



Marisa Maria Farinha Duarte

City Branding  
Cidade de Fátima

Setembro/2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Marisa Maria Duarte

# City Branding Cidade de Fátima

Dissertação de Mestrado em Marketing, apresentada à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra para a obtenção do grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, 2013



## **Agradecimentos**

Pretendo expressar os meus mais profundos agradecimentos a todas as pessoas que ajudaram na concretização desta dissertação, tendo umas tido um papel mais interventivo no processo que outras, mas a todas de forma especial:

- Ao professor doutor Arnaldo Matos Coelho, orientador da mesma, pela ajuda e motivação, sempre que foi preciso;
- A todos os professores que me acompanharam neste mestrado, sem eles não teria sido possível reunir conhecimento para o desenvolvimento deste projeto;
- A todas as pessoas que despenderam do seu tempo para me ajudar a concretizar o processo de investigação, através da realização das entrevistas, indo um especial agradecimento ao Excelentíssimo Senhor Presidente da Câmara de Ourém, pela total disponibilidade demonstrada;
- Aos meus amigos, em especial à Eunice Santos pelo carinho e amizade, sempre que precisei;
- Ao meu namorado que me apoiou incondicionalmente;
- À minha mãe, que me deu as condições necessárias para que conseguisse atingir este objetivo,
- A todas as pessoas que direta ou indiretamente participaram deste processo.



## Resumo

O crescimento da atividade turística veio impulsionar e alterar a forma como percebemos os destinos.

A globalização, despertou nas pessoas o desejo de conhecer o mundo, de viajar, de experienciar tudo aquilo, que hoje conhecem graças aos avanços tecnológicos.

Os destinos, as cidades, os países já não são só meros lugares de residência, são agora encarados como produtos, com características semelhantes aos demais produtos, assim, apesar de não ser uma prática recente, sentiram necessidade de se fazer valer de ferramentas apropriadas à sua natureza, que auxiliassem a venda e promoção dos mesmos. A velocidade desenfreada a que tudo ocorre na sociedade fez com que técnicas de marketing fossem utilizadas na promoção da marca da cidade, contudo, e pela importância que detém hoje o *branding* das cidades, rapidamente surgiram investigadores dispostos a dar seu contributo, de forma a ajudar as entidades responsáveis pela gestão territorial a alcançarem o lugar cimeiro que tanto anseiam. Assiste-se a uma verdadeira competição, que assumiu uma escala planetária, onde ganha o destino que demonstrar ter mais para oferecer, em detrimento de outro destino concorrente. Assim, surge a necessidade de explicitar o *branding*, e o *city branding*, bem como sua evolução para *place branding*. Não existe melhor forma de perceber os mecanismos de ação, do que através da experimentação. Aplicou-se um modelo de avaliação *place branding* a uma cidade em concreto, de forma a avaliar como este processo ocorre no terreno, apoiado numa reflexão teórica.

Palavras –chave: Branding, City Branding, Place branding



## **Abstract**

The tourism growth came boost and change the way we see destinations.

Globalization awakened in people the desire to know the world, to travel, to experience everything, whetting the desire to know new places.

Destinations, cities, countries are no longer just simple places of residence, are now viewed as products with similar features to other products as well, although this fact is not a recent practice. Destinations felt the need to enforce with appropriate tools according to its nature, that aided the sale and promotion .

The unbridled speed at which everything happens in society, made like marketing techniques were used to promote the brand of the city, however, with the importance that holds today the branding of cities, quickly emerged researchers willing to give their contribution in order to help the entities responsible for land management, to rich the summit position.

We are witnessing to a real competition, in a planetary scale, where earn the fate that show having more to offer over another competitor destination. Thus, the need to explain the branding, and branding the city emerges, as well as its evolution to place branding. No better way to understand the action mechanism of all this process, than through experimentation. Applied a model to evaluate the place branding of a city in concrete, in order to evaluate how this process occurs on the ground, supported by a theoretical reflection.

