostragem e recolha de dados quantitativos.....	60
3.6.1. Design do inquérito e operacionalização dos conceitos.....	61
Operacionalização da imagem.....	62
Operacionalização da desconfirmação percebida (perceived disconfirmation) .....	63
Operacionalização da lealdade .....	64
Operacionalização da satisfação do consumidor .....	65
4. Caso estudo: A Cidade de Braga .....	66

4.1.	Apresentação.....	66
4.2.	Geografia .....	67
4.3.	Demografia .....	68
4.4.	Caracterização socioeconómica.....	72
4.5.	Identidade do Concelho .....	75
5.	Análise e discussão dos resultados .....	81
5.1.	Análise e discussão dos dados qualitativos.....	81
5.1.1.	Posicionamento .....	82
5.1.2.	Estratégia de marketing e imagem do destino turístico.....	84
5.1.3.	Estratégia de comunicação .....	87
5.1.4.	Análise SWOT .....	90
5.2.	Análise de dados quantitativos .....	91
5.2.1.	Perfil sociodemográfico dos inquiridos .....	92
5.2.2.	Dados relativos ao contexto da visita.....	96
5.3.	Análise do modelo conceptual.....	100
5.3.1.	Análise descritiva das variáveis do modelo .....	101
5.3.1.1.	Variável imagem do destino.....	102
5.3.1.2.	Variável satisfação.....	104
5.3.1.3.	Variável lealdade - regresso (revisita) e recomendação .....	105
5.3.2.	Avaliação do modelo conceptual e teste de hipóteses.....	106
5.3.2.1.	Matriz de correlação entre as variáveis do modelo concetual proposto .	107
5.3.2.2.	Teste de hipóteses com base no coeficiente de correlação de Pearson ..	111
6.	Conclusão .....	117
6.1.	Introdução .....	117
6.2.	Principais conclusões .....	117
6.3.	Principais contributos da dissertação .....	120
6.4.	Limitações do estudo e sugestões para investigação futura.....	121
	Bibliografia.....	123
	Endereços Eletrónicos: .....	131
	Anexos.....	132
1.	Guião das entrevistas .....	132
2.	Inquéritos por questionário.....	133

## Índice de figuras

Fig. 1 – Variáveis do problema de pesquisa.....	3
Fig. 2 – Modelo IDENTERRA de Identidade Territorial.....	5
Fig. 3 – Os 3 C’s da Vantagem Competitiva das Cidades.....	8
Fig. 4 – Níveis do Marketing Territorial .....	9
Fig. 5 –Conceitos envolvidos no Marketing Territorial .....	13
Fig. 6 – O Processo de Posicionamento de um Destino .....	14
Fig. 7 – Representação do Triângulo da Marca.....	18
Fig. 8 – O Valor da Marca.....	20
Fig. 9 – Atributos de Países, Regiões e Cidades .....	21
Fig. 10 – Componentes da Marca.....	23
Fig. 11 – Modelo de Marketing Mix para o Desenvolvimento ou Posicionamento de uma “Marca Cidade” .....	25
Fig. 12 – As Nove Etapas para um Marketing Territorial bem-sucedido.....	26
Fig. 13 – Ciclo de Vida dos Destinos Turísticos e o seu impacto no Turismo.....	27
Fig. 14 – Modelo de Formação da Imagem de Destinos Turísticos.....	29
Fig. 15 – Modelo Concecional da Perceção de um Lugar.....	39
Fig. 16 – Componentes da Comunicação da Imagem da Cidade .....	40
Fig. 17 – Representação da Formação da Imagem de Destino.....	41
Fig. 18 – A Relação do “Place Attachment” e a Intenção de Visita.....	45
Fig. 19 – Modelo Global da Formação da Imagem.....	46
Fig. 20 – Componentes da Imagem de Destino.....	48
Fig. 21 – Possíveis relações entre o “Place Attachment” e as Intenções de Visita ao Destino Turístico .....	49
Fig. 22 – A Formação da Lealdade do Destino Turístico.....	51
Fig. 23 – Modelo Conceptual .....	56
Fig. 24 – Logótipos Capital Europeia da Juventude 2012 e Capital Ibero-Americana da Juventude 2016.....	66
Fig. 25 – Mapa de Enquadramento da Cidade de Braga no Território Português.....	68
Fig. 26 – Novo Logótipo do Município de Braga .....	75
Fig. 27 – Exemplos de Artesanato e Produtos característicos da Cidade de Braga .....	76
Fig. 28 – Exemplos de Gastronomia típica da Cidade de Braga .....	77

Fig. 29 – Exemplos de Eventos e Festividades da Cidade de Braga.....	78
Fig. 30 – Exemplos de Monumentos Religiosos da Cidade de Braga.....	79
Fig. 31 – Imagem do Estádio Municipal e Logótipo da Cidade Europeia do Desporto para 2018 .....	80
Fig. 32 – Critérios de recomendação de fiabilidade estimada pelo coeficiente de alfa de Cronbach.....	102
Fig. 33 – Modelo conceptual final composto pelas correlações entre as variáveis de estudo .....	112

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 – Fatores de Marketing Estratégico de Lugares de Braun (2008) .....	12
Tabela 2 – Dimensões de Avaliação da Cidade .....	33
Tabela 3 – Stakeholders Entrevistados .....	59
Tabela 4 – Operacionalização da variável Imagem .....	63
Tabela 5 – Operacionalização da variável Lealdade .....	64
Tabela 6 – Operacionalização da variável Satisfação .....	65
Tabela 7 – Dados demográficos das Freguesias de Braga .....	70
Tabela 8 – Palavras que os turistas utilizam para descrever a cidade de Braga .....	100
Tabela 9 - Análise das características e comportamentos das escalas de medição da variável imagem .....	104
Tabela 10 - Análise das características e comportamentos das escalas de medição da variável satisfação.....	105
Tabela 11 - Análise das características e comportamentos das escalas de medição das variáveis regresso e recomendação.....	106
Tabela 12 - Matriz de correlação entre as variáveis do modelo conceptual proposto..	108
Tabela 13 - Teste das hipóteses de estudo com base no coeficiente de correlação de Pearson .....	111

## Índice de gráficos

Gráfico 1 – Pirâmide etária do Município de Braga entre 2001 e 2015.....	70
Gráfico 2 – População residente por género do Município de Braga entre 2001 e 2015.....	71
Gráfico 3 – População residente com 15 e mais anos segundo os Censos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado.....	72
Gráfico 4 – População empregada por setor de atividade entre 2001 e 2011.....	73
Gráfico 5 – Nacionalidade dos hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico em Braga no ano de 2015.....	74
Gráfico 6 – Distribuição dos inquiridos por idade.....	93
Gráfico 7 – Distribuição dos inquiridos por nacionalidade.....	93
Gráfico 8 – Distribuição dos inquiridos por ocupação.....	95
Gráfico 9 – Distribuição dos inquiridos por estado civil.....	95
Gráfico 10 – Motivos da visita à cidade de Braga.....	96
Gráfico 11 – Contexto de visita em termos de grupo.....	97
Gráfico 12 – Forma de deslocação no contexto de visita.....	98
Gráfico 13 – Tipo de alojamento escolhido.....	99
Gráfico 14 – Duração da visita à cidade de Braga.....	99

# **1. Introdução**

## **1.1. Apresentação e Relevância do tema**

Nesta era da informação e do conhecimento, é fundamental a criação de valor e a diferenciação. Uma forte identidade territorial torna-se então uma vantagem competitiva.

O marketing territorial é uma ferramenta que permite potenciar os fatores (atributos) internos de um território, aumentando o investimento e o desenvolvimento económico e a atratividade da região como um todo. Garante ao território uma nova imagem, mantendo características de valor e eliminando preconceitos que possam existir tanto por parte dos residentes como dos visitantes. Para tal, é de vital importância não só a elaboração de estratégias, mas também a identificação das necessidades, desejos e interesses dos diferentes públicos (habitantes e turistas).

Nesta investigação pretende-se avaliar a perceção dos consumidores (turistas) relativamente ao posicionamento da marca Braga, e, posteriormente, comparar e avaliar se coincide com o posicionamento e identidade definidos para o território pelo respetivo Município e residentes.

Será também interessante investigar a correspondência das características do Município com a marca “Minho”. Ou seja, conferir se a posição da cidade coincide com a posição/caracterização da região – “o Minho associada ao verde da paisagem natural, onde abunda a água, e a uma morfologia acidentada, de enorme beleza e biodiversidade, a singular paisagem humana tradicional, marcada por pequenos campos, pelas vinhas e campos de milho, pelas aldeias com construções em granito ou pelas casas senhoriais, são outra dimensão frequentemente assumida na caracterização da região, juntamente com a hospitalidade minhota, a riqueza da gastronomia e as vibrantes tradições, festas e romarias.”<sup>1</sup>

A religião foi, e é ainda, um traço identitário muito forte, manifestando-se nos hábitos, nos costumes e na própria geografia humana do Minho. Muito recentemente, o próprio Arcebispo Primaz de Braga sugeriu a aposta no turismo religioso através da criação da

---

<sup>1</sup> Fonte - <http://www.uminho.pt/viver/regiao-minho>

marca “Minho” como forma de ajudar a economia da região, por ser um “espaço único, diferente, capaz de gerar uma dinâmica de turismo cultural e religioso que justifica a criação de uma marca própria”.<sup>2</sup>

O objetivo desta dissertação passa por compreender se a posição que a marca cidade ocupa na mente do consumidor (visitante) corresponde com a marca (imagem da cidade) que se pretende transmitir, ou seja, concluir se a estratégia de marketing definida para a cidade é eficaz e se corresponde com os objetivos propostos. Procurar-se-á aplicar os conceitos de marketing territorial e relacioná-los com o comportamento de compra na ótica da procura (consumidor), identificar os principais atributos do território e avaliar a sua posição na mente do consumidor, e, posteriormente, comparar com a sua “imagem de marca”, definida e defendida pelo Município. Iremos inquirir não residentes (visitantes não residentes – estrangeiros ou portugueses).

Definimos três principais objetivos para esta dissertação:

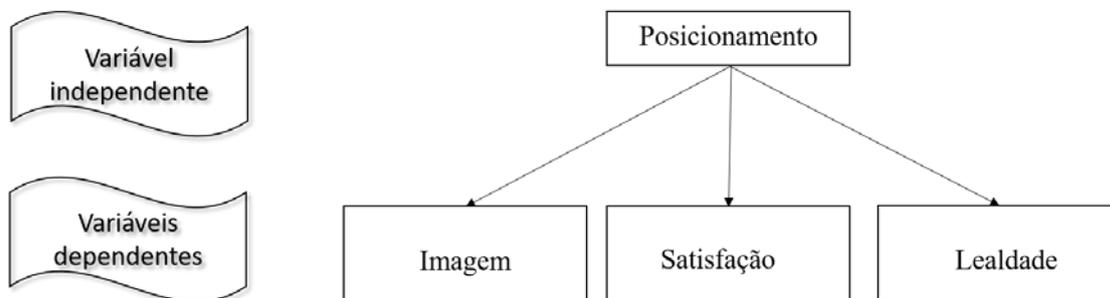
- Compreender se o posicionamento definido para a cidade corresponde com a marca (imagem da cidade) que se pretende transmitir;
- Identificar os principais atributos do território, ou seja, a sua identidade, e avaliar a sua posição na mente do consumidor (visitantes), e posteriormente comparar com a “imagem de marca” defendida pelo Município;
- Identificar se a imagem do destino turístico, a satisfação pelos atributos do destino turístico e a imagem global do destino turístico influenciam a lealdade do turista/visitante.

No capítulo da definição do modelo conceptual, estão descritas as questões de pesquisa definidas para, através desta pesquisa, tentar responder aos objetivos da investigação.

Assim, com base no objetivo geral e nos três objetivos específicos que foram expostos, podem-se definir uma variável independente e quatro variáveis dependentes sobre as quais este estudo se suporta.

---

<sup>2</sup> Fonte - <http://www.correiodominho.com/noticias.php?id=90295>



**Fig. 1 – Variáveis do problema de pesquisa**  
**Elaboração própria**

A variável independente, que é genérica a todos os objetivos propostos é a variável posicionamento da marca Braga, pois é a variável que explica a imagem que os turistas têm do destino. É esta variável que vai, ou não, influenciar as três variáveis dependentes identificadas.

Relativamente às variáveis dependentes consideramos que neste estudo são a imagem do destino, pois pode ser influenciada pelo variável posicionamento da marca se esta for manipulada, ou seja, se alterarmos a variável posicionamento, a variável imagem do destino é também alterada. Da mesma forma, a satisfação e a lealdade são também variáveis dependentes, pois são influenciadas pela forma como o turista vê a cidade (imagem do destino).

Para se atingir os objetivos propostos anteriormente optou-se por abordar o problema através de uma metodologia de natureza qualitativa e também quantitativa, com base em entrevistas semiestruturadas e questionários aos visitantes da cidade de Braga.

## **1.2. Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação divide-se em seis capítulos, sendo cada um constituído por um número variável de secções.

O primeiro capítulo da dissertação diz respeito à introdução. É neste capítulo que é apresentado o tema que vai ser abordado ao longo do estudo, e onde se enumeram os objetivos da dissertação e qual a metodologia de investigação utilizada para cumprir esses objetivos.

O segundo capítulo é dedicado ao enquadramento teórico e respetiva revisão da literatura, onde se apresentam os conceitos centrais desta dissertação. Este capítulo permite assegurar que se parte para as fases seguintes da dissertação com um conhecimento base mais sólido relativamente aos assuntos estudados, nomeadamente, o marketing territorial, o posicionamento, o conceito de marca cidade e estratégias de marketing para as cidades, a imagem e a sua relação com a satisfação e lealdade relativamente ao destino turístico.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia de investigação, onde é apresentada e justificada em maior detalhe a metodologia de investigação adotada na dissertação, que foi enunciada de forma simplificada neste capítulo introdutório, e onde são também apresentados os dados recolhidos, tanto qualitativos como quantitativos.

No quarto capítulo é descrito o caso em estudo – a Cidade de Braga. Aqui procede-se a uma caracterização da cidade e do concelho em termos geográficos, demográficos e socioeconómicos, e descreve-se um pouco a identidade do concelho.

O quinto capítulo dedica-se à análise e discussão dos resultados. Em primeiro lugar, faz-se uma análise das entrevistas e retiram-se algumas conclusões para o estudo. Em segundo lugar faz-se uma caracterização do perfil sociodemográfico da amostra de inquiridos, descrevendo-se os dados recolhidos referentes ao questionário aplicado em contexto de visita, analisando-se os conceitos e indicadores utilizados no estudo, avaliando-se o modelo conceptual proposto e, por fim, apresenta-se o resultado do teste das hipóteses de estudo.

O sexto capítulo é onde se conclui esta dissertação. É neste capítulo que são enumeradas as principais conclusões da investigação realizada, e onde são também referidas as limitações do estudo, e se dão sugestões para investigações futuras relativas ao tema abordado ao longo da dissertação.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Introdução

Num mundo económica e culturalmente globalizado, a necessidade de prevenir a emigração e de promover a afirmação da identidade dos lugares e regiões ganhou uma importância crescente. Na Europa, especificamente, a ideia da revalorização e o reforço da identidade das regiões periféricas, nomeadamente Portugal, é o fator determinante para a sua competitividade no mercado global de bens e serviços, e é fundamental para o seu desenvolvimento sustentável (Roca & Oliveira-Roca, 2007).

“Para que as pessoas alcancem o seu potencial máximo, devem reconhecer quem são e devem conseguir visualizar as possibilidades para o futuro. Devem ter uma forte identidade com a sua comunidade e com o seu lugar” (Roca & Oliveira-Roca, 2007, p. 436). A identidade local deve, por isso, ser considerada como uma fonte de desenvolvimento futuro, mas baseada na história e nos antepassados.

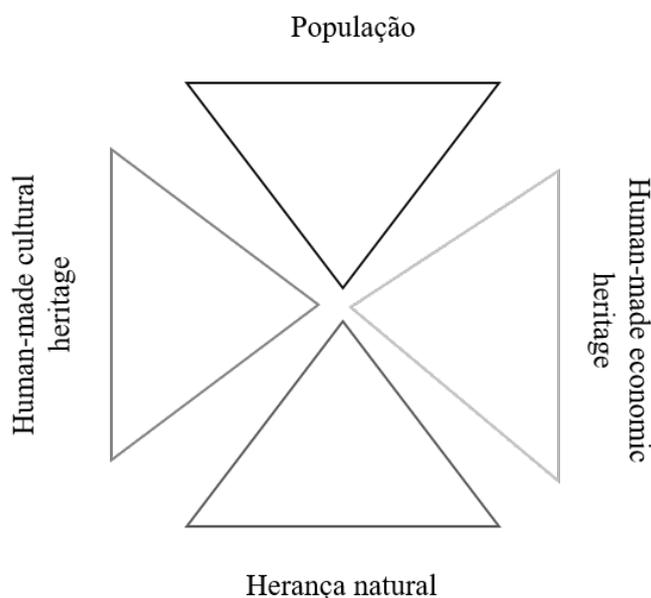


Fig. 2 – Modelo IDENTERRA de Identidade Territorial

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Roca & Oliveira-Roca (2007)

Na atual crescente competição entre as cidades ou países, o marketing territorial assume uma especial importância. Os diferentes *stakeholders* estão cada vez mais informados e mais exigentes, e desafiam os líderes das cidades onde vivem para que a mantenham competitiva, sem prejudicar a qualidade de vida dos residentes. Torna-se assim imperioso elaborar estratégias sustentáveis, bem como identificar os desejos, as necessidades e os interesses dos diferentes *stakeholders*.

Em Portugal, os ciclos políticos de quatro anos não são favoráveis ao desenvolvimento destas estratégias, pois é sempre difícil num curto prazo, planejar e implementar uma estratégia de marketing territorial que agrade e satisfaça a todos os *stakeholders* (Correia & Brito, 2011).

No entanto, os dirigentes políticos estão cada vez mais sensibilizados para a importância do marketing territorial, e utilizam-no como uma ferramenta para o planeamento e desenvolvimento de estratégias das suas cidades, e para uma gestão urbana mais sustentável. O marketing territorial passou a ser entendido como uma fonte de geração de vantagem competitiva para as cidades.

Nos dias de hoje, quer seja para estudar, trabalhar ou passar férias, conscientemente ou não, as pessoas tomam as decisões em relação ao seu próximo destino, com base nas suas perceções sobre os vários destinos (Pike, 2004).

As marcas cidade são estratégias utilizadas para mudar a imagem da cidade, sendo uma ferramenta eficaz para a sua modernização e o seu desenvolvimento, assim como servem para influenciar a perceção do público e atrair o interesse dos potenciais turistas.

Sob o ponto de vista dos consumidores, cada vez mais ativos e atentos, e frequentes utilizadores de internet, torna-se fulcral a criação de uma identidade competitiva para o destino turístico e a sua promoção no ambiente online.

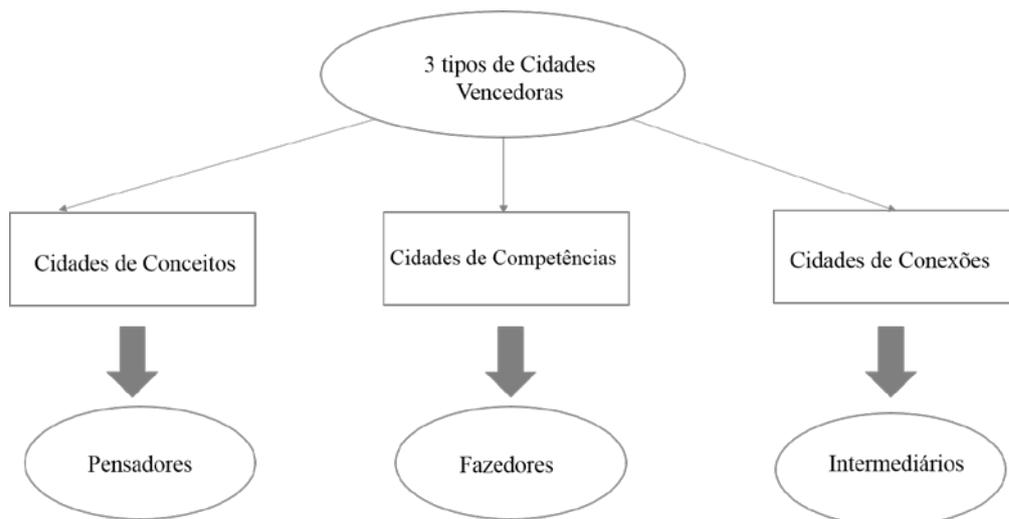
## 2.2. Marketing Territorial

Kotler, Haider e Rein (1993) foram os primeiros autores a associar as cidades aos produtos, no sentido em que criaram uma nova abordagem do marketing designada de marketing estratégico de lugares, ou seja, o marketing territorial, com o objetivo de revitalizar aldeias, cidades, regiões e países, para se tornarem mais competitivas no mercado global.

Segundo a *American Marketing Association* ([www.ama.org](http://www.ama.org)) o marketing dos lugares tem como função "*influence target audiences to behave in some positive manner with respect to the products or services associated with a specific place*" (Gaio & Gouveia, 2007, p.28)

Uma nova abordagem do conceito de marketing territorial foi introduzida por Kanter (1995), para quem, na economia global atual, a vantagem competitiva das cidades advém do domínio dos três C's – conceitos, competências e conexões, que são as novas formas de poder da economia global, e já não importa a localização das cidades.

- Conceitos – são ideias inovadoras para produtos ou serviços que criem valor para os consumidores.
- Competências – a capacidade de converter ideias inovadoras em aplicações, produzindo-as de acordo com as melhores práticas.
- Conexões – são alianças entre negócios, para alavancar competências centrais, para criar mais valor acrescentado, ou para permitir o acesso a horizontes mais vastos e para aproveitar a oportunidade da globalização das economias.



**Fig. 3 – Os 3 C's da Vantagem Competitiva das Cidades**  
 Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kanter, 1995

Já Porter (1990 e 1995) através da sua Teoria da Vantagem Competitiva das Nações releva os clusters como uma forma de diferenciação competitiva e da necessidade de funcionamento em rede, para que se reforcem ligações e se criem condições para a competitividade dos países, aludindo também o mesmo conceito às cidades. Na sua Teoria, Porter (1990) analisa quatro atributos de um país que contribuem como uma fonte de vantagem competitiva: as condições de fatores (são criados e não herdados), as condições da procura (a exigência dos consumidores), a relação entre as indústrias (o trabalho em rede), e a rivalidade, estrutura e estratégia das empresas (a competição aumenta a produção e grau de inovação).

Kotler, et. al. (1993) defendem que o objetivo do marketing territorial é o de desenhar uma comunidade que satisfaça as necessidades dos diversos grupos de utilizadores (visitantes, residentes e trabalhadores), as empresas e os mercados exportadores desse mesmo local.

Segundo estes autores, a cidade deve conquistar o apoio dos munícipes, dos líderes e das instituições, de forma a torná-los recetivos aos novos desafios, bem como às novas empresas e os investimentos que possam ser atraídos, devendo apostar numa diferenciação e englobar a elaboração de uma estratégia de marketing adequada às características específicas do local.



**Fig. 4 – Níveis do Marketing Territorial**

**Fonte: Adaptado de Kotler et. el (1993)**

Já Almeida (2004, p.20), sugere que para o desenvolvimento de uma boa política de marketing territorial, há quatro aspetos a considerar:

- “Assegurar a satisfação dos cidadãos, investidores e visitantes através do fornecimento dos serviços e infraestruturas básicas;
- Criar novas atrações que melhorem a qualidade de vida das pessoas, e que mantenham as empresas existentes;
- Comunicar o seu estilo de vida e melhorias ocorridas através de uma imagem vigorosa e um programa de comunicação;
- Os cidadãos e as empresas devem ajudar na criação de uma imagem hospitaleira e entusiástica, de modo a atrair novas empresas, investimentos e visitantes para esse lugar.”

Gaio e Gouveia (2007) dividem estes grupos de interesse em clientes internos e clientes externos. Os clientes internos são constituídos pelos cidadãos residentes, pelos funcionários e pelas empresas estabelecidas na área, enquanto que os clientes externos

dizem respeito aos cidadãos não residentes, a empresas ainda não estabelecidas, a visitantes de negócios e a turistas. Os autores fazem esta divisão tendo por base a relação existente entre o lugar e os seus consumidores, sendo que com os clientes externos o objetivo é a atração, ou seja, atraí-los a visitar o local, e com os clientes internos o objetivo é a satisfação, ou seja, mantê-los satisfeitos por viverem naquele local.

Azevedo (2009) afirma ainda que um forte sentimento de pertença ao local pode contribuir para uma maior mobilização da população, sendo que a qualidade de vida tende a melhorar. Nesse sentido, uma população com elevados índices de comprometimento, sentido de comunidade e pertença, pode desenvolver e desempenhar um papel mais preponderante naquilo que é a experiência do visitante.

Como mencionado, os Municípios têm também um papel importante neste processo de elaboração e implementação das estratégias de marketing territorial. Albuquerque, Martins e Costa (2010) afirmam que estas são as entidades locais mais próximas da realidade de cada região, e, por isso, responsáveis pelo seu desenvolvimento, potenciando a sua atratividade, com o objetivo último de melhorar a qualidade de vida dos seus municípios. Ou seja, a sua preocupação deve ser intrínseca para com os residentes e extrínseca para com os visitantes.

Igualmente, para Almeida (2004), os Municípios são os intermediários entre os potenciais investidores e os diferentes serviços municipais, mas o setor privado deve também funcionar como dinamizador do desenvolvimento da região.

Para a construção de uma marca territorial é necessária consistência, bem como o desenvolvimento de um trabalho de gestão feito de forma continuada. Um trabalho que Correia e Brito (2011) entende não ser de fácil execução para os Municípios, uma vez que a maioria delinea as estratégias de acordo com os ciclos políticos, situação que dificulta um dos principais objetivos do marketing territorial que é a diferenciação dos locais, envolvendo todos os agentes territoriais. Para os autores, as marcas territoriais que não tenham definido os seus valores de uma forma clara e exata, não vão alcançar um relacionamento eficaz com os visitantes. Com efeito, defendem ser indispensável que as

idades ou regiões saibam identificar quais os valores que vão integrar o seu posicionamento e, por conseguinte, a sua identidade, que será depois divulgada de forma a criar uma determinada imagem desse mesmo local junto dos *stakeholders* (residentes, visitantes, empresas, instituições, etc.).

A abordagem integrada proposta por Braun (2008), citado por Azevedo (2011), recomenda também que as políticas de planeamento de marketing estratégico dos lugares sejam desenvolvidas tendo em conta os interesses dos diferentes *stakeholders*. Por conseguinte, deve ser adicionada uma nova dimensão de *city marketing* e incluir variáveis relevantes que abordem as questões mais importantes relacionadas com os diferentes *stakeholders*:

<i>Stakeholder</i>	Indicador
Para os residentes (qualidade de vida; inclusão social; formação de capital humano; participação política)	Qualidade de vida Sentimento de pertença Autoestima Identificação social Autoeficácia Cidadania ativa Felicidade percebida Satisfação por viver naquela cidade Indicadores de sustentabilidade “Direito à cidade”
<i>Stakeholder</i>	Indicador
Para os turistas (inclusão económica e cultural)	Receitas de turismo Número de visitantes Número de novos operadores turísticos Posicionamento percebido do destino Imagem percebida da marca

<i>Stakeholder</i>	Indicador
Para as empresas e investidores (desenvolvimento económico e competitividade)	PIB per capita da cidade N.º de novas empresas Índice de empreendedorismo Índice de inovação Índice de criatividade Índice de competitividade Índice de compras/comércio Desenvolvimento de (novos) produtos na “cidade de origem”
<i>Stakeholder</i>	Indicador
Para os novos residentes (inclusão cultural)	Facilidade para encontrar um emprego Facilidade para encontrar uma casa Poder de atração/acolhimento: intenção de viver o trabalho, visitar e instalar novos negócios
<i>Stakeholder</i>	Indicador
Para a “City Marketing Organization” (CMO) - (inclusão política e de governo)	Orçamento (investimento) em atividades de <i>city marketing</i> Impacto das atividades de promoção do marketing do “ <i>territorial awareness</i> ” Monitorização dos eventos Avaliação do mix de comunicação Cooperação interciudades e <i>networking</i>

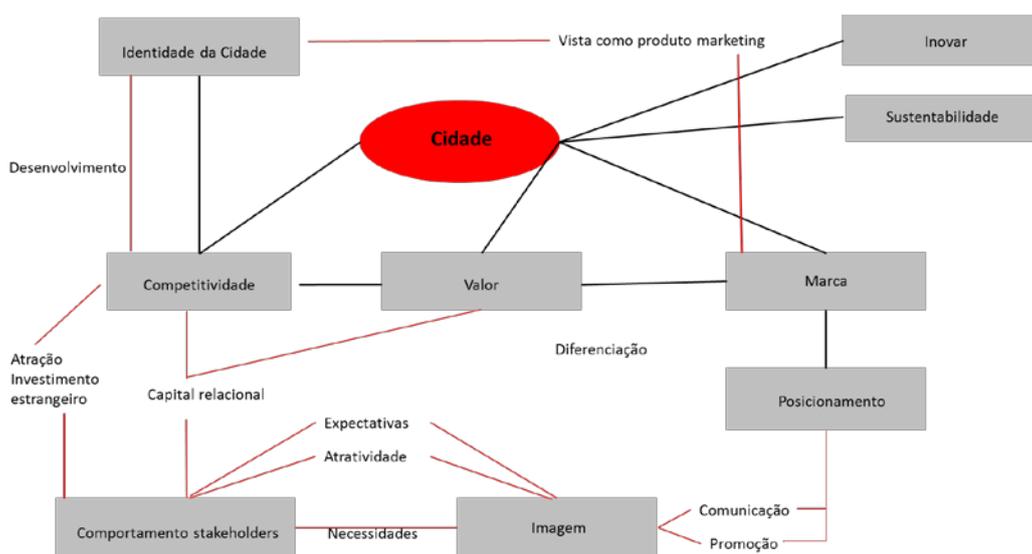
**Tabela 1 – Fatores de Marketing Estratégico de Lugares de Braun (2008)**

**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Azevedo (2011)**

O marketing territorial tem surgido, assim, como uma ferramenta de competitividade para os países, regiões ou cidades, que, por esta via, poderão conseguir captar investimento

para os seus territórios, exportar os produtos e serviços, assim como potenciar o turismo, criando valor para a sua economia, mas ao mesmo tempo permite, também, manter os residentes satisfeitos e felizes por viverem naquele local.

Gaio e Gouveia (2007) criaram uma mapa que resume a relação dos conceitos mais importantes no marketing territorial: “A marca é uma estratégia pull que fomenta a procura de informação pelo estímulo comunicacional e visa desenvolver o interesse e o envolvimento com a cidade através de um posicionamento pré-determinado, e a sua gestão eficaz implica a maximização da eficiência dos processos comunicacionais, através do estabelecimento e monitorização de circuitos e canais adequados, bem como, da criação de condições favoráveis a todos os atos comunicacionais. Numa perspetiva processual, a gestão da marca envolve 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 municipais, visitantes, empresas, órgãos de soberania, órgãos de comunicação social e outros” (Gaio & Gouveia, 2007, p.33).



**Fig. 5 –Conceitos envolvidos no Marketing Territorial**

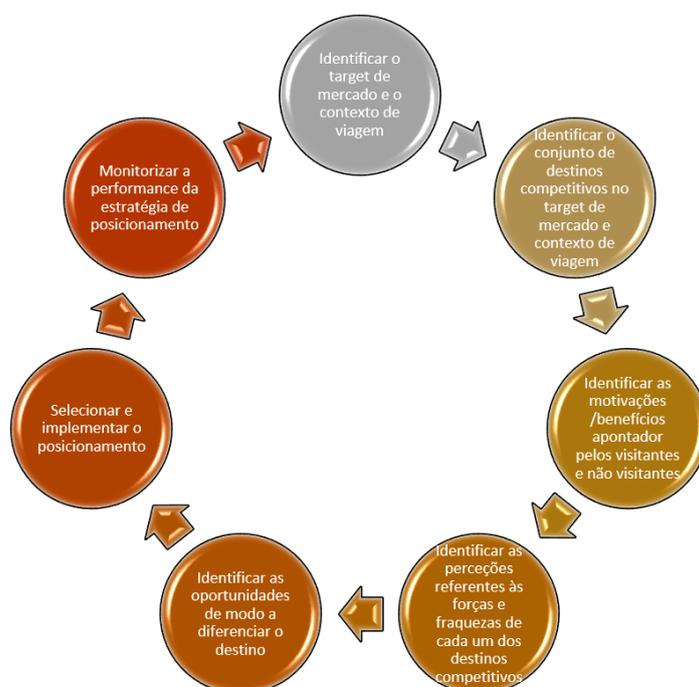
**Fonte: Adaptado de Gaio e Gouveia (2007)**

Ashworth (1994), citado por Kavaratzis (2004, p.60), conclui que "o *place marketing* é uma forma legítima de marketing no sentido de que a terminologia, técnicas e filosofias de marketing podem ser aplicadas a lugares, mas, igualmente, para ter sucesso, então terá que ser concebido um tipo especial de marketing".

### 2.3. O Posicionamento Estratégico

O posicionamento representa a forma como a cidade quer ser vista e reconhecida pelos *stakeholders*. E para garantir que este transmita associações positivas e contribua para que alcance vantagens competitivas, torna-se fundamental que tenha a capacidade de sintetizar a realidade e mais-valias territoriais, seja pertinente para os públicos e comunicado através de todas as manifestações territoriais. Um posicionamento claro e eficaz pode facilitar o processo de tomada de decisão dos consumidores, tornando-se assim, uma fonte de vantagem competitiva (Pike, 2004).

Pike (2004) desenvolveu o processo de posicionamento de um destino, que contém sete passos:



**Fig. 6 – O Processo de Posicionamento de um Destino**

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Pike (2007)

Essa visão concertada para a cidade permite definir um eixo central de comunicação, também denominado como *Unique Value Proposition* que, de forma a evitar um posicionamento disperso que prejudique a compreensão dos públicos, visa a focalização da promessa da marca territorial numa valia dimensional específica e distintiva da cidade, de carácter funcional ou simbólica. O posicionamento, através da *Unique Value Proposition*, classifica a marca em relação à concorrência e deve espelhar o seu principal foco de atração, tendo em consideração a dificuldade de se encontrar um único ponto estratégico de interesse.

O planeamento estratégico do marketing dos lugares deve ser feito da mesma forma e com os mesmos objetivos das organizações comerciais. A análise SWOT (Kotler, 2000) é um fator estratégico do planeamento das cidades, que permite analisar os pontos fortes e fracos da cidade, para tentar encontrar as melhores oportunidades e minimizar as fraquezas. As cidades maiores em princípio terão mais recursos e, por isso, poderão ter mais oportunidades. No entanto, cabe aos gestores dos lugares (municípios) reforçar as competências das cidades que lideram, para transformar as ameaças em oportunidades, elevar os pontos fortes e trabalhar os pontos fracos (Almeida, 2004).

Depois de efetuada a análise dos fatores estratégicos, a panorâmica da situação da cidade deve permitir delinear prioridades de intervenção, mas o passo seguinte, similarmente às empresas, deverá ser a definição da visão, missão, objetivos e estratégia para a cidade, que devem ser consistentes e coerentes (Almeida, 2004).

Seguidamente, na definição da estratégia de marketing das cidades deverá definir-se um mercado-alvo. Dada a elevada concorrência entre os lugares, é importante focar as estratégias para que o resultado final seja consonante, e, caso seja definido mais do que um mercado alvo, a estratégia deve ser direcionada e específica para cada um.

Kotler et al. (1993; 1999), referem quatro grandes mercados-alvo na definição da estratégia de marketing, que poderão ser divididos em vários subsegmentos:

- Visitantes e turistas (visitantes a negócios e os que não estão a negócios, por exemplo, turistas ou visitantes que pretendem ver a família ou amigos);
- Residentes e trabalhadores (aqui deve-se ter em atenção as famílias com e sem filhos);

- Negócios e indústrias (as cidades querem atrair e manter os melhores negócios e indústrias, mas para isso devem facilitar a sua atividade);
- Mercados de exportação (os lugares devem promover a exportação dos produtos exclusivos e autênticos, pois terão mais vantagens distintas).

As cidades devem, por isso, fazer um trabalho prévio importante de seleção dos seus mercados-alvo, delinear uma estratégia e comunicá-la da melhor forma, para conseguir atingir os seus objetivos de marketing.

Os benefícios e os valores de um destino devem ser promovidos internamente (para os residentes), e externamente (para os visitantes, investidores), para aproveitar os melhores resultados, em termos de notoriedade e visibilidade (Andreea et. al, 2015).

#### **2.4. O Conceito de Marca e a relação com a Marca Cidade**

Os conceitos de marca e imagem da marca também são aplicados ao marketing dos lugares. A marca do destino representa a sua diferenciação, enquanto a imagem da marca do destino transmite a sua identidade. O desenvolvimento sustentável de um destino turístico faz-se pela identificação da situação atual (marca do destino) e pela clarificação dos produtos turísticos (imagem da marca do destino e posicionamento).