Key Words: Branding, City Branding, Place Branding,





# Índice

I-Introdução.....	- 4 -
1.2. Pertinência e objetivos do presente estudo .....	- 4 -
1.3 Objetivos da Estudo .....	- 6 -
II-Revisão de Literatura .....	- 7 -
2.1 Introdução.....	- 7 -
2.2- O passado do <i>city marketing</i> .....	- 8 -
2.3 Marketing Territorial.....	- 10 -
2.4 Aplicação e evolução de Políticas de Marketing.....	- 11 -
2.5 Definição de <i>Branding</i> .....	- 13 -
2.6 <i>Place Branding</i> e <i>Brand</i> .....	- 14 -
2. 6 City Branding .....	- 18 -
2.6.1 Aplicação do branding e stakeholders .....	- 20 -
2.7 – Conclusão .....	- 22 -
III- Modelo conceptual e Metodológico.....	- 23 -
3.1 Introdução.....	- 23 -
3.2 Questões de investigação .....	- 23 -
3.3 Modelo conceptual .....	- 24 -
3.4- Dimensão da análise .....	- 26 -
3.4.1 Atividades de construção de marca.....	- 26 -
3.4.2 Gestão da marca .....	- 27 -
3.4.3 Desenvolvimento de produtos.....	- 27 -
3.4.4 Identidade de marca .....	- 28 -
3.5- Determinantes das escolhas metodológicas .....	- 28 -
3.6 Objetivos da investigação .....	- 29 -
3.7 Método.....	- 31 -
3.8 Estudo do caso .....	- 32 -
3.9 Recolha de dados .....	- 33 -
3.9 Conclusão .....	- 35 -
IV- Análise de dados.....	- 35 -
4.1 Introdução.....	- 35 -
4.2 Enquadramento Geral da cidade objeto de Estudo.....	- 35 -

4.2.1 Acessos à Cidade de Fátima .....	- 36 -
4.2.2 História da Cidade e seu planeamento espiritual .....	- 37 -
4.3 A Cidade e o turismo .....	- 38 -
4.3.1 Empreendimentos Turísticos .....	- 40 -
4.3.2 Sazonalidade .....	- 40 -
4.4 Fátima e o seu Branding.....	- 41 -
4.4.1 Visão e estratégia dos líderes.....	- 41 -
4.4.2 Cultura interna e comunidades locais.....	- 44 -
4.4.3 Infraestruturas .....	- 45 -
4.4.4 Cenários e ambiente .....	- 47 -
4.4.5 Oportunidades proporcionadas por Fátima.....	- 49 -
4.4.6 Comunicação de Fátima.....	- 50 -
4.5 Conclusão .....	- 51 -
V- Conclusão.....	- 51 -
5.1 Introdução.....	- 51 -
5.2 Reposta às questões de Investigação .....	- 52 -
5.2.1 O <i>branding</i> de uma cidade.....	- 53 -
5.2.2 Relação entre a marca da cidade e a sua e visão estratégica, relativamente aquilo que os públicos-alvo percecionam da mesma .....	- 54 -
5.2.3- A importância da interação das comunidades locais e <i>stakeholders</i> na criação da marca da cidade .....	- 54 -
5.2.4 Relação entre a imagem da cidade e as infraestruturas que dispõe? .....	- 55 -
5.3- Conclusões , limitações e sugestões para futuros estudos.....	- 55 -
VI- Referências Bibliográficas.....	- 59 -

## Índices Figuras

Figura1- Esquema da Tese.....	-4-
Figura 2-Modelo de Gestão de <i>Place Branding</i> .....	-19-
Figura3-Modelo Conceptual Proposto.....	-25-
Figura4-Proposta de Programa complementar.....	-53-
Figura 5-Quadro síntese dos objetivos.....	-56-



## **Índice de Gráficos e Tabelas**

Tabela1- Número de Participantes em celebrações .....	39-
Tabela 2- Número de Peregrinos por origem.....	40-



## I-Introdução

As mudanças que se fizeram sentir na sociedade ao longo da década de 90, trouxeram grandes alterações. Foram de ordem económica, social e revolucionaram os mercados.

O conceito de globalização serve como justificativa a grande parte das alterações que se fizeram sentir na sociedade, a facilidade de comunicação e de interação dos povos originou mudanças, quer a nível tecnológico, social como demográfico. No entanto, não foram as únicas áreas a sentir os efeitos da globalização, um dos sectores que mais ganhos teve com a dita globalização foi o turismo, esta atividade não podia estar mais globalizada (Melo, 2002).

De acordo com o autor “globalização está no coração da cultura moderna; as práticas culturais estão no coração da globalização” (Melo,2002:36). Os meios tecnológicos de que dispomos atualmente, abriram uma janela para qualquer canto do planeta, poder observar indiretamente países e regiões, bem como conhecer as suas diferenças culturais e geográficas é hoje uma realidade facilmente alcançável. Este cenário intensifica o desejo de viajar, de conhecer e experienciar. A este facto acresce um maior facilitismo na marcação das viagens, sem esquecer a quantidade de mensagens eletrónicas que recebemos constantemente, que nos desperta o desejo de conhecer. Assim, a cultura e o turismo passaram a estar ao alcance de todos.

As pessoas passaram a movimentar-se mais, a viajar e todas estas variações fizeram com que as cidades, países, regiões e lugares tivessem agora de se esforçar mais por captar a atenção das pessoas, e a competirem entre si pelos turistas. Desta forma a tentativa de moldar uma identidade única, e de se fazerem munir de elementos diferenciadores das demais, com o objetivo de se promoverem junto de determinados públicos-alvo é agora uma realidade da gestão de lugares.

O turismo aumentou em grande escala nas últimas décadas, os destinos são agora percecionados de outra forma, Leiper (1995) explica que os destinos são lugares para



onde as pessoas viajam, atraídas por características singulares, escolhendo esse mesmo destino já com um pressuposto. Um destino pode ser considerado como uma combinação de todos os produtos e serviços fornecidos localmente, surgindo como um benefício, enquanto gerador de toda a atividade económica local, onde todos os *stakeholders* podem também obter ganhos financeiros.

O marketing de destino, surge, neste âmbito como prossecutor da política de turismo, que deve ser coordenada com o desenvolvimento do plano estratégico regional. O impacto do turismo através da comercialização dos destinos, gera proveitos que devem ser maximizados em prol do benefício local (Dimitrios, 1999).

Contudo, se a promoção dos lugares vem sendo praticada desde o século XX, como resposta à competição crescente entre economias nacionais e internacionais (Kavaratzis e Ashworth, 2008). Existe uma unanimidade por parte dos autores em afirmar que a aplicação de técnicas de marketing, no processo de gestão de lugares é algo muito mais recente. Esta necessidade surge devido ao crescimento do turismo, e pela necessidade de atrair investimento externo para regenerar as cidades pós-industriais. Assim, entende-se porque só na década de 90 aparecem estudos académicos, que iniciam a aplicação dos conceitos de marketing à gestão e promoção dos lugares, dando surgimento ao marketing territorial.

A globalização trouxe um incremento à competição entre lugares, o que faz com que os lugares estando emersos em contantes mutações na sua envolvente se vejam forçados a cumprir requisitos considerados imprescindíveis pelos seus públicos-alvo. Este incumprimento poderá ser o suficiente para que outro lugar, ao oferecer um nível de satisfação superior, consequentemente ganhe um lugar de primazia na disputa pelos turistas.

O Turismo é um dos sectores mais importantes em termos de expectativas de crescimento económico e de criação de empregos, este setor de negócios vai-se impondo como uma força de mudança determinante no desenvolvimento económico e sócio-urbanístico local. Para as questões e desafios que se colocam há que encontrar soluções

que permitam um desenvolvimento sustentado e equilibrado do espaço urbano e do seu aproveitamento turístico (Henriques,2003).