Para Hankinson e Cowking, (1993, p.10) uma marca é “...*a product or service made distinctive by its positioning relative to the competition and by its personality, which comprises a unique combination of functional attributes and symbolic values*”.

As marcas são uma ferramenta importante no marketing, pois criam diferenciação do produto ou serviço, uma vez que vão para além das suas características básicas e representam tudo o que o produto ou serviço significa para o consumidor, e são, por isso, um instrumento valioso para as empresas (Kotler & Armstrong, 2011; Kotler & Gertner, 2004). A marca, para além de diferenciar um produto ou serviço, também lhes atribui valor, estimulando crenças, suscitando emoções e incitando comportamentos, o que permite ao consumidor criar uma ligação com o produto ou serviço.

Chevalier e Mazzalovo (2004) defendem que as marcas de sucesso são aquelas que se destacam, aquelas que fazem uma promessa valiosa e depois a cumprem. São aquelas que permitem aos potenciais compradores fazer uma escolha mais fácil.

A imagem de uma marca representa um conjunto de associações presentes na memória do consumidor relativamente à marca, e que dizem respeito ao seu significado (Keller, 1993). Keller (1993) acredita que existem três tipos de associações de marca que dão origem à sua imagem: os atributos, os benefícios e as atitudes. Os atributos dizem respeito às características descritivas de um produto ou serviço; os benefícios relacionam-se com o valor pessoal que os consumidores conferem aos atributos do produto ou serviço; as atitudes, são a consequência da avaliação que o consumidor faz da marca.

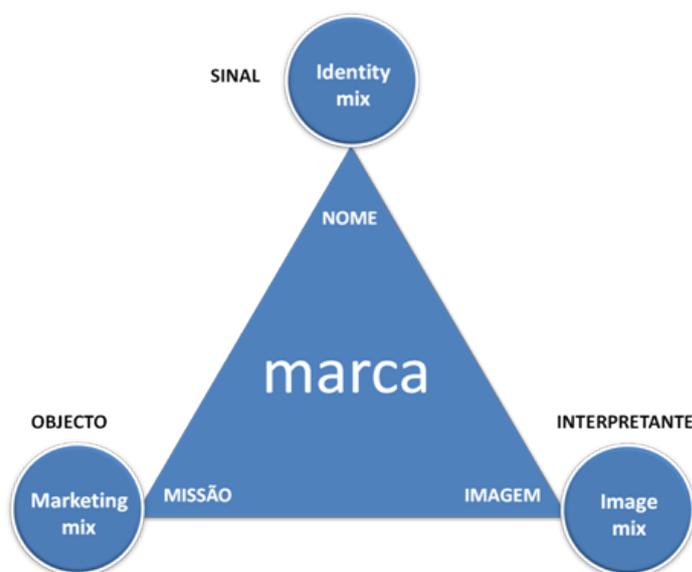
De acordo com Anholt (2010), o conceito de "marca" é utilizado de três maneiras completamente diferentes:

- Imagem - refere-se às percepções dos consumidores, e que são difíceis de influenciar diretamente;
- Identidade - refere-se a logótipos, slogans e campanhas de comunicação, que definem o capital de uma marca;
- Propósito - refere-se a uma visão estratégica comum, que unifica grupos de pessoas, com o objetivo de criar, mudar e construir uma reputação.

Baseado no Triângulo da Marca apresentado por Lencastre (2007), concluiu-se que a análise de uma marca cidade pode ser suportada por este modelo conceptual, que pretende representar as três dimensões de uma marca cidade e respetivas variáveis que suportam uma estratégia de desenvolvimento, com conseqüente reflexo nos seus públicos (visitantes e também os residentes). Por conseguinte, numa análise ao modelo proposto, podemos afirmar que a cidade potencia a notoriedade do seu sinal, refletindo uma promessa através da definição de um determinado marketing mix. Estas ações, alinhadas através de uma estratégia previamente definida, visam, não só satisfazer as necessidades dos seus públicos-alvo, mas, principalmente, criar ou alterar percepções (preferencialmente positivas). Desta forma, a marca cidade gera uma determinada resposta junto dos públicos, que se traduz na forma como estes percebem o sinal e a

marca da cidade, e na forma como se posiciona tendo em consideração as associações que gera e que a diferencia das demais cidades. Para Lencastre (2007), a marca assenta em três pilares entendidos como fundamentais, que são:

- O *identity mix* - engloba os sinais de identidade da marca, a sua estratégia de identidade que permite diferenciar as demais marcas;
- O *marketing mix* - suportado através de uma intervenção concertada no design urbano, nas infraestruturas, nos serviços, pessoas e atrações;
- O *image mix* - o grau de conhecimento da cidade por parte dos seus públicos, as imagens que estes possuem da marca cidade (o conhecimento sobre o seu sinal, história, imagem da cidade e das suas gentes, as condições que apresenta para atrair os seus públicos alvo e a sua intenção de compra).



**Fig. 7 – Representação do Triângulo da Marca**

**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Lencastre (2007)**

Segundo Popescu (2007), uma marca pode trazer vários benefícios para uma cidade:

- A conquista de uma identidade de marca facilitará o reconhecimento e simplificará o processo de decisão dos consumidores;
- O desenvolvimento económico será estimulado, aumentando o número de turistas e identificando agentes económicos locais, o que criará mais locais de trabalho;
- A definição de um posicionamento claro, que diferencia esta das outras cidades;

- Uma marca “*umbrella*”, que irá garantir um impacto positivo, através do marketing, orientado ao desenvolvimento económico, investimento e exportações;
- Maior eficiência e eficácia dos investimentos realizados na cidade;
- A eliminação dos estereótipos desfavoráveis associados à cidade, facto que aumenta a sua atratividade;
- A criação de uma visão comum, em relação ao futuro e ao potencial da comunidade.

Para Pimentel, Pinho e Vieira (2006, p.284), “as marcas são uma das mais preciosas invenções do marketing moderno [...], um instrumento de sinalização do valor que, facilitando o processo de identificação do produtor, simplifica a vida dos consumidores”, ou seja, as marcas servem para identificar os bens ou serviços de um ou mais produtores ou prestadores de serviços, distinguindo-os dos seus concorrentes.

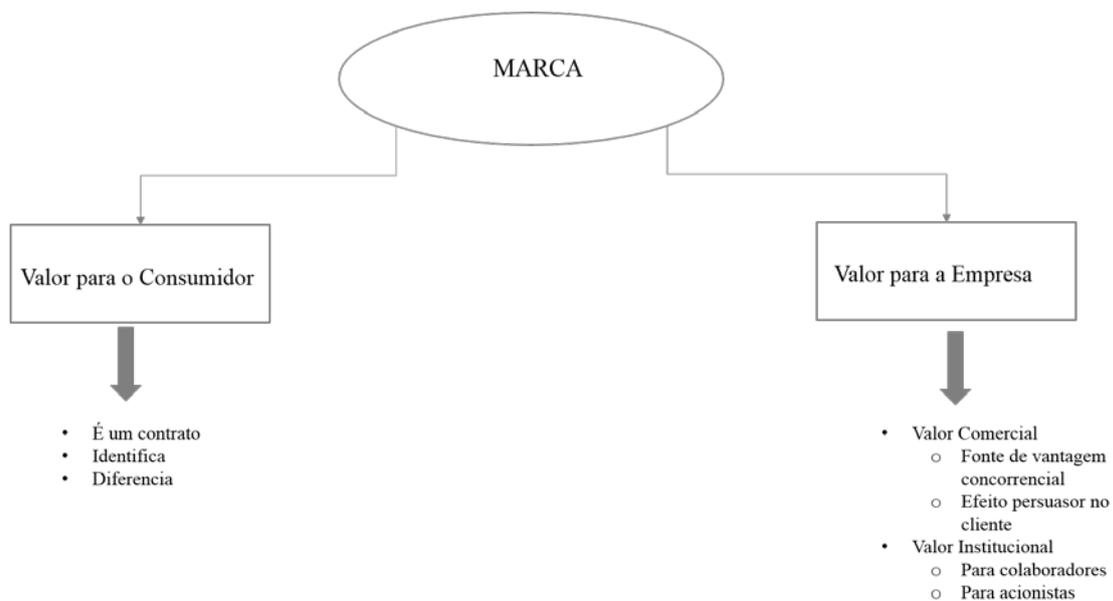
Segundo a *American Marketing Association*, “uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los dos concorrentes.”

Se o posicionamento é o lugar que o produto ocupa na mente do consumidor, a marca é a imagem do produto nessa posição. É a marca que proporciona a diferenciação e estabelece o valor adicional entre produtos/serviços de uma mesma categoria. Além disso, hoje em dia, os consumidores estão cada vez mais exigentes e, no momento de adquirir algum produto/serviço, procuram aquele que, na sua perspectiva, é capaz de cumprir as suas expectativas. No processo de decisão de compra do consumidor, antes da decisão final, são ponderados diversos aspetos, tais como a qualidade percebida do produto/serviço, a comparação com outros produtos/serviços semelhantes, a análise custo benefício que o produto/serviço lhe proporcionará, a garantia de assistência técnica, entre outros.

Apesar de se tratarem de conceitos diferentes, a imagem da empresa está intrinsecamente relacionada com a marca do produto/serviço e vice-versa, sendo muito importante, em todo este processo de avaliação, a imagem que a empresa fez passar de si junto dos consumidores.

Deste modo, antes de se iniciar a construção de uma marca, é necessário que a empresa realize uma pesquisa com o intuito de identificar os seus segmentos alvo, as tendências, as motivações e as necessidades não satisfeitas dos consumidores, examinar os pontos fortes e fracos, o posicionamento e as estratégias dos seus concorrentes atuais e potenciais, e realizar uma autoanálise para identificar se a marca dispõe de recursos, capacidade e disposição para cumprir as promessas da empresa.

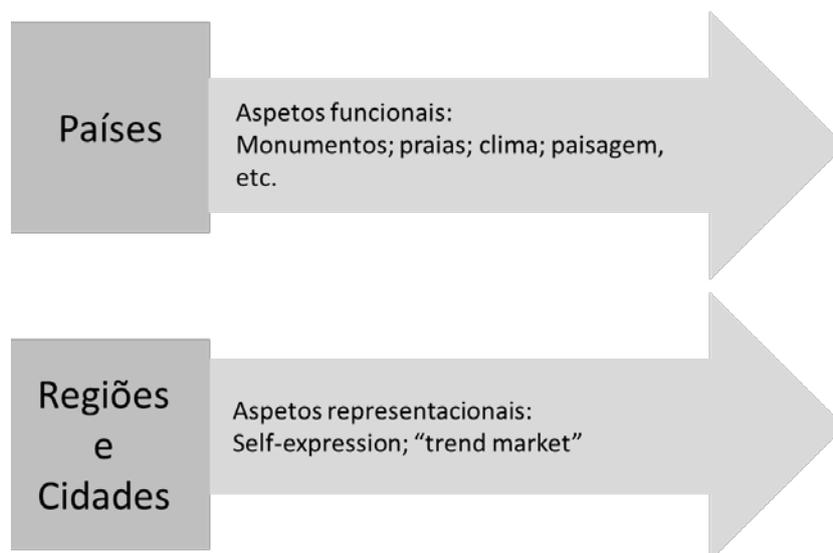
Tal como afirma Tavares (1998, p.21), “a marca estabelece um relacionamento e uma troca de intangíveis entre pessoas e produtos. O produto é o que a empresa fabrica, o que o consumidor compra é a marca.” A marca não se limita a um nome numa etiqueta, mas cria e agrega um valor de consumo perceptível ao consumidor.



**Fig. 8 – O Valor da Marca**

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Lindon et. al. (2011)

Como cada indivíduo valoriza os atributos de diferentes formas. Para se poder interpretar os resultados da pesquisa de mercado quanto à imagem e, então, ser possível criar uma marca para o destino turístico, é muito importante conhecer o seu comportamento social, psicológico, demográfico e fatores situacionais.



**Fig. 9 – Atributos de Países, Regiões e Cidades**

**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Trueman et al. (2004)**

É, pois, importante compreender como a marca é percebida pelos visitantes e potenciais visitantes para desenvolver, adaptar ou fazer evoluir o posicionamento estratégico da marca, através da identificação de pontos fracos do destino, falhas na percepção da imagem do destino, para inovar (reposicionamento no mercado, por exemplo), e surpreender o consumidor.

No desenvolvimento do posicionamento estratégico da marca de destino é necessário ter em atenção três aspetos:

- a identidade do destino deve coincidir com a imagem projetada para o mercado;
- a imagem percebida pelo turista deve coincidir com a imagem projetada pelo destino;
- e a experiência do turista no destino deve coincidir com as expectativas.

A marca do destino, antes de ser lançada para o mercado, poderá ser “testada” em alguns visitantes através do neuromarketing e do marketing experiencial, o que potencia a sua eficácia. Através destas técnicas, os consumidores que são cada vez mais proativos, formados e informados, terão um papel muito mais ativo no sucesso ou insucesso das marcas. Através do neuromarketing, estuda-se a mente do consumidor quando exposta a

determinada marca e daí retiraram-se conclusões para as pesquisas de mercado, nomeadamente, para melhorar as suas mensagens e os seus produtos. Já o marketing experiencial, permite, por exemplo, a interatividade, as experiências físicas e emocionais antes da visita, criando associações positivas e memoráveis.

As cidades, tal como as empresas, necessitam de uma identidade forte e clara, uma identificação dos principais pontos fracos e fortes, bem como uma visão para o futuro para atrair investimento, negócios e turismo.

As más perceções de uma cidade podem desvalorizar a sua imagem e ter consequências para a sua prosperidade. Estas associações negativas podem reduzir a probabilidade de investimento interno, perturbar as atividades da comunidade empresarial e ter um efeito prejudicial sobre o número de visitantes, exacerbando assim o declínio urbano. Em contraste, uma perceção melhorada da "marca cidade", reforçada por evidências visuais de melhorias dentro da cidade, pode reverter a tendência descendente e promover a renovação urbana.

Como aponta Trueman, Klemm e Giroud (2004) em "A vantagem competitiva do centro urbano", há uma necessidade urgente de compreender o potencial das cidades, pois estas podem funcionar como indicadores de tendências positivas ou negativas nacionais, um potencial de inovação e criação de riqueza, ou um catalisador para a privação e o declínio.

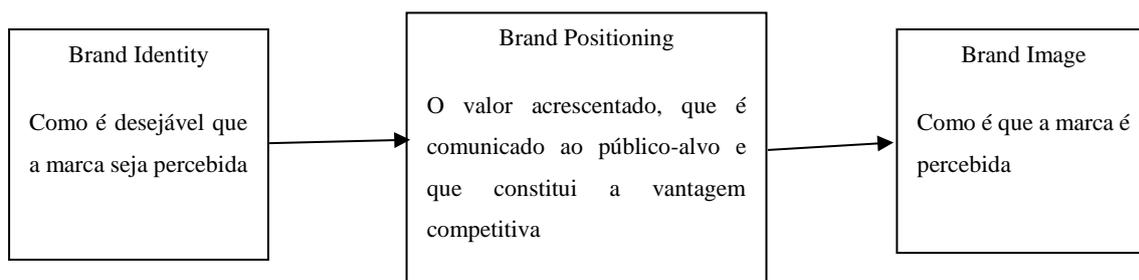
Para Trueman et al. (2004, p.319), “uma marca bem-sucedida é um produto, serviço, pessoa ou lugar, ampliado, de tal forma, que o comprador ou o usuário percebe como relevantes e únicos o seu valor adicional, e que corresponde exatamente às suas necessidades. Além disso, o seu sucesso resulta da sua capacidade de sustentar esses valores perante a concorrência”.

A evidência visual positiva está ligada ao que as pessoas realmente veem no ambiente físico da cidade, desde edifícios e património abandonados, até ao lixo na rua ou avenidas largas e arborizadas. Tais mudanças nas evidências visuais, em termos de edifícios antigos recuperados, parques e mobiliário urbano remodelados, empresas prósperas e de

alta tecnologia e ruas movimentadas, comunicam a noção de uma cidade vibrante, segura e bem administrada (Trueman et al., 2004).

A literatura sobre identidade corporativa oferece uma visão sobre este problema com uma abordagem integrada que pode ser aplicada tanto às cidades quanto às empresas. O estudo de Balmer (2001), citado por Trueman et al. (2004) sobre gestão de identidade corporativa, fornece uma ferramenta que pode detetar conflitos entre as percepções dos diferentes *stakeholders* sobre a cidade e inconsistências na estratégia de comunicação. Utiliza cinco dimensões de identidade para detetar eventuais lacunas de comunicação: identidade real (atributos atuais), a identidade comunicada (através de publicidade, etc.), a identidade concebida (as percepções), a identidade ideal (corresponde ao melhor posicionamento) e a identidade desejada.

Kavaratzis e Ashworth (2005) consideram que existem três grandes componentes da marca: identidade (*brand identity*), posicionamento (*brand positioning*) e imagem (*brand image*). Destacam a ideia de que os lugares não alcançam uma marca de qualidade tendo por base apenas um slogan ou um logotipo atrativo. Deve haver uma combinação dos elementos que compõem uma marca e que lhe atribuem qualidade e valor, como é o caso da identidade, do posicionamento e da imagem.



**Fig. 10 – Componentes da Marca**

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kavaratzis e Ashworth (2005)

O objetivo do processo e método de avaliação da gestão da marca é o *brand equity*, que é composta pelo *brand value* (as associações), *brand awareness* (reconhecimento) e *brand loyalty* (lealdade). O *brand equity*, para além de diferenciar os produtos, permite também diferenciar os consumidores, e assim as empresas conseguem selecionar os melhores, isto é, os mais rentáveis.

A mesma lógica se aplica ao marketing territorial, ou seja, a definição de uma marca cidade vai permitir criar associações ao lugar, para que os turistas reconheçam as suas características distintivas, para saber diferenciar. A *brand equity* está associada ao poder e afirmação que uma marca tem, isto é, mede a capacidade que a marca tem em atrair preferência e lealdade por parte do consumidor (Kotler & Armstrong, 2011).

Kavaratzis e Ashworth (2005) defendem que o “*place branding*” (ou “*city branding*”) se centra nas perceções e imagens das pessoas, e utiliza-as para moldar o lugar e o seu futuro. Essas perceções advêm tanto da experiência como de representações. As perceções estão relacionadas com a forma como as pessoas veem os lugares, sob três dimensões possíveis: através das evidências físicas, através das visitas aos lugares, ou através de filmes sobre os lugares.

Um lugar precisa de se diferenciar através de uma identidade única, de modo a ser reconhecido, para que os visitantes lhe atribuam um valor superior relativamente à concorrência, e coincidente com os objetivos definidos. Por isso, na medida da sua proporção e entendimento, podemos dizer que os lugares podem ser comparados aos produtos, e aplicam-se os conceitos de identidade, diferenciação, personalidade e posicionamento.

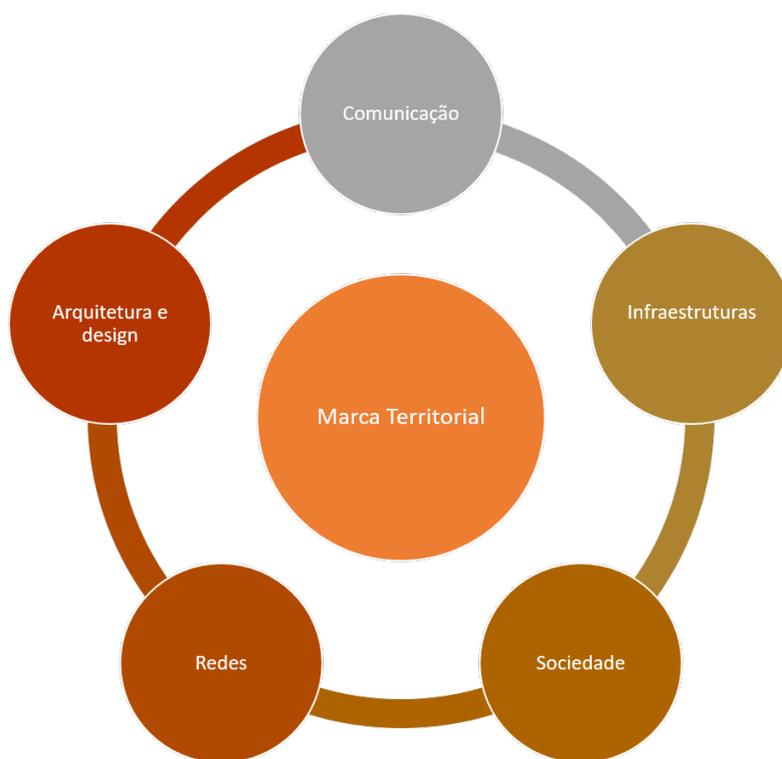
Para Gaió e Gouveia (2007), a marca constitui um elemento estratégico de posicionamento e de comunicação dos atributos de um lugar e é, por isso, um instrumento muito importante na definição de uma estratégia territorial.

Através da marca territorial fomenta-se a atratividade, a conquista de confiança e credibilidade, posicionando a cidade e contribuindo para uma dinâmica de desenvolvimento, pois face aos novos paradigmas de competitividade, as cidades que não tiverem capacidade para se posicionarem no mercado e se autopromoverem correta e

eficazmente, rapidamente entrarão em processos de declínio, potenciados por estratégias de marketing mais agressivas de territórios concorrentes.

## 2.5. A Marca Cidade e as Estratégias de Marketing das Cidades

Como já referido, o *branding* territorial proporciona diversas vantagens ao nível do desenvolvimento sustentável de uma região. A base de diferenciação de uma marca territorial assenta em características intangíveis, ou seja, os turistas procuram um destino com o qual estabeleçam uma ligação emocional, e não aquele que simplesmente tenha as melhores ofertas de hotéis, restaurantes, entre outros.



**Fig. 11 – Modelo de Marketing Mix para o Desenvolvimento ou Posicionamento de uma “Marca Cidade”**

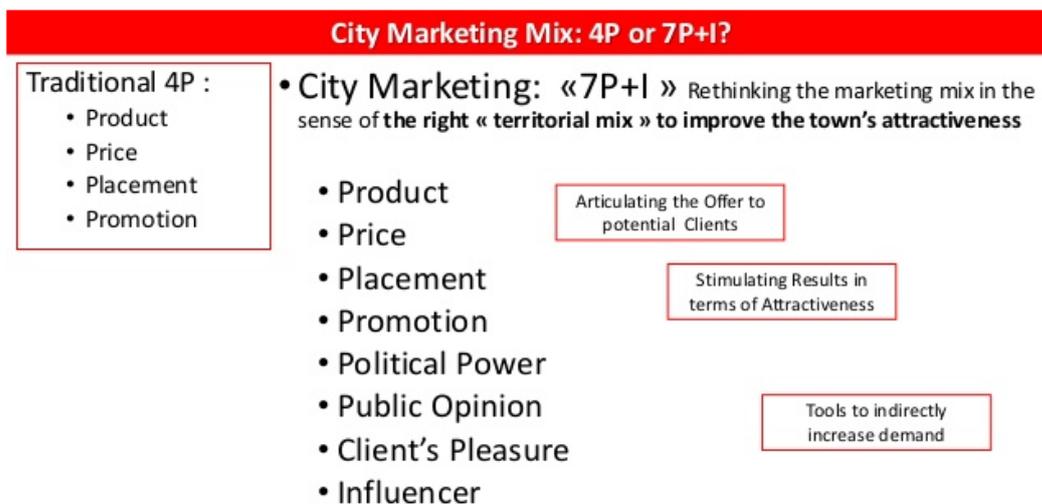
**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Moreira (2010)**

As organizações envolvidas na gestão de um destino turístico elaboram um plano de marketing onde definem os objetivos que pretendem alcançar e as estratégias que irão seguir. Pretende-se que o plano de marketing defina, posicione e consolide uma imagem

da cidade e do destino turístico coerente com a sua identidade, ou seja, coerentes com a sua imagem, mas acima de tudo, com as suas características.

Para o sucesso das estratégias de marketing das cidades, vários autores defendem diferentes estratégias. Para uns é necessário a criação de um *city marketing mix*, pois só assim se consegue delinear as medidas necessárias para atingir a estratégia desejada. Para outros autores, o *city marketing mix* deve ser idêntico ao *marketing mix* dos serviços.

Uma outra corrente de autores defende a criação de um *marketing mix* geográfico, onde devem ser combinadas medidas promocionais, medidas funcionais-espaciais, medidas organizacionais e medidas financeiras. Kavaratzis (2004), defende que, para a adaptação do *marketing mix* das organizações ter sucesso na aplicação ao marketing das cidades, e para permitir uma vantagem competitiva, deve implicar quatro estratégias: design; infraestrutura; serviços básicos; e atrações.



**Fig. 12 – As Nove Etapas para um Marketing Territorial bem-sucedido**  
 Fonte: Gollain (2010)

Com base no estudo de Ashworth (1991), Pimentel et al. (2006) sugere algumas estratégias de marketing para os destinos, conforme a sua posição no seu ciclo de vida. Assim, um destino que se encontra na fase de introdução pode usar estratégias de estimulação de mercado; na fase de desenvolvimento, deve usar estratégias de desenvolvimento de mercado; na fase de crescimento, deve usar estratégias de

manutenção no mercado; na fase de saturação, deve usar uma estratégia de “*demarketing*” (minimizar impactos negativos); e na fase de declínio, deve usar uma estratégia de “*remarketing*” (rejuvenescimento).

Igualmente aos produtos/serviços, os destinos turísticos têm também o seu ciclo de vida. As diferentes etapas do ciclo de vida dos destinos trísticos exigem diferentes estratégias de marketing e planeamento. Isto deve-se, principalmente, aos diferentes níveis de procura e de oferta ao longo do ciclo de vida do destino turístico.

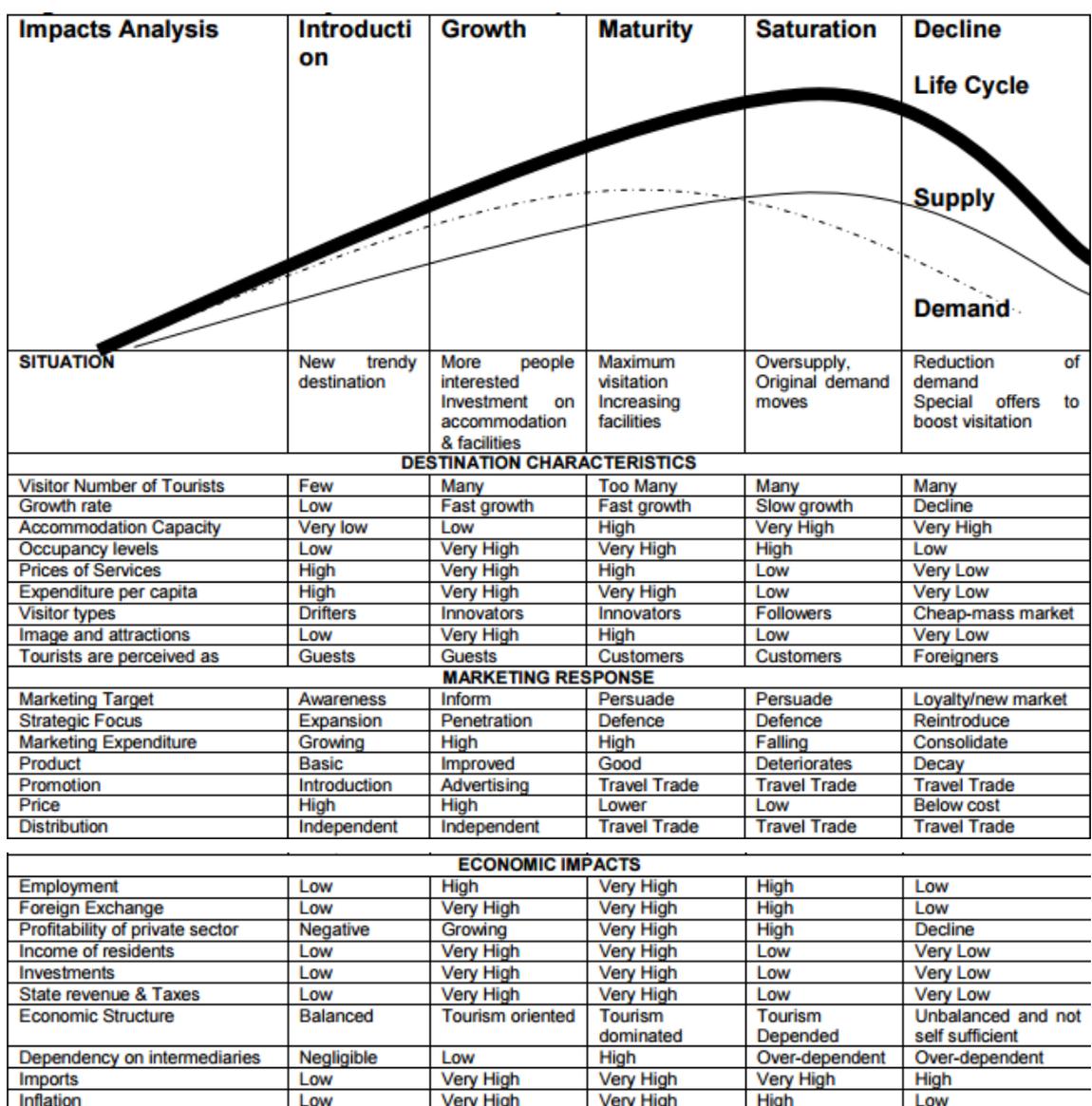


Fig. 13 – Ciclo de Vida dos Destinos Turísticos e o seu impacto no Turismo

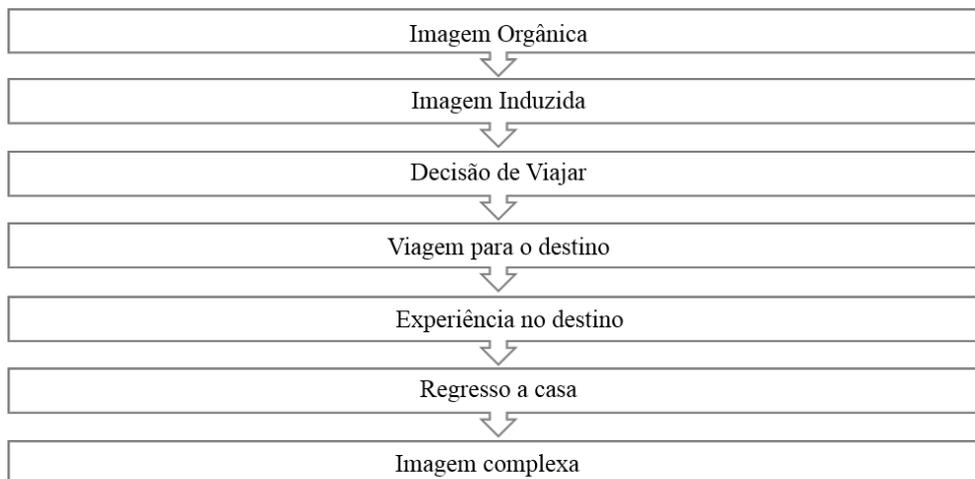
Fonte: Buhalis (2000)

O marketing de destinos, deve ser, por isso, uma estratégia conjunta que envolva todos os *stakeholders* na definição de estratégias e objetivos que satisfaçam as necessidades de quem oferece (vendedor) e de quem visita (comprador), contribuindo, assim para o desenvolvimento de estratégias de interesse regionais, nomeadamente, a identificação do que o destino tem para oferecer (as suas características), das pessoas que desejam visitar (segmentos e mercado-alvo) e a melhor forma de os alcançar e convencer.

A comunicação no marketing de destinos pode ser feita por vários canais, conforme referido, sendo que a internet é o canal mais “democrático”, pois independentemente da dimensão e capacidade do destino turístico, possibilita a competitividade, ou seja, permite a mesma possibilidade de atração de turistas, e ao mesmo tempo elimina os intermediários, possibilitando a atração direta dos potenciais visitantes.

A criação da marca e a formação da imagem de destino, são, deste modo, um passo importante na sustentabilidade do destino turístico, pois se for corretamente comunicada, traduz a identidade do destino e torna-o exclusivo. Aqui, as pesquisas de mercado têm também um papel importante, pois num mercado turístico cada vez mais competitivo, é muito importante saber quais são as motivações dos visitantes, dos potenciais visitantes e dos operadores de viagem (por exemplo, a utilização de imagens que representam a hospitalidade, a natureza, o relaxamento, o preço ou valor acrescentado, o clima, entre outros atributos).

A imagem pode gerar uma expectativa de como é o local, mesmo para aqueles que nunca estiveram lá. O modelo da formação da imagem de Gunn (1988) referido no estudo de Pimentel et al. (2006) integra uma imagem orgânica sobre um destino (é o desejo de conhecer, sem conhecer propriamente); uma imagem induzida, que aparece quando o consumidor adquire mais informações sobre o destino); e uma imagem de experiência, que corresponde à imagem gerada depois de conhecer o destino. Por isso, a experiência do visitante tem muita importância na criação da marca do destino, sendo que, para isso, contribuem uma multidimensionalidade de fatores e atributos.



**Fig. 14 – Modelo de Formação da Imagem de Destinos Turísticos**

**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Gunn (1988)**

Tal como nas marcas de produtos tangíveis, onde existe *brand equity*, conceito defendido por Kotler e Armstrong (2011), no caso da marca de destino pode-se falar em *country equity*, isto é, o valor emocional consequente das associações que os consumidores fazem de uma marca a um país. Este conceito foi introduzido por Shim e Saeed (1993), citados por Kotler e Gertner (2004), e pode ser associado a territórios, regiões ou cidades. Desta forma, uma marca territorial será mais forte, e, conseqüentemente, atrairá um maior número de visitantes, quanto mais elevada for a sua *brand equity*.

O processo de criação e desenvolvimento da marca territorial, o *branding* territorial, pode ser mais especificamente descrito como “a prática de aplicar estratégia de marca e outras técnicas e disciplinas de marketing ao desenvolvimento económico, político e cultural de cidades, regiões e países” (Ashworth & Kavaratzis, 2009, p.2).

Anholt (2007), considera que o *branding* territorial diz respeito à gestão da imagem de um lugar através de inovação estratégica e de políticas de coordenação económicas, comerciais, sociais, culturais e governamentais. Ashworth e Kavaratzis (2009), afirmam que é possível uma adaptação do *branding* corporativo e das suas metodologias ao *branding* territorial. Isto ocorre, uma vez que os consumidores veem e analisam as cidades

e territórios da mesma forma que o fazem com as marcas, isto é, retiram percepções através da imagem que é formada e atribuída ao território, tal como acontece no processo de formação das marcas desenvolvidas para produtos ou serviços.

Para Popescu (2007), a marca cidade é a soma de todas as percepções e associações feitas pelas pessoas, em relação à cidade. Incluem experiências passadas, filmes, notícias, anúncios, preços, bem como as opiniões de amigos ou concidadãos.

Hankinson (2004) propõe um modelo de "*relational network brand*" para destinos turísticos. Este modelo define a "*place brand*" como uma marca central (personalidade, posicionamento e realidade) com quatro categorias de relações de marca (relações de consumo, relações de serviço primárias, relações de media e relações de infraestrutura de marca).

Para Crețu, 2010, uma marca cidade é mais que um slogan ou uma campanha; representa a totalidade dos pensamentos, sentimentos, associações e expectativas surgidos quando expostos a um logótipo, produto, serviço ou qualquer outro. Uma marca forte pode delinear a personalidade de uma cidade e aumentar a sua qualidade. A marca considera não só os aspetos "difíceis", como infraestruturas, redes e logística, mas também os aspetos mais "delicados", como mentalidade e tolerância, arte e cultura, natureza e saúde da população. Tal marca, comprova não só a qualidade dos recursos (solo, força de trabalho ou capital), mas também a qualidade de vida (ambiente urbano, serviços e possibilidades de lazer).

A formação de uma nova marca cidade deve começar partindo da ideia de que já existe uma imagem, positiva ou negativa, que deve ser desenvolvida ou alterada. A imagem da cidade é a representação coletiva, a visão geral. Em condições de concorrência, em termos de características económicas e demográficas, a impressão transmitida pela cidade, através das suas memórias e associações, fará a diferença.

Ao contrário do marketing municipal, que pressupõe "vender" a cidade pelos seus bens tangíveis e mensuráveis; a marca cidade, como método promocional, é um fenómeno mais recente e distinto. O *city branding* pressupõe a adição de um nível emocional à

imagem da cidade, assim como a promoção das qualidades intangíveis, como a "alma" ou os valores da cidade, bem como os sentimentos experimentados ao visitar um determinado espaço urbano. Para Popescu (2007), se for criada com sucesso, a marca cidade representará a totalidade dos sentimentos, associações e expectativas, que chegam à mente das pessoas, quando surge o nome, o logótipo, os produtos, os serviços ou os eventos, que são específicos dessa cidade (associações à marca cidade).

A criação de uma marca distintiva, inclusiva e reflexiva do espírito da cidade, deve ser capaz de inspirar os turistas, a indústria e a população em geral. O *city branding* deve ser altamente específico relativamente à comunicação (Winfield-Pfefferkom, 2005), pois em muitos casos, a promoção do turismo está subjacente à criação de uma marca para os países, cidades e regiões.

Larsen (2015), defende que uma marca cidade é a soma de uma agregação de avaliações feita pelos consumidores e *stakeholders* expressa em dimensões (por exemplo, qualidade de vida, ambiente político e social, estabilidade, mobilidade e outros), as quais funcionam como ponto de partida para a análise da competitividade de uma cidade, e que, posteriormente, facilitam a definição de estratégias de posicionamento e a sua avaliação. Este autor entende que a estratégia de posicionamento da marca cidade, é essencialmente uma forma de comunicar uma versão aspiracional da cidade, ou seja, o que as pessoas poderão esperar que a cidade ofereça, e que se repercute nas dimensões que os consumidores e *stakeholders* creem existir. No entanto, refere que os profissionais de marketing ainda não se adaptaram a esta realidade e continuam a delinear estratégias de definição de marcas cidade e de posicionamento baseadas nas dimensões tradicionais utilizadas para as estratégias de produto e marcas corporativas.

Dimensões propostas	Subcategoria
Segurança	Crime, estabilidade, segurança
Ambiente	Poluição atmosférica, condições climáticas, bem-estar, proteção ambiental, qualidade do ambiente

Dimensões propostas	Subcategoria
Clima	Qualidade do ambiente, cultura e lazer, condições climáticas
Custo de vida	Nível de rendimento, força dos negócios, custo de vida
Saúde	Qualidade e disponibilidade dos cuidados de saúde, bem-estar
Educação	Qualidade da educação, níveis de escolaridade
Encontros	Educação, cultura e lazer
Cultura e lazer	Cultura e lazer, encontros, qualidade e disponibilidade de bens e serviços públicos
Transportes e infraestruturas	Transporte, qualidade e disponibilidade de bens e serviços públicos, qualidade do ambiente, Força dos negócios, qualidade das infraestruturas
Governo	Governo, corrupção, ativismo, eleição, igualdade de género, liberdade
Emprego e carreira	Emprego, qualidade da educação, força das empresas, nível da educação, participação na educação
Status	Reconhecimento, estabilidade, liberdade, cultura e lazer, poder
Habitação	Disponibilidade de qualidade de alojamento, custo de vida, de cultura e lazer, de reconhecimento
Bens e serviços	Qualidade e disponibilidade de bens e serviços públicos, transporte, qualidade das infraestruturas, cultura e lazer

Dimensões propostas	Subcategoria
Inovação	Inovação, capacidade de fazer negócios, emprego, regulação governamental e intervenções
Potencial de negócio	Força empresarial, emprego, inovação, regulação e intervenção governamental, indicadores económicos, disponibilidade de transportes

**Tabela 2 – Dimensões de Avaliação da Cidade**  
**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Larsen (2015)**

De acordo com Freire e Caldwell (2004), o conceito de *branding* de destinos é relativamente recente, embora considerem que as viagens e o turismo são uma indústria com maiores níveis de crescimento a nível mundial. Os autores elaboraram um estudo onde concluem que há diferenças entre o *branding* de países e o *branding* de regiões e cidades, sendo que, no caso das regiões e cidades, há muitas similaridades. Se, por um lado, os países, por que são tão funcionalmente diferentes, devem promover as dimensões emotiva e representativa da sua identidade de marca – atributos ligados à autoexpressão dos indivíduos, as regiões e cidades, por outro lado, devido à sua menor escala e natureza mais específica, devem alavancar as suas facetas mais funcionais – aspetos mais utilitários do destino: sol, cultura, gastronomia, etc.

Segundo os autores, o *branding* de destinos funciona como uma satisfação das necessidades básicas e de autorrealização dos indivíduos, pois para além dos aspetos tangíveis oferecidos (clima, facilidade, cultura, etc.), as características intangíveis do destino (merchandising, vídeos e fotos que partilham com os amigos) satisfazem as necessidades sociais dos indivíduos, e isso influencia a sua escolha.

Concluem, assim, que há diferenças na forma como os indivíduos percecionam os países, regiões e cidades, e, por outro lado, na maioria dos casos, a nacionalidade do indivíduo influencia a forma como perceciona os países.

Os países têm determinados atributos que algumas regiões desses países não têm e, por isso, é mais fácil gerir o *branding* das regiões, pois são mais específicas e estáveis.

Dinnie (2009, p.1) fazendo uma relação entre o *branding* de produtos e o *branding* das nações, diz que “o *branding* das nações é um fenómeno excitante, complexo e muito controverso”. “Uma empresa tem a sua sede, o país tem a sua capital; a empresa tem o seu logo, o país tem a sua bandeira”. O autor mostra as diferentes visões na aplicabilidade do *branding* dos produtos ao *branding* das nações, dizendo que há correntes de autores que consideram haver muitas similaridades entre ambos os conceitos e outras correntes de autores que dizem o contrário, nomeadamente, que o turismo e o investimento interno precisam de ser promovidos separada e individualmente.

Da mesma forma, o autor chama a atenção das questões éticas que se levantam ao comparar os dois tipos de promoção, nomeadamente, se é feito em nome dos cidadãos ou das empresas. Ou seja, como os valores de uma nação decorrem da sua cultura, haverá um problema se a identidade da nação estiver subordinada aos interesses comerciais. Da mesma forma, as nações são mais responsabilizadas socialmente do que as empresas.

Em conclusão, a generalização da marca do país é tão difícil quanto qualquer outro tipo de *branding*.

Kavaratzis (2004, p.58) sugere que “o *city branding* é o conceito adequado para descrever e implementar o *city marketing*”. O *city marketing* desenvolve o *city image* através das perceções e imagens da cidade, e, conseqüentemente, desenvolve uma *city brand*. Por outro lado, este autor incorpora o conceito de *corporate branding*, que, quando adaptado, também se aplica ao *city branding*, sendo, assim, possível a criação de uma imagem para uma cidade. Igualmente Kavaratzis (2004, p.60), diz-nos o porquê da importância do *city marketing*, na medida em que envolve todos os intervenientes: “*enables a new level of quality within the local development policy in terms of comprehensiveness, creativity and flexibility. New resources in the form of ideas, capital and local knowledge are mobilised for local policy. In this way city marketing enables a strategic approach to public planning in collaboration with the private sector*”.

O *city branding* procura, por um lado, promover o desenvolvimento económico das cidades, devido à crescente competição por recursos, investimento e turismo, e, por outro lado, procura a autoidentificação dos residentes, eliminando a exclusão social e integrando as diferentes culturas.

Outra função do *city branding*, da forma como na atualidade é interpretado pelos responsáveis das cidades, é a construção de uma estratégia eficaz de *place branding*.

Conforme mencionado por Winfield-Pfefferkom (2005) e (Popescu (2007), Kavartzis (2004) também defende que a comunicação tem um papel importante na definição do *marketing mix* das cidades, nomeadamente, a formulação e a comunicação da imagem da cidade. Esta comunicação está muito relacionada com a perceção dos indivíduos e, por isso, deve-se ter em atenção os aspetos externos/tangíveis como a promoção, o design urbano, os edifícios, a limpeza, a cultura, etc., como também os aspetos externos/intangíveis, relacionados com as questões sociais (exclusão, pobreza, etc.).

Esta comunicação da imagem da cidade deve ser de três tipos: primária, secundária e terciária. A comunicação primária, está relacionada com os efeitos comunicativos das ações das cidades, ou seja, está relacionada com estratégias ambientais (locais públicos, espaços verdes, arquitetura, design), projetos infraestruturais (infraestruturas existentes e projetos de melhoria), estrutura organizativa e administrativa (estrutura de governação), e o comportamento da cidade (visão dos líderes). A comunicação secundária está relacionada com as práticas do marketing como, por exemplo, publicidade, relações públicas, a existência de um logótipo e slogan da cidade, etc. A comunicação terciária é aquela que os gestores da cidade menos dominam, nomeadamente, o *word of mouth*, acrescido da comunicação dos media e dos concorrentes.

Para assegurar e validar o sucesso das estratégias de *city marketing* há três objetivos que têm que ser conseguidos: aumentar o investimento estrangeiro, promover o turismo e preservar o património. O *city marketing* é entendido como um meio para atingir uma vantagem competitiva, para conseguir atingir os objetivos acima mencionados, assim como para desenvolver a comunidade, reforçando a identidade local e a identificação dos cidadãos com a sua cidade, e como um meio para eliminar a exclusão e a agitação social.

Apesar de ser um processo de longo prazo, que exige esforços sustentados de todos os grupos de interesse, a marca cidade é atualmente uma obrigação. No caso dos espaços urbanos, este aspeto implica ir além das fronteiras locais e comunicar a marca, a um nível global (Popescu, 2007).

A globalização criou uma maior diversidade no estilo de vida pessoal; e os meios de comunicação tradicionais estão cada vez menos equipados, com vista à criação de um capital de marca, através do apelo à emoção (ETC & WTO, 2014). Portanto, a promoção de um destino através da internet tem um grande impacto, uma vez que a informação prolifera rapidamente chegando ao potencial turista, tanto a nível nacional como internacional. Os destinos turísticos beneficiam das vantagens oferecidas pelas redes sociais e serviços web, sendo estas ferramentas utilizadas para criar uma imagem unitária e coerente no mercado global, e são utilizadas para interagir com os interessados em visitar esses destinos (Morgan, Pride & Pritchard, 2004).

O uso crescente das redes sociais indica a disponibilidade dos clientes para compartilhar as suas experiências. Portanto, os destinos turísticos devem sustentar esse aspeto e criar o contexto necessário para a socialização e troca de opiniões, bem como a possibilidade de obter informações sobre as atividades a serem realizadas no respetivo local.

A utilização do telemóvel, com vista à socialização através da internet e à obtenção de informação, tem vindo a aumentar, ano após ano. As evoluções tecnológicas, e especialmente o aumento do número de dispositivos móveis, permitem aos consumidores conversar, tanto oralmente quanto virtualmente. Os consumidores enviam mensagens de texto, (SMS, WhatsApp, iMessage), compartilham imagens e enviam vídeos em tempo real (Vyne, Instagram, Facebook ou Ustream).

As aplicações baseadas na localização estão a ganhar popularidade, como resultado do uso crescente dos telemóveis e tablets. Os motores de busca contêm uma série de informações locais, que podem ser recuperadas efetuando uma pesquisa. E, mais recentemente, esses motores de busca agregam informações até mesmo das aplicações em que os visitantes estão ligados - Foursquare, Facebook Places, Google Places (ETC & WTO, 2014).

As nações, as regiões e as cidades do mundo competem por visibilidade, visitantes, recursos, investimentos e capital, tanto a nível interno como global. Com vista a revigorar a imagem de um lugar, uma estratégia de marca global deve ser o primeiro passo para conseguir esse objetivo.

“Não obstante a adesão massiva das empresas portuguesas às redes sociais como o Facebook ou o Twitter, serão ainda poucas as que conseguem otimizar a rede de contactos e daí extrair informação útil para a segmentação dos seus públicos. O vazio legal e considerações de ordem ética em alguns domínios do marketing eletrónico trazem preocupações acrescidas.” (Pereira & Azevedo, 2010, p.22)

## **2.6. A Imagem e as Intenções comportamentais**

Outra componente da estratégia de marketing é a imagem de um lugar. Esta pode ser definida como o conjunto de “crenças, ideias e impressões que as pessoas têm de um lugar” (Kotler et al., 1993, p.141), pelo que é resultado das várias informações que a mente absorve relativamente a um local e depois condensa numa simplificação dessas associações (Kotler et al., 1993). Essas informações absorvidas provêm de variadas fontes, nomeadamente, literatura promocional (folhetos de viagens, posters), opinião de terceiros (família/amigos, agentes de viagem) e os meios de comunicação (jornais, revistas, televisão, filmes, livros), para além de que, após visitar o local, a imagem que o turista tem em relação ao destino, será afetada e modificada com base na experiência e informação recolhida na primeira pessoa (Echtner & Ritchie, 2003). É importante também referir que, quando se fala da imagem de um destino turístico, esta corresponde à soma do produto global oferecido (todos os produtos distintos que um destino pode oferecer), juntamente com o conjunto de ações comunicativas utilizadas pelo destino (Gândara, 2007). No desenvolvimento da estratégia de marketing de uma região, é imprescindível que se avalie a sua imagem de marca, comparando-a com a dos seus concorrentes, uma vez que, tendo como objetivo a atração de turistas e empresas, devem existir estratégias de *branding* para públicos-alvo específicos (Kotler & Gertner, 2004), posição também defendida por Pimentel et al. (2006) e Lencastre (2007).

O modelo sistemático do turismo, elaborado por Mathieson e Wall (1982), compreende os elementos: dinâmico (diz respeito à procura e aos turistas e as suas motivações), estático (interação entre as características dos destinos e dos turistas) e consequencial (impactos provocados pelo turismo – económicos, ambientais e sociais - que resultam da

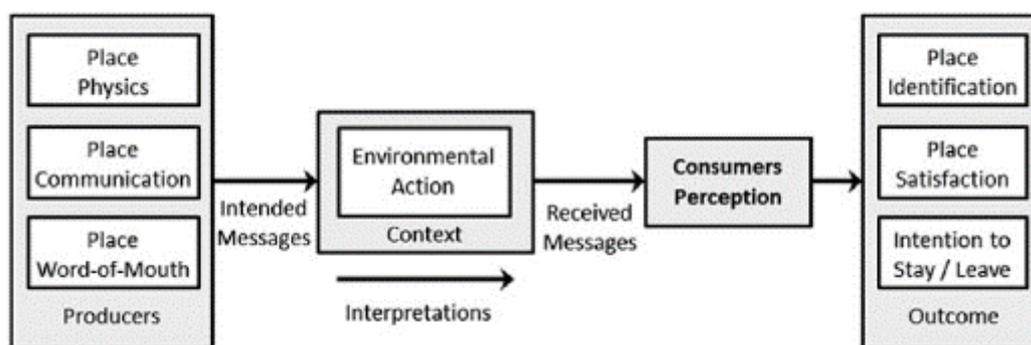
interação entre os elementos dinâmicos e estáticos, e que podem ser controlados através de políticas estratégicas para o turismo).

Pimentel et al. (2006) apresenta o processo do retorno da procura ao destino (revisita) - que envolve as estratégias e políticas, a comunidade, as organizações públicas e privadas - e a imagem do destino. Através deste processo, é possível a criação de produtos específicos para cada segmento, através de ferramentas, como pesquisas de mercado, que também permitem retirar ilações sobre as tendências do comportamento da procura. Após a elaboração do produto turístico, a ação do marketing deve centrar-se na promoção do produto turístico aos segmentos identificados, ou seja, deve ser totalmente específica e direcionada aos segmentos.

Pimentel et al. (2006) defende que “[...] a política nacional do turismo e as suas estratégias de implementação deverão traduzir as dinâmicas existentes e estimuladas no território enquanto a política de promoção deverá ser o produto destas realidades, e não o contrário, como acontece atualmente.” Costa (2001) sugere um modelo onde os produtos turísticos devem ser organizados segundo as potencialidades do espaço e não o contrário, ou seja, a oferta dos serviços turísticos constitui o motor de atração de visitantes e permite definir as marcas e submarcas desse destino. Igualmente, segundo Gallarza, Saura e García (2002), a imagem muda dependendo do tempo e do espaço, isto é, nenhuma imagem de marca do destino turístico pode ser estudada sem a referência do tempo e do espaço.

## **2.7. O Papel da Imagem do Destino Turístico**

Para Lindon et al (2011, p.180), “uma imagem é um conjunto simplificado e relativamente estável de perceções e de associações mentais ligadas a um produto, uma empresa, um indivíduo, etc.”. É, por isso, um conceito que difere muito de pessoa para pessoa. Nesse sentido, em marketing, procura-se medir uma imagem média, ou seja, estabelecer o perfil mais difundido no mercado. Outra das características de uma imagem é o facto de esta ser relativamente estável. Com efeito, a imagem pode ser vista como “a expressão dos conhecimentos e atitudes dos consumidores relativamente à marca” (Lindon et al., 2011, p.181), sendo que a estabilidade desta imagem é fundamental para a fidelização do consumidor.

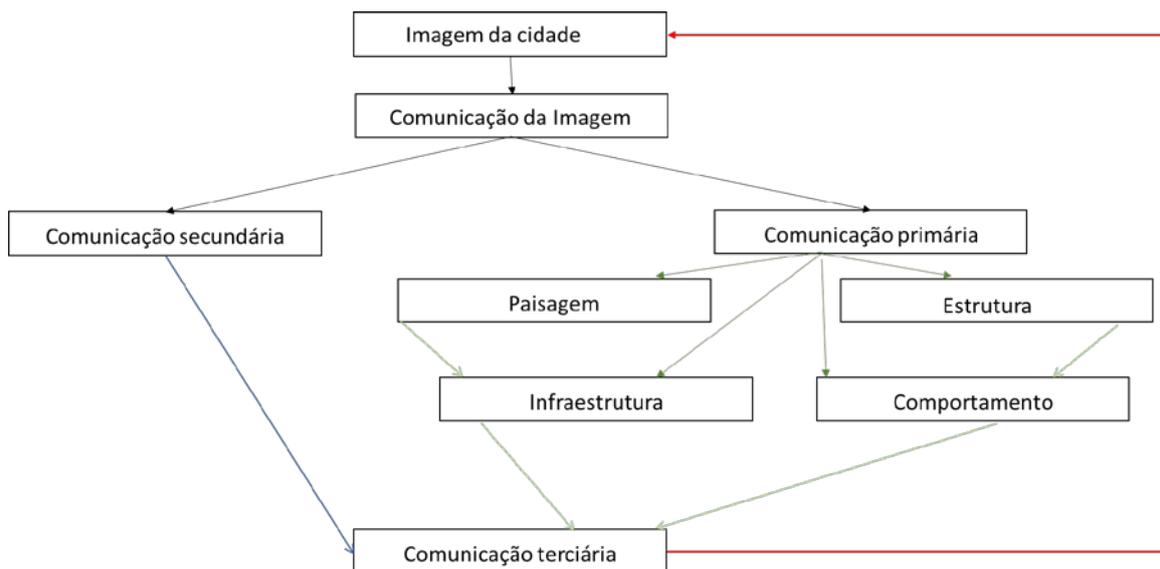


**Fig. 15 – Modelo Concepcional da Percepção de um Lugar**

**Fonte: Zenker e Jacobsen (2015)**

A diferenciação via imagem é crucial, mas é importante fazer a distinção entre identidade e imagem. Enquanto que a identidade do produto/serviço advém do emissor, ou seja, a forma como a empresa identifica e posiciona o seu produto/serviço, já a sua imagem advém do recetor, ou seja, a forma como o público interpreta a empresa e os seus produtos/serviços. A empresa desenha uma identidade ou posicionamento para determinar a forma com é vista pelo público, para definir a sua imagem. No entanto, mais importante do que a imagem da empresa, é a percepção do público: “compreender como a marca é vista pelos clientes, e potenciais clientes, é um fator essencial para desenvolver, adaptar ou fazer evoluir o posicionamento estratégico de cada marca.” (Pimentel et al., 2006).

Para Kavaratzis (2004, p.67): “everything a city consists of, everything that takes place in the city and is done by the city, communicates messages about the city’s image”.



**Fig. 16 – Componentes da Comunicação da Imagem da Cidade**

Fonte: Adaptado de Kavaratzis (2004)

O estudo da imagem da marca de um destino turístico engloba não somente a área do marketing como também múltiplas disciplinas dada a sua importância na gestão do destino. É uma estratégia para melhorar tudo o que acontece na cidade e tudo o que é feito na cidade.

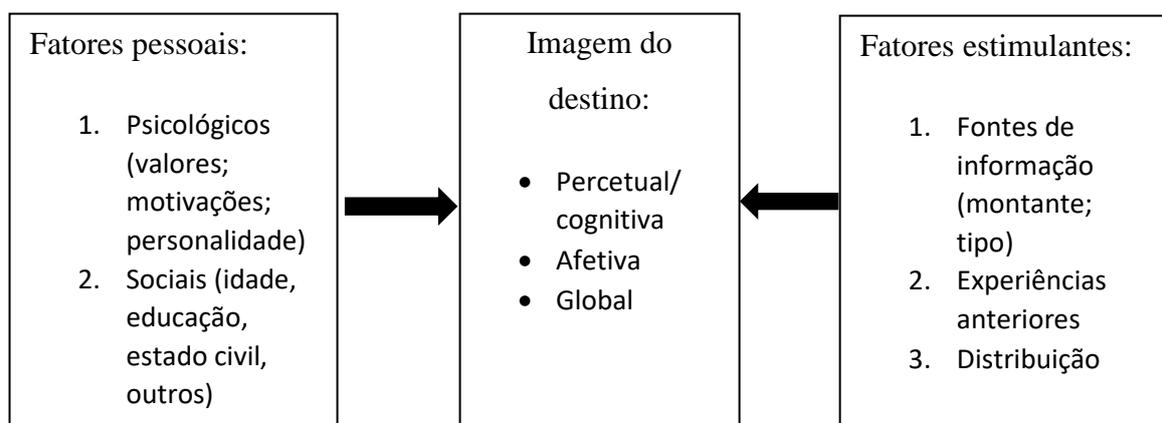
Os gestores dos destinos turísticos e os organismos do turismo precisam de conhecer a imagem do seu destino e, principalmente, reconhecer a importância do inquérito, tanto por parte dos visitantes, quanto por parte dos formadores da imagem orgânica. A análise da imagem possibilitará que o destino seja gerido de forma a atender às expectativas dos visitantes, dos residentes e das organizações, gerando o seu desenvolvimento e possibilitando a sua permanência no mercado competitivo.

Gallarza et al. (2002) acrescentaram uma abordagem ao conceito de imagem de destino turístico. Tendo presente a sua importância atual, os autores consideram que a imagem do destino turístico afeta a percepção subjetiva do indivíduo, o seu comportamento consequente e a escolha do destino. Para Gallarza et. al (2002), as principais dificuldades na definição da imagem do destino decorrem da multiplicidade de fatores envolvidos, nomeadamente, a complexidade e multidimensionalidade das características dos produtos

turísticos, o facto da análise ter de ser baseada durante a visita dos turistas, a subjetividade na prestação do serviço (a imagem fica afetada pela impressão do turista relativamente aos residentes, aos comerciantes, outros turistas), mas acima de tudo pela intangibilidade associada ao turismo, que depende da imagem pré-visita e pré-experiência. As perceções, o intangível, acaba por ter uma ponderação muito importante na definição da imagem do destino turístico.

O modelo definido demonstra quatro características que identificam e descrevem a construção da imagem do destino: a sua complexidade (não é inequívoca), a sua multiplicidade (em elementos e em processos), a sua relatividade (é subjetiva e normalmente é comparável) e a sua dinâmica (variando com as dimensões tempo e espaço). “A importância desta construção para a gestão estratégica da imagem do destino turístico é aqui demonstrada: é simultaneamente uma variável de análise, de ação, de estratégia e de tática.” (Gallarza et. al., 2002, p.74).

Corroborando com algumas ideias de outros autores mencionados, Baloglu e McCleary (1999) defendem que a imagem global do destino é formada por fatores estimulantes (estímulos externos, objetos físicos e experiências prévias) e pelas características pessoais dos turistas (sociais e psicológicas). O estudo que estes autores efetuaram revelou implicações importantes para a gestão estratégica da imagem e permitiu criar programas de marketing para a implementação de campanhas de promoção e melhoria da imagem do destino, direcionadas para os turistas.



**Fig. 17 – Representação da Formação da Imagem de Destino**  
Fonte: Elaboração própria, adaptado de Baloglu e McCleary (1999)

Os autores demonstraram que a variedade e o tipo de fontes de informação, a idade e a educação, influenciam as avaliações perceptuais e cognitivas da imagem do destino turístico. Juntas, estas avaliações - que têm um impacto superior - e as motivações sociopsicológicas dos turistas, influenciam a imagem afetiva do lugar.

A variedade e o tipo de fontes de informação têm uma relação significativa com a imagem afetiva, e as motivações sociopsicológicas têm uma relação significativa com a imagem perceptual e cognitiva.

Como referido, a variedade e o tipo de fontes de informação contribuem positivamente para a avaliação da imagem perceptual e cognitiva, e por isso, é importante que os responsáveis pela promoção dos destinos turísticos fomentem a utilização dos vários meios de informação, ou seja, é importante que o destino turístico se promova em diferentes suportes e meios de comunicação (Zhang et al., 2014; Baloglu e McCleary, 1999).

Para Baloglu e McCleary (1999), as recomendações de familiares e amigos, por exemplo, são a fonte de informação mais importante na formação da imagem do destino turístico. Desta forma, os diversos intervenientes do destino (hotéis, restaurantes, promotores, etc.) devem perceber a importância de prestar um serviço excepcional e uma experiência agradável ao turista, pois isso vai implicar com a escolha dos potenciais turistas. Por outro lado, é também importante promover motivações sociopsicológicas, sendo que o estudo demonstrou que o conhecimento, o prestígio e as motivações sociais têm um impacto direto na imagem, enquanto a aventura e o divertimento têm um impacto indireto na imagem.

A comunicação deve ser, por isso, segmentada, destinada ao target desejado, e exatamente de acordo com o perfil sociodemográfico e motivacional dos potenciais turistas.

Focando-se nas variáveis que impactam a imagem afetiva - que é superior ao impacto da imagem perceptual e cognitiva na imagem do destino - tais como os atributos do destino turístico e as motivações dos turistas, haverá maior eficiência de custos na promoção do destino turístico e maior eficiência na atração de potenciais turistas.

San Martín e Rodríguez del Bosque (2008), por sua vez, demonstram que a imagem de um destino turístico é um conceito multidimensional, formado por avaliações cognitivas

e afetivas de um lugar. As avaliações cognitivas referem-se às crenças e conhecimento sobre os atributos de um lugar (ambiente natural, herança cultural, infraestruturas trísticas, atmosfera). As avaliações afetivas referem-se aos sentimentos do indivíduo perante o destino turístico.

Para além disso, os resultados do estudo demonstraram, também, que o processo de formação da imagem do destino turístico é composto por dois tipos de fatores: os fatores de estímulo (objeto físico ou experiência anterior – por exemplo, variedade e tipo de fontes de informação) e os fatores pessoais (sociais e psicológico - por exemplo, a idade, sexo, educação, motivações e valores culturais, influenciam a imagem que os turistas têm de um determinado lugar antes da primeira visita, os pré-conceitos).

Assim, os fatores de estímulo estão relacionados com a imagem cognitiva, e os fatores pessoais relacionam-se com a imagem afetiva de um lugar.

Dada a subjetividade do conceito de imagem de destino, “a realidade do destino turístico pode significativamente diferir da sua imagem percebida” (San Martín & Rodríguez del Bosque, 2008, p.264). Para melhorar o posicionamento do destino turístico, é necessário compreender quais as dimensões utilizadas na formação da sua imagem e qual o papel dos fatores psicológicos (a impressão, a perceção e a representação mental).

Este estudo, trouxe uma nova abordagem para o entendimento sobre a relação entre as motivações dos turistas (atributos, consequências e valores) e a imagem do destino (*the means-end chain theory*). Ou seja, os atributos do destino turístico, representam os meios utilizados pelos turistas para atingir determinados benefícios (consequências) e reforçar os seus valores pessoais.

Klenosky (2002), aplicou esta teoria à pesquisa em turismo, e concluiu que os atributos estão representados pelas características do destino turístico (recursos naturais ou atmosfera), as consequências estão representadas pelos benefícios associados ao destino turístico (relaxamento e aprendizagem), e os valores estão representados pelos estados desejados do indivíduo (realização ou autoestima). Com base nesta teoria, é estabelecido que a motivação dos turistas é tanto maior quanto mais os atributos do destino forem capazes de cumprir os benefícios que estes procuram e, subsequentemente, os seus valores pessoais. Portanto, antes de tomar a decisão de viajar, os indivíduos terão uma

imagem afetiva mais positiva do destino turístico, quando as emoções evocadas pelo lugar (atributos afetivos) coincidirem com os benefícios que procuram.

Para além das motivações psicológicas, as motivações sociais e culturais também influenciam o processo de formação da imagem de destino, através da subjetividade que introduzem na perceção dos indivíduos.

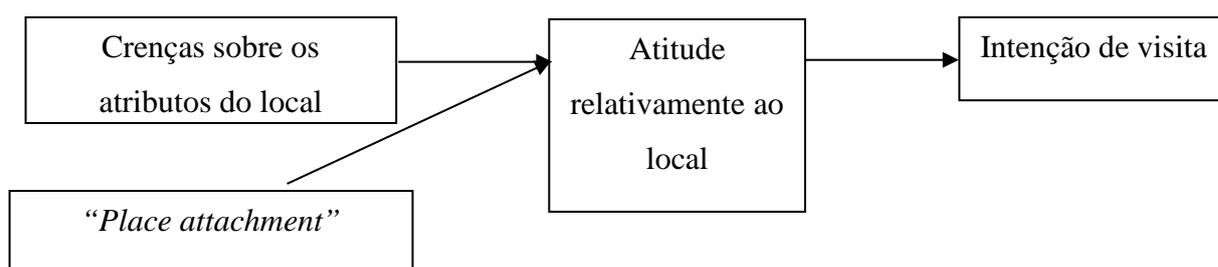
As representações sociais são definidas como sistemas de valores, ideias e hábitos de uma comunidade, e definem o que é socialmente aceite como a realidade. Ou seja, a realidade é o que a comunidade identifica como tal. Por sua vez, as representações culturais (crenças, valores, hábitos, ideias e normas dos indivíduos) influenciam o comportamento dos indivíduos em diversos contextos, nomeadamente, o comportamento no trabalho, o comportamento no consumo, e a forma como ocupam os seus tempos livres. Daqui se depreende que os fatores culturais têm um impacto significativo no comportamento do turista.

Como cada país tem a sua cultura, e tal como defendido por Dinnie (2009), podemos também dizer que o país de origem, através dos seus diferentes valores culturais, influencia a perceção da imagem do destino. Ou seja, as componentes cognitiva e afetiva da imagem de destino são influenciadas pela cultura e pelo país de origem do turista.

San Martín & Rodríguez del Bosque (2008), trazem assim uma nova abordagem à relação entre os fatores culturais e a imagem do destino. A distância cultural é assim uma nova abordagem para tentar compreender o impacto dos fatores culturais na imagem do destino. A distância cultural indica o nível de similaridade ou de diferença entre as culturas dos diferentes países. Quanto mais distantes estão os países, mais diferentes são as culturas desses países, por isso podemos concluir que quanto mais distantes estão os países, maior é a distância cultural entre eles.

Referindo-nos ao turismo, quanto maior similaridade existir entre a cultura do indivíduo (influenciada pela cultura do seu país de origem) e a cultura do país de destino, menor o risco percebido pelo turista e, por isso, tem mais propensão a visitar aquele país de destino, pois “o destino turístico vai-lhe parecer mais familiar e atrativo. Consequentemente, os indivíduos terão um maior nível de confiança e uma imagem mais favorável do lugar antes da visita” (San Martín & Rodríguez del Bosque, 2008, p.267). É aqui introduzido um novo conceito de “*place attachment*” que contém duas componentes:

o “*place dependence*”, que está relacionado com a capacidade de o destino turístico oferecer determinadas atividades recreativas esperadas pelos turistas; e o “*place identity*”, que se refere à importância emocional ou simbólica de um lugar na vida de uma pessoa. O “*place attachment*” é assim um fator de grande importância na intenção de visita a determinado destino turístico.



**Fig. 18 – A Relação do “Place Attachment” e a Intenção de Visita**  
Fonte: Elaboração própria, adaptado de San Martín e Rodríguez del Bosque (2008)

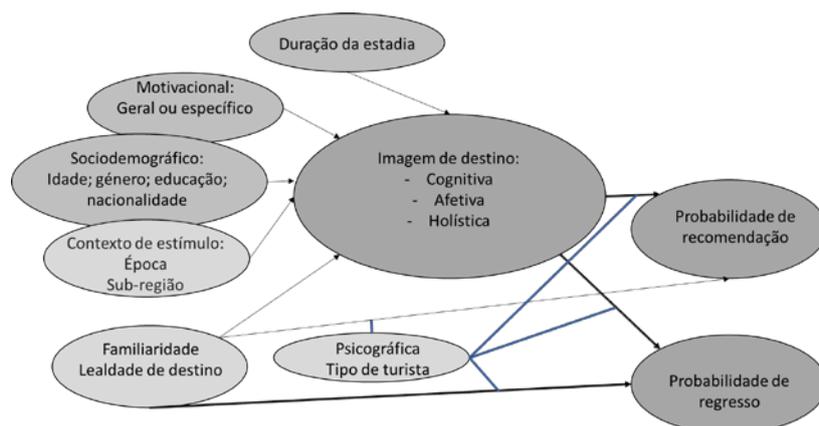
Cristea, Capatina e Stoenescu (2014) concluíram que a imagem do país de origem influencia o posicionamento do produto percebido, corroborando com as posições de San Martín e Rodríguez del Bosque (2008) e Dinnie (2009). Ao nível cognitivo, a imagem do país de origem influencia a qualidade percebida do produto, afetando percepções sobre os atributos funcionais, tais como a confiabilidade, a segurança ou o desempenho. Ao nível afetivo, as conotações emocionais relacionadas com um determinado país de origem afetam o produto. O poder, o status social e os estilos de vida são atributos com os quais o consumidor pode sentir alguma afinidade, ou o contrário, e isso influencia a qualidade percebida. Ao nível normativo, variáveis como o etnocentrismo e a não identificação afetam a percepção geral dos produtos de um país específico e a disposição dos consumidores para comprar ou não.

Esta regra do posicionamento dos produtos aplica-se também ao posicionamento das cidades. Num contexto global, o posicionamento internacional levanta novos desafios, como a gestão dos efeitos do país de origem que podem alterar significativamente a posição de uma marca cidade, ou seja, a forma como os consumidores vêm determinada cidade é influenciada pela forma como vêm o país. “Quando as conotações do país de

origem não correspondem com os meios racionais e emocionais dos consumidores, os produtos devem ser dissociados do seu país de origem.” (Cristea et al., 2014, p.426)

Foram também retiradas várias conclusões para a gestão. Nomeadamente, de que é muito importante reconhecer as forças e as fraquezas da imagem percebida. Aqui a promoção turística tem um papel importante na manutenção das forças e na melhoria das fraquezas, através dos meios de comunicação social e nas estratégias de melhoria dos recursos do destino turístico. Conclui-se que há um posicionamento mal definido para o destino turístico, se a imagem percebida não coincide com a imagem promovida ou projetada. Desta forma, é necessário alterar a promoção do destino turístico dentro do segmento de turistas desejado.

Por outro lado, como a imagem cognitiva e afetiva têm um papel importante na formação da imagem do destino, os promotores devem enfatizar estes fatores no posicionamento do destino turístico, para estarem numa posição privilegiada no processo de decisão do turista. A segmentação do mercado deve ser feita e a comunicação deve ser específica para cada segmento, pois sabemos que cada segmento tem as suas características específicas, tal como referido em cima por Kotler e Gertner (2004), Pimentel et al. (2006) e Lencastre (2007). Desta forma, diminuímos a incerteza do turista relativamente ao destino turístico, e, por isso, é mais provável a sua escolha.



**Fig. 19 – Modelo Global da Formação da Imagem**

**Fonte: Adaptado de Kastenholtz (2002)**

## **2.8. A Lealdade ao Destino Turístico**

Relativamente à ligação entre a imagem de destino e a lealdade turística Zhang, Fu, Cai e Lu (2014) sugerem que a literatura existente é inconclusiva, devido à natureza multidimensional dos dois conceitos. O resultado do estudo elaborado pelos autores revela que o impacto da imagem de destino na lealdade do turista é significativo e com graus de impacto variados.

A imagem de destino desempenha um papel importante na tomada de decisões dos turistas e no comportamento subsequente dos mesmos, ou seja, no seu comportamento durante a viagem (Baloglu & McCleary, 1999). Apesar de existirem várias definições, a imagem de destino é geralmente interpretada como “um conjunto de crenças e impressões baseadas no processamento de várias fontes de informação ao longo do tempo, que resultam numa representação mental dos atributos e benefícios procurados de um destino” (Zhang et al., 2014, p.215).

Na conceptualização da imagem de destino há duas principais abordagens: a abordagem tridimensional contínua e a abordagem dos três componentes. Na abordagem tridimensional contínua as três dimensões da imagem são: atributo-holístico (as perceções dos atributos de destino, bem como as impressões holísticas do local); funcional-psicológico (a distinção entre as componentes funcionais e mensuráveis de um destino e as características intangíveis e psicológicas) e comum-único (indica as características genéricas e as características únicas do local) (Echtner & Ritchie, 2003). Por sua vez, a abordagem dos três componentes representa uma perspetiva teórica mais utilizada na literatura. Aqui sugere-se que a imagem de destino é composta pelas dimensões cognitiva, afetiva e conativa.



**Fig. 20 – Componentes da Imagem de Destino**

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Echtner e Ritchie (2003)

A componente cognitiva refere-se às crenças e conhecimentos que um turista tem sobre os atributos do destino turístico. A componente afetiva refere-se aos sentimentos e emoções que o turista tem relativamente às características do destino turístico. A componente conativa refere-se à manifestação comportamental do turista que representa os seus comportamentos de consumo no destino turístico. Os três componentes estão intrinsecamente relacionados na medida em que participam sucessivamente na formação da imagem do destino turístico, ou seja, primeiro um turista forma a imagem cognitiva, a partir da qual forma a imagem afetiva e depois a imagem conativa (Zhang et al., 2014).