Um número considerável de autores defende que os lugares, tal como os produtos e serviços, podem ter uma marca (Kotler et al, 1999; Keller, 1998; Hankinson, 2001). A tomada de consciência alertou dirigentes para a necessidade da gestão de marca das cidades, fazendo com que a promoção da marca ganhe um papel de destaque, sendo um dos mais importantes fatores a ter em conta no desenvolvimento de qualquer território. Este tema pela importância que reúne, bem como pelo facto de ser uma realidade atual a crescer visivelmente, despertou interesse nos representantes locais, gerando o conceito de *city branding*.

Pretende-se que este estudo contribua para uma reflexão sobre o tema, e ajude a dissipar algumas questões, com apoio na literatura, e através da proposta de um modelo de análise da marca cidade de forma a dar resposta às seguintes questões:

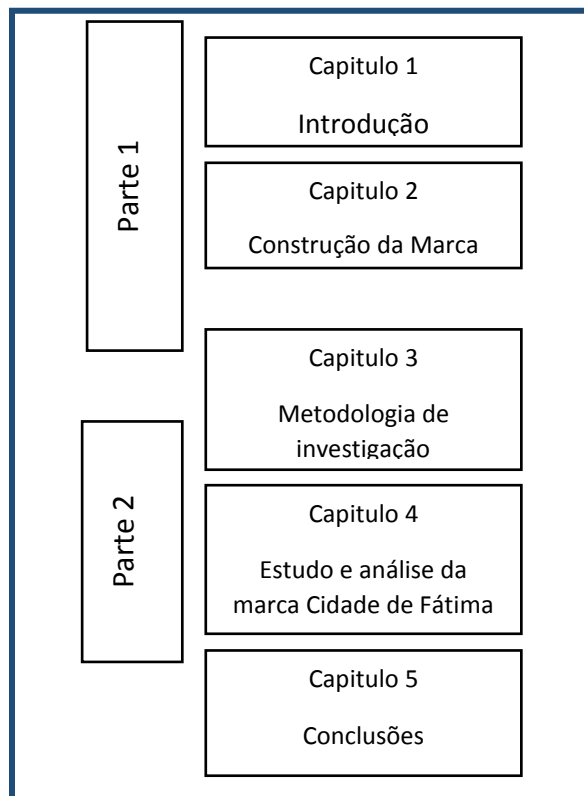
- 1- Como se desenvolve o *branding* de uma cidade?
- 2- Qual a relação entre a marca da cidade e a sua visão estratégica, relativamente aquilo que os públicos-alvo percecionam da mesma?
- 3- Qual a importância da interação das comunidades locais na criação da marca da cidade?
- 4- Qual a relação entre a imagem da cidade e as infraestruturas de que dispõe?

A tese apresenta a seguinte estrutura: o capítulo 2 define os conceitos-chave do estudo e apresenta uma perspetiva teórica de *place branding*, através de uma revisão da literatura com enfoque no marketing de lugares, no *branding* e gestão estratégica da marca, bem como na aplicação do *branding* ao espaço urbano. É apresentado o modelo teórico integrado proposto por Kavaratzis (2009), inspirado nos elementos comuns de *frameworks* desenvolvidos por diversos autores. O capítulo 3 apresenta o modelo conceptual, o método de pesquisa, o estudo de caso e a recolha de dados que foram seguidos nesta investigação. O capítulo 4 consiste no estudo empírico da cidade de

Fátima, analisando as práticas de marketing da cidade, e comparando-as com os elementos do *framework* utilizado. O capítulo 5 apresenta as conclusões do estudo.

Podemos esquematizar a estrutura da tese da seguinte forma:

Figura1- Esquema da tese :



## 1.2. Pertinência e objetivos do presente estudo

Um número crescente de cidades já descobriu a importância do *branding*, e o exponencial crescimento demográfico e económico que este pode alavancar nas cidades e regiões.