A lealdade do turista tem sido tratada como uma extensão da lealdade do consumidor, ou seja, aplicando os mesmos princípios, o turista pode visitar e recomendar o destino turístico a amigos e familiares. A lealdade do turista foi conceptualizada segundo 3 abordagens: lealdade na atitude, lealdade comportamental e lealdade composta (Zhang et al., 2014):

(1) A lealdade comportamental foca-se no resultado do comportamento como, por exemplo, as visitas repetidas, mas não relaciona os fatores anteriores que poderão influenciar a lealdade do consumidor. Se o turista faz uma avaliação muito positiva de um destino turístico onde viveu uma experiência conforme as suas expectativas, é mais provável que tenha uma intenção de visitar ou visitar esse destino.

Attachment to a site	Intention to visit a site	
	Strong	Weak
Positive/Neutral	Likely to visit	Unlikely to visit
Negative	May visit out of curiosity	Avoid site

**Fig. 21 – Possíveis relações entre o “Place Attachment” e as Intenções de Visita ao Destino Turístico**

**Fonte: Adaptado de Zhang et al. (2014)**

(2) A lealdade na atitude refere-se à componente psicológica do turista, ou seja, a intenção de visitar um destino turístico ou recomendar esse destino turístico a potenciais turistas. Quanto mais positiva é a imagem do turista relativamente ao destino turístico, maior a probabilidade de recomendar a amigos ou familiares. Vários estudos comprovaram que há uma relação positiva entre a intenção de recomendar e vários componentes da imagem: imagem geral, imagem afetiva e imagem cognitiva.

(3) A lealdade composta, sugere a integração dos dois tipos de lealdade anteriores, ou seja, os turistas que demonstram lealdade comportamental relativamente a determinado destino turístico, tendem a ter uma atitude positiva relativamente a esse destino turístico.

Normalmente, a intenção de revisita - que representa um mercado mais desejado para o turismo, porque representa um conjunto de turistas que tendem a ficar mais tempo, que passam um *word-of-mouth* positivo e participam nas atividades mais ativamente, e os custos da promoção turística são por si mais eficientes - e a recomendação, são os indicadores habituais de lealdade turística.

Há vários estudos que defendem que, havendo uma avaliação positiva da imagem do destino, o turista revela um maior nível de lealdade composta, ou seja, quanto mais positiva a imagem do destino, maior a probabilidade de revisita e de recomendação. Estudos comprovaram que uma imagem preconcebida favorável relativamente a um destino turístico tem um efeito positivo nas expectativas e na lealdade do turista.

Em conclusão, “os turistas que têm uma imagem positiva do destino, demonstram um nível de satisfação e de valor percebido mais elevado, e, por isso, é mais provável que revisitem o destino no futuro e o recomendem a outros” (Zhang et al., 2014, p.217).

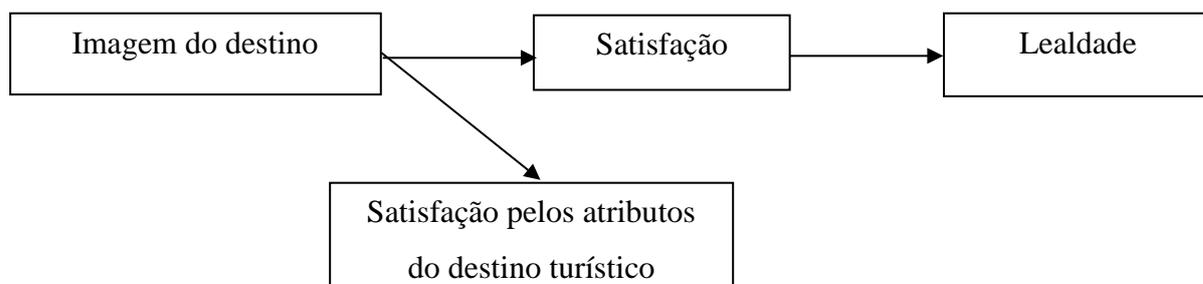
Ao nível da gestão de marketing e comunicação do destino turístico, Zhang et al. (2014) referem que uma imagem positiva favorece a lealdade dos turistas. A imagem tem um grande impacto na representação mental do destino, por isso, um destino com uma imagem positiva e reconhecida tem maior probabilidade de ser selecionado pelos turistas, que o divulgam a outros, aumentando, assim, o número de potenciais turistas. A promoção da imagem do destino não deve centrar-se apenas nos aspetos físicos e materiais, mas deve também focar-se nos sentimentos e emoções. Os suportes de comunicação devem conseguir evocar essas emoções e não apenas mostrar o património como “bandeira” do destino turístico. A gestão de marketing deve também estar atenta ao “word-of-mouth” (comentários dos turistas nas redes sociais e outros), pois é uma fonte de informação credível e vai impactar com a formação da imagem na pré-visita, e influencia a tomada de decisão na escolha do destino turístico.

Chi e Qu (2008) oferecem uma abordagem integrada para a compreensão da lealdade relativamente ao destino, nomeadamente, através da análise das evidências teóricas e empíricas sobre as relações causais entre a imagem do destino, o atributo turístico e satisfação geral, e a lealdade sobre o destino.

“A imagem do destino turístico vai influenciar os turistas no processo de escolha do destino, a subsequente avaliação da viagem e as intenções futuras” (Chi & Qu, 2008, p.625). Ou seja, se o turista tiver uma imagem positiva do destino turístico, em consequência de uma boa experiência, a imagem percebida vai ser positiva e haverá satisfação. Uma imagem positiva implica também a recomendação e a revisita. Por isso, a imagem do destino, a satisfação do turista e a lealdade relativamente ao destino são conceitos que estão interligados.

Estes autores desenvolveram uma análise relacional estatística entre os diferentes conceitos e comprovaram que a satisfação global do turista é influenciada pela imagem do destino, a imagem do destino também influencia diretamente a satisfação do turista perante os atributos do destino turístico, e a lealdade do turista é influenciada pela

satisfação global. Por outro lado, estes autores também demonstraram que a satisfação pelos atributos é um indicativo da lealdade do turista relativamente ao destino. Ficou demonstrado que a lealdade do turista é conseguida através de uma imagem de destino positiva e por uma elevada satisfação.



**Fig. 22 – A Formação da Lealdade do Destino Turístico**  
**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Chi e Qu (2008)**

A imagem do destino é o fator mais importante para alcançarmos a lealdade dos turistas, e para que a relação seja benéfica para ambas as partes (turista e destino turístico), deve-se dar muita atenção à satisfação do turista. Um turista satisfeito vai recomendar o lugar e aumenta a probabilidade de revisita.

“Uma vez formada a imagem do destino, é muito difícil alterá-la. Por isso é importante promover a imagem certa e mantê-la.” (Chi & Qu 2008, p.634). Daqui decorre a importância e o cuidado que os gestores de marketing devem ter na promoção do destino turístico.

Apesar de não ser possível controlar todos os elementos que ajudam a compor a imagem do destino na mente do turista, é possível manipular alguns deles, como seja, “a publicidade e a promoção de atrações turísticas, organizando eventos culturais que atraem turistas, gerir a qualidade do serviço prestado pelas infraestruturas turísticas como hotéis, restaurantes, centros turísticos, estabelecimentos comerciais, etc.” (Chi & Qu, 2008, p.634).

É, por isso, muito importante ter algum controlo na promoção do destino turístico, pois há uma cada vez maior dificuldade na monitorização da satisfação dos turistas, pois hoje

em dia estão mais informados e capacitados devido às novas tecnologias, e são eles próprios que planeiam as suas visitas, antes da viagem (Lemon & Verhoef, 2016).

Ficou também demonstrado que a satisfação dos turistas perante os atributos do destino turístico é um fator de promoção do “*word of mouth*”, ou seja, o turista vai recomendar o destino turístico, aumenta a probabilidade de revisita e, ao mesmo tempo, aumenta a competitividade do destino turístico. Os gestores de marketing devem por isso estar atentos e avaliar frequentemente a qualidade da prestação dos diferentes serviços. Caso o turista tenha uma única má experiência em algum dos atributos do destino turístico, como, por exemplo, os hotéis, os transportes, as atividades de lazer, o posto de turismo, os próprios residentes, os recursos naturais e artificiais, etc., é possível que a sua satisfação global seja negativa, o que vai implicar negativamente com todos os outros componentes: imagem, recomendação e revisita.

## **2.9. Síntese e Conclusão**

Este enquadramento teórico efetuado através da revisão da literatura existente sobre a temática do marketing territorial, marca e imagem de destino, e lealdade relativamente ao destino turístico, demonstram o quanto essencial é ter uma estratégia de marketing territorial bem delineada, com objetivos mensuráveis, conhecida e seguida por todos os intervenientes relacionados com o setor do turismo, inclusive, pelos próprios residentes. Começando pelo posicionamento, a cidade deve definir quais os seus principais atributos, quais são as suas características intrínsecas distintivas, capazes de captar o interesse dos turistas.

Após esta fase, é muito importante segmentar o mercado, pois derivada da concorrência existente no setor é uma utopia pensarmos que vamos alcançar todas as pessoas. Depois de segmentar também é possível, e desejável, selecionar o target específico (ou mais do que um).

A imagem do lugar deve ser transmitida de uma forma muito distintiva e diferenciadora, pois é essa imagem que vai permanecer na mente dos potenciais turistas e fazê-los escolher o nosso destino dentre a restante concorrência. A imagem transmitida deve coincidir com a imagem percebida, e, preferencialmente, deve ser mais afetiva, no sentido de evocar sensações e sentimentos para aumentar o estímulo da visita.

Se a imagem transmitida for positiva e coincidente com as expectativas, o turista irá ter uma boa experiência durante a visita e provavelmente irá ficar satisfeito, o que potencializará a sua vontade de regressar e de recomendar o destino turístico.

### **3. Metodologia de Investigação**

#### **3.1. Introdução**

Neste capítulo, propõe-se um modelo que oferece uma base conceptual para investigar os fatores que determinam a relação entre a marca cidade, o seu marketing mix e os seus públicos. Procurarei aplicar os conceitos de marketing territorial e relacioná-los com o comportamento de compra na ótica da procura (consumidor), identificar os principais atributos da cidade de Braga e avaliar a sua posição na mente do consumidor, e posteriormente, comparar com a “imagem de marca”, definida e defendida pelo Município.

O presente capítulo tem como objetivo aprofundar a metodologia selecionada e encontra-se dividido em seis partes: a primeira diz respeito à introdução; a segunda expõe os objetivos de investigação e as questões de pesquisa; a terceira parte descreve o modelo conceptual proposto, constituído pelas variáveis de estudo que dão origem a uma série de hipóteses passíveis de serem testadas; a quarta parte descreve a metodologia de pesquisa adotada; a quinta parte expõe a análise qualitativa, com indicação dos entrevistados selecionados e a forma de recolha de dados; e a sexta parte descreve o método de recolha e análise de dados quantitativos, abordando-se o processo de amostragem, o design do inquérito e a operacionalização dos conceitos.

#### **3.2. Objetivos da investigação e questões de pesquisa**

Como vimos na revisão da literatura acima efetuada, nunca como hoje foi tão importante adotar estratégias de marketing que permitam diferenciar os destinos turísticos, para que se destaquem dentro da crescente oferta. Para tal, os diferentes *stakeholders* necessitam de cooperar no sentido de construírem uma estratégia comum, eficiente e eficaz, para que possa criar valor para toda a cidade, neste caso, ou para toda uma região.

Como linhas orientadoras desta dissertação foram identificados três objetivos de pesquisa:

- Compreender se o posicionamento definido para a cidade corresponde com a marca (imagem da cidade) que se pretende transmitir;

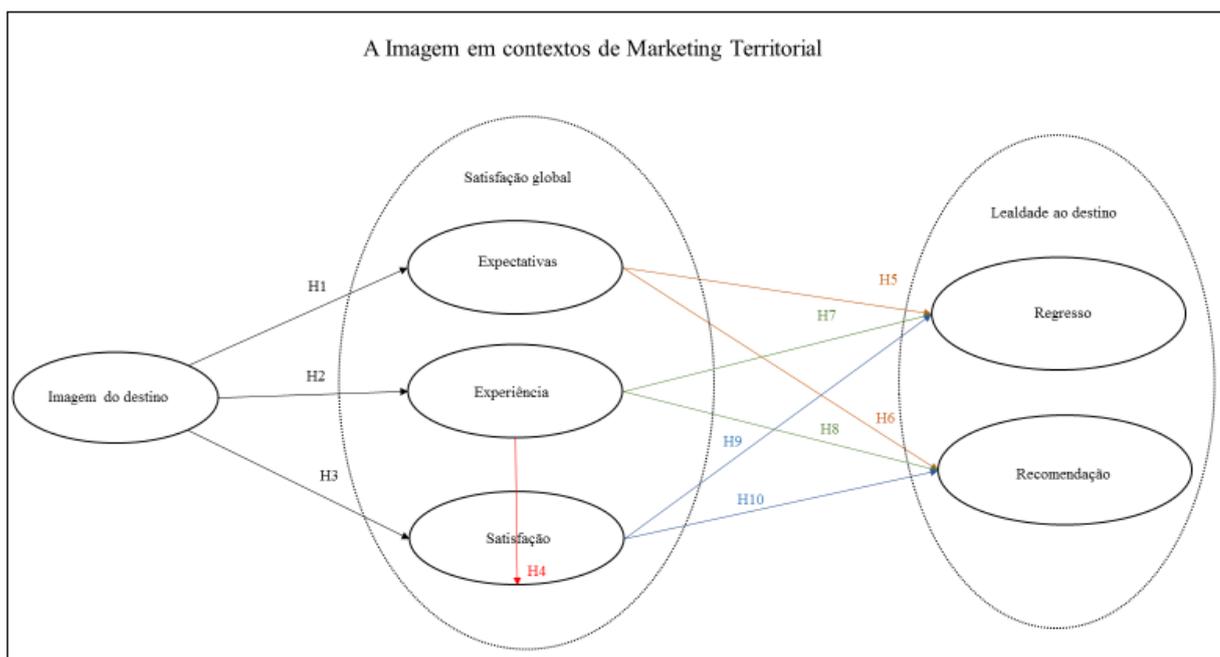
- Identificar os principais atributos do território, ou seja, a sua identidade, e avaliar a sua posição na mente do consumidor (visitantes), e posteriormente comparar com a “imagem de marca” defendida pelo Município;
- Identificar se a imagem do destino turístico, a satisfação pelos atributos do destino turístico e a imagem global do destino turístico influenciam a lealdade do turista/visitante.

Mais em baixo, na definição de modelo conceptual, estão descritas as questões de pesquisa definidas para tentar responder aos objetivos da investigação.

### **3.3. Modelo conceptual**

No seguimento do que foi apresentado nos capítulos anteriores, e enquadrando-nos no âmbito da reflexão levada a cabo até ao presente momento, apresentamos um modelo concetual baseado no contributo de Chi e Qu (2008), que expõe um instrumento útil para uma abordagem integrada para a compreensão da lealdade relativamente ao destino turístico, nomeadamente, através da análise das evidências teóricas e empíricas sobre as relações causais entre a imagem do destino, o atributo turístico e satisfação geral, e a lealdade sobre o destino

O modelo conceptual definido tem como base a bibliografia consultada, nomeadamente, a literatura da área do marketing territorial, *destination branding* e *city branding*. Neste sentido, o modelo desenvolvido tem como variáveis: a imagem do destino; a satisfação global (expectativas, experiência e satisfação); e a lealdade quanto ao destino (regresso e recomendação).



**Fig. 23 – Modelo Conceptual**  
**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Chi e Qu (2008)**

De acordo com o modelo conceptual acima definido, foram desenvolvidas dez hipóteses de pesquisa:

H1: A imagem do destino turístico, através da satisfação quanto aos seus atributos, influencia a expectativas relativamente ao destino turístico?

H2: A imagem do destino turístico, através da satisfação quanto aos seus atributos, influencia a sua experiência relativamente ao destino turístico?

H3: A imagem do destino turístico, através da satisfação quanto aos seus atributos, influencia a satisfação do turista?

H4: Quanto mais agradável a experiência da visita, maior vai ser a satisfação do turista?

H5: Quanto mais altas as expectativas relativamente ao destino turístico, maior a probabilidade de regressar?

H6: Quanto mais altas as expectativas relativamente ao destino turístico, maior a probabilidade de recomendar a familiares e amigos?

H7: Quanto melhor a experiência da visita, maior a probabilidade de regressar?

H8: Quanto melhor experiência da visita, maior a probabilidade de recomendar o destino turístico a amigos e familiares?

H9: Quanto maior a satisfação relativamente à visita, maior a probabilidade de regressar?

H10: Quanto maior a satisfação relativamente à visita, maior a probabilidade de recomendar a familiares e amigos?

De forma a resumir as dez hipóteses de pesquisa identificadas, podemos estabelecer três possíveis relações causais:

1. imagem de destino - satisfação global;
2. imagem de destino - satisfação global – lealdade ao destino;
3. imagem de destino - lealdade ao destino.

### **3.4. Metodologia adotada**

A metodologia adotada nesta dissertação foi escolhida com base no que se pretende estudar, ou seja, a avaliação da imagem de uma cidade pelos turistas e a sua adequabilidade ao seu posicionamento.

Assim, foi utilizada uma pesquisa exploratória e descritiva, pelo facto de estar a analisar um caso em particular – a cidade de Braga – e foi efetuada uma triangulação metodológica com a combinação entre os métodos qualitativos (entrevistas), quantitativos (questionários) e as observações e análises de documentos (sites e estudos anteriores). Desta forma, pretendeu-se transferir uma maior validade e confiança à investigação, e uma convergência das conclusões.

Foi igualmente utilizada uma metodologia de estudos transversais. Estes tipos de estudos são observacionais, ou seja, o investigador regista as informações sobre os seus assuntos sem manipular o ambiente de estudo (Quivy e Campenhoudt, 2008). As principais características são:

- É possível comparar diferentes grupos populacionais num único momento no tempo;
- Permite aos investigadores comparar muitas variáveis diferentes ao mesmo tempo;

- Podem, no entanto, não fornecer informações definitivas sobre as relações de causa e efeito, porque são estudos que refletem a realidade naquele momento do tempo e não consideram o que acontece antes ou depois.<sup>3</sup>

Relativamente à recolha de dados qualitativos, as entrevistas exploratórias semiestruturadas serviram para delimitar o objetivo do estudo e auscultar os principais atributos que as principais instituições que gerem a marca Braga definem para o seu posicionamento e identidade (gestão da marca territorial).

Uma entrevista semiestruturada é um misto entre uma entrevista estruturada e uma entrevista em profundidade, o que permite questionar os entrevistados sobre determinado número de temas pré-definidos, mas ao mesmo tempo tornar a entrevista flexível ao ponto desta se poder adaptar ao entrevistado (Wayne, 2012).

Para a realização das entrevistas foi utilizada uma amostragem não probabilística, em que se escolhe propositadamente os membros da amostra para recolher a informação necessária para responder às questões de pesquisa (Wayne, 2012). A seleção dos entrevistados foi feita de acordo com um critério de relevância para o estudo. O principal objetivo era o de conseguir informação de diferentes organizações envolvidas na promoção da cidade de Braga, para tornar a pesquisa mais rica, e para se perceber possíveis influências do contexto em causa.

Por outro lado, para aferir a imagem que os turistas têm da cidade de Braga, foram utilizados métodos quantitativos de recolha de dados, nomeadamente, os inquéritos por questionário. A aplicação do questionário teve como principal objetivo a compreensão do consumidor na visita à cidade de Braga, nas diferentes dimensões: imagem, satisfação e lealdade. Como descrito em cima, a população de interesse são os visitantes da cidade de Braga não residentes – estrangeiros ou portugueses não residentes na cidade de Braga.

Foram igualmente utilizadas fontes secundárias de recolha de dados, nomeadamente a consulta dos sites e de fontes de dados estatísticos e estudos anteriormente efetuados.

---

<sup>3</sup> Fonte - <https://www.iwh.on.ca/wrmb/cross-sectional-vs-longitudinal-studies>

Os principais paradigmas que basearam a compreensão e análise dos dados foram o interpretativismo (dados qualitativos) e o realismo crítico (dados quantitativos).

No interpretativismo acredita-se que a realidade é socialmente construída. O entendimento (interpretação) que as pessoas fazem da realidade é influenciada pelos valores de cada indivíduo e pela forma como vêem o mundo, é influenciada pelas interpretações das outras pessoas, e é influenciada pela relação e conjugação destas duas situações anteriores (Fischer, 2010). Concluímos, assim, que teremos que ter em consideração que as respostas nas entrevistas efetuadas estão influenciadas pela forma como cada respondente vê e interpreta a realidade, tendo em consideração os seus valores, as suas experiências, as suas crenças e as suas ideias.

No realismo crítico defende-se que podemos inferir um nível de realidade nos acontecimentos e experiências do dia-a-dia. Procura-se o conhecimento sistematizado (objetividade), mas reconhece-se que há subjetividade (Fischer, 2010). Ou seja, através dos questionários procuraremos a objetividade da análise, mas temos que ter em consideração que os respondentes têm a sua própria subjetividade.

### **3.5. Seleção dos entrevistados e recolha de dados qualitativos**

A realização do presente estudo implicou a recolha de dados primários e secundários, tendo a recolha de dados primários sido feita através da realização de quatro entrevistas semiestruturadas a alguns dos principais responsáveis pela definição estratégica da cidade de Braga e dos eventos realizados.

<b>Entidade</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Função</b>
<b>Município de Braga</b>	Entrevistado 1	Gabinete de Apoio à Presidência
<b>Associação Comercial de Braga</b>	Entrevistado 2	Diretor Geral
<b>Turismo Porto e Norte</b>	Entrevistado 3	Delegado da Entidade Regional
<b>Real Confraria do Bom Jesus do Monte</b>	Entrevistado 4	Vice-presidente

**Tabela 3 – Stakeholders Entrevistados**

**Elaboração própria**

Apesar do número limitado de entrevistas, permitido pelo tempo disponível para a execução desta investigação, e da amostra realizada por conveniência, teve-se em consideração a importância da existência de diversidade entre os entrevistados, fator muito importante numa pesquisa qualitativa (Guerra, 2006).

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, tendo uma duração média de 1h00. A entrevista ao Entrevistado 4 foi efetuada por email (por escrito). Todas as entrevistas foram agendadas diretamente e gravadas em suporte eletrónico, tendo sido dada autorização prévia dos entrevistados para tal.

O guião das entrevistas não sofreu alterações, tendo sido, no entanto, moldado consoante a oportunidade em cada entrevista, de obter dados que permitissem compreender a realidade específica de cada um dos agentes de modo a poder fazer um posterior confronto de opiniões, e para também, de certa forma, não se quebrar a lógica do raciocínio dos entrevistados.

Pretendeu-se nesta investigação, sempre que existiram dados para tal, fazer um cruzamento de dados. Na triangulação de dados, que pressupõe a recolha de dados de múltiplas fontes, consegue-se mais informação relevante e completa, ao mesmo tempo que se tem a oportunidade de avaliar a consistência dos dados (Wahyuni, 2012).

Para obter mais informação de modo a reforçar a análise e a interpretação dos dados, foram também utilizadas fontes secundárias de investigação, tais como artigos científicos, estudos, publicações académicas e dados estatísticos do INE.

### **3.6. Processo de amostragem e recolha de dados quantitativos**

Para se poder testar as hipóteses de estudo enveredou-se por um método de recolha de dados quantitativo, nomeadamente o inquérito por questionário. Este tipo de método é adequado para este tipo de estudo de caso que se observa nesta dissertação, uma vez que permite verificar as hipóteses e analisar as suas correlações (Quivy e Campenhoudt, 2008).

No presente estudo, o processo de amostragem ficou-se por uma amostra não probabilística por conveniência (Oliveira, 2001), pois o objetivo passava por recolher a opinião dos turistas sobre a sua visita à cidade de Braga, nas diferentes dimensões: imagem, satisfação e lealdade.

O inquérito, online e em papel, elaborado em quatro línguas diferentes (português, inglês, francês e espanhol), foi feito por administração direta, enviado por email e nas redes sociais. O questionário foi distribuído por vários hotéis, hostel e guest houses da cidade de Braga, assim como restaurantes, cafés, e também na Sé Catedral, museus e posto de turismo. Tive também a colaboração de várias instituições da Universidade do Minho, nomeadamente, o NIPE, o Instituto Confúcio, o GRI e o BabeliUM, que divulgaram os questionários aos alunos externos ou pessoas que passaram por Braga durante um curto período de tempo, em visita ou em estudo.

Conforme é sugerido na literatura, foi efetuado um pré-teste ao questionário, a uma amostra de 28 inquiridos, para verificar a sua adequabilidade aos objetivos propostos pelo investigador (Malhotra, 1999). Após algumas revisões, nomeadamente, em consequência de retificação de algumas falhas, procedeu-se à sua aplicação, conforme descrito em cima. Os dados foram recolhidos entre os meses de janeiro a março de 2017, obtendo-se um total de 140 questionários válidos.

### **3.6.1. *Design* do inquérito e operacionalização dos conceitos**

Como mencionado, para levar a cabo o estudo quantitativo foi elaborado um questionário, composto por quatro partes. Numa primeira parte do questionário, são colocadas questões relacionadas com a visita à cidade de Braga, nomeadamente, o contexto da visita no que diz respeito à motivação da visita, se realizou a visita sozinho ou acompanhado, o meio de transporte principal utilizado, o tipo de alojamento selecionado e a duração da visita, e colocou-se uma pergunta de resposta aberta para que o respondente indicasse uma palavra para definir a cidade. Nesta parte do questionário, pretendeu-se aferir eventuais nichos de mercado em contextos turísticos e a experiência do visitante, pelo que foram utilizadas escalas nominais.

Numa segunda parte do questionário, pretendeu-se abordar a perceção dos turistas relativamente à imagem de alguns atributos da cidade.

Na terceira parte do questionário, o objetivo era compreender o grau de satisfação da visita, nomeadamente, através das experiências e expectativas (desconfirmação percebida), e a consequente lealdade do turista, nomeadamente, através da probabilidade de recomendar o destino e regressar.

Na quarta parte do questionário, procurou-se estudar os dados demográficos, de modo a melhor captar alguns traços relativos ao perfil do turista (consumidor) da cidade de Braga.

As questões do inquérito foram elaboradas com o objetivo de testar as hipóteses sugeridas no modelo conceptual criado, tendo em conta as variáveis aí constantes (posicionamento, imagem, satisfação e lealdade), para tentar compreender a problemática central desta dissertação: o posicionamento e a imagem em contextos de marketing territorial.

### **Operacionalização da imagem**

Conforme mencionado no capítulo da revisão da literatura, a imagem de marca (neste caso a imagem do destino turístico), é tudo aquilo que as pessoas associam à marca, pelo que ao escolher um destino turístico, os turistas realizam a sua escolha mediante as percepções que têm sobre esse destino. Buhalis (1999) refere a importância da imagem turística na percepção do destino turístico por parte dos futuros consumidores, fruto de diversas influências e experiências, afirmando que um destino turístico pode ser interpretado como uma combinação (ou mesmo como uma marca) de todos os produtos e serviços oferecidos e experiências providenciados localmente.

Neste sentido, as 16 dimensões utilizadas para avaliar a variável imagem percebida pelos turistas relativamente aos atributos da cidade, pretendiam avaliar a componente física do modelo de construção da imagem de marca (Kapferer, 1991, citado por Costa, 2013).

Para esta avaliação, foi utilizada uma escala de Likert, de 1 a 5, em que 1 significa “muito má” e 5 significa “muito boa”.

Variável	Itens	Escala	Questão
Imagem	1. Comércio ativo, atrativo e diversificado	1 = Muito má a 5 = Muito boa	7
	2. Oferta gastronómica		
	3. Áreas pedonais		
	4. Oferta turística		
	5. Limpeza das ruas		
	6. Segurança		
	7. Transportes públicos frequentes e bem articulados		
	8. Sinalização de pontos de interesse		
	9. Fácil acesso automóvel		
	10. Internet livre para todos		
	11. Estacionamento gratuito		
	12. Pessoas simpáticas		
	13. Atrações históricas		
	14. Atrações culturais		
	15. Atmosfera envolvente		
	16. Vida noturna/ Divertimento		

**Tabela 4 – Operacionalização da variável Imagem**

Elaboração própria

### **Operacionalização da desconfirmação percebida (perceived disconfirmation)**

A desconfirmação indica se os resultados em consequência de determinada experiência são superiores (ou inferiores) aos que eram esperados pelo turista (consumidor) aquando da visita (Oliver, 1997), resultando daqui implicações (positivas ou negativas) para a avaliação da experiência de serviço.

No que diz respeito à operacionalização deste conceito, adotou-se duas questões que foram medidas através de 2 itens propostos (experiência e expectativa), sob a forma de uma escala de diferencial semântico de 5 pontos. Num primeiro momento, procurou-se avaliar se, na globalidade, a experiência da visita à cidade foi “pior do que esperava” ou

“melhor do que esperava”. Num segundo momento, procurou-se avaliar se, globalmente, as expectativas em relação à visita à cidade foram “muito altas” ou “muito baixas” (Oliver, 1980).

### **Operacionalização da lealdade**

“A repetição de uma compra ou a recomendação a outras pessoas são aspetos usualmente referidos na lealdade do consumidor na literatura de marketing. O conceito e o grau de lealdade assumem-se como um dos indicadores críticos na medição do sucesso de uma estratégia de marketing” (Sousa, 2016, p.126).

Conforme vimos no capítulo da revisão da literatura, a fidelização do turista é um objetivo difícil de conseguir, pois a concorrência é muita e a prestação do serviço tem de ser excelente. Uma simples má experiência numa determinada situação, com um residente, num café, ou outra, é suficiente para o turista ficar com uma má impressão generalizada sobre aquele destino turístico, pelo que dificilmente irá recomendar ou regressar.

No presente estudo, recorreu-se à medição da lealdade em relação ao destino, tendo por base dois conceitos, a recomendação e a nova visita (regresso). Foi utilizada uma escala de diferencial semântico de 5 pontos, em que 1 significa “muito improvável” e 5 “muito provável”.

<b>Variável</b>	<b>Itens</b>	<b>Escala</b>	<b>Questão</b>
Recomendar	Recomendaria a visita à cidade de Braga...	1 = Muito improvável a 5 = Muito provável	8
Regressar	Tenciono regressar à cidade de Braga...	1 = Muito improvável a 5 = Muito provável	8

**Tabela 5 – Operacionalização da variável Lealdade**

**Elaboração própria**

## Operacionalização da satisfação do consumidor

Por fim, e conforme já detalhado no capítulo da revisão da literatura, a satisfação dos turistas (consumidores) perante determinado destino turístico, permite avaliar a performance dos produtos e serviços do destino, e implica, quando positiva, uma maior propensão para uma nova visita e à recomendação a familiares e amigos.

No contexto deste estudo, o conceito da satisfação foi medido também sob a forma de uma escala de diferencial semântico de 5 pontos, em que 1 corresponde a “nada satisfeito” e 5 corresponde a “muito satisfeito”.

Variável	Itens	Escala	Questão
Satisfação	Ficou satisfeito com a sua visita à cidade de Braga...	1 = Nada satisfeito a 5 = Muito satisfeito	8

Tabela 6 – Operacionalização da variável Satisfação

Elaboração própria

## 4. Caso estudo: A Cidade de Braga

### 4.1. Apresentação

Fundada pelos Romanos há mais de 2.000 anos sob o nome de Bracara Augusta, Braga é considerada uma das mais jovens cidades europeias. Tal como refere o site institucional do Município de Braga, “Braga sempre assumiu um papel regional estratégico e central: de Bracara Augusta aos nossos dias, quer pela sua localização geográfica privilegiada, quer pelo seu dinamismo, Braga desempenha um papel dinamizador de referência a nível económico, cultural e do conhecimento e de tecnologia”. O turismo é considerado um setor estratégico dinamizador para a cidade: “Também o destino Braga tem suscitado cada vez mais interesse a novos segmentos: do turismo religioso e cultural (que tão bem define a motivação de grande parte dos que nos visitam), o turismo de negócios, os city breaks e a gastronomia e vinhos começam a afirmar-se como novos produtos âncora na promoção turística da Senhora do Minho.” Trata-se de um local cheio de cultura e tradições, onde a história e a religião vivem lado a lado com a indústria tecnológica e com o ensino universitário.

Em 2012 foi distinguida como Capital Europeia da Juventude, concedido pelo Fórum Europeu da Juventude, tendo desenvolvido várias iniciativas de âmbito cultural, social, político e económico destinadas aos jovens. Em 2016 foi a Capital Ibero-Americana da Juventude.



Fig. 24 – Logótipos Capital Europeia da Juventude 2012 e Capital Ibero-Americana da Juventude 2016<sup>4</sup>

Elaboração própria

<sup>4</sup> Fonte - site do Município de Braga (www.cm-braga.pt)

Assim, e em complemento, importa conhecer a visão e a missão definida pela Câmara Municipal de Braga, e que são as seguintes:

Visão: afirmar, nacional e internacionalmente, Braga como uma das principais cidades ibéricas de referência a nível económico, cultural, turístico e de qualidade de vida. Um concelho moderno, acessível, inclusivo, jovem, criativo e competitivo onde predomine o conhecimento, a responsabilidade ambiental e a criação de valor.

Missão: a Câmara Municipal de Braga tem como missão a dinamização económica, valorização do património, promoção da sustentabilidade ambiental, reforço das respostas sociais e da animação cultural, estímulo ao exercício pleno de cidadania, colaboração ativa com todo o tecido económico local e com as associações empresariais.

Valores: Gestão, Verdade, Rigor, Transparência, Inovação, Proximidade e Ambição

Segundo dados do Eurobarómetro sobre a qualidade de vida indicam que a capital do Minho ocupa o 3º lugar na Europa e o 1º em Portugal. Em Braga os habitantes estão bastante satisfeitos com os serviços de saúde, médicos e hospitais, assim como com o nível de oferta cultural e de educação, e com o número de espaços verdes e parques. Os habitantes também consideram que é bem vista a chegada de estrangeiros e que estes são bem integrados<sup>5</sup>.

## **4.2. Geografia**

Situada no norte de Portugal e a noroeste da Península Ibérica, Braga é sede de um município com 183,4Km<sup>2</sup> de área, é a 3ª maior cidade de Portugal, a seguir a Lisboa e ao Porto. Capital de distrito e de concelho, esta é considerada a “Capital do Minho”, encontra-se numa região de transições de Este para Oeste, entre serras, florestas e leiras aos grandes vales, planícies e campos verdejantes. O território bracarense pertence a duas bacias hidrográficas, a bacia hidrográfica do rio Cávado a Norte e a bacia hidrográfica do

---

<sup>5</sup> Fonte: Eurobarómetro: Flash Eurobarometer 419: Quality of Life in European Cities 2015

rio Ave a Sul. O clima em Braga, pelo facto de se situar entre serras e o Oceano Atlântico, é tipicamente atlântico temperado, ou seja, com quatro estações bem definidas.

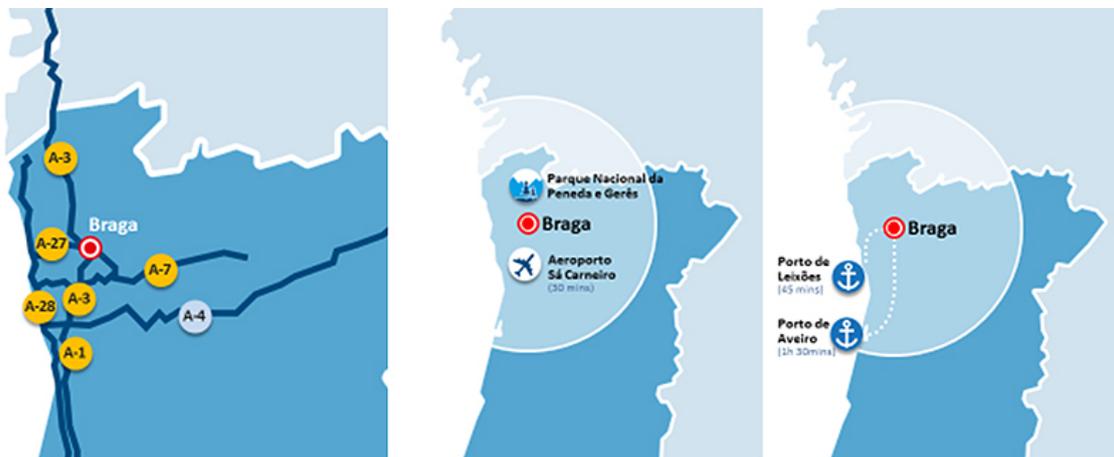


Fig. 25 – Mapa de Enquadramento da Cidade de Braga no Território Português<sup>6</sup>

### 4.3. Demografia

De acordo com o Censos de 2014, a população residente diminuiu ligeiramente para 181 700 habitantes (-0,07%), assim como a densidade populacional que é de 990,7 indivíduos por km<sup>2</sup>. Segundo o anuário estatístico da região Norte do INE, no ano de 2015 residiam na cidade 136 885 pessoas.

O concelho é constituído por 37 freguesias, e é predominantemente urbano, principalmente em torno da cidade. As áreas rurais que outrora predominavam, hoje, confinam-se aos limites do concelho.

<sup>6</sup> Fontes:

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Braga>  
<http://www.portalautarquico.pt/>  
[www.google.pt](http://www.google.pt)

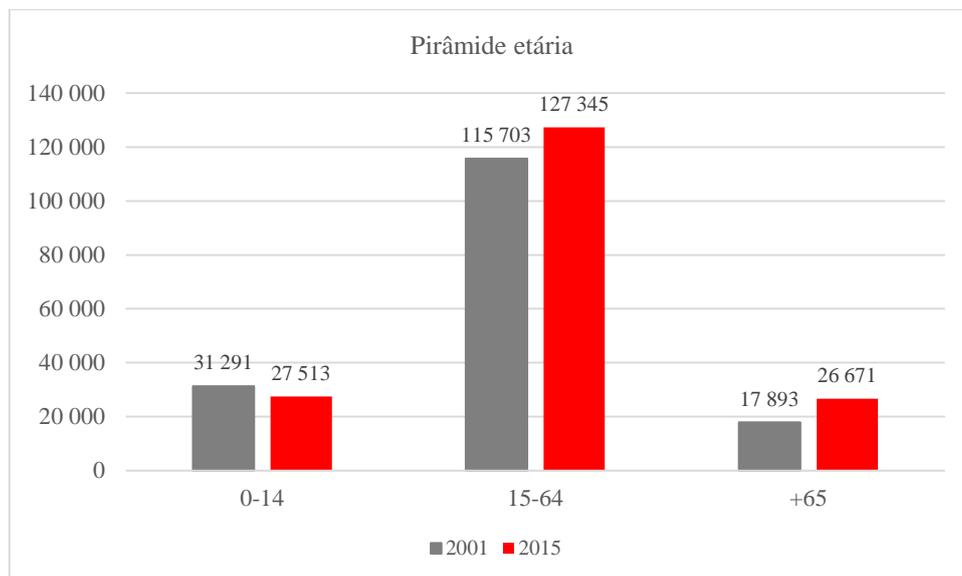
Nome	População (2014)	Área (km <sup>2</sup> )	Densidade (hab/km <sup>2</sup> )
Adaúfe	3.711	10,81	343,3
Arentim e Cunha	1.530	5,72	267,5
Braga (Maximinos, Sé e Cividade)	14.572	2,57	5670
Braga (São José de São Lázaro e São João do Souto)	14.301	2,44	5.861,1
Braga (São Vicente)	13.236	2,55	5.190,6
Braga (São Vítor)	29.642	4,08	7.265,2
Cabreiros e Passos (São Julião)	2.165	4,8	451
Celeirós, Aveleda e Vimieiro	6.671	7,56	882,4
Crespos e Pousada	1.347	7,34	183,5
Escudeiros e Penso (Santo Estêvão e São Vicente)	1.864	8,04	231,8
Espinho	1.181	4,48	263,6
Esporões	1.709	4,74	360,5
Este (São Pedro e São Mamede)	3.837	9,8	391,5
Ferreiros e Gondizalves	9.148	4,26	2.147,4
Figueiredo	1.198	2,03	590,1
Gualtar	5.286	2,74	1.929,2
Guisande e Oliveira (São Pedro)	1.053	4,71	223,6
Lamas	842	1,25	673,6
Lomar e Arcos	6.805	4,02	1.692,8
Merelim (São Paio), Panóias e Parada de Tibães	5.363	5,36	1.000,6
Merelim (São Pedro) e Frossos	3.726	3,15	1.182,9
Mire de Tibães	2.437	4,36	558,9
Morreira e Trandeiras	1.447	4,54	318,7
Nogueira, Fraião e Lamações	13.054	8,4	1554
Nogueiró e Tenões	5.129	4,43	1.157,8
Padim da Graça	1.521	3,39	448,7
Palmeira	5.468	8,88	615,8
Pedralva	1.110	8,07	137,5
Priscos	1.341	3,65	367,4
Real, Dume e Semelhe	11.700	8,46	1383
Ruilhe	1.142	2,2	519,1

Nome	População (2014)	Área (km <sup>2</sup> )	Densidade (hab/km <sup>2</sup> )
Santa Lucrécia de Algeriz e Navarra	994	6,22	159,8
Sequeira	1.811	4,35	416,3
Sobreposta	1.301	5,98	217,6
Tadim	1.143	2,68	426,5
Tebosa	1.129	2,59	435,9
Vilaça e Fradelos	1.580	2,8	564,3

**Tabela 7 – Dados demográficos das Freguesias de Braga<sup>7</sup>**

Elaboração própria

Tal como em todo o país, a população de Braga também tem vindo a envelhecer, apesar de ainda ser considerada uma cidade jovem. Em 2015, 70% da população pertencia à faixa etária dos 15 aos 64 anos, mas a população com mais de 65 anos aumentou de 11% para 15% dos anos de 2001 para 2015.



**Gráfico 6 – Pirâmide etária do Município de Braga entre 2001 e 2015<sup>8</sup>**

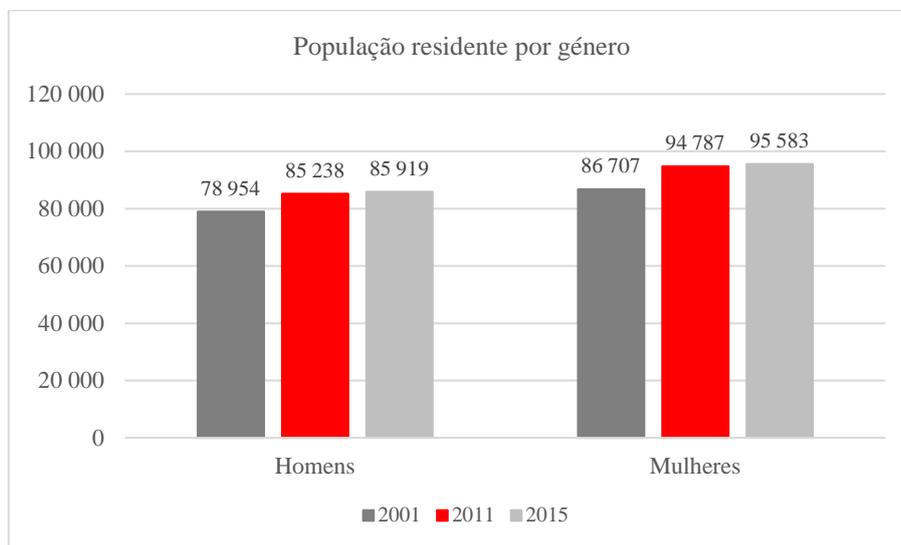
Elaboração própria

<sup>7</sup> Fonte - [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

<sup>8</sup> Fonte - PORDATA

<http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-390>

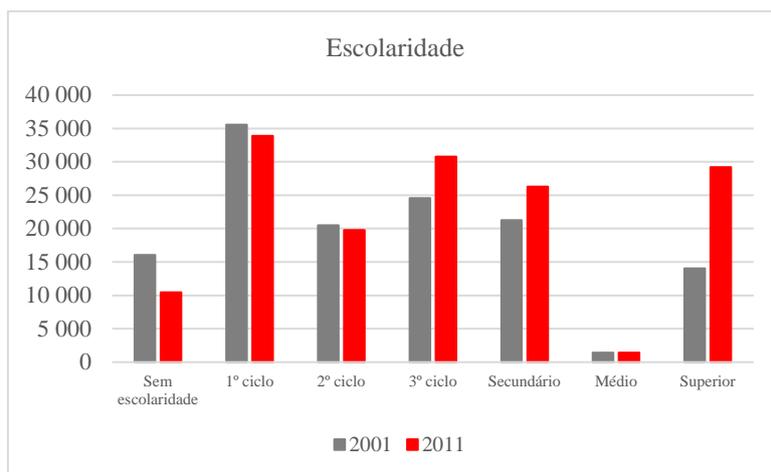
Relativamente à divisão da população residente por género masculino e feminino, a divisão manteve-se de 2001 para 2015: em 2001 48% homens e 52% mulheres, e em 2011 e 2015 47% homens e 53% mulheres.



**Gráfico 7 – População residente por género do Município de Braga entre 2001 e 2015 <sup>9</sup>**  
**Elaboração própria**

Ao nível da escolaridade, o Município de Braga viu crescer 108%, do ano de 2001 para o ano de 2011, a população residente com 15 e mais anos com o nível de escolaridade completo mais elevado, nomeadamente, o ensino superior, mas ainda assim a maioria da população apenas tem o 1º, 2º ou 3º ciclos do ensino básico. Cerca de 91% da população entre os 18 e os 22 anos têm o ensino superior completo.

<sup>9</sup> Fonte - PORDATA e INE

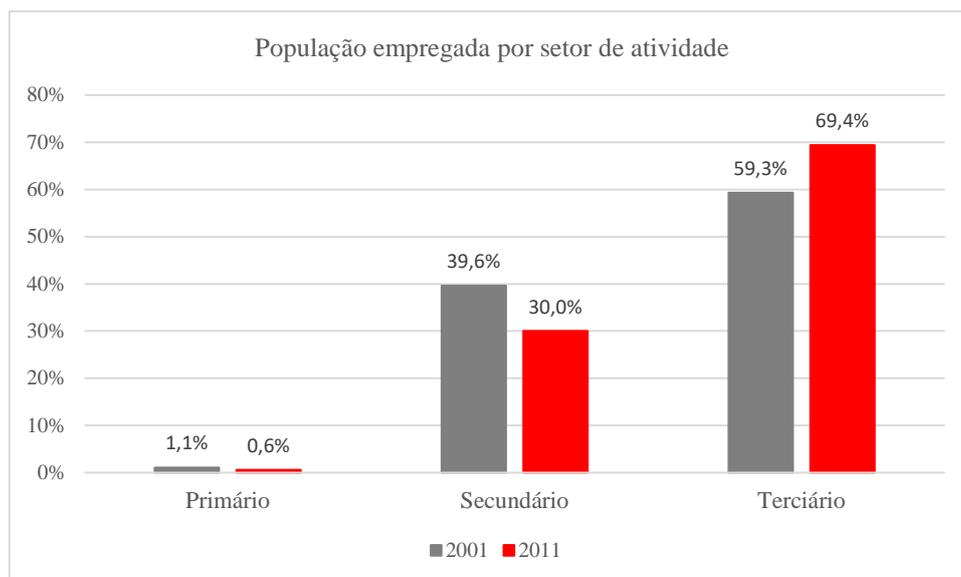


**Gráfico 8 – População residente com 15 e mais anos segundo os Censos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado<sup>10</sup>**  
**Elaboração própria**

#### **4.4. Caracterização socioeconómica**

Em termos de atividade económica, a população ativa de Braga era, em 2011 de 94.411, havendo uma taxa de emprego de 54% e uma taxa de desemprego de 13,2% (Pordata). Esta fração da população distribui-se pelas diferentes faixas etárias e pelos três setores de atividade de forma muito desigual, e nota-se um aumento crescente do setor do comércio e serviços, ou seja, o setor terciário (subiu 17% entre 2001 e 2011), razão pela qual Braga é designada como a capital do comércio em Portugal, nomeadamente, pelo forte comércio tradicional.

<sup>10</sup>Fonte – PORDATA  
<http://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>



**Gráfico 9 – População empregada por setor de atividade entre 2001 e 2011<sup>11</sup>**

**Elaboração própria**

Ao nível do setor do turismo, e segundo dados do anuário estatístico do INE, Braga viu aumentar em 40% nos últimos cinco anos o número total de quartos por estabelecimentos hoteleiros de 981 em 2009 para 1.377 em 2014. Enquanto a capacidade de alojamento aumentou 26% entre 2013 e 2015, com especial destaque para o turismo no espaço rural e o turismo de habitação.

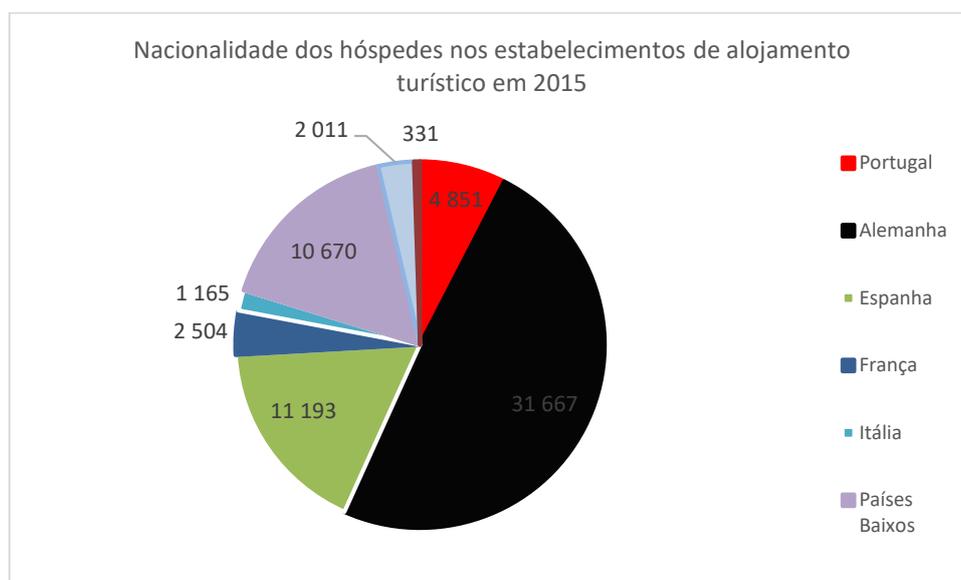
Por cada tipo de alojamento turístico, entre a hotelaria, o alojamento local, e o turismo no espaço rural e o turismo de habitação, as dormidas nos estabelecimentos hoteleiros aumentaram 41% entre 2013 e 2015, a estadia média aumentou na globalidade igualmente de 1,55 para 1,6 noites, o número de hóspedes aumentou 34% na globalidade, e os proveitos por aposento aumentaram 35%, na globalidade. Em todos estes indicadores, o tipo de alojamento com maiores aumentos foi o turismo no espaço rural e o turismo de habitação, com aumentos superiores a 100% entre 2013 e 2015.

A proporção de dormidas entre os meses de julho e setembro aumentou de 34,1 em 2009 para 36,7 em 2014, comprovando-se a crescente afluência de turistas à cidade nos meses de verão.

<sup>11</sup> Fonte - PORDATA

[http://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Braga+\(Munic%C3%ADpio\)-6882](http://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Braga+(Munic%C3%ADpio)-6882)

No entanto, este aumento de turistas é, predominantemente, de turistas nacionais, pois a proporção de hóspedes estrangeiros diminuiu de 32,4% em 2001 para 27,5% em 2013 (dados PORDATA), mas em 2015, segundo o INE, esse valor aumentou para 33%. É neste sentido que o Município tem trabalhado, como mencionado na entrevista com o Gabinete de Apoio à Presidência, pois no último ano os esforços de promoção de Braga como destino turístico tem sido feito a nível nacional, mas sobretudo a nível internacional, através do convite de operadores e jornalistas estrangeiros para visitar a cidade e darem-na a conhecer no seu país de origem.



**Gráfico 10 – Nacionalidade dos hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico em Braga no ano de 2015<sup>12</sup>**

**Elaboração própria**

Segundo o relatório da atividade turística nacional do INE, publicado no mês de junho de 2016, as dormidas e os proveitos tiveram crescimentos muito expressivos, tanto no período homólogo, como comparando com o mês anterior, com destaque para a região Norte. As dormidas de não residentes registaram acréscimos notórios em todas as regiões do país, sendo de realçar o Norte (+19,9%), onde as festividades das cidades do Porto e Braga motivaram um aumento da procura dos principais mercados emissores da região, nomeadamente, espanhóis (+24,9%) e franceses (+24,7%).

<sup>12</sup> Fonte – Anuário Estatístico da Região Norte do INE

É de notar um aumento também bastante extraordinário do turismo no espaço rural no Norte do país. Segundo dados do Anuário Estatístico da Região Norte para o ano 2013 e 2015, o número de estabelecimentos aumentou 52% entre alojamentos do tipo Agroturismo, Casa de Campo, Hotel Rural e outros. O turismo de habitação subiu 13% para o mesmo período, a capacidade de alojamento aumento 67% e o número de hóspedes e o número de dormidas aumentaram 71% e 70%, respetivamente, entre estes dois anos.

#### 4.5. Identidade do Concelho

Tal como foi dito anteriormente, a identidade é um dos elementos mais importantes de uma marca territorial, conferindo-lhe a diferenciação necessária para captar os turistas. Muito recentemente o Município divulgou uma nova identidade gráfica, que apresenta as principais características intrínsecas a uma nova linguagem de marca territorial.



Fig. 26 – Novo Logótipo do Município de Braga<sup>13</sup>

Braga, que nas suas múltiplas características intrínsecas traduz autenticidade e tradição, através principalmente do seu património cultural e religioso, desenvolve hoje uma marca que comunica o seu carácter genuíno, aliando toda a sua riqueza histórica, patrimonial e, simultaneamente, inovadora, do conhecimento e da projeção de futuro.

O redesign do ícone mantém o Arco da Porta Nova como característica central e perpetua a imagem de uma cidade que recebe e dá as boas vindas a quem nos quer conhecer. Braga assume-se de portas abertas ao futuro, ao mundo, sem esquecer a forte herança cultural e patrimonial que a caracteriza.

A dicotomia passado/futuro transparece no desenho do símbolo. Mistura-se na sua própria história e está presente no nosso dia-a-dia. Mais estilizado e dinâmico, com tipografia serifada de influência romana, a parte superior representa o ontem, enquanto a parte

---

<sup>13</sup> Fonte – site do Município de Braga

inferior representa o amanhã. O passado e o futuro coabitam em Braga. Isso é, afinal, o que torna Braga, uma Cidade Autêntica.

Braga tem uma série de produtos, atributos e características muito particulares que lhe conferem uma identidade e imagem de marca, reconhecida por todos. Ao nível do artesanato bracarense, temos o cavaquinho, a viola braguesa, a arte sacra, mas também os artigos em linho, em ferro forjado ou as louças coloridas.



**Fig. 27 – Exemplos de Artesanato e Produtos característicos da Cidade de Braga<sup>14</sup>**

A gastronomia é outro ponto forte, da cidade, da região e do país. Mas em Braga assume-se o Bacalhau à Narcisa ou à moda de Braga, o arroz de pato, o cabrito à moda de Braga, as frigideiras do Cantinho ou as da Sé, o frango "pica no chão", o vinho verde, o Pudim

<sup>14</sup> Fonte – Imagens retiradas de vários sites da internet como exemplos de artesanato e atributos da cidade de Braga

Abade de Priscos, o toucinho do céu, o bolo rei escangalhado, fidalguinhos, pederneiras, suplicios, paciências, entre muitos outros.

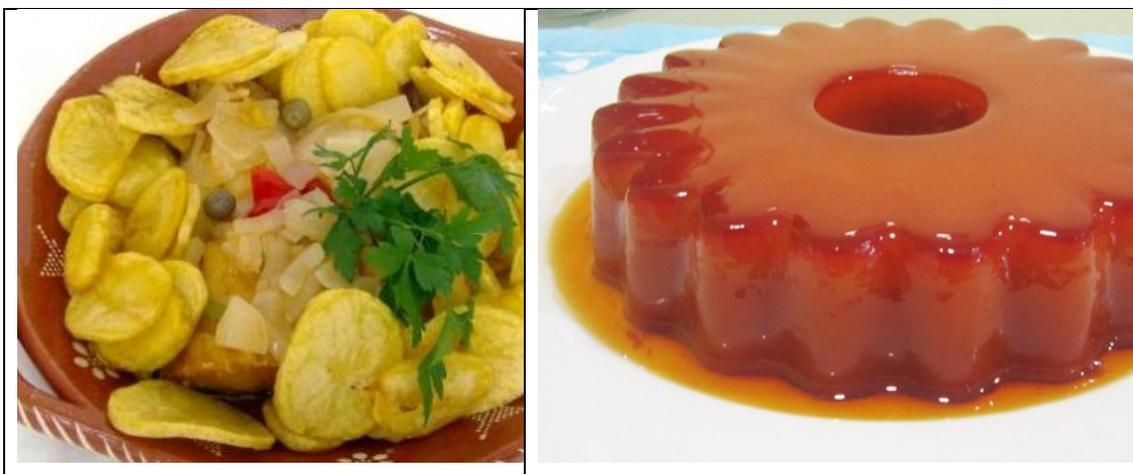


Fig. 28 – Exemplos de Gastronomia típica da Cidade de Braga<sup>15</sup>

Ao nível das tradições e festividades destacam-se a Semana Santa e a peregrinação ao Sameiro, as festas de S. João, a Braga Romana, a Noite Branca, e as festas académicas do Enterro da Gata, e tantas outras festas e romarias das freguesias urbanas e limítrofes ou da própria região em si, que atraem os turistas em determinadas alturas do ano, e ao mesmo tempo enfatizam o sentimento de pertença dos residentes (*“Place attachment”*).

---

<sup>15</sup> Fonte – Imagens retiradas de vários sites da internet como exemplos de gastronomia da cidade de Braga



Fig. 29 – Exemplos de Eventos e Festividades da Cidade de Braga<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Fonte – Imagens retiradas do site do Município de Braga e vários sites da internet como exemplos de Eventos e Festividades da cidade de Braga

A arqueologia e a arquitetura religiosa são os ex-libris da cidade, comumente aceite por todos. A Sé Catedral, monumento construído no século XI, o Santuário do Sameiro, o Santuário do Bom Jesus do Monte, uma das referências do barroco europeu e candidato a Património da Humanidade da Unesco, o Mosteiro de Tibães e tantas outras capelas, igrejas, conventos, jardins, museus e salas de espetáculo que proporcionam à cidade um conjunto de estilos arquitetónicos tão diversificados, e por si só, únicos.



**Fig. 30 – Exemplos de Monumentos Religiosos da Cidade de Braga <sup>17</sup>**

<sup>17</sup> Fonte – Imagens retiradas da internet como exemplos de património da cidade de Braga

Ao nível desportivo Braga é uma cidade também de destaque. O estádio municipal de Braga - considerado a "pérola" do Euro 2004, recebeu inúmeros prémios, foi construído pelo arquiteto Souto Moura, o Kartódromo Internacional de Braga que também trás à cidade inúmeros eventos internacionais. Braga sempre foi conhecida por ser uma cidade desportiva, e a recente nomeação como Cidade Europeia do Desporto para 2018 comprova esse facto. Segundo o Município “O desenvolvimento de programas municipais de incentivo à prática desportiva junto de toda a população, bem como os seus benefícios ao nível da promoção da saúde, integração e educação, foram alguns dos aspetos que contribuíram para que a candidatura Bracarense saísse vencedora.”. Em 2019, Braga irá também organizar a XIII edição dos Jogos do Eixo Atlântico.



**Fig. 31 – Imagem do Estádio Municipal e Logótipo da Cidade Europeia do Desporto para 2018<sup>18</sup>**

---

<sup>18</sup> Fonte – Imagem do estádio retiradas da internet; logótipo retirado do site do Município de Braga

## **5. Análise e discussão dos resultados**

Os dados recolhidos por meio dos inquéritos por questionário foram processados e analisados através da ferramenta SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 24, com o objetivo de determinar o significado das relações propostas entre as hipóteses e as variáveis. Foram apenas analisados os dados de respostas consideradas válidas.

O programa SPSS foi utilizado para realizar análises univariadas, no caso do perfil sociodemográfico da amostra e dos dados relativos ao contexto de visita, e bivariadas, no que concerne às correlações entre as variáveis de estudo.

### **5.1. Análise e discussão dos dados qualitativos**

Seguindo as indicações de Wahyuni (2012), o guião das entrevistas foi desenvolvido de acordo com os objetivos de investigação, embora alguns objetivos não tenham suporte direto da literatura. As entrevistas foram integralmente transcritas, e foi feita uma análise de forma flexível, pois cada entrevista tem a sua especificidade e devemos sempre ter em conta a subjetividade do entrevistado.

Como referido, o objetivo das entrevistas era o de tentar compreender quais as linhas orientadoras do posicionamento e identidade da cidade de Braga, a existência de uma estratégia de marketing, assim com a existência de uma estratégia de *branding* do destino, com definição de uma marca de destino turístico e de uma estratégia de comunicação e, finalmente, os pontos a melhorar.

Na análise e discussão dos resultados recorreu-se, sempre que considerado oportuno, a citações dos entrevistados para suportar as apresentações e explicações facultadas. Seguindo também o que é proposto por Wahyuni (2012), o objetivo geral e os objetivos específicos da investigação estiveram sempre presentes, ao longo do processo de análise de dados, para se manter o foco no que é realmente importante para o estudo.

Como mencionado em cima, foram efetuadas entrevistas a quatro responsáveis por entidades relevantes pela definição estratégica da cidade de Braga, que, pela sua intervenção, promovem e captam turistas à cidade.

### 5.1.1. Posicionamento

Um dos objetivos principais do estudo era o de perceber se existe ou não um posicionamento bem definido para a cidade de Braga, para posterior comparação com a imagem que os turistas têm da cidade.

Através de informação recolhida no sítio da internet do Município, refere-se que “Braga é uma cidade de enorme beleza e riqueza patrimonial, que alia a tradição à inovação, a memória à juventude, a criatividade ao conservadorismo”. É a 3ª maior cidade do país, é das mais antigas cidades portuguesas e uma das cidades cristãs mais antigas do mundo, mas ao mesmo tempo é a cidade mais jovem de Portugal. Na gíria popular é conhecida como: a cidade dos Arcebispos; a Roma portuguesa; a cidade barroca; o coração do Minho; a cidade dos três-sacro-montes (Bom Jesus, Sameiro e Falperra – Sta. Marta das Cortiças e Sta. Maria Madalena).

Estes são efetivamente os principais atributos referidos nas entrevistas exploratórias pelos entrevistados, e que posicionam a cidade na mente de quem nos visita. Para o Gabinete de Apoio à Presidência, o património e a história são os fatores que identificam Braga, tal como a juventude e a noite da cidade: *“O grande atributo que temos é a questão do património e da história, é o fator mais relevante que sobressai de Braga para quem nos vê de fora. Depois temos um conjunto de outros atrativos como a juventude que fervilha nos vários espaços e nas ruas, a própria noite de Braga, que às vezes não é tão relevada, mas que é importante, é dinâmica e é atrativa”*.

O Diretor geral da associação comercial de Braga (ACB), refere que a cidade se distingue pelo seu comércio, e pela sua herança romana e religiosa, sendo as três principais dimensões económicas da cidade o comércio, o turismo e a cultura: *“Comércio, turismo e cultura: uma nova visão para a cidade de Braga. A ACB revê-se totalmente nisso. São as 3 principais dimensões económicas das cidades que querem vingar no turismo”*. O mesmo não tem dúvidas que *“...Braga se distingue pelo seu comércio, e pela sua herança romana e religiosa”*, e que a sua *“vasta área pedonal é também um grande fator de atratividade”*.

O Delegado Regional do Turismo Porto e Norte também corrobora com estas ideias dizendo que *“no caso de Braga, o principal produto estratégico é sem dúvida o turismo religioso, é sem dúvida o concelho do Norte mais indicado para esta função. Daí o nosso*

*principal objetivo fosse tentar qualificar o que é o turismo religioso nesta região, seja através do levantamento da informação, do património, festas, feiras e romarias.”*

Por outro lado, menciona outros fatores que ajudam ao posicionamento da cidade e da região, mais ligados ao ambiente e à preservação do património, fundamentais para a manutenção da autenticidade da região: *“o Município lançou muito recentemente a rede de percursos pedestres exatamente com o intuito de preservar o património ambiental”*. É por isso muito importante *“a preservação da nossa identidade, do nosso património e daquilo que nos distingue.”* Segundo este responsável, *“Braga tem este sinal distintivo da religiosidade...É um chamariz o turismo cultural e religioso, mas considero que as pessoas vêm mais pela cultura do que propriamente pelas datas em que se realizam os atos religiosos”*.

Já o Vice-Presidente da Real Confraria do Bom Jesus, considera que o posicionamento de Braga não está bem definido, pois *“apresenta-se num plano secundário ou complementar a destinos principais como Porto e Santiago de Compostela.”*

Os primeiros mencionaram a proximidade como um fator de atratividade da cidade, pois Braga está próxima de tudo. Está próxima do Porto, logo diretamente próxima do aeroporto e do terminal de cruzeiros do porto de leixões. Está próxima do Gerês e está próxima da Galiza. Segundo o Gabinete de Apoio à Presidência, *“Quer de avião, quer de barco, ou de carro as pessoas muito rapidamente chegam a Braga e a partir daqui vão à conquista e ao conhecimento de todo o Norte de Portugal e também da Galiza. A proximidade também com o Gerês, o único Parque Natural existente em Portugal e Reserva da Biosfera, são atributos a que os turistas dão cada vez mais relevância. Temos ainda outros atributos como a gastronomia. Mas acima de tudo é esta conjugação do antigo com o contemporâneo, moderno e jovem, e também pelo facto de Braga ser uma cidade “central”, onde uma pessoa está, e tem muito que ver, mas que rapidamente parte daqui para ver a região, e que volta ao final do dia, pois afinal também é por aí que entendemos que a estratégia de cativação do turista é possível.”* Acrescenta ainda que, *“este eixo, Fátima, Sameiro e Santiago de Compostela para os estrangeiros é tudo muito próximo. Por isso a importância do trabalho em conjunto e em rede”*. Opinião coincidente com a posição do Vice-Presidente da Real Confraria do Bom Jesus.

Para o Diretor Geral da ACB, o turismo tem crescido *“nestes últimos 4 anos, com crescimento de 10% ao ano quer em volume de receitas quer em n.º de turistas, e decorre também da explosão que houve no aeroporto Sá Carneiro com o aumento do n.º de voos low-cost.”*

O Delegado Regional do Turismo Porto e Norte considera que *“o posicionamento da cidade está relacionado com o património, da cultura, da religião, mas considero que nestes últimos anos tem havido uma grande aposta nesta questão dos eventos e da animação cultural, em termos do que é o centro histórico. Este posicionamento é coincidente e estratégico entre o turismo porto e norte e o município.”* Mas, por outro lado, considera que o posicionamento definido é *“momentâneo”,* ou seja, não é planeado e depende do evento que se vai realizar: *“tivemos dois eventos (Noite Braga e Braga Barroca), em que o posicionamento foi a projeção desses eventos, agora vamos entrar numa altura em que o posicionamento vai ser o centro histórico e o comércio tradicional por causa do Natal, depois entramos na Páscoa e é um posicionamento mais religioso, depois vem o Braga Romana e volta a ser um posicionamento mais cultural, e, às vezes, é um pouco confuso para as pessoas”.*

### **5.1.2. Estratégia de marketing e imagem do destino turístico**

Um dos pontos a melhorar e com alguma urgência é a definição de um plano estratégico de marketing para a cidade, pois caso contrário será muito difícil sustentar estes níveis de turismo que verificamos atualmente, também muito alocados ao investimento efetuado pelo Turismo Porto e Norte para toda a região. Segundo o Gabinete de Apoio à Presidência, *“o Município não tem um plano de marketing definido...temos um plano genérico do Município, mas na vertente de criação de uma marca e um logo”.*

O Vice-Presidente da Real Confraria do Bom Jesus corrobora da mesma opinião. Considera que há uma confusão entre a marca de destino e o posicionamento, apesar de identificar uma marca e um slogan, e considera que não existe um plano ou estratégia de marketing, mas que a cidade de *“Braga deveria desenvolver a sua estratégia para o turismo em função dos seus recursos patrimoniais e das pessoas (locais, turistas e trabalhadores do turismo)”.* Refere ainda que é necessário *“melhorar o nível de*

*organização e cooperação entre os stakeholders... e definir um plano estratégico”, e que se deveria repensar a forma como se promove o turismo: “a organização administrativa do turismo obriga a uma leitura diferente dos incentivos à promoção e ao investimento, que partem do poder central e regional”.*

O Diretor Geral da ACB concorda que não há uma estratégia sustentável definida, mas considera que não deve ser o Município sozinho a fazê-lo: *“deve aproveitar envolver os privados, a ACB e alguns dos principais players a operar no setor”.* Para este responsável, *“nenhuma entidade pública faz bem o trabalho de promoção, não é a sua missão, nem a sua vocação, pois o racional de uma entidade pública é diferente da entidade privada, que pensa em primeiro lugar em negócio e, por isso, tem outra ambição. Mas face à dificuldade de recursos tem que ser mesmo o Município a liderar esta promoção e juntar um conjunto de parceiros para levar tudo isto avante.”* Considera ainda que: *“o Município deveria ter um departamento próprio, pessoas que tivessem apenas dedicadas a trabalhar a área do turismo, deveria ser desenvolvido um plano estratégico para o turismo muito forte, pois havendo uma estratégia conhecida e em que todos os agentes se revejam nela, depois funciona como o “farol” para toda a gente.”*

O Município está a desenvolver um conjunto de candidaturas à Unesco como forma de diferenciação turística e de maior competitividade relativamente a concelhos e a distritos vizinhos. Segundo o Gabinete de Apoio à Presidência: *“A candidatura de Braga Cidade Criativa da Unesco, está de certa forma ligada à candidatura do Bom Jesus a património imaterial da Unesco, e a candidatura que está em curso da Romaria Minhoto, com as festas de S. João e outras, também a património imaterial da Unesco não deixa de ser um fator de diferenciação, e um chamariz”.* Da mesma forma, *“Braga Cidade Criativa da Unesco é a nossa afirmação como cidade jovem, inovadora e ativa...”.* O Delegado Regional do Turismo Porto e Norte corrobora desta opinião, acrescentando que *“cada vez mais assistimos a espetáculos dentro das próprias igrejas... note-se a programação da Semana Santa”*, assim como refere a adesão às novas tecnologias por parte da Sé Catedral e do Bom Jesus.

Apesar de não haver uma estratégia de marketing formalmente definida, todos os intervenientes concordam que a sucessão de eventos que se vão realizando ao longo do ano funciona como captador de turistas, e certamente o *word-of-mouth* acaba por ter aqui

um papel preponderante na captação de mais visitantes. Para o Gabinete de Apoio à Presidência, *“esta continuidade de eventos, tem como foco esbater a sazonalidade. O que temos que aproveitar são os fins-de-semana, os short break, para que depois a pessoa se sinta atraída para vir no verão, para passar 4 ou 5 dias na região”*. Para o Diretor Geral da ACB *“É esta sequência de 5 eventos que chama turistas a Braga. O comércio de Braga é muito conhecido pela sua dinâmica, por estar sempre à frente do tempo. É esta inovação que interessa, que traz mais valor acrescentado para a cidade de Braga”*.

Outra dimensão comum a ambos os entrevistados está relacionada com a autenticidade. Foi um elemento relevado por ambos, pois consideram que os turistas procuram destinos autênticos, únicos e que permitam uma excelente experiência. Segundo o Gabinete de Apoio à Presidência: *“Estamos em fase final de certificação da Viola Braguesa através da ADERE Minho. A nível gastronómico a Confraria do Pudim Abade de Priscos está a tentar obter a certificação. De qualquer forma damos muita importância ao nosso artesanato. Nós não temos esta perspectiva de visão etnocêntrica por isso partilhamos e promovemos iniciativas de concelhos vizinhos...esta conjugação do antigo com o contemporâneo, moderno e jovem”*.

Foi, por isso, que muito recentemente foi criada uma nova identidade gráfica para a cidade, que inclui um slogan que procura criar uma marca para a cidade: *“Braga Cidade Autêntica”*. É através desta marca que se espera que seja criada toda uma estratégia de *branding* e imagem do destino turístico.

Segundo o Diretor Geral da ACB, está seguro que Braga tem muito potencial e que os turistas têm uma imagem muito boa da cidade, que vão daqui encantados com a excelência do serviço e simpatia de todos, pelo que está convicto que recomendam a visita à cidade. *“No turismo as pessoas procuram cada vez mais as experiências autênticas. E aquilo que de facto nos pode distinguir, pois o nosso património não há dúvidas que é fantástico e muito reconhecido, é a excelência no serviço, na hotelaria, nas próprias pessoas, para serem de facto hospitaleiras, pois assim os turistas saem daqui perfeitamente encantados e recomendam. Estou convencido que Braga é uma cidade surpreendente, monumental, para a escala que tem, que tem um excelente serviço de restauração e hotelaria, as pessoas são afáveis e a maioria das pessoas vai daqui completamente encantada”*. Por outro lado diz que *“a maioria das pessoas que visita*

*Braga vem em excursões, e são pessoas que não deixam cá riqueza nenhuma, pois não pernoitam e muitas vezes nem uma refeição fazem (vêm dos cruzeiros), mas não deixa de ser proveitoso, pois as pessoas vêm a Braga e na sua maioria ficam surpreendidas com o que vê, com a nossa história e a nossa tradição, o nosso comércio, pelo que acredito que seja o primeiro passo para depois cá voltarem em grupo, com a família, para virem propositadamente a Braga e aos concelhos vizinhos.”*

A posição do Turismo Porto e Norte relativamente à estratégia de marketing é um pouco diferente: *“Em termos de estratégia de marketing definida até 2025, foi elaborada por nós, mas são os Municípios que votam essa estratégia em Assembleia geral. Fazemos inquéritos e reuniões em todos os Municípios e como fazem parte integrante da nossa assembleia geral, o plano estratégico de marketing foi validado pelos Municípios porque foi aprovado por unanimidade. Portanto há aqui uma estratégia bem definida entre a nossa instituição e os Municípios”*. Este responsável também considera que deveria haver uma maior colaboração entre todos os *stakeholders*, pois todos beneficiam com a promoção turística efetuada pelas diferentes instituições.