Estando previsto que mais de metade da população mundial possa se concentrar futuramente em áreas urbanas confirmar, será ainda mais imperativo haver uma gestão e um planeamento das cidades eficiente. (Pereira,2013)

A marca de cidades, quando imbuída de uma visão holística sobre a geografia humana e física do espaço, e agregada da cooperação entre agentes económicos e sociais, gera atrativos que conduzem a ganhos de competitividade territorial. Países, regiões, estado e cidades, vivem numa economia globalizada, onde a competição pelos investimentos empresariais, fluxos turísticos, cidadãos e potenciais habitantes têm exigido uma estratégia de promoção territorial assente em estratégias de marketing territorial.

Assiste-se a uma concordância por parte dos líderes políticos em afirmar e reconhecer que existe uma ligação entre a imagem da cidade e a sua atratividade.

Numa era tecnologizada onde somos confrontados diariamente com campanhas de marketing, publicidade e onde as ofertas e escolhas são incontáveis, torna-se cada vez mais desafiante para uma cidade obter um papel de destaque, tendo de recorrer ao auxílio de singularidades para se afirmarem.

Desta feita, um número considerável de autores defende que os lugares, tal como os produtos e serviços, podem ter uma marca (*Keller, 1998; Kotler et al, 1999; Hankinson, 2001*). A tomada de consciência que alertou dirigentes para a necessidade de uma gestão de marca das cidades, levou a óticas diferentes sobre gestão e planeamento dos lugares, com o objetivo de fazer as cidades entrarem em mercados mundiais competitivos.

A promoção das cidades pratica-se desde o século XIX, contudo as técnicas de marketing aplicadas à gestão das cidades é algo recente, tendo surgido com mais celeridade nas últimas décadas devido à necessidade de captação de turistas, como forma de contribuição para o desenvolvimento económico das mesmas cidades, colidindo com uma competição feroz de visitantes e investimentos (Pereira,2013).

Assiste-se ao emergente desafio de gerir as marcas das cidades, como se de um produto se tratasse. Atua-se neste processo com o objetivo de fortalecer competências,

munindo as cidades com capacidade de adaptação às intransigências do mercado internacional, que se encontram em constante mutação.

Este paradigma atual fez com que o marketing tenha sido introduzido na gestão das cidades e conseqüentemente cause alterações ao nível das políticas locais. Alguns autores (Moilanen e Rainisto 2009) evidenciam inúmeros casos onde demonstram a utilização do marketing territorial como resposta ao crescimento da competição entre regiões e cidades.

Desta forma é crucial a compreensão do *city branding*, e em que medida as políticas de gestão, que tem por base princípios de marketing territorial, podem ser contributivas para o crescimento sadio da cidade, ancorado por uma marca.

### **1.3 Objetivos da Estudo**

A definição de objetivos assume uma importância grande porque permite orientar todo o processo de pesquisa, neste delimitam-se as metas a alcançar, e estabelecem-se linhas condutoras para todo o processo investigativo. Face ao objeto de estudo, traçamos objetivos que nos permitam realizar um diagnóstico.

Através de uma reflexão teórica sobre as temáticas, e apresentado o modelo conceptual que serve de base ao desenvolvimento do trabalho prático desta dissertação, pretende-se analisar os processos de *place branding*, a partir da observação das várias componentes elencadas no modelo integrado proposto por *Kavaratzis (2009)*, a partir dos fundamentos da teoria do *branding* e da literatura de *place branding*.

Partindo da conceção do espaço urbano enquanto marca, este estudo procura perceber o papel do *branding* na construção da imagem da cidade, tomando como contexto empírico a cidade de Fátima, surgem os objetivos específicos desta tese. Descrever a importância da gestão estratégica da marca também nos espaços urbanos, como sugerido pela literatura de branding e *place branding*, analisar um modelo de gestão da marca da cidade, proposto por *Kavaratzis (2009)*, que serve de guia para esta investigação, com o objetivo de obter resposta às seguintes questões:

Q1-Como se desenvolve o branding de uma cidade?

Q2-Qual a relação entre a marca da cidade e a sua e visão estratégica, relativamente aquilo que os públicos-alvo percebem da mesma?