A instituição definiu 7 produtos estratégicos para a região, que são: o *touring* cultural; o turismo de negócios; saúde e bem-estar; *city shortbreaks*; natureza; gastronomia; e religião.

O Vice-Presidente da Real Confraria do Bom Jesus do Monte concorda que a autenticidade é um chamariz da cidade e considera que os eventos organizados pela instituição *“valorizam o que Braga tem de melhor, que é o seu património cultural e religioso”*.

### **5.1.3. Estratégia de comunicação**

Ao nível da comunicação do destino turístico, todos os intervenientes concordam que esse esforço deve ser feito tanto dentro como fora do país, e de uma forma concertada.

O Município tem potenciado a visita de jornalistas e agentes turísticos estrangeiros à cidade, a participação em plataformas de divulgação do destino turístico, no sentido de poder afirmar a cidade de Braga internacionalmente: *“A presença na plataforma*

*Eurocities tem como objetivo a presença nas várias plataformas internacionais que nos permitam não só trocar boas práticas com outros Municípios, sobretudo com outra dimensão, mas também nos permitir dar outra visibilidade e estarmos presentes nestes palcos internacionais”. São exemplos destas iniciativas a receção de jornalistas e operadores turísticos com uma cadência quinzenal, a participação no Eixo Atlântico Noroeste Peninsular e no Caminho Cultural Atlântico, a aproximação ao terminal de cruzeiros do porto de leixões, a promoção das festas de S. João em Lisboa, pois há muitos portugueses que não conhecem esta tão grande festa popular da cidade, a participação em feiras de turismo, entre outras. “O Município investe muito na promoção do turismo, mas depois tem que haver este trabalho em rede, esta parceria com os privados, que têm que prestar um bom serviço, agradar e cativar as pessoas.” Acrescenta ainda que os privados devem “saber tirar partido do investimento que o Município faz, e aproveitar também a própria comunicação do Município, e divulgar nas suas redes sociais.”*

O diretor geral da ACB considera, tal como o Gabinete de Apoio à Presidência, que a constância de eventos realizados na cidade funciona como um chamariz para o turismo, e concorda que é necessário combater a sazonalidade e a baixa permanência. Para tal diz que *“se devia desenvolver um plano estratégico para o turismo, conciliado entre todos os agentes económicos, e que seja feita uma grande promoção da cidade nos países de origem dos turistas, pois é junto dos agentes turísticos desses países que o trabalho devia ser feito, pois é aí que as viagens são planeadas e vendidas”*. Da mesma forma, ambos consideram que a promoção da cidade enquanto destino turístico devia ser feito em conjunto, embora liderado pelo Município. *“Os privados devem saber aproveitar todo o trabalho que está a ser desenvolvido, mas ao mesmo tempo devem ser parte integrante, sabendo muito bem receber, agradar e recomendar os locais de visita.”*

Pelas palavras do Gabinete de Apoio à Presidência, *“Neste momento, e em parceria com os privados, o que queremos é esbater a sazonalidade e aumentar a permanência dos turistas na cidade (atualmente é de 1,5 noites, mas a nível nacional é de 2,3 noites), sempre nesta lógica de pernoitarem em Braga, mas aproveitarem os vários dias de visita para conhecerem a região. Comer bem e dormir bem como em Braga não há, e este também tem que ser um trabalho que os parceiros privados têm que fazer, não só na*

*hotelaria, mas também nos transportes, no comércio, ou seja, todas as pessoas que podem tirar riqueza do turismo têm que saber agarrar esta oportunidade “.*

Os residentes e os agentes turísticos locais têm também aqui um papel muito importante. Segundo o Município *“apostamos também na divulgação do que Braga tem para oferecer junto da população, pois são os primeiros embaixadores, dinamizadores e promotores do concelho, mas também junto dos agentes ligados ao turismo em que temos proporcionado visitas aos museus e outros atrativos da cidade, para que saibam aconselhar os turistas sobre o que a cidade tem para oferecer, promovendo esses espaços. Ao mesmo tempo, os diferentes agentes turísticos conhecem-se, o que tem também potenciado parcerias entre eles”.*

Já o Diretor Geral da ACB acrescenta que *“o segredo é vender Braga nos países de origem dos turistas, pois os planos de viagem já estão feitos desde a origem. O nosso desafio e prioridade número um será começar pelos mercados de maior proximidade..., mas promover diretamente ao consumidor final... as escapadinhas de fim-de-semana são o nosso produto. Relativamente aos cidadãos, também são um veículo de comunicação e promoção da cidade, embora haja algumas lacunas identificadas, principalmente ao nível das línguas, para saberem dar indicações e informações, e nesse sentido temos preparado um trabalho para os ajudar a comunicar com os turistas (um guião, com as frases básicas de informação em inglês). Depois é preciso dar alguma cultura turística às pessoas, conhecimento mínimo, pois conhecem relativamente mal o que temos, não conhecem os museus, nunca visitaram, para saberem recomendar o que ver e visitar. Os taxistas, por exemplo, são um público-alvo crucial nesta questão, assim como todos os agentes económicos.”.*

Dentro das ações que a ACB desenvolve, considera que todas contribuem para a divulgação dos vários setores económicos mais atrativos, nomeadamente, a gastronomia e vinhos, a moda, a beleza, os restaurantes e bares, etc. *“Ao longo do ano a ACB vai fazendo várias ações mais ou menos regulares, mas sempre em parceria, que visam fazer promoção de vários setores de negócio, agregando as empresas desse setor. São exemplo as ações “sugestões do Chef” para promoção dos restaurantes, “Sugestões de Beleza”*

*para promoção dos cabeleireiros, estética, etc., desfiles de moda para promoção das lojas e do setor da moda, “Verde Cool” para promoção do vinho verde e do setor dos bares, em que o parceiro é a comissão dos vinhos verdes, também no setor da pastelaria.”*

Um dos produtos com imenso valor distintivo, mas com pouca promoção é o vinho verde. Para este responsável *“a gastronomia é muito boa em todo o Portugal, pelo que considero que não é um fator estratégico, enquanto no vinho podemos obter alguma exclusividade.”*

O turismo Porto e Norte baseia *“a promoção da cidade naquilo que é o seu património, a cultura, o património religioso e cultural, o centro histórico, o comércio tradicional...e apoiamos o Município em grandes eventos como o S. João, a Semana Santa, a Braga Romana, a Noite Branca e pontualmente outros eventos”*. Porém o âmbito de apoio desta instituição é ao nível regional e não se limita apenas à cidade de Braga.

Considera que há alguns aspetos a melhorar ao nível da comunicação, pois atualmente baseia-se em plataformas digitais e na cidade, tanto o site como as redes sociais do Município estão ainda pouco implementadas e divulgadas.

#### **5.1.4. Análise SWOT**

Durante as entrevistas foi unânime perceber que a cidade tem ainda um longo percurso a percorrer nesta questão da organização estratégica do destino turístico, desde a base até ao topo. Acima de tudo denota-se que não há concertação de estratégias entre as diferentes entidades envolvidas no planeamento, nem com os restantes *stakeholders*, desde a hotéis, comerciantes, responsáveis pelo património, responsáveis culturais e até pelos residentes. É um facto que se nota visivelmente um número crescente de turistas ao longo do ano, com especial incidência nos meses de primavera e verão, mas sem uma estratégia definida o risco de se perder este vigor é muito grande.

Relativamente aos pontos fortes e oportunidades da cidade já foram acima mencionados. Por outro lado, os pontos fracos e ameaças, são ainda muitos a combater, com maior destaque para:

- Não definição de uma estratégia de marketing territorial e, conseqüentemente, a não definição de um público-alvo e de uma estratégia e objetivos de comunicação. Para o responsável do Turismo Porto e Norte *“aqui há uma certa tendência de*

*promover tudo ao mesmo tempo, e não me parece a estratégia adequada. É complicado para os turistas, é confuso, é difícil a nível orçamental”;*

- Promoção do trabalho junto dos agentes económicos locais, pois segundo o responsável da ACB *“há lacunas identificadas ao nível da língua e da recomendação de sítios para visitar, pois as pessoas (residentes) não conhecem os museus e o património da cidade”* - Qualificação dos serviços (formação);
- Falta de abertura e de visão dos *stakeholders*;
- Problemas do turismo (sazonalidade, fraca permanência, falta de retorno);
- Pesquisa de mercado e inquéritos de satisfação. Segundo o Município: *“Nós temos também esse problema estatístico para percebermos se estamos a trabalhar bem ou não, tentar perceber o porquê de as pessoas cá virem, como tiveram conhecimento como vêm, etc. Numa segunda fase gostávamos que até a própria hotelaria ajudasse nestas estatísticas, mas infelizmente são muito renitentes. Vêm isto numa perspetiva de fiscalização, em vez de tentarem perceber que o Município quer ajudar, para perceber em que alturas do ano precisam de mais promoção quando a ocupação é mais baixa, etc. Os próprios hotéis deviam ter os seus questionários para saberem adaptar a sua oferta ao que o turista quer (por exemplo, fazer uma festa temática, dar alternativas para quando o tempo está mau, saber dar sugestões, etc.)”*
- Não aproveitamento de alguns produtos estratégicos tradicionais, porque são distintivos e muito característicos.

## **5.2. Análise de dados quantitativos**

No presente capítulo proceder-se-á à análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário aplicado aos turistas da cidade de Braga, bem como à discussão dos resultados, de modo a obterem-se conclusões no que concerne às questões de partida e às hipóteses de estudo identificadas.

Numa primeira parte será feita uma análise do perfil sociodemográfico dos inquiridos, tendo por base as variáveis género, idade, nacionalidade, cidade de residência, ocupação ou situação profissional e estado civil.

Numa segunda parte, serão observados os dados relativos ao contexto de visita, nomeadamente, os motivos e o contexto da visita, se a realizaram sozinhos ou acompanhados, o tipo de alojamento selecionado e o meio de transporte utilizado durante a visita. Numa última questão pretendia-se que o inquirido encontrasse uma palavra para definir a cidade de Braga.

Na última parte deste capítulo, procurar-se-á estudar e descrever o comportamento das variáveis em questão, fazendo uso do programa IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Igualmente, serão feitas as correlações necessárias entre as variáveis de estudo, tendo por base o coeficiente de correlação de Pearson, de forma a testar e confirmar (ou não), as hipóteses de estudo.

### **5.2.1. Perfil sociodemográfico dos inquiridos**

Como referido, para este estudo considerou-se uma amostra composta por um total de 140 inquiridos, que correspondia aos visitantes da cidade de Braga, nacionais ou estrangeiros.

Ao nível da variável do género dos inquiridos, a distribuição mostrou-se ser bastante equilibrada, pois 51,1% era mulheres e 48,9% eram homens.



No que concerne à nacionalidade dos visitantes, regista-se que a grande maioria são nacionais (65,71%), mas é curioso verificar a grande heterogeneidade de nacionalidades ao nível dos visitantes estrangeiros. Podemos, assim, constatar o interesse que o nosso país começa a despertar em todo o mundo, fruto dos rankings e distinções recebidos por cidades como Lisboa<sup>19</sup> e Porto<sup>20</sup>, ou pelo potencial do turismo de natureza nos Açores<sup>21</sup>, e que depois despertam o interesse na visita ao país.

Ao nível dos turistas brasileiros que tive oportunidade de contactar na rua pessoalmente, são principalmente turistas que visitam a cidade de Braga durante um dia e no dia seguinte vão para outra cidade, parecendo que estão a fazer um tour por Portugal. Há muitas pessoas também que vêm visitar familiares e ficam pela cidade durante alguns dias.

Os turistas espanhóis, demasiado pouco recetivos aos questionários, são acima de tudo turistas que vêm à cidade passar o dia e regressam a casa à noite. Os galegos, por exemplo, são visitantes frequentes da cidade, principalmente desde a abertura da loja comercial IKEA em Braga, que fica mais perto do que ir ao Porto ou à Corunha<sup>22</sup>.

O facto de ter efetuado o levantamento dos inquéritos durante os meses de inverno fez pesar o fator da sazonalidade, pois nestes meses a afluência de turistas, principalmente estrangeiros, é muito menor do que nos meses de primavera e verão.

Relativamente à cidade de residência, como dito, a maioria dos visitantes é nacional, e a grande maioria da região do Grande Porto.

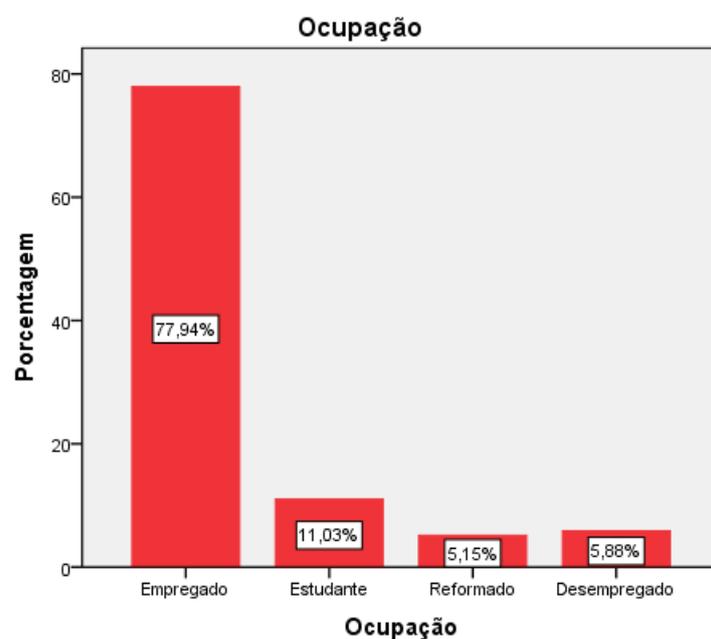
---

<sup>19</sup> é a quinta cidade europeia com o crescimento mais rápido em número de visitantes internacionais. Fonte: Jornal Diário de notícias (<http://www.dn.pt/sociedade/interior/lisboa-e-a-5a-cidade-europeia-a-crescer-mais-em-visitantes-internacionais-5406688.html>)

<sup>20</sup> Segundo a European Best Destinations a cidade do Porto foi escolhida como o melhor destino europeu

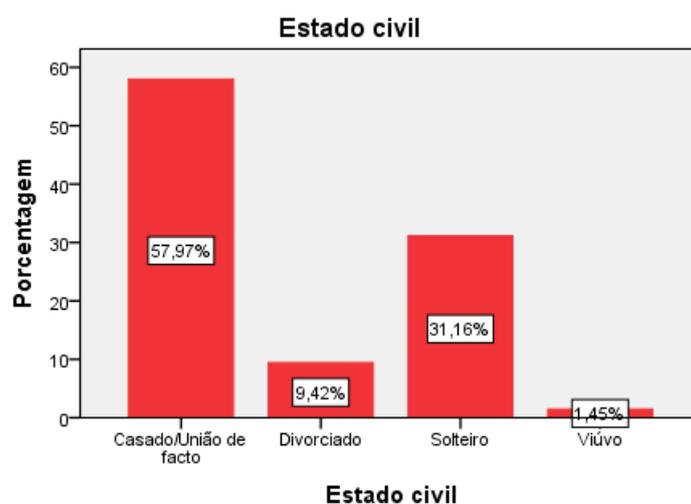
<sup>21</sup> Açores foi considerado um dos melhores destinos mundiais pela – Lonely Planet

<sup>22</sup> Fonte: Jornal dinheiro vivo online: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/galeria/ikea-loja-braga-adaptou-cenarios-as-casas-do-norte/>



**Gráfico 13 – Distribuição dos inquiridos por ocupação**  
 Elaboração própria tendo por base dados gerados pelo SPSS

Outras duas variáveis finais de caracterização dos inquiridos estavam relacionadas com a sua ocupação, onde cerca de 78% dos inquiridos está empregado; e relativamente ao estado civil, 58% dos inquiridos são casados e 31% são solteiros.



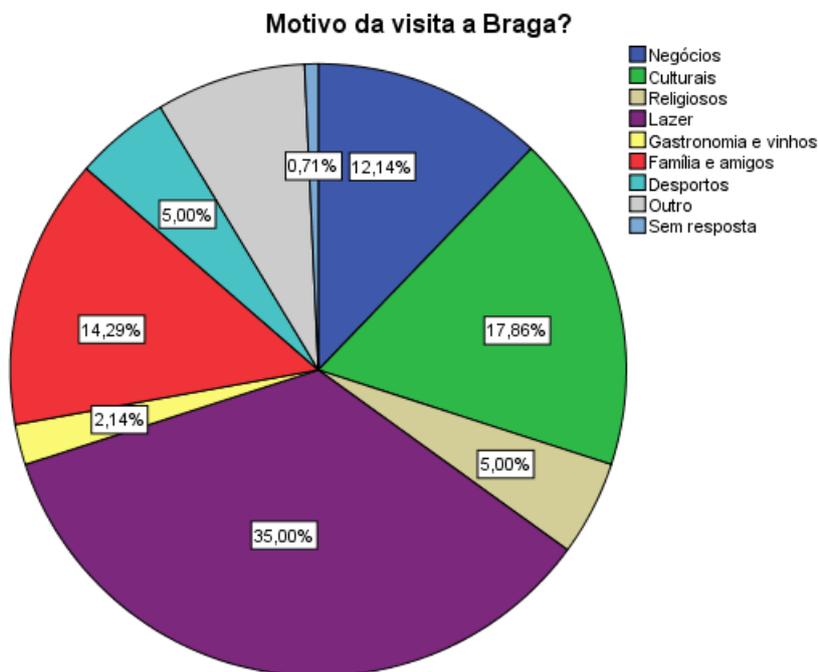
**Gráfico 14 – Distribuição dos inquiridos por estado civil**  
 Elaboração própria tendo por base dados gerados pelo SPSS

### 5.2.2. Dados relativos ao contexto da visita

Outra variável de estudo considerada na visita à Cidade de Braga foi a análise do contexto da visita. Na primeira pergunta pretendia-se saber qual o fator que teria motivado a visita à cidade, entre as opções negócios, culturais, religiosos, lazer, gastronomia e vinhos, família e amigos, desportos ou outro qualquer motivo.

Em baixo está um gráfico representativo das respostas, onde se destaca que 35% dos inquiridos visitaram a cidade de Braga por puro lazer; 17,86% por motivos culturais; 14,19% para visitar a família ou amigos (está conforme o que foi dito em cima relativamente aos visitantes brasileiros); 12% por motivos de negócios; e os restantes por motivos de gastronomia, desporto e religiosos.

Concluimos, assim, que apesar de Braga ser conhecida como a cidade dos Arcebispos, pelas suas igrejas e património histórico e cultural, a maioria das pessoas vem por lazer, ou seja, vem sem ter um motivo forte para a visita. Vem simplesmente conhecer.

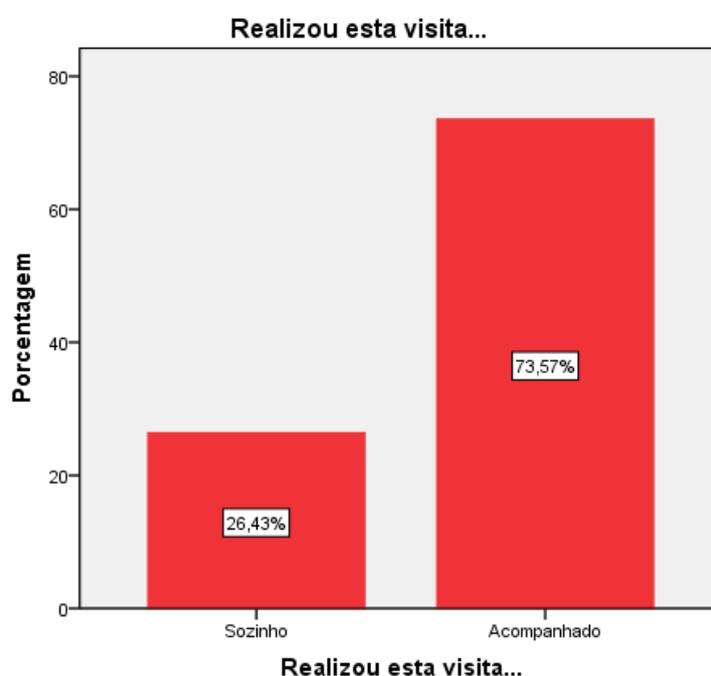


**Gráfico 15 – Motivos da visita à cidade de Braga**  
Elaboração própria tendo por base dados gerados pelo SPSS

A questão seguinte pretendia avaliar se o turista realizou a visita sozinho ou acompanhado. A conclusão a que chegamos é que a grande maioria fez a visita acompanhado (74%), enquanto apenas 26% realizou a visita sozinho.

Com o aumento do número de alojamentos do tipo de turismo de habitação, de alojamento local e hotéis low-cost, nos últimos anos, tem-se verificado um acréscimo de turistas solitários. É cada vez mais usual ver turistas sozinhos de mochila às costas, que fazem um percurso por todas ou várias cidades de Portugal, passando também por Braga. Falei pessoalmente com um visitante da cidade de Braga, Escocês, mas a residir em Lisboa, que aproveita muitos dos fins de semana para conhecer Portugal, com as visitas totalmente programadas, com informação sobre horários de transportes, locais a visitar etc. São de facto um tipo de turistas diferentes, mas que começam a prosperar ao longo de todo o ano e não só nos períodos de época alta. Creio que este facto está também relacionado com a diversidade de nacionalidades estrangeiras registadas neste estudo.

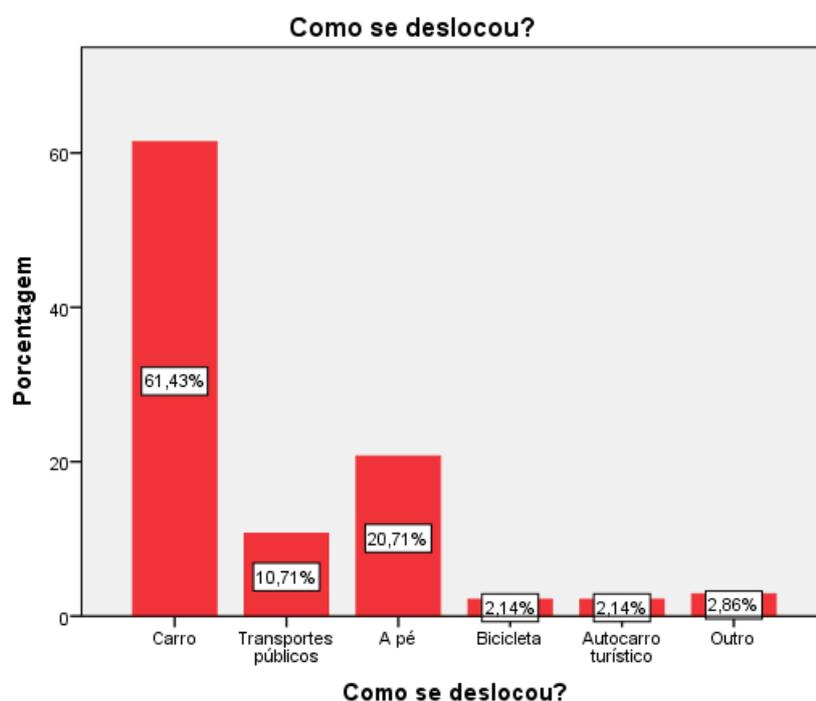
No entanto, pela proximidade do porto de Leixões vemos também muitos turistas a vir a Braga em excursões, mas são turistas que não pernoitam e acabam por gerar pouca riqueza para a cidade. Da mesma forma, aos fins de semana, vemos muitas excursões de visitantes nacionais, que vêm de autocarro e também não pernoitam.



**Gráfico 16 – Contexto de visita em termos de grupo**

Elaboração própria tendo por base dados gerados pelo SPSS

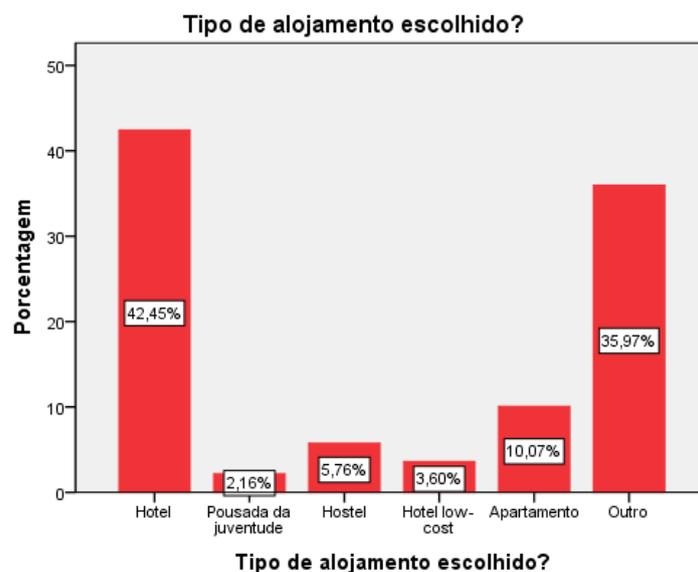
Outra das perguntas efetuadas estava relacionada com a forma preferencial de deslocação dentro da cidade de Braga, que os turistas escolheram para fazer a visita. Esta pergunta dava-nos também uma boa correlação com uma das questões relacionadas com a perceção da imagem dos “transportes públicos frequentes e bem articulados”. Podemos, então, constatar que 61% dos visitantes fizeram o transporte de carro (como a maioria dos visitantes é nacional, é natural que tenham vindo a Braga em carro próprio); 21% a pé; e 10% de transportes públicos (de notar, por exemplo, que o autocarro do TUB que faz a ligação ao Bom Jesus está sempre cheio de turistas). Nesta época do ano o transporte turístico ainda não está a funcionar em pleno, assim como outras formas lúdicas de passeios por Braga, como é o caso do Minho Tuk Tours.



**Gráfico 17 – Forma de deslocação no contexto de visita**

**Elaboração própria tendo por base dados gerados pelo SPSS**

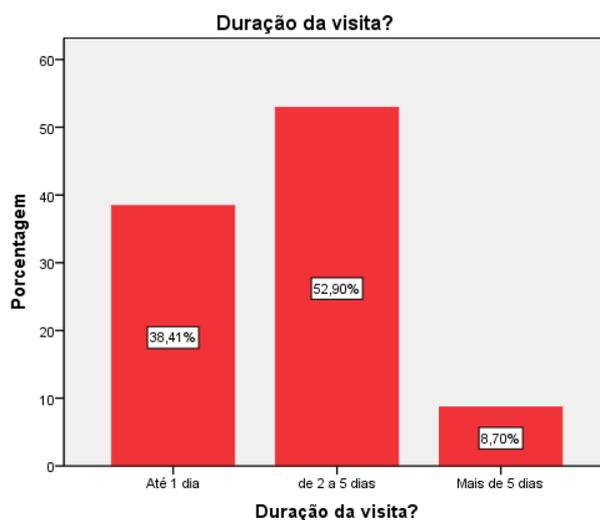
Relativamente ao tipo de alojamento escolhido para a estadia, a maioria dos inquiridos optou por ficar num hotel (42%), e 35% noutra forma de alojamento, nomeadamente em casa de familiares, já que 14% dos inquiridos vieram a Braga para visitar a família.



**Gráfico 18 – Tipo de alojamento escolhido**

Elaboração própria tendo por base dados gerados pelo SPSS

Já relativamente à duração da visita, e de acordo com os dados do anuário estatístico do INE relativamente a dados de 2015, a estada média situou-se nos 1,6 dias, o que se confirma pelo gráfico em baixo apresentado. Metade dos inquiridos (52,9%) ficam entre 2 a 5 dias, e 38% permanece em Braga até um dia, ou seja, são provavelmente aqueles visitantes que não pernoitam. Apenas 8% ficam em Braga mais de 5 dias, que provavelmente são os 14% que vêm visitar a família ou amigos.



**Gráfico 19 – Duração da visita à cidade de Braga**

Elaboração própria tendo por base dados gerados pelo SPSS

Na única pergunta aberta prevista no questionário, procurava-se que os inquiridos selecionassem uma palavra que descrevesse e associassem à cidade. Esta será, à partida, a ideia que irão transmitir aos seus familiares e amigos, caso recomendem a visita à cidade de Braga. Por outro lado, esta palavra, permite-nos também comparar com o posicionamento definido pelo Município, de uma cidade “autêntica”, na sua história, património e cultura.

As palavras mais associadas à cidade de Braga e que os turistas consideram que descrevem as principais características da cidade são (nota: apenas considerei as palavras com respostas superiores a 2,1%, tendo em consideração a estatística moda tendo por base os dados gerados pelo SPSS):

<b>Palavra</b>	<b>Percentagem</b>
Bonita	15,7%
Jovem	8,6%
Histórica	7,1%
Religiosa	5,0%
Magnífica	3,6%
Igrejas	2,9%

**Tabela 8 – Palavras que os turistas utilizam para descrever a cidade de Braga**  
Elaboração própria tendo por base dados gerados pelo SPSS

Por outro lado, alguns turistas registaram palavras menos positivas para descrever a cidade de Braga, tais como: desinteressante; chuva e frio; confusa.

### **5.3. Análise do modelo conceptual**

Após uma análise mais descritiva das características dos inquiridos e algumas variáveis relacionadas com a visita, iremos, neste presente capítulo, fazer uma análise descritiva dos indicadores utilizados na medição das variáveis do modelo conceptual, avaliar a sua fiabilidade, testar as hipóteses de estudo para concluir se o modelo conceptual proposto é fidedigno para retirar as devidas conclusões sobre os objetivos desta dissertação.

O primeiro objetivo da análise fatorial confirmatória é o de obter uma resposta relativamente à validade do modelo de medida. Uma das medidas mais utilizadas para

avaliar a fiabilidade, ou consistência interna, e sobre a qual assenta a confiança da maioria dos investigadores, é o alfa de Cronbach. *“Os utilizadores deste método têm-no sugerido como conservador especialmente para os casos em que os itens da escala são heterogéneos, são dicotómicos ou definem estruturas multifatoriais: o alfa de Cronbach fornece uma subestimativa da verdadeira fiabilidade da medida”* (Maroco & Garcia-Marques, 2006:65)

De seguida, proceder-se-á à análise do modelo conceptual, fazendo uso da análise bivariada de associação, que inclui métodos de análise de duas variáveis, podendo ser ou não estabelecida uma relação de causa/efeito entre elas. São exemplos típicos de métodos de análise bivariada o teste para a independência de duas variáveis (vulgarmente conhecido por teste do qui-quadrado) e o estudo da relação linear entre duas variáveis quantitativas, que é o exemplo do coeficiente de correlação linear de Pearson, adequado para variáveis de nível de intervalo (contínuas) (Pallant, 2011).

### **5.3.1. Análise descritiva das variáveis do modelo**

As variáveis de estudo foram medidas através de dois tipos de escala, conforme mencionado em cima, uma escala multi-item de Likert de 5 pontos, e outra escala de diferencial semântico também de 5 pontos, com valores a variar entre 1 e 5 com descrições diferentes consoante a pergunta.

As tabelas elaboradas para cada variável descrevem os itens, as principais medidas de análise e o comportamento de cada item de escala. Relativamente à fiabilidade das escalas utilizadas, conforme mencionado, foi avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach, que varia, normalmente entre 0 e 1 (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Ainda segundo estes autores, quanto mais elevadas forem as covariâncias (ou correlações entre os itens) maior é a homogeneidade dos itens e maior é a consistência com que medem a mesma dimensão ou constructo teórico. O grau de aceitação do resultado do coeficiente alfa de Cronbach varia bastante entre os diferentes autores. Para Maroco e Garcia-Marques (2006), de um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o  $\alpha$  é pelo menos 0.70.

Em baixo apresenta-se um resumo dos diferentes critérios de recomendação de fiabilidade segundo vários autores:

Autor	Condição	$\alpha$ considerado aceitável
Davis, 1964, p. 24	Previsão individual	Acima de 0.75
	Previsão para grupos de 25-50 indivíduos	Acima de 0.5
Kaplan & Sacuzzo, 1982, p. 106	Investigação fundamental	0.7-0.8
	Investigação aplicada	0.95
Murphy & Davidsholder, 1988, p. 89	Fiabilidade inaceitável	<0.6
	Fiabilidade baixa	0.7
	Fiabilidade moderada a elevada	0.8-0.9
	Fiabilidade Elevada	>0.9
Nunnally, 1978, p. 245-246	Investigação preliminar	0.7
	Investigação fundamental	0.8
	Investigação aplicada	0.9-0.95

Fig. 32 – Critérios de recomendação de fiabilidade estimada pelo coeficiente de alfa de Cronbach

Fonte: Maroco e Garcia-Marques (2006)

### 5.3.1.1. Variável imagem do destino

A variável imagem de destino foi avaliada por meio de dezasseis itens, e os resultados obtidos rondam, em média, um valor ligeiramente acima ou abaixo do valor 4, equivalente à avaliação “Boa” para cada um dos itens (tendo por base a ideia de que o número 3 representa o ponto médio (neutro) da escala). Há, no entanto, uma única exceção relativamente ao item “estacionamento gratuito”.

Relativamente à internet (3,02 em média), enquanto realizava os inquéritos na rua ouvi várias pessoas queixarem-se que a internet livre não funcionava ou que estava extremamente lenta. Se este é um dos serviços que o Município faz questão de promover com o objetivo de impulsionar a atividade turística como forma de melhorar a experiência dos visitantes<sup>23</sup>, então deveria ter mais atenção com o nível da qualidade do serviço.

Já relativamente ao estacionamento, fator bastante polémico na cidade, conforme sabemos, desde que os parquímetros passaram a ser concessionados a uma empresa privada, este item é o que apresenta uma avaliação mais baixa (2,64 em média), e, por isso, deveria ser alvo de especial atenção pelo Município, uma vez que 61% dos inquiridos visitaram a cidade de Braga de carro, e os próprios residentes estão bastante insatisfeitos.

<sup>23</sup> Fonte: notícia do Jornal Público quando foi lançada a internet livre em 30 ruas da cidade de Braga em 2014 (<https://www.publico.pt/2014/07/21/local/noticia/internet-passou-a-ter-acesso-livre-em-30-ruas-de-braga-1663750>)

Nesta avaliação da imagem, verificamos também que os itens “fácil acesso automóvel” (3,45), “transportes públicos frequentes e bem articulados” (3,37) e “sinalização de pontos de interesse”<sup>24</sup> (3,48) tiveram uma avaliação equivalente a “Nem má nem boa”, o que reflete alguma indiferença e insatisfação perante os inquiridos, e são também itens a melhorar.

Constatamos também uma série de itens com uma avaliação média mais próxima do valor 4 (“Boa”), mas que ainda assim devem ser alvo de análise: “comércio ativo, atrativo e diversificado (3,77); “oferta gastronómica” (3,97); “áreas pedonais” (3,93); “oferta turística” (3,85); “limpeza das ruas” (3,78); “segurança” (3,96); “atrações culturais” (3,98); “vida noturna/divertimento” (3,63).

Os itens melhor avaliados foram: “pessoas simpáticas” (4,06); “atmosfera envolvente” (4,02); “atrações históricas” (4,27).

Estas avaliações permitem-nos concluir que os atributos mencionados pelos entrevistados e publicitados pela cidade têm de facto uma imagem positiva junto das pessoas que nos visitam.

Relativamente ao desvio padrão, os valores apresentados são quase todos muito superiores a 0, pelo que, podemos dizer que os valores são algo divergentes da média, e existe alguma variabilidade das respostas.

No que diz respeito à consistência interna do grupo de itens avaliados na variável imagem, ou seja, a fiabilidade da escala utilizada, o alfa de Cronbach apresenta o valor de 0,860, o que significa, conforme mencionado em cima, uma boa fiabilidade de escala.

Variável	Itens	Média	Desvio Padrão	N	Cronbach alfa	N.º de itens
Imagem	1. Comércio ativo, atrativo e diversificado	3,77	,729	120	0,860	16
	2. Oferta gastronómica	3,97	,809	120		
	3. Áreas pedonais	3,93	,780	120		

<sup>24</sup> Fonte: site do Município - Em junho de 2016 o Município criou regras de reorganização publicitária, mas ainda não se dedicou à sinalética de organização de trânsito (que muitos turistas referem que é confuso vir a Braga, porque não sabem guiar-se pelas placas), nem à sinalética de pontos de interesse histórico e cultural dentro do centro da cidade

4.	Oferta turística	3,85	,718	120
5.	Limpeza das ruas	3,78	,735	120
6.	Segurança	3,96	,834	120
7.	Transportes públicos frequentes e bem articulados	3,37	,755	120
8.	Sinalização de pontos de interesse	3,48	,820	120
9.	Fácil acesso automóvel	3,45	,829	120
10.	Internet livre para todos	3,02	,869	120
11.	Estacionamento gratuito	2,64	1,019	120
12.	Pessoas simpáticas	4,06	,770	120
13.	Atrações históricas	4,27	,658	120
14.	Atrações culturais	3,98	,772	120
15.	Atmosfera envolvente	4,02	,745	120
16.	Vida noturna/ Divertimento	3,63	,869	120

**Tabela 9 - Análise das características e comportamentos das escalas de medição da variável imagem**

**Fonte: Elaboração própria tendo por base dados gerados pelo SPSS**

### **5.3.1.2. Variável satisfação**

A variável satisfação foi avaliada por meio de três itens, com resultados um pouco distintos, revelando alguma discordância de opiniões sobre a visita à cidade. Apesar de globalmente a média de satisfação ser de 4,28 valores, a experiência da visita obteve um

valor inferior a 4 e, principalmente, as expectativas tiveram um valor de 3,70, ou seja, um resultado praticamente a meio da escala de Likert. Podemos concluir que os respondentes não tinham grandes expectativas relativamente à cidade, mas que ficaram satisfeitos com a visita.