Q3-Qual a importância da interação das comunidades locais e stakeholders na criação da marca da cidade?

Q4-? Qual a relação entre a imagem da cidade e as infraestruturas que dispõe?

Este estudo descreve o processo seguido pela cidade de Fátima. A construção da imagem é avaliada e confrontada com o modelo teórico, com o objetivo de entender e sistematizar a experiência deste lugar.

## **II-Revisão de Literatura**

### **2.1 Introdução**

O crescimento da atividade turística, tornou os lugares apetecíveis, a marca das cidades quando gerida com base neste pressuposto, agregada da cooperação entre agentes económicos e sociais, gera atrativos que conduzem a ganhos de competitividade territorial.

As estratégias de *branding*, devem ser simples, credíveis e com impacto junto do consumidor do território. O objetivo deste estudo é perceber como os agentes económicos e sociais percebem os pontos fracos, os pontos fortes, as oportunidades e as ameaças num território, e ainda perceber qual a real visão que detém sobre a cidade enquanto marca. Para isso objetiva-se a compreensão do valor da definição de marca.

Desta feita, neste capítulo efetua-se uma revisão da literatura respeitante à temática em estudo, será abordada a evolução do marketing de lugares, descrevendo-se as suas três principais etapas, sendo também descritas as diferentes tendências na

literatura de *branding* aplicada aos lugares. Segue-se a definição de conceitos-chave nesta tese como *branding*, *place Branding*, posicionamento e imagem.

Apresentar-se-á o modelo de gestão da marca cidade (Kavaratzis, 2009) que orienta esta tese e o processo ideal na sua implementação.

## **2.2- O passado do *city marketing***

A promoção das cidades vem sido visível desde o século XIX, contudo as técnicas de marketing aplicadas à gestão das cidades é uma situação recente, este novo panorama proliferou em simultâneo com novos conceitos, contributivos para o desenvolvimento económico das mesmas cidades.

É aceite que o *city marketing* teve sua implementação em fases distintas, e que ao longo das mesmas existiram abordagens diferentes. Vários autores defendem que o *city marketing* atravessou uma evolução de três estágios. (Short e Kim 1999; Kavaratzis 2004).

Alguns autores fazem uma análise da evolução do marketing de lugares, distinguindo três fases (Kavaratzis, 2007; Ashworth e Kavaratzis, 2010; Hankinson, 2010;). A primeira fase foi a promoção do local, que se restringia a publicidades para vender determinada cidade ou região, levada a cabo por entidades com interesse em promovê-la. Estavam na era da industrialização, que instaurou mutações na sociedade e na forma de vida das pessoas drásticas. Tudo era novo e desconhecido, o desejo por uma vida melhor era vendido constantemente, assente neste pensamento e através do uso de publicidade, o objetivo era atrair novos moradores para os bairros recentemente construídos, e com isso aumentar o fluxo de viagens das linhas ferroviárias, bem como atrair empresas através de benefícios fiscais e promessas de mão-de-obra a baixo custo (Short e Kim 1999).

Depois, seguiu-se a fase do marketing de lugares, onde a ótica de planeamento sofria modificações, passou a ser um instrumento de gestão dos interesses coletivos, onde primordialmente se tentava ter perceção daquilo que os consumidores mais valorizavam ao experienciar o lugar. (Kavaratzis, 2008)

Nesta fase houve também um esforço para atrair fábricas de outras localidades, mas a promoção não se ficava por aqui, a mesma promovia também as melhorias da infraestruturas físicas, formação profissional e destacava uma relação salubre público-privada (Bailey 1989; Kotler et al,1999;).

Chegando à última fase, as mudanças nas prioridades do planeamento tornaram o marketing de lugares apetecível e passou a ser visto como um instrumento a usar. Tomou-se consciência de que a imagem é um fator determinante para atrair residentes, investidores ou visitantes. Esta fase em que nos encontramos é a do *branding* de lugares ou *place branding*.

A terceira geração, contém os objetivos das duas primeiras etapas, mas incide e dá enfoque à criação de empregos, inclui agora a competitividade global, recursos humanos e intelectuais, juntamente com baixos custos de operação e qualidade de vida. Esta terceira fase de aplicação de *city marketing* é claramente orientada para o pensamento competitivo que é caracterizado pela criação de *clusters*, e na parceria público-privada.

Para alguns autores (Rainisto,2003; Trueman et al., 2004; Kavaratzis, 2004 e 2008; Ashworth e Kavaratzis, 2010;) o advento do conceito de *branding* corporativo contribuiu para o desenvolvimento do *place branding*, uma vez que as marcas de lugares têm semelhanças com as marcas corporativas.

Analisando o marketing corporativo, a construção de uma marca pode ser analisada ou discutida por meio de uma abordagem mais profunda, no nível de relacionamento dos profissionais para com os valores da organização (Pereira, 2013).

Na década de 70 a promoção do local começou a ganhar força como uma área de turismo e de política urbana. As primeiras pesquisas foram precisamente nas áreas do turismo e do urbanismo, mas estas duas disciplinas permaneceram afastadas entre si. Só no final do século XX começaram a aparecer artigos de *place branding* nas revistas de marketing (Kavaratzis e Ashworth, 2006).



A área de estudo *branding* de lugares, surgiu devido à transversalidade de atuação de vários setores, tais como turismo, políticas públicas e marketing. Para este desenvolvimento contribuiu também a associação da teoria do *branding* à teoria do *branding* corporativo e de serviços. Ambas têm raízes multidisciplinares, dirigem-se a um grupo de múltiplos *stakeholders*, atendem a aspetos relevantes como o nível de envolvimento dos mesmos, tomam em consideração a responsabilidade social, e procuram um plano de desenvolvimento a longo prazo. (Barke,1999;Pereira,2013)

O principal objetivo do *branding* já não é a publicidade, nem somente um slogan, assumiu agora contornos mais alargados, como a sustentação da marca de uma cidade, onde se pretende que a imagem represente o seu carácter distinto e diferenciador. (Pereira,2013)

### **2.3 Marketing Territorial**

Como já foi referido, o ambiente fortemente competitivo que caracteriza os lugares (países, regiões e cidades) no que diz respeito à sua disputa para atrair investimentos, residentes e visitantes favoreceu a adoção de abordagens de marketing que anteriormente apenas se aplicavam a produtos e marcas de consumo, utilizadas no domínio dos bens e serviços. Da mesma forma que se gerem marcas, surge um consenso quanto à viabilidade do processo de gestão ser aplicado aos lugares, enquanto destinos turísticos, potenciadores de gerar atividade económica (Morgan et al. 2002).

Para *Porter* (1990,)), as cidades que se encontram em lugar de destaque por excelência ficam a dever o sucesso a um conjunto de fatores que ela chama de três C's (conceitos, competências e conexões). Para o *autor* é de extrema importância a criação de clusters como forma de diferenciação, da mesma forma que se promovem os produtos e se faz a sua segmentação, a criação de clusters reforça a competitividade através do fator diferenciação (Martins e Silva, 2013).

O marketing enquanto ferramenta de gestão pode influenciar políticas de países, regiões ou cidades, o uso do planeamento estratégico tem como objetivo satisfazer

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

No paradigma atual, onde a competitividade de lugares é acérrima qualquer obtenção de vantagem poderá ser de extrema importância, esta corrida desenfreada desencadeou um quadro competitivo à escala mundial, onde urge atingir um lugar de primazia e conseqüente conquista do interesse e atenção dos consumidores.

#### **2.4 Aplicação e evolução de Políticas de Marketing**

O ato de consumir parece ser algo a que estamos condicionados inteiramente, tenhamos consciência disto ou não. Uma das hipóteses básicas da teoria do consumir consiste na ideia de que os consumidores procuram obter o maior nível de satisfação possível. Também a evolução económico-social desenvolveu este prisma de consumo que forçou o desenvolvimento de um marketing direcionado no sentido de satisfazer as necessidades dos consumidores. Estes estão mais exigentes, também pela crescente oferta do mercado, valorizam agora aspetos como responsabilidade social das marcas, e o papel das organizações na atuação ambiental, um reflexo da era moderna em que nos encontramos.

De acordo com o autor (Ramos, 2003 apud Aragonez e Alves, 2012:5) um planeamento estratégico de marketing proporciona às cidades instrumentos e oportunidades para estarem à altura do desafio, quer ao nível da atração como da fixação. Para o autor, no atual ambiente competitivo o Marketing Territorial funciona como uma mais-valia ao nível da divulgação de uma imagem de forma a atingir o público-alvo identificado, defendendo a necessidade de uma nova abordagem em termos de planeamento das cidades, sendo exigido um reposicionamento dos espaços urbanos de forma a conseguirem sistemas territoriais competitivos por efeitos de proximidade

geográfica, bem como através de parcerias ao nível social, político, institucional ou económico.

O marketing das cidades surgiu como resposta a uma problemática, presente em vários lugares, após diversos anos de fulgor, com registos de enorme crescimento, observar-se uma situação de estagnação (Kavaratizs,2008). Esses anos de apogeu onde se tinha verificado um crescimento vigoroso, não tiveram registos de planeamento estratégico, culminaram num quadro de desorganização, motivado pelos excessos, desencadeou-se uma conjuntura citadina onde os espaços verdes eram reduzidos ou inexistentes, congestionamento de trânsito, desenquadramento arquitetónico que ocorreu pelo crescimento desenfreado sem travão nem planeamento urbanístico. A gestão da cidade é condicionada pelas grandes mudanças que ocorrem no seu ambiente e que estão relacionados com as tendências e fatores económicos, sociais, demográfico, ecológicos, culturais e políticos.

Sob essa perspetiva, torna-se relevante o uso do marketing na gestão das cidades. O objetivo será o de projetar uma comunidade que atende às necessidades dos diversos grupos, como os visitantes, moradores e trabalhadores, ou empresas e mercados a que se dirigem produtos exportados pelo lugar.

Todas estas alterações provocadas pela expansão das cidades, desde o nascimento das periferias urbanas ao surgimento de áreas periurbanas, como alternativas para o centro da cidade, na centralização de serviços e bens, deixaram evidenciar grandes mudanças nas cidades (Pereira,2013). Desde os anos 80 que as cidades se unem para afirmar e reforçar a sua identidade, com base na análise dos fatores de mercado, tais como qualidade de vida, responsabilidade ambiental ou de desenvolvimento de tecnologia da informação e comunicação (Ward, 1998).

É precisamente neste contexto que surgem as principais diferenças entre tradicional gestão da cidade e a gestão urbana inovadora. A cidade tradicional estava preocupada com gestão da sua expansão periférica, que se manifesta no crescimento de todos os tipos de edifícios que procuram um bom acesso e infraestruturas para atração

da população. No entanto, a nova gestão urbana está direcionada para atender as necessidades dos clientes e usuários da cidade, empresas, investidores ou visitantes, começou a observar-se ainda uma maior interatividade entre o governo local e setor privado (Pereira,2013).

## **2.5 Definição de *Branding***

Para iniciar, apresento a definição mais simples e concisa de *branding*, que é gestão de marcas (Henning,2010).

Keller (2008) diz que este processo procura influenciar a decisão dos consumidores na hora de adquirir um produto, influenciando a percepção dos mesmos acerca de uma marca, daquilo que a mesma representa e significa, de forma mais clara, o *branding* constitui o processo de atribuir notoriedade e valor emotivo às marcas. Atribuir valor emotivo às marcas não é no entanto uma tarefa simples, é na verdade um processo bastante complexo, pois atravessa a necessidade da criação e posterior implementação de um modelo da imagem, que lhe confira características intangíveis mas, que ao mesmo tempo que tenha atributos