Quanto ao desvio padrão, este apresenta valores também muito superiores a 0, pelo que podemos dizer que as respostas são algo heterogéneas. Não há muita concordância na opinião dos turistas.

Em relação à fiabilidade da escala utilizada, o coeficiente alfa de Cronbach apresenta o valor de 0,788, o que significa uma fiabilidade de escala boa.

Variável	Itens	Média	Desvio Padrão	N	Cronbach alfa	N.º de itens
Satisfação	1. Globalmente, a minha experiência ao visitar a cidade de Braga foi ...	3,93	,693	108	,788	3
	2. Globalmente, as minhas expectativas em relação à cidade de Braga foram ...	3,70	,727	108		
	3. Globalmente, ficou satisfeito com a sua visita à cidade de Braga...	4,28	,783	108		

**Tabela 10 - Análise das características e comportamentos das escalas de medição da variável satisfação**

**Fonte: Elaboração própria tendo por base dados gerados pelo SPSS**

### **5.3.1.3. Variável lealdade - regresso (revisita) e recomendação**

As variáveis recomendação e regresso foram avaliadas por meio de dois itens, com resultados médios de 4,23 e 4,09 respetivamente, valores superiores a 4, o que demonstra um bom nível de concordância por parte dos turistas. Isto significa que existe uma

probabilidade forte de os inquiridos recomendarem a visita à cidade de Braga a amigos e familiares, assim como uma boa probabilidade de regressarem.

Relativamente ao desvio padrão, este apresenta valores muito superiores a 0 e já muito próximos de 1, pelo que, podemos dizer que as respostas são algo divergentes da média, constatando-se alguma heterogeneidade nas respostas.

No que diz respeito à fiabilidade da escala utilizada, o alfa de Cronbach apresenta o valor de 0,724, o que significa uma fiabilidade de escala boa.

Variável	Itens	Média	Desvio Padrão	N	Cronbach Alfa	N.º de itens
Regresso e recomendação	1. Globalmente, recomendaria a visita à cidade de Braga...	4,23	,907	138	,724	2
	2. Globalmente, tenciona regressar à cidade de Braga...	4,09	,966	138		

**Tabela 11 - Análise das características e comportamentos das escalas de medição das variáveis regresso e recomendação**

**Fonte: Elaboração própria tendo por base dados gerados pelo SPSS**

Tendo em conta que todas as escalas utilizadas nas questões possuem, em termos de fiabilidade, um coeficiente de alfa de Cronbach superior a 7 (aceitável), nenhum dos itens de resposta foi excluído para análise.

### **5.3.2. Avaliação do modelo conceptual e teste de hipóteses**

Para se proceder a uma análise estatística inferencial, que é um segundo tipo de procedimento em estatística, que se preocupa com o raciocínio necessário para, a partir dos dados, se obter conclusões gerais (Ferreira, 2005), e compreender as relações existentes entre as seis variáveis de estudo mencionadas anteriormente, recorreu-se ao

coeficiente de correlação de Pearson. A escolha deste último prende-se com o facto de que, na presente dissertação, se pretende efetuar correlações entre variáveis intervalares, sendo este o teste de associação mais adequado.

Fazendo uso do programa IBM SPSS procedeu-se à associação entre todas as variáveis do modelo em questão, apurando-se o seu nível de correlação. O coeficiente de correlação de Pearson varia entre +1 e -1, o que significa que uma correlação de +1 corresponde a uma correlação positiva perfeita entre duas variáveis e, contrariamente, uma correlação de -1 corresponde a uma correlação negativa perfeita entre as variáveis. Se o coeficiente de correlação de Pearson for 0, então significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra, mas pode, no entanto, existir uma dependência não linear, pelo que o resultado deve ser investigado por outros meios. Deste modo, as correlações entre as variáveis são significativas a partir de 0,01, uma vez que são positivas (Gageiro & Pestana, 2014).

#### **5.3.2.1. Matriz de correlação entre as variáveis do modelo concetual proposto**

Para testar as hipóteses de estudo e expor os resultados obtidos, efetuou-se uma matriz de correlação entre as variáveis do modelo conceptual proposto (tabela 12). Esta matriz demonstra que, tendo por base o coeficiente de correlação de Pearson e a sua variação, as variáveis de estudo estão todas positivamente correlacionadas e são estatisticamente significativas, variando entre 0,808 (satisfação e recomendação) e 0,369 (regresso e expectativas). Em todas as variáveis verificou-se que a correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Variáveis	Ítems	N	Média	Desvio padrão	Imagem	Experiência	Expectativas	Regresso	Recomendação	Satisfação
Imagem	16	139	3,72	,491						
Experiência	1	139	3,92	,688	,588**					
Expectativas	1	138	3,70	,730	,388**	,550**				
Regresso	1	138	4,04	1,009	,401**	,495**	,369**			
Recomendação	1	139	4,24	,775	,489**	,650**	,541**	,567**		
Satisfação	1	109	4,27	,784	,449**	,661**	,507**	,631**	,808**	

\*\* : a correlação é significativa ao nível 0,01 (bilateral)

**Tabela 12 - Matriz de correlação entre as variáveis do modelo conceptual proposto**

**Fonte: Elaboração própria tendo por base dados gerados pelo SPSS**

Numa primeira análise, verificámos que a média de valores das variáveis ronda o valor 4, de onde se destacam as variáveis satisfação e recomendação.

Relativamente ao desvio padrão, em todas variáveis o valor é muito superior a 0, pelo que consideramos que há alguma variabilidade das respostas, com especial destaque para a variável regresso, onde o desvio padrão é superior a 1, o que indica uma grande dispersão de respostas sobre a probabilidade de regressar ou não ao destino turístico.

A correlação que obteve um valor mais elevado corresponde à associação da variável satisfação com a variável recomendação, com uma correlação muito forte positiva de 0,808 ( $p < 0,01$ , em que  $p$  corresponde ao valor de significância). Este dado é muito enfatizado na bibliografia consultada e fica aqui comprovado. É mais provável que um turista satisfeito recomende o destino turístico a familiares e amigos (hipótese 10).

A correlação que obteve um valor mais baixo corresponde à associação da variável expectativas com a variável regresso:  $r = 0,369$ , com uma correlação fraca, mas positiva, pelo que é considerada válida. As expectativas relativamente ao destino turístico têm

pouca influencia na intenção de o turista voltar a visitá-lo, tem uma menor correlação, ou seja, concluímos que a primeira variável tem um fraco efeito na segunda, demonstrando alguma independência entre as variáveis (hipótese 5). Na revisão da literatura este efeito ficou demonstrado, pois se o destino turístico não corresponder às expectativas do turista, mais dificilmente o voltará a visitar, uma vez que as memórias que gravou da visita são menos positivas e menos agradáveis, pelo que terá uma menor predisposição de regressar ao lugar.

No seguimento dos resultados obtidos, e fazendo uma análise decrescente das correlações obtidas entre as variáveis, surgem as variáveis experiência e satisfação com a seguinte associação:  $r = 0,661^{**}$ ;  $p < 0,01$ . Isto valida o facto de que, se a experiência do turista tiver sido agradável, maior a sua satisfação relativamente ao destino turístico (hipótese 4).

As variáveis experiência e recomendação têm uma correlação moderada positiva de  $r = 0,650^{**}$ ;  $p < 0,01$ . Em consequência direta da análise do ponto anterior, quanto melhor a experiência do visitante, maior a probabilidade de recomendação a familiares e amigos (hipótese 8). Esta correlação ficou bem descrita na revisão da literatura. Uma experiência positiva vai gerar uma imagem positiva do destino turístico, e aumentará a probabilidade de revisita e recomendação.

Satisfação e regresso são as variáveis que obtiveram também uma relação bastante positiva de  $r = 0,631^{**}$ ;  $p < 0,01$  (hipótese 9). Tal como mencionado, um turista satisfeito terá maior propensão de regressar ao destino turístico.

A variável experiência apresenta um grau de correlação razoável com a variável imagem, expondo o seguinte valor:  $r = 0,588^{**}$ ;  $p < 0,01$  (hipótese 2). Como já dito em cima, uma experiência positiva vai gerar uma imagem positiva do destino turístico. Se, por outro lado, por algum motivo o turista tiver uma experiência negativa, por exemplo, se for mal atendido num café ou restaurante, a sua imagem do destino turístico ficará afetada negativamente.

Relativamente às variáveis expectativas e recomendação o resultado obtido foi também de uma correlação moderada positiva de  $r= 0,541^{**}$ ;  $p<0,01$  (hipótese 6). Se as expectativas relativamente a um destino turístico não forem muito positivas, mas o turista tiver uma boa experiência, é natural que recomende a familiares e amigos.

As restantes variáveis obtiveram correlações fracas, mas ainda assim positivas:

$r= 0,495^{**}$ ;  $p<0,01$  (hipótese 7) para as variáveis experiência e regresso, indicando que se o turista tiver uma boa experiência é provável que regresse;

$r=0,449^{**}$ ;  $p<0,01$  (hipótese 3) para as variáveis imagem e satisfação, pelo que podemos dizer que a imagem do destino turístico, através da satisfação quanto aos seus atributos, influencia positivamente a satisfação do turista;

$r=0,388^{**}$ ;  $p<0,01$  (hipótese 1) para as variáveis imagem e expectativas, pelo que podemos dizer que a imagem do destino turístico, através dos seus atributos (os 16 itens medidos na variável imagem), influencia as expectativas do turista relativamente ao destino turístico. Como pudemos ver na revisão bibliográfica, hoje em dia é muito comum os turistas procurarem informação antes de escolherem o destino a visitar, e essa pré-imagem com que ficam vai influenciar as suas expectativas quando visitarem o lugar.

Deste modo, e em última análise, conclui-se que as dez hipóteses de estudo concebidas anteriormente, com base no modelo conceptual proposto, são confirmadas na sua totalidade.

### 5.3.2.2. Teste de hipóteses com base no coeficiente de correlação de Pearson

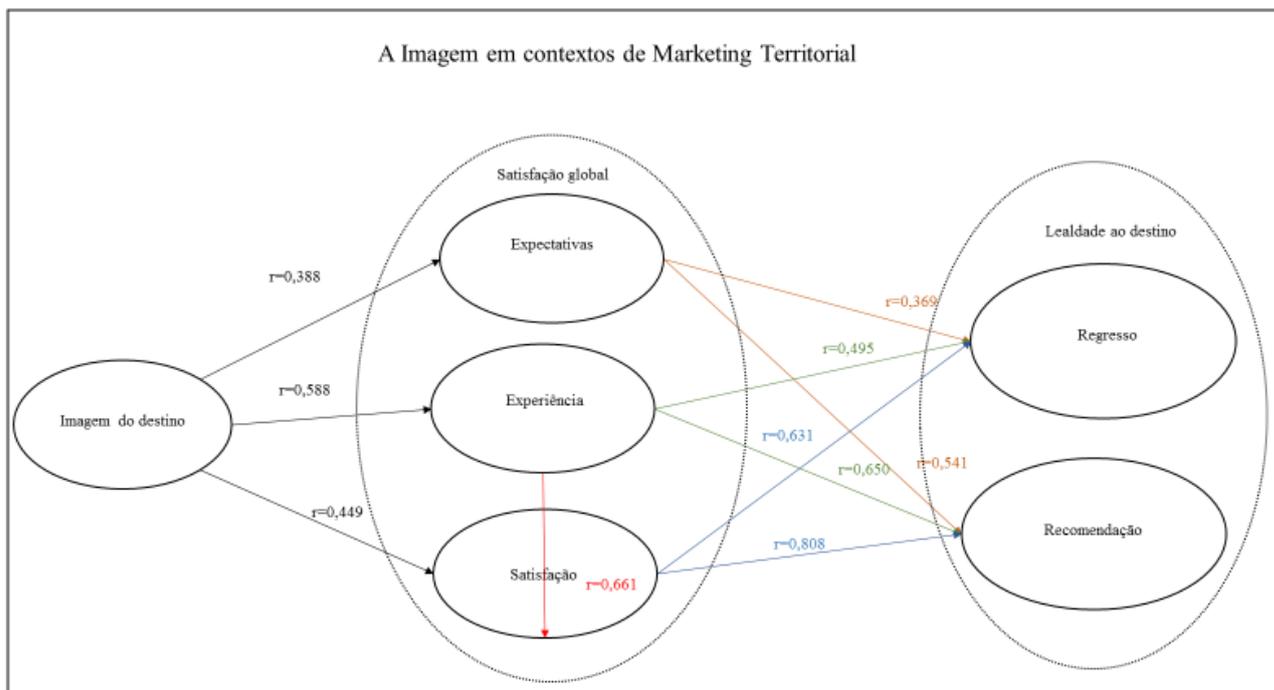
Hipóteses		Correlação		Valor	Hipótese confirmada
H1	Imagem	→	Expectativas	0,388**	Sim
H2	Imagem	→	Experiência	0,588**	Sim
H3	Imagem	→	Satisfação	0,449**	Sim
H4	Experiência	→	Satisfação	0,661**	Sim
H5	Expectativas	→	Regresso	0,369**	Sim
H6	Expectativas	→	Recomendação	0,541**	Sim
H7	Experiência	→	Regresso	0,495**	Sim
H8	Experiência	→	Recomendação	0,650**	Sim
H9	Satisfação	→	Regresso	0,631**	Sim
H10	Satisfação	→	Recomendação	0,808**	Sim

Tabela 13 - Teste das hipóteses de estudo com base no coeficiente de correlação de Pearson

Fonte: Elaboração própria tendo por base dados gerados pelo SPSS

Na figura 33 expõe-se o modelo conceptual proposto na sua versão final, onde se demonstram as associações encontradas entre as seis variáveis, através das dez hipóteses de investigação, tendo como recurso o coeficiente de correlação de Pearson.

Modelo conceptual com resultados:



**Fig. 33 – Modelo conceptual final composto pelas correlações entre as variáveis de estudo  
Elaboração própria tendo por base dados gerados pelo SPSS**

Como já foi dito previamente, e é visível na tabela e figura anteriores, todas as hipóteses de investigação desta dissertação foram confirmadas. Efetivamente, a imagem influencia todo o processo de visita do turista ao destino turístico, antes e após a visita.

Como mencionado na revisão da literatura, a identidade do destino e o seu posicionamento deve coincidir com a imagem projetada para o mercado. Essa imagem percebida pelo turista deve coincidir com a imagem projetada pelo destino e a experiência do turista no destino deve coincidir com as expectativas.

Como referido pelos entrevistados na análise qualitativa, Braga pretende ser vista como uma cidade autêntica, uma cidade de tradições e costumes, de onde se destaca o seu património, o seu comércio tradicional e as festas populares. Este será, portanto, o seu posicionamento. No entanto, na análise quantitativa, na pergunta aberta de resposta, onde

era solicitado aos inquiridos que utilizassem uma palavra para definir a cidade, apenas um inquirido respondeu “autêntica”. A grande maioria considera que é uma cidade bonita, jovem e magnífica (27,9%) e 15% consideram que Braga é uma cidade histórica, religiosa e que tem muitas igrejas. Ou seja, a grande maioria dos inquiridos referiu aspetos subjetivos na avaliação da cidade, que não preconizam qualquer posicionamento específico, parecendo que visitaram a cidade por pura curiosidade. Da mesma forma, constatamos também que apenas 22,86% dos inquiridos visitaram a cidade por motivos religiosos ou culturais e, por exemplo, 35% responderam que visitaram a cidade por lazer.

O marketing experiencial, as evidências físicas, os filmes, as notícias, os anúncios, entre outros, todos contribuem para a formação da imagem do destino pelo turista.

A confirmação das hipóteses de investigação relacionadas com a variável imagem pôde ser correlacionada de forma significativa com as restantes variáveis em estudo: experiência, expectativas e satisfação.

Uma experiência positiva vai gerar uma imagem positiva do destino turístico. A imagem do destino turístico, através dos seus atributos, influencia as expectativas do turista relativamente ao destino turístico. A imagem do destino turístico, através da satisfação quanto aos seus atributos, influencia positivamente a satisfação do turista.

As correlações entre as variáveis imagem e expectativas e imagem e satisfação são fracas, mas positivas, respetivamente de  $r=0,388^{**}$  e  $r=0,449^{**}$ . Por sua vez, a correlação entre a variável imagem e a variável experiência é moderada positiva pois obteve um valor de  $r=0,588^{**}$ .

Ficam assim confirmadas estas três hipóteses de pesquisa:

H1: A imagem do destino turístico, através da satisfação quanto aos seus atributos, influencia as expectativas relativamente ao destino turístico?

H2: A imagem do destino turístico, através da satisfação quanto aos seus atributos, influencia a sua experiência relativamente ao destino turístico?

H3: A imagem do destino turístico, através da satisfação quanto aos seus atributos, influencia a satisfação do turista?

Dentro da mesma linha do que foi dito acima para a variável imagem, na variável satisfação global as correlações revelaram os mesmos resultados, pelo que as seis hipóteses de pesquisa puderam ser confirmadas.

A correlação entre a variável satisfação e as variáveis experiência e expectativas é diferente, respetivamente,  $r=,661^{**}$  e  $r=,507^{**}$ , a hipótese 4 fica confirmada. Ou seja, a experiência vivida durante a visita tem um impacto mais significativo na satisfação, do que as expectativas. No caso em estudo, podemos concluir que os turistas ficaram mais satisfeitos com a visita após a experiência, comparativamente à ideia que tinham da cidade (expectativas formadas antes da visita). Concluimos, também que, provavelmente, as expectativas relativamente à cidade eram mais baixas, e os turistas ficaram mais satisfeitos.

Fica assim confirmada a hipótese:

H4: A imagem do destino turístico, através da satisfação quanto aos seus atributos, influencia positivamente a satisfação do turista?

Relativamente à variável expectativas, os resultados da correlação com as variáveis regresso e recomendação também são diferentes,  $r=0,369^{**}$  e  $r=0,541^{**}$  respetivamente. Fica aqui evidente que, caso as expectativas do turista não sejam satisfeitas, é menos provável que regresse, pois há uma correlação fraca, mas positiva, entre a variável expectativas e regresso. Por contrapartida, com uma correlação moderada positiva, se as expectativas corresponderem à experiência vivida, é mais provável que o turista recomende o destino turístico.

Ficam assim confirmadas as hipóteses:

H5: Quanto mais altas as expectativas relativamente ao destino turístico, maior a probabilidade de regressar?

H6: Quanto mais altas as expectativas relativamente ao destino turístico, maior a probabilidade de recomendar a familiares e amigos?

Quanto à variável experiência, os resultados da correlação com as variáveis regresso e recomendação também são diferentes,  $r=0,495^{**}$  e  $r=0,650^{**}$  respetivamente. Por coincidência os resultados são muito similares aos obtidos entre a correlação das variáveis

satisfação, recomendação e regresso, embora os resultados obtidos sejam inferiores. Ou seja, a variável satisfação tem um impacto maior na intenção de recomendar e visitar do que a variável experiência. Podemos, da mesma forma, concluir que, quanto melhor a experiência da visita, maior a probabilidade de recomendação, mas menor a probabilidade de revisita, embora a correlação seja positiva, mas mais fraca.

Ficam assim confirmadas as hipóteses:

H7: Quanto melhor a experiência da visita, maior a probabilidade de regressar?

H8: Quanto melhor a experiência da visita, maior a probabilidade de recomendar o destino turístico a amigos e familiares?

Por fim, relativamente à variável satisfação, o coeficiente de correlação entre a variável satisfação e recomendação é superior à correlação com a variável regresso,  $r=,808^{**}$  e  $r=,631^{**}$ , respetivamente, a hipótese 9 teve resultados mais baixos relativamente à hipótese 10, o que significa que a satisfação tem uma influência mais forte na intenção de recomendar o destino turístico, do que na intenção de revisita-lo.

Ficam assim confirmadas as hipóteses:

H9: Quanto maior a satisfação relativamente à visita, maior a probabilidade de regressar?

H10: Quanto maior a satisfação relativamente à visita, maior a probabilidade de recomendar a familiares e amigos?

Estas associações, avaliadas pelo coeficiente de correlação de Pearson, corroboram as ideias traçadas na revisão da literatura e nas conclusões aí retiradas.

O destino turístico precisa de uma imagem forte, com um posicionamento e objetivos bem definidos, pois é essa imagem que os turistas pesquisam na pré-visita, que vão gerar as suas expectativas relativamente à visita, e influenciar a sua experiência durante a visita e a satisfação, ou não, no final. Da mesma forma, um turista satisfeito é mais provável que recomende o destino turístico a familiares e amigos, potenciando o turismo no lugar, e regresso para uma nova visita.

Neste presente capítulo, procedeu-se à aplicação do modelo conceptual proposto, com o objetivo de identificar se a imagem do destino turístico e a satisfação pelos atributos do

destino turístico influenciam a lealdade do turista/visitante, aplicado ao caso em estudo, a cidade de Braga.

Tendo em vista os objetivos centrais definidos, testaram-se as hipóteses definidas para se detetar a existência de correlações entre as variáveis de estudo. A análise dos dados quantitativos permitiu encontrar respostas e confirmar as hipóteses que serviram de base a esta investigação empírica.

## **6. Conclusão**

### **6.1. Introdução**

Este é o último capítulo da dissertação e é dedicado às conclusões do estudo. A segunda secção do capítulo é precisamente dedicada às principais conclusões que se retiraram da presente dissertação. De seguida, na secção 6.3, são apresentados os contributos que se consideram que este estudo deu para o conhecimento sobre o tema estudado. Não obstante esses contributos, o estudo apresenta algumas limitações que são apresentadas na secção 6.4, conjuntamente com sugestões para investigação futura.

### **6.2. Principais conclusões**

No início da dissertação definiu-se três principais objetivos, para os quais se desenvolveu esta investigação no sentido de obter as respostas necessárias.

O primeiro objetivo era tentar compreender se o posicionamento definido para a cidade corresponde com a marca (imagem da cidade) que se pretende transmitir. Como mencionado, pensamos que as instituições dirigentes têm uma ideia do que querem transmitir, mas que não está bem definida. Ou seja, o posicionamento não está bem definido, e percebe-se que a maioria dos turistas visita Braga de passagem, tanto em excursões como em carro próprio, pelo que à partida não sabem muito bem o que vêm conhecer.

Conclui-se, assim, que não havendo um posicionamento claro, a imagem que os turistas levam de Braga é de uma cidade bonita e jovem, e que tem muitas igrejas. Apercebem-se do património religioso, principalmente, mas não se apercebem do património cultural (teatro, museus, etc.). A maioria dos visitantes pernoita na cidade (52,9% ficam entre 2 a 5 dias), mas acima de tudo pernoitam para no dia seguinte partirem para outro destino, ou apenas porque permanecem em Braga um fim de semana.

Como mencionado pelo Município, esta constatação não é propriamente negativa, pois o objetivo passa por transmitir uma ideia de uma cidade interessante, para depois regressar e conhecer melhor.

Relativamente ao segundo objetivo, era identificar os principais atributos do território, ou seja, a sua identidade, e avaliar a sua posição na mente do consumidor (visitantes), e posteriormente comparar com a “imagem de marca” defendida pelo Município.

Apesar do posicionamento não estar bem definido e de não haver uma estratégia bem delineada, foi dito por ambas as partes, Município e turistas, que Braga é uma cidade jovem e que tem muito património para explorar. Neste sentido, concluímos que, sem grande fundamento científico de suporte, é verdade que as opiniões são coincidentes. Da mesma forma, e como mencionado na apresentação da dissertação, pretendíamos também confirmar se o posicionamento da cidade se poderia comparar com a posição/caracterização da região do Minho. Esta ideia não pode ser completamente confirmada, pois a gastronomia e as tradições e festa foram mencionados pelos responsáveis da cidade, mas não ficou comprovado na análise quantitativa.

Por fim, o terceiro objetivo definido era identificar se a imagem do destino turístico, a satisfação pelos atributos do destino turístico e a imagem global do destino turístico influenciam a lealdade do turista/visitante.

Como podemos verificar na matriz de correlação das variáveis em estudo (ponto 5.3.2.1 acima), a correlação entre a variável imagem e lealdade é fraca, mas positiva (regresso  $r=0,401^{**}$  e recomendação  $r=0,489^{**}$ ). Já a correlação entre a variável imagem e satisfação é  $r=0,449^{**}$ , idêntica às anteriores, e a correlação satisfação e lealdade já é moderada positiva (regresso  $r=0,631^{**}$  e recomendação  $r=0,808^{**}$ ).

Concluimos, assim, que a imagem e a satisfação, principalmente esta última, influenciam a lealdade do turista. Ou seja, um turista que tenha uma imagem razoável dos atributos da cidade, mas que fique satisfeito com a visita, mais facilmente vai recomendar a amigos e familiares, e é mais provável que regresse.

O Município devia fazer um trabalho estratégico profundo que envolva a auscultação da população, através de estudos, bem como dos vários agentes do território, que são preponderantes na definição do posicionamento. Só com este diagnóstico é que será possível em primeiro lugar, e muito importante, posicionar a cidade, através de dois ou três atributos, segmentar o mercado e definir os públicos-alvo, para, posteriormente, definir uma imagem e uma marca que simbolize a região, projetando os argumentos que

Braga tem para cada um dos targets identificados. Essa marca deve ser depois comunicada de forma segmentada a cada target.

Na gestão estratégica do marketing territorial massificar não é de certeza o caminho. O Município deve selecionar os atributos que quer promover, e a quem vai promover, para depois todo o resto ser descoberto pelos turistas.

Quanto aos contributos para a gestão, para além dos que foram cima mencionados, podemos também acrescentar que é muito importante reconhecer as forças e as fraquezas da imagem percebida. Conclui-se que há um posicionamento mal definido para o destino turístico se a imagem percebida não coincide com a imagem promovida ou projetada. Por isso “compreender como a marca é vista pelos clientes, e potenciais clientes, é um fator essencial para desenvolver, adaptar ou fazer evoluir o posicionamento estratégico de cada marca (imagem de marca da cidade)” (Pimentel et al., 2006).

Tudo o que acontece na cidade transmite a imagem da cidade (Kavaratzis, 2004). Essa imagem não é só comunicada aos turistas que já estão a visitar a cidade, como também é transmitida aos potenciais turistas. As ações de comunicação na estratégia de marketing devem ser “cirúrgicas” e muito cuidadas. Devem apelar mais às emoções e aos afetos, e menos ao que é físico. Devem evocar sensações e sentimentos. É essa a forma de comunicação mais eficaz.

Desta forma, os potenciais turistas terão mais curiosidade em visitar a cidade, virão, certamente, com expectativas altas, e depois caberá à cidade saber receber. E aqui está um outro ponto essencial das conclusões. A cidade de Braga não está ainda completamente preparada. Falta formar os trabalhadores que estão ligados ao setor. Nos cafés, restaurantes e lojas nem todos falam línguas, nos pontos turísticos não falam línguas (este aspeto foi presenciado por mim enquanto recolhia questionários na rua, onde verifiquei que o porteiro da Sé Catedral, simpático e atencioso, não sabia falar qualquer língua estrangeira. Barrava a entrada e apontava às pessoas o sítio onde supunham teriam que pagar para entrar). Os pontos de interesse estão mal identificados e não têm sinalética sobre o seu funcionamento. O próprio autocarro que leva os turistas da cidade ao Bom Jesus, que também experimentei, não está nas melhores condições (deviam escolher o melhor autocarro da frota dos TUB para dar uma melhor imagem dos transportes). A

informação sobre os transportes públicos é quase impercetível para os residentes, quanto mais para os turistas. Presenciei muitos, sentados no banco, à espera que aparecesse um autocarro.

Também verifiquei que muitos turistas não procuram o posto de turismo para informação quando chegam à cidade, porque não há qualquer indicação no centro histórico da sua localização, e por falta de outra fonte, deambulam pela cidade à procura dos melhores locais a visitar.

Concluimos que faltam ainda muitos pormenores a melhorar para tornar a cidade mais acolhedora aos turistas, principalmente numa altura em que cresce o número de turistas que visitam a cidade sozinhos, e não escolhem excursões com guias.

Braga (e Portugal em geral) tem cada vez mais turistas, pelo que se deveria encontrar uma solução entre todos os *stakeholders* para que participem e colaborem na recolha de questionários, inclusive para seu benefício próprio, pois verificou-se que a quase totalidade das instituições não faz inquéritos de satisfação (Sé Catedral, museus, hotéis, restaurantes, cafés, posto de turismo). Sem auscultar o mercado é impossível esperar obter melhorias e tentar definir uma estratégia para o futuro.

Como disse, seria interessante envolver numa investigação em torno desta temática diversos *stakeholders*, em termos de setor turístico, para apurar como é feita essa gestão e a opinião dos mesmos em relação ao tema e aos conceitos associados a este. Percebemos que o Município promove reuniões conjuntas, mas pareceu-nos que não se dá seguimento ao trabalho, não são traçados objetivos concretos e mensuráveis, e esta gestão estratégica do marketing territorial não será sustentável.

### **6.3. Principais contributos da dissertação**

O presente estudo contribuiu para a análise de uma problemática bastante atual e pertinente, cada vez mais alvo de pesquisa e enriquecimento teórico, muito graças à análise de casos de sucesso vividos por cidades que se têm tornado referência de planeamento e gestão por todo o mundo. Por outro lado, pretendeu-se contribuir para a investigação que envolva o estudo da relação do posicionamento e da imagem com todas as variáveis da experiência da visita ao destino turístico.

Pretendeu-se, assim, que este estudo seja um contributo para o debate e tomada de decisão das entidades intervenientes na gestão estratégica do marketing territorial da cidade de Braga.

A presente investigação demonstrou, certamente, resultados quantitativos e qualitativos que podem e devem ser aproveitados pelos vários agentes, quer na sua área de atuação, quer na ação integrada que defendemos.

Esta dissertação incidiu na análise de uma cidade que está a viver um crescimento exponencial no setor turístico, podendo auxiliar os responsáveis pela gestão estratégica do território a compreender as perceções dos turistas e a criar estratégias de branding e melhoria da imagem da cidade de Braga e, principalmente, do seu posicionamento.

#### **6.4. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura**

Este estudo possui algumas limitações que é importante enunciar.

A primeira limitação está desde logo relacionada com o número relativamente reduzido de pessoas que foi possível entrevistar. Idealmente o número de entrevistados associados à gestão estratégica do marketing territorial seria superior, e mais heterogéneo, mas por razões de cumprimento dos prazos previamente estabelecidos, bem como na dificuldade no acesso aos entrevistados, tal não foi possível.

A segunda questão, que também prejudica a amostra, foi a opção por usar uma técnica não probabilística por conveniência na escolha dos entrevistados, que foram escolhidos diretamente pelo investigador, havendo um conhecimento do seu trabalho prévio à investigação, o que naturalmente retira alguma imparcialidade às escolhas.

Em terceiro lugar, sugere-se a extensão do estudo a outros destinos e o aprofundamento das variáveis através de uma abordagem multidimensional, para além de uma potencial comparação de resultados. A ideia inicial para a dissertação era abranger as quatro cidades que fazem parte do quadrilátero do Minho (Braga, Guimarães, Vila Nova de Famalicão e Barcelos), mas por óbvias limitações de tempo e complexidade do estudo, não foi possível enveredar por essa investigação.

Em quarto lugar, foram inquiridos turistas nacionais e estrangeiros, mas talvez fosse interessante dividir a investigação pela nacionalidade. Eventualmente, perante os resultados a obter, os gestores de destinos turísticos deverão estar em condições de desenvolver e promover, com uma maior eficácia, determinados produtos e serviços turísticos especificamente direcionados para esse público, para os turistas nacionais ou para os turistas estrangeiros, pois têm interesses e necessidades diferentes, numa tentativa de promover uma maior satisfação.

Em quinto lugar, o *timing* em que a investigação foi realizada não foi favorável, pelo que se devia procurar realizar a investigação com mais tempo e em épocas altas, em que seja possível estudar uma amostra mais ampla. Realidade agravada pela dificuldade em aceder aos turistas nas ruas, que impossibilitou a sua auscultação, e, ainda, pela relutância em colaborar com o presente estudo, que, caso se mostrassem disponíveis, teriam contribuído para uma pesquisa mais conclusiva e enriquecedora. Optou-se principalmente pelo inquérito online, mas ainda assim os resultados não são satisfatórios.

Em sexto lugar, o desenvolvimento de um plano estratégico de marketing territorial para a cidade de Braga seria uma ótima opção para complementar o presente estudo, embora considere que para desenvolver esse trabalho precisasse de mais informação.

## Bibliografia

- Albuquerque, H., Martins, F., & Costa, C. (2010). *O Turismo como fator de Gestão Integrada da Ria de Aveiro*. Revista Turismo e Desenvolvimento.
- Almeida, C. (2004). *Marketing das cidades*. Revista de Gestão e Desenvolvimento, 12:9-45.
- Andreea, G. B., Denisa, A. I., George, G. M., Cristina, B. N., & Victoria, V. (2015). *City Brand - Identity, Positioning and Image Case Study: City of Brasov*. Revista de Turism, număr special. "Turismul si dezvoltarea durabilă".
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Regions and Cities*. Palgrave Macmillan, London.
- Anholt, S. (2010). *Places: Identity, Image, Reputation*. Palgrave Macmillan, London.
- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2009). *Beyond the logo: Brand management for cities*. Journal of Brand Management, 16: 520-532.
- Azevedo, A., M. J. Custódio & F. Perna (2011). *Quality of life and Place Sustainability: A residents' view*. iMarke Investigação em Marketing e Estratégia da Universidade do Minho.
- Azevedo, A. (2009). "Are you proud to live here?" *A resident oriented place marketing audit (attachment, self-esteem and identity)*. Paper submetido para o European Marketing Academy, Nantes, Fran a, 26 a 29 de maio de 2009.
- Azevedo, A. (2011). *City sustainable governance and city marketing monitoring systems: a meta-analysis*. iMarke Investigação em Marketing e Estratégia da Universidade do Minho. Working paper.
- Buhalis, D. (1999). *Marketing the competitive destination of the future*. Tourism Management, Vol. 21, (1), pp. 97-116.

- Buhalis, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. *Tourism Management*, 21, 97-116.
- Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). *A model of destination image formation*. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868–897.
- Cardoso, S. (2016). *Branding territorial: o papel da imagem no comportamento de compra do turista – o caso do destino Arouca*. Tese de Dissertação em Marketing e Gestão Estratégica, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Chevalier, M., Mazzalovo, G. (2004). *Pro logo: Brands as a factor of progress*. New York, Palgrave Macmillan Publisher.
- Chi, C. G.-Q., & Qu, H. (2008). *Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach*. *Tourism Management*, 29(4), 624–636.
- Costa, A. (2013). *Destination branding: o papel dos stakeholders na gestão de uma marca-destino: o caso da marca Douro*. Tese de Dissertação em Marketing e Gestão Estratégica, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Costa, C. (2001). *O papel e a posição do sector privado na construção de uma nova política para o turismo em Portugal*. [S.l]: Associação Empresarial de Portugal.
- Correia, R., & Brito, C. (2011). *A importância do Marketing para o desenvolvimento turístico: O caso de Montalegre*. *Revista Turismo e Desenvolvimento*.
- Crețu, M. (2010). *City branding*. *Revista Transilvană de Științe ale Comunicării*, 2(11), 3-10.
- Cristea, A., Capatina, G., & Stoenescu, R. (2014). *Country-of-Origin Effects on Perceived Brand Positioning*. *Procedia Economics and Finance* 23 (2015), pp 422-427.
- Dinnie, K. (2009). *Nation branding: Concepts, issues, practice*. *Journal of Brand Management* (2009) 16, 582-583.

- Echtner, C., & Ritchie, B. (2003). *The Meaning and Measurement of Destination Image*. *The Journal of Tourism Studies*, 14(1): 37-48.
- European Travel Commission and World Tourism Organization (2014). *Handbook on E-marketing for Tourism Destination - Fully revised and extended version 3.0*. UNWTO, Madrid.
- Ferreira, P. (2005). *Estatística descritiva e inferencial. Breves Notas*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Fisher, C. (2010). *Researching and writing a dissertation: an essential guide for Business students (3rd Edition)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Freire, J. R., & Caldwell, N. (2004). *The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model*. *Henry Stewart Publications 1479-1803 Brand Management* vol. 12, n.1, 50–61.
- Gageiro, J. N. & Pestana, M. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais A Complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo.
- Gaio, S. & Gouveia, L. (2007). *O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade*. *Revista A Obra Nasce*. Edições UFP. ISSN 1645-8729, pp 27-36.
- Gallarza, M. G., Saura, I. G., & García, H. C. (2002). *Destination Image*. *Annals of Tourism Research*, vol.29, pp 56-78.
- Gândara, J. (2007). *A Imagem dos Destinos Turísticos Urbanos*. *Revista Eletrónica de Turismo Cultural*, Número especial: 1-22.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo - Sentidos e formas de uso*. (1ª Ed.). Estoril: Príncípia.
- Hankinson, G. & Cowking, P. (1993). *Branding in Action*. McGraw-Hill, London, UK.
- Hankinson, G. (2004). *Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands*. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109-121.

- Larsen, H. G. (2015). *A hypothesis of the dimensional organization of the city construct. A starting point for city brand positioning*. Journal of Destination Marketing & Management 4 (2015) 13–23.
- Lemon, N. & Verhoef, C. (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*. Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue Vol. 80 (November 2016), 69–96.
- Lencastre, P. (2007). *O Livro da Marca. Triângulo da marca*. in Lencastre P., (coord.), pp.27-71.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing*. 2 ed. Dom Quixote.
- Kanter, R. (1995). *Thriving Locally in the Global Economy*. Harvard Business Review.
- Kavaratzis, M. (2004). *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*. Place Branding Vol. 1, 1, 58–73.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G.J. (2005). *City branding: an effective assertion of identity or transitory marketing trick?* Royal Dutch Geographical Society KNAG.
- Keller, K. (1993). *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. Journal of Marketing, 57(1): 1-22.
- Klenosky, D. B. (2002). *Factors that attract and repeal visitation to urban recreation sites: a framework for research*. Proceedings of the 2007 Northeastern Recreation Research Symposium. Purdue University.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: Free Press.

- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Heider, D. (1999). *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. Pearson Education, London, UK.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2004). *Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective*. In: Nigel Morgan, Annette Pritchard, Roger Pride (ed.), *Destination branding: creating the unique destination proposition*, Elsevier, Oxford: 40-56.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. Prentice Hall, New Jersey, 14th Edition.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2006). *Marketing research: An applied approach* (2nd Ed.). Prentice Hall.
- Malhotra, N. (1999). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Prentice Hall, Edinburgh, 3rd Edition.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?* Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal.
- Mathieson, A.; Wall, G. (1982). *Tourism: economic, physical and social impacts*. Harlow: Longman.
- Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Moreira, P. (2010). *City Marketing Mix*. <https://marketingportugal.pt/artigos/city-marketing/city-marketing-mix>.
- Morgan, N., Pride, R., & Pritchard, A. (2004). *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*. Second edition, ed. Elsevier Ltd., Olanda.

- Oliveira, T. (2001). *Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas*. Administração On Line, 2(3): 1-16.
- Oliver, R. (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. Journal of Marketing Research, 17, 460-469.
- Oliver, R. (1993). *A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts*. Advances in Services Marketing and Management, 2, 65–85.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. Irwin McGraw Hill, New York.
- Pallant, J. (2011). *A step by step guide to data analysis using SPSS*. Allen & Unwin, Crows Nest, 4th Edition.
- Pereira, C. & Azevedo, A., (2010). *Comunicação Low Cost: Desinvestimento ou Fórmula de Sucesso?* Fundação para a Ciência e Tecnologia. iMarke Investigação em Marketing e Estratégia da Universidade do Minho. Working paper n.º 4/2010.
- Pimentel, E., Pinho, T., & Vieira, A., (2006). *Imagem da Marca de um Destino Turístico*. Turismo – Visão e Ação – vol.8 – n.º 2, p. 283-298.
- Pike, S. (2004). *Tourism destination branding complexity*. Journal of Product & Brand Management, 14(4), 258-259.
- Popescu, R.I. (2007). *Rolul strategiei de brand în promovarea și dezvoltarea orașelor*. Transylvanian Review of Administrative Sciences, 20, 115-136.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1995). *The Competitive Advantage of the Inner City*. Harvard Business Review.

- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva, Lisboa, 5ª Edição.
- Roca, Z. & Oliveira-Roca, M., (2007). *Affirmation of territorial identity: A development policy issue*. *Land Use Policy* 24, 434-442.
- San Martín, H., & Rodríguez del Bosque, I. A. (2008). *Exploring the cognitive–affective nature of destination image and the role of psychological factors in its formation*. *Tourism Management*, 29(2), 263–277.
- Soren Smidt-Jensen (2010). *City Branding. Lessons from medium sized cities in the Baltic Sea Region*, <http://www.mecibs.dk/brochures/05Branding.pdf>, in Crețu, M. (2010), *City branding*, *Revista Transilvană de Științe ale Comunicării*, 2(11), 3-10.
- Sousa, B. (2014). *O impacto do place attachment e de emoções na satisfação e lealdade em regiões turísticas transfronteiriças : uma perspectiva de marketing de nichos aplicado à Euro-região Norte de Portugal e Galiza*. Programa Doutoral em Marketing e Estratégica, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Tavares, M. C. (1988). *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Habra.
- Trueman, M., Klemm, M., & Giroud, A., (2004). *Can a city communicate? Bradford as a corporate brand*. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 9 Iss 4 pp. 317 – 330.
- Valdani, E., & Ancari, F. (2001). *Marketing Places. A Resource-Based Approach and Empirical Evidence From The European Experience*. SDA Bocconi, Research Division Working Paper, 01/55.
- Wahyuni, D. (2012). *The research design maze: Understanding paradigms, cases, methods and methodologies*. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69–80.

Winfield-Pfefferkorn, J. (2005), *Exploring City Branding and the Importance of Brand Image*, Master of Arts in Advertising Design at the Graduate School of Syracuse University, 2005.

Zenker, S. & Jacobsen, B. P. (2015). *Inter-Regional Place Branding: Best Practices, Challenges and Solutions*. Springer International Publishing.

Zhang, H., Fu, X., Cai, L. A., & Lu, L. (2014). *Destination image and tourist loyalty: A meta-analysis*. *Tourism Management*, 40, 213–223.

## **Endereços Eletrônicos:**

INE – Instituto Nacional de Estatística (2016). Dormidas e proveitos com crescimentos expressivos - junho de 2016. Consultado pela última vez em 27 de fevereiro de 2016. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=249885510&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=249885510&DESTAQUESmodo=2)

INE – Instituto Nacional de Estatística (2016). Anuário Estatístico da Região Norte – 2015. Consultado pela última vez em 27 de fevereiro de 2016. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOE\\_Spub\\_boui=277107132&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=277107132&PUBLICACOESmodo=2)

INE – Instituto Nacional de Estatística (2016). Anuário Estatístico da Região Norte – 2013. Consultado pela última vez em 27 de fevereiro de 2016. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOE\\_Spub\\_boui=223543098&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=223543098&PUBLICACOESmodo=2)

<https://www.iwh.on.ca/wrmb/cross-sectional-vs-longitudinal-studies>

## **Anexos**

### **1. Guião das entrevistas**

Q.1 – Qual a identidade da cidade de Braga?

Q.2 – Qual o slogan e logo da cidade de Braga?

Q.3 – Qual a imagem que se pretende transmitir?

Q.4 – O Município definiu uma marca de destino?

Q.5 – Qual o nível de organização e cooperação dos stakeholders (Residentes; Turistas; Setor Público e Governo; Operadores Turísticos, e Empresas de Turismo/PME's)?

Q.6 - O posicionamento da marca está de acordo com o posicionamento da região?

Q.7 – De que forma a cidade de Braga incentiva à promoção A) do turismo? B) Investimentos em equipamentos? C) Melhoria das condições de vida dos residentes?

Q.8– O Município possui um Plano de Marketing e orçamento de comunicação adequado?

Q.9- O Município tem algum produto com certificados de origem?

Q.10 – O Município promove eventos culturais e conceitos inovadores imateriais, de forma a promover e fazer viver experiências únicas aos visitantes?

Q.11- O Município promove algum tipo de parcerias de networking e cooperação com outras cidades ou regiões?

Q.12- O Município promove, com os stakeholders, políticas de desenvolvimento sustentável e de respeito da autenticidade?

Q.13- O Município detém algum tipo de instrumento que permita monitorizar as diversas políticas, tendo como intuito a medição da satisfação dos visitantes?

Q.14 – Uma breve análise SWOT à cidade de Braga

## **2. Inquéritos por questionário**

Nesta secção são apresentados os inquéritos por questionário efetuados nas quatro línguas (português, espanhol, inglês e francês), assim como os links para o questionário online.



O presente estudo enquadra-se num projeto de Mestrado em Marketing e Estratégia da Universidade do Minho, tendo como objetivo estudar o comportamento do consumidor na visita turística a uma cidade. O questionário é anónimo e tem uma duração aproximada de **5 minutos**. Os resultados serão analisados de forma agregada, sendo garantida a confidencialidade. Agradeço desde já a sua colaboração.  
Raquel Lages

COMPREENDER O CONSUMIDOR NA VISITA À CIDADE DE BRAGA

Por favor, responda ao questionário considerando a sua experiência como **visitante da cidade de Braga**. Obrigado pela sua colaboração.

1. A sua visita à cidade de Braga **deveu-se a motivos** do tipo: (Por favor, coloque **apenas um**  )

Negócios  Culturais  Religiosos  Lazer   
Gastronomia e Vinhos  Família ou Amigos  Desportos  Outro  (especifique) \_\_\_\_\_

2. **Realizou esta visita:**

Sozinho  Acompanhado

3. Como se **deslocou maioritariamente** durante a sua visita à cidade de Braga? (Por favor, coloque **apenas um**  )

De carro  De transportes públicos  A pé  De bicicleta   
De autocarro turístico  Outro  (por favor, especifique) \_\_\_\_\_

4. Qual o **tipo de alojamento** escolhido durante a sua estadia na cidade de Braga? (Por favor, coloque **apenas um**  )

Hotel  Pousada da Juventude  Hostel  Hotel low-cost   
Apartamento  Outro  (por favor, especifique) \_\_\_\_\_

5. Qual a **duração da sua visita** à cidade de Braga? (Por favor, coloque **apenas um**  )

Até 1 dia  De 2 a 5 dias  Mais de 5 dias

6. Indique-nos **uma palavra que associe e descreva** a cidade de Braga:

\_\_\_\_\_

7. Por favor, classifique face aos seus sentimentos em relação à visita à cidade de Braga os seguintes itens associados à sua **perceção sobre a imagem da cidade**. Coloque  na opção que melhor descreve a sua opinião (para cada uma), numa escala de 5 pontos. Os valores variam de “1 = Muito má” a “5 = Muito boa”, onde: 1

= Muito má                      2 = Má                      3 = Nem má nem boa                      4 = Boa                      5 = Muito boa

Comércio ativo, atrativo e diversificado	1	2	3	4	5
Oferta gastronómica	1	2	3	4	5
Áreas pedonais	1	2	3	4	5
Oferta turística	1	2	3	4	5
Limpeza das ruas	1	2	3	4	5
Segurança	1	2	3	4	5
Transportes públicos frequentes e bem articulados	1	2	3	4	5
Sinalização de pontos de interesse	1	2	3	4	5
Fácil acesso automóvel	1	2	3	4	5
Internet livre para todos	1	2	3	4	5
Estacionamento gratuito	1	2	3	4	5
Pessoas simpáticas	1	2	3	4	5
Atrações históricas	1	2	3	4	5
Atrações culturais	1	2	3	4	5
Atmosfera envolvente	1	2	3	4	5
Vida noturna/ Divertimento	1	2	3	4	5

#### Satisfação e Lealdade

8. Considere as seguintes afirmações. Por favor, assinale com  a opção que melhor descreve a sua opinião (para cada uma), numa escala de 5 pontos.

##### 8.1. Globalmente, a minha experiência ao visitar a cidade de Braga foi ...

... Pior do que eu esperava	1	2	3	4	5	...Melhor do que eu esperava
-----------------------------	---	---	---	---	---	------------------------------

**8.2. Globalmente, as minhas expectativas em relação à cidade de Braga foram ...**

... Muito altas: a cidade de Braga foi pior do que eu pensava	1	2	3	4	5	... Muito baixas: a cidade de Braga foi melhor do que eu pensava
---	---	---	---	---	---	--

**8.3. Globalmente, recomendaria a visita à cidade de Braga...**

... Muito Improvável	1	2	3	4	5	... Muito Provável
----------------------	---	---	---	---	---	--------------------

**8.4. Globalmente, tenciona regressar à cidade de Braga...**

... Muito Improvável	1	2	3	4	5	... Muito Provável
----------------------	---	---	---	---	---	--------------------

**8.5. Globalmente, ficou satisfeito com a sua visita à cidade de Braga...**

... Nada satisfeito	1	2	3	4	5	... Muito satisfeito
---------------------	---	---	---	---	---	----------------------

**Dados Demográficos**

9. a) Género: Masculino  Feminino       b) Nacionalidade: \_\_\_\_\_ c) Cidade de residência: \_\_\_\_\_

d) Idade: 18-24 anos       25-34 anos       35-44 anos   
45-54 anos       55-64 anos       65 anos ou mais

d) Ocupação: Empregado       Estudante       Reformado       Desempregado

e) O seu estado civil é: Casado/União de facto       Divorciado       Solteiro   
Viúvo

*Chegou ao final do preenchimento do inquérito. A sua colaboração é muito apreciada. Muito obrigado.*



El estudio está incorporado en el proyecto de Maestría en Marketing y Estrategia, Universidad de Minho, con el propósito de estudiar el comportamiento del consumidor en la visita turística a la ciudad. El cuestionario es anónimo y le toma solamente unos 5 minutos. Los resultados serán analizados en forma agregada, con confidencialidad garantizada. Gracias de ante mano por su colaboración. Perdona las molestias.

Raquel Lages

ENTENDIENDO AL CONSUMIDOR EN VISITA A LA CIUDAD DE BRAGA

Por favor, conteste el cuestionario teniendo en cuenta su experiencia como visitante de la ciudad de Braga. Gracias por su cooperación.

1. Su visita a la ciudad de Braga fue debido a las razones de tipo (por favor elegir solo una opción):

Negocios  Culturales  Religiosos  Ocio   
Comida y Vino  Familia o Amigos  Deportes  Otro  (especifica) \_\_\_\_\_

2. Celebrada esta visita (por favor elegir solo una opción):

Solo  Acompañado

3. ¿Como ha llegado a braga e como está haciendo su visita (por favor elegir solo una opción)?

En Coche  En transporte público  A pie  En bicicleta   
Autobús turístico  Otro  (por favor, especifican) \_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipo de alojamiento elegido durante su estancia en Braga (por favor elegir solo una opción)?

Hotel  Albergue juvenil  Albergue  Hotel de bajo coste   
Apartamento  Otro  (por favor, especifican) \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál fue la duración de su visita a la ciudad de Braga (por favor elegir solo una opción)?

Hasta 1 día  De 2 hasta 5 días  Más de 5 días

6. Danos una palabra que se asocia y describir la ciudad de Braga:

\_\_\_\_\_

7. De acuerdo con sus sentimientos a cerca de la visita a la ciudad de Braga por favor coger los artículos relacionados con su percepción acerca de la imagen de la ciudad. Marque con una X la opción que mejor describa su opinión (cada uno) en una escala de 5 puntos. Los valores van desde "1 = Muy malo" a "5 = Muy bueno", donde: 1 = Muy malo 2 = malo 3 = Ni malo ni bueno 4 = Bueno 5 = Muy bueno

comercio activo, atractivo y diversificado	1	2	3	4	5
oferta gastronómica	1	2	3	4	5
zonas peatonales	1	2	3	4	5
turismo	1	2	3	4	5
barrido	1	2	3	4	5
seguridad	1	2	3	4	5
el transporte público frecuente y bien articulado	1	2	3	4	5
señalización de puntos de interés	1	2	3	4	5
fácil acceso en coche	1	2	3	4	5
internet gratuito para todos	1	2	3	4	5
aparcamiento gratuito	1	2	3	4	5
gente agradable	1	2	3	4	5
lugares de interés histórico	1	2	3	4	5
lugares de interés cultural	1	2	3	4	5
atmósfera circundante	1	2	3	4	5
pubs / entretenimiento	1	2	3	4	5

#### Satisfacción y Lealtad

8. Considere las siguientes declaraciones. Por favor marque con una X la opción que mejor describa su opinión (cada uno) en una escala de 5 puntos.

##### 8.1. En general, mi experiencia al visitar la ciudad de Braga fue ...

... Lo que es peor de lo que esperaba	1	2	3	4	5	... Mejor de lo que esperaba
---------------------------------------	---	---	---	---	---	------------------------------

**8.2. En general, mis expectativas para la ciudad de Braga fueron ...**

... Muy alto: la ciudad de Braga era peor de lo que pensaba	1	2	3	4	5	...Muy baja: la ciudad de Braga era mejor de lo que pensaba
---	---	---	---	---	---	---

**8.3. En general, recomendaría una visita a la ciudad de Braga ...**

... Muy improbable	1	2	3	4	5	... Muy probable
--------------------	---	---	---	---	---	------------------

**8.4. En general, se tiene la intención de volver a la ciudad de Braga ...**

... Muy improbable	1	2	3	4	5	... Muy probable
--------------------	---	---	---	---	---	------------------

**8.5. En general, que estaba satisfecho con su visita a la ciudad de Braga ...**

... Nada satisfecho	1	2	3	4	5	... Muy satisfecho
---------------------	---	---	---	---	---	--------------------

**Demografía**

**9. a)** Género: Masculino  Femenino  **b)** Nacionalidad: \_\_\_\_\_ **c)** Ciudad de residencia: \_\_\_\_\_

**d)** Edad: 18-24 años  25-34 años  35-44 años   
45-54 años  55-64 años  65 años o más

**d)** Ocupación: Empleado  Estudiante  Retirado  Parado

**e)** Estado civil: Casado  Divorciado  Solo  Viudo

*Llegamos al final del cuestionario. Su apoyo es muy apreciado. Muchas gracias.*



This research is conducted within a Master Thesis in Marketing and Strategy from the Minho University, which aims to study consumer behavior when visiting a city. The questionnaire is anonymous and takes approximately 5 minutes to complete. Results will be analyzed in an aggregate way, so that it will not be possible to refer to individual cases. I thank you in advance for your cooperation. Raquel Lages

### UNDERSTANDING THE CONSUMER IN THE CITY OF BRAGA

Please answer to the questionnaire considering your experience as **a visitor to the city of Braga**. Thank you for your cooperation.

**1. Your visit to Braga city had the following motives:** (Please tick the option that best describes your situation)

Business  Cultural  Leisure  Religious   
Food and wine  Family and friends  Sports  Other  (specify) \_\_\_\_\_

**2. You made this visit:** Alone  Accompanied

**3. How did you mainly travel during your visit to Braga city?** (Please tick only one option)

By car  By public transport  On foot  By bicycle   
By coach tours  Other  (please specify) \_\_\_\_\_

**4. Wich type of accommodation did you choose during your visit to Braga city?** (Please tick only one option)

Hotel  Youth hostel  Hostel  Low-cost hotel   
Apartment  Other  (please specify) \_\_\_\_\_

**5. How many days lasted this visit to Braga city?** (Please tick only one option)

Up to 1 day  2 to 5 days  More than 5 days

**6. Please describe in a word Braga city:** \_\_\_\_\_

7. Please rate against your feelings about the visit to the city of Braga, the following items associated with your perception of the city's image. Place the option that best describes your opinion (each) on a 5-point scale. The values range from " 1 = Very bad " to " 5 = very good", where:

**1 = Very bad    2 = Bad    3 = Nor bad neither good    4 = Good    5 = Very good**

Active, attractive and diversified trade	1	2	3	4	5
Gastronomic offer	1	2	3	4	5
Pedestrian areas	1	2	3	4	5
Touristic offer	1	2	3	4	5
Streets cleaned	1	2	3	4	5
Safety	1	2	3	4	5
Well-articulated and frequent public transportation	1	2	3	4	5
Signaling points of interest	1	2	3	4	5
Easy car access	1	2	3	4	5
Free internet in public spaces	1	2	3	4	5
Free parking	1	2	3	4	5
Nice people	1	2	3	4	5
Historical attractions	1	2	3	4	5
Cultural attractions	1	2	3	4	5
Surrounding atmosphere	1	2	3	4	5
Night life/Fun	1	2	3	4	5

**Satisfaction and Loyalty**

8. Consider the following statements. Please check the option that best describes your opinion (each) on a 5-point scale.

**8.1. Overall, my experience when visiting the city of Braga was ...**

... Worse than I expected	1	2	3	4	5	...Better than I expected
---------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------

**8.2. Overall, my expectations for the city of Braga were ...**

... Very high: the city of Braga was worse than I thought	1	2	3	4	5	... Very low: the city of Braga was better than I thought
---	---	---	---	---	---	---

**8.3. Overall, I would recommend a visit to the city of Braga**

... Very unlikely	1	2	3	4	5	... Very likely
-------------------	---	---	---	---	---	-----------------

**8.4. Overall, I intend to return to the city of Braga ...**

... Very unlikely	1	2	3	4	5	... Very likely
-------------------	---	---	---	---	---	-----------------

**8.5. Overall, my satisfaction when visiting the city of Braga ...**

... Not satisfied	1	2	3	4	5	... Very satisfied
-------------------	---	---	---	---	---	--------------------

**Demographic data**

**9. a) Gender:** Male  Female

**b) Nationality:** \_\_\_\_\_ **c) City of residence:**

\_\_\_\_\_

**d) Age:** 18-24 years

25-34 years

35-44 years

45-54 years

55-64 years

65 years or more

**e) Occupation:** Employed

Student

Retired

Unemployed

**f) Your marital status:** Married/committed

Divorced

Not married

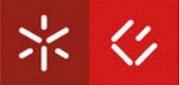
Widower

*You have reached the end of the survey. Your collaboration is greatly appreciated. Thank you.*

 <p>COMPREENDER O CONSUMIDOR NA VISITA À CIDADE DE BRAGA</p> <p>O presente estudo enquadra-se num projeto de Mestrado em Marketing e Estratégia da Universidades do Minho, tendo como objetivo estudar o comportamento do consumidor na visita turística à cidade. O questionário é anónimo e tem uma duração aproximada de <b>5 minutos</b>. Os resultados serão analisados de forma agregada, sendo garantida a confidencialidade. Agradeço desde já a sua colaboração. Raquel Lages</p> <p>Aceda ao questionário aqui: <a href="http://bit.ly/BragaPT">bit.ly/BragaPT</a></p>	 <p>COMPREENDER O CONSUMIDOR NA VISITA À CIDADE DE BRAGA</p> <p>O presente estudo enquadra-se num projeto de Mestrado em Marketing e Estratégia da Universidades do Minho, tendo como objetivo estudar o comportamento do consumidor na visita turística à cidade. O questionário é anónimo e tem uma duração aproximada de <b>5 minutos</b>. Os resultados serão analisados de forma agregada, sendo garantida a confidencialidade. Agradeço desde já a sua colaboração. Raquel Lages</p> <p>Aceda ao questionário aqui: <a href="http://bit.ly/BragaPT">bit.ly/BragaPT</a></p>
 <p>COMPREENDER O CONSUMIDOR NA VISITA À CIDADE DE BRAGA</p> <p>O presente estudo enquadra-se num projeto de Mestrado em Marketing e Estratégia da Universidades do Minho, tendo como objetivo estudar o comportamento do consumidor na visita turística à cidade. O questionário é anónimo e tem uma duração aproximada de <b>5 minutos</b>. Os resultados serão analisados de forma agregada, sendo garantida a confidencialidade. Agradeço desde já a sua colaboração. Raquel Lages</p> <p>Aceda ao questionário aqui: <a href="http://bit.ly/BragaPT">bit.ly/BragaPT</a></p>	 <p>COMPREENDER O CONSUMIDOR NA VISITA À CIDADE DE BRAGA</p> <p>O presente estudo enquadra-se num projeto de Mestrado em Marketing e Estratégia da Universidades do Minho, tendo como objetivo estudar o comportamento do consumidor na visita turística à cidade. O questionário é anónimo e tem uma duração aproximada de <b>5 minutos</b>. Os resultados serão analisados de forma agregada, sendo garantida a confidencialidade. Agradeço desde já a sua colaboração. Raquel Lages</p> <p>Aceda ao questionário aqui: <a href="http://bit.ly/BragaPT">bit.ly/BragaPT</a></p>
 <p>COMPREENDER O CONSUMIDOR NA VISITA À CIDADE DE BRAGA</p> <p>O presente estudo enquadra-se num projeto de Mestrado em Marketing e Estratégia da Universidades do Minho, tendo como objetivo estudar o comportamento do consumidor na visita turística à cidade. O questionário é anónimo e tem uma duração aproximada de <b>5 minutos</b>. Os resultados serão analisados de forma agregada, sendo garantida a confidencialidade. Agradeço desde já a sua colaboração. Raquel Lages</p> <p>Aceda ao questionário aqui: <a href="http://bit.ly/BragaPT">bit.ly/BragaPT</a></p>	 <p>COMPREENDER O CONSUMIDOR NA VISITA À CIDADE DE BRAGA</p> <p>O presente estudo enquadra-se num projeto de Mestrado em Marketing e Estratégia da Universidades do Minho, tendo como objetivo estudar o comportamento do consumidor na visita turística à cidade. O questionário é anónimo e tem uma duração aproximada de <b>5 minutos</b>. Os resultados serão analisados de forma agregada, sendo garantida a confidencialidade. Agradeço desde já a sua colaboração. Raquel Lages</p> <p>Aceda ao questionário aqui: <a href="http://bit.ly/BragaPT">bit.ly/BragaPT</a></p>

 <p>ENTENDIENDO AL CONSUMIDOR EN VISITA A LA CIUDAD DE BRAGA</p> <p>El estudio está incorporado en el proyecto de Maestría en Marketing y Estrategia, Universidad de Minho, con el propósito de estudiar el comportamiento del consumidor en la visita turística a la ciudad. El cuestionario es anónimo y le toca solamente unos 5 minutos. Los resultados serán analizados en forma agregada, con confidencialidad garantizada. Gracias de ante mano por su colaboración. Perdona las molestias. Raquel Lages.</p> <p>Acede al cuestionario aquí:  <a href="http://bit.ly/BragaES">bit.ly/BragaES</a></p>	 <p>ENTENDIENDO AL CONSUMIDOR EN VISITA A LA CIUDAD DE BRAGA</p> <p>El estudio está incorporado en el proyecto de Maestría en Marketing y Estrategia, Universidad de Minho, con el propósito de estudiar el comportamiento del consumidor en la visita turística a la ciudad. El cuestionario es anónimo y le toca solamente unos 5 minutos. Los resultados serán analizados en forma agregada, con confidencialidad garantizada. Gracias de ante mano por su colaboración. Perdona las molestias. Raquel Lages.</p> <p>Acede al cuestionario aquí:  <a href="http://bit.ly/BragaES">bit.ly/BragaES</a></p>
 <p>ENTENDIENDO AL CONSUMIDOR EN VISITA A LA CIUDAD DE BRAGA</p> <p>El estudio está incorporado en el proyecto de Maestría en Marketing y Estrategia, Universidad de Minho, con el propósito de estudiar el comportamiento del consumidor en la visita turística a la ciudad. El cuestionario es anónimo y le toca solamente unos 5 minutos. Los resultados serán analizados en forma agregada, con confidencialidad garantizada. Gracias de ante mano por su colaboración. Perdona las molestias. Raquel Lages.</p> <p>Acede al cuestionario aquí:  <a href="http://bit.ly/BragaES">bit.ly/BragaES</a></p>	 <p>ENTENDIENDO AL CONSUMIDOR EN VISITA A LA CIUDAD DE BRAGA</p> <p>El estudio está incorporado en el proyecto de Maestría en Marketing y Estrategia, Universidad de Minho, con el propósito de estudiar el comportamiento del consumidor en la visita turística a la ciudad. El cuestionario es anónimo y le toca solamente unos 5 minutos. Los resultados serán analizados en forma agregada, con confidencialidad garantizada. Gracias de ante mano por su colaboración. Perdona las molestias. Raquel Lages.</p> <p>Acede al cuestionario aquí:  <a href="http://bit.ly/BragaES">bit.ly/BragaES</a></p>
 <p>ENTENDIENDO AL CONSUMIDOR EN VISITA A LA CIUDAD DE BRAGA</p> <p>El estudio está incorporado en el proyecto de Maestría en Marketing y Estrategia, Universidad de Minho, con el propósito de estudiar el comportamiento del consumidor en la visita turística a la ciudad. El cuestionario es anónimo y le toca solamente unos 5 minutos. Los resultados serán analizados en forma agregada, con confidencialidad garantizada. Gracias de ante mano por su colaboración. Perdona las molestias. Raquel Lages.</p> <p>Acede al cuestionario aquí:  <a href="http://bit.ly/BragaES">bit.ly/BragaES</a></p>	 <p>ENTENDIENDO AL CONSUMIDOR EN VISITA A LA CIUDAD DE BRAGA</p> <p>El estudio está incorporado en el proyecto de Maestría en Marketing y Estrategia, Universidad de Minho, con el propósito de estudiar el comportamiento del consumidor en la visita turística a la ciudad. El cuestionario es anónimo y le toca solamente unos 5 minutos. Los resultados serán analizados en forma agregada, con confidencialidad garantizada. Gracias de ante mano por su colaboración. Perdona las molestias. Raquel Lages.</p> <p>Acede al cuestionario aquí:  <a href="http://bit.ly/BragaES">bit.ly/BragaES</a></p>

 <p style="text-align: center;"><b>UNDERSTANDING THE CONSUMER IN THE CITY OF BRAGA</b></p> <p>This research is conducted within a Master Thesis in Marketing and Strategy from the Minho University, which aims to study consumer behavior when visiting a city. The questionnaire is anonymous and takes approximately 5 minutes to complete. Results will be analyzed in an aggregate way, so that it will not be possible to refer to individual cases. I thank you in advance for your cooperation. Raquel Lages</p> <p>Access the questionnaire here: <a href="http://bit.ly/BragaEN">bit.ly/BragaEN</a></p>	 <p style="text-align: center;"><b>UNDERSTANDING THE CONSUMER IN THE CITY OF BRAGA</b></p> <p>This research is conducted within a Master Thesis in Marketing and Strategy from the Minho University, which aims to study consumer behavior when visiting a city. The questionnaire is anonymous and takes approximately 5 minutes to complete. Results will be analyzed in an aggregate way, so that it will not be possible to refer to individual cases. I thank you in advance for your cooperation. Raquel Lages</p> <p>Access the questionnaire here: <a href="http://bit.ly/BragaEN">bit.ly/BragaEN</a></p>
 <p style="text-align: center;"><b>UNDERSTANDING THE CONSUMER IN THE CITY OF BRAGA</b></p> <p>This research is conducted within a Master Thesis in Marketing and Strategy from the Minho University, which aims to study consumer behavior when visiting a city. The questionnaire is anonymous and takes approximately 5 minutes to complete. Results will be analyzed in an aggregate way, so that it will not be possible to refer to individual cases. I thank you in advance for your cooperation. Raquel Lages</p> <p>Access the questionnaire here: <a href="http://bit.ly/BragaEN">bit.ly/BragaEN</a></p>	 <p style="text-align: center;"><b>UNDERSTANDING THE CONSUMER IN THE CITY OF BRAGA</b></p> <p>This research is conducted within a Master Thesis in Marketing and Strategy from the Minho University, which aims to study consumer behavior when visiting a city. The questionnaire is anonymous and takes approximately 5 minutes to complete. Results will be analyzed in an aggregate way, so that it will not be possible to refer to individual cases. I thank you in advance for your cooperation. Raquel Lages</p> <p>Access the questionnaire here: <a href="http://bit.ly/BragaEN">bit.ly/BragaEN</a></p>
 <p style="text-align: center;"><b>UNDERSTANDING THE CONSUMER IN THE CITY OF BRAGA</b></p> <p>This research is conducted within a Master Thesis in Marketing and Strategy from the Minho University, which aims to study consumer behavior when visiting a city. The questionnaire is anonymous and takes approximately 5 minutes to complete. Results will be analyzed in an aggregate way, so that it will not be possible to refer to individual cases. I thank you in advance for your cooperation. Raquel Lages</p> <p>Access the questionnaire here: <a href="http://bit.ly/BragaEN">bit.ly/BragaEN</a></p>	 <p style="text-align: center;"><b>UNDERSTANDING THE CONSUMER IN THE CITY OF BRAGA</b></p> <p>This research is conducted within a Master Thesis in Marketing and Strategy from the Minho University, which aims to study consumer behavior when visiting a city. The questionnaire is anonymous and takes approximately 5 minutes to complete. Results will be analyzed in an aggregate way, so that it will not be possible to refer to individual cases. I thank you in advance for your cooperation. Raquel Lages</p> <p>Access the questionnaire here: <a href="http://bit.ly/BragaEN">bit.ly/BragaEN</a></p>

 <p>COMPRENDRE LE CONSOMMATEUR EN VISITE À LA VILLE DE BRAGA</p> <p>Cette étude fait partie du projet d'un Master en Marketing et Stratégie, à l'Universidade do Minho, dans le but d'étudier le comportement des consommateurs lors d'une visite touristique de la ville. Le questionnaire est anonyme et prend environ 5 minutes. Les résultats seront analysés sous forme agréée, avec la garantie de la confidentialité. Merci de répondre au questionnaire compte tenue de votre expérience en tant que visiteur de la ville de Braga. Nous vous remercions d'avance pour votre coopération. Raquel Lages</p> <p>Accès au questionnaire ici:  <a href="http://bit.ly/BragaFR">bit.ly/BragaFR</a></p>	 <p>COMPRENDRE LE CONSOMMATEUR EN VISITE À LA VILLE DE BRAGA</p> <p>Cette étude fait partie du projet d'un Master en Marketing et Stratégie, à l'Universidade do Minho, dans le but d'étudier le comportement des consommateurs lors d'une visite touristique de la ville. Le questionnaire est anonyme et prend environ 5 minutes. Les résultats seront analysés sous forme agréée, avec la garantie de la confidentialité. Merci de répondre au questionnaire compte tenue de votre expérience en tant que visiteur de la ville de Braga. Nous vous remercions d'avance pour votre coopération. Raquel Lages</p> <p>Accès au questionnaire ici:  <a href="http://bit.ly/BragaFR">bit.ly/BragaFR</a></p>
 <p>COMPRENDRE LE CONSOMMATEUR EN VISITE À LA VILLE DE BRAGA</p> <p>Cette étude fait partie du projet d'un Master en Marketing et Stratégie, à l'Universidade do Minho, dans le but d'étudier le comportement des consommateurs lors d'une visite touristique de la ville. Le questionnaire est anonyme et prend environ 5 minutes. Les résultats seront analysés sous forme agréée, avec la garantie de la confidentialité. Merci de répondre au questionnaire compte tenue de votre expérience en tant que visiteur de la ville de Braga. Nous vous remercions d'avance pour votre coopération. Raquel Lages</p> <p>Accès au questionnaire ici:  <a href="http://bit.ly/BragaFR">bit.ly/BragaFR</a></p>	 <p>COMPRENDRE LE CONSOMMATEUR EN VISITE À LA VILLE DE BRAGA</p> <p>Cette étude fait partie du projet d'un Master en Marketing et Stratégie, à l'Universidade do Minho, dans le but d'étudier le comportement des consommateurs lors d'une visite touristique de la ville. Le questionnaire est anonyme et prend environ 5 minutes. Les résultats seront analysés sous forme agréée, avec la garantie de la confidentialité. Merci de répondre au questionnaire compte tenue de votre expérience en tant que visiteur de la ville de Braga. Nous vous remercions d'avance pour votre coopération. Raquel Lages</p> <p>Accès au questionnaire ici:  <a href="http://bit.ly/BragaFR">bit.ly/BragaFR</a></p>
 <p>COMPRENDRE LE CONSOMMATEUR EN VISITE À LA VILLE DE BRAGA</p> <p>Cette étude fait partie du projet d'un Master en Marketing et Stratégie, à l'Universidade do Minho, dans le but d'étudier le comportement des consommateurs lors d'une visite touristique de la ville. Le questionnaire est anonyme et prend environ 5 minutes. Les résultats seront analysés sous forme agréée, avec la garantie de la confidentialité. Merci de répondre au questionnaire compte tenue de votre expérience en tant que visiteur de la ville de Braga. Nous vous remercions d'avance pour votre coopération. Raquel Lages</p> <p>Accès au questionnaire ici:  <a href="http://bit.ly/BragaFR">bit.ly/BragaFR</a></p>	 <p>COMPRENDRE LE CONSOMMATEUR EN VISITE À LA VILLE DE BRAGA</p> <p>Cette étude fait partie du projet d'un Master en Marketing et Stratégie, à l'Universidade do Minho, dans le but d'étudier le comportement des consommateurs lors d'une visite touristique de la ville. Le questionnaire est anonyme et prend environ 5 minutes. Les résultats seront analysés sous forme agréée, avec la garantie de la confidentialité. Merci de répondre au questionnaire compte tenue de votre expérience en tant que visiteur de la ville de Braga. Nous vous remercions d'avance pour votre coopération. Raquel Lages</p> <p>Accès au questionnaire ici:  <a href="http://bit.ly/BragaFR">bit.ly/BragaFR</a></p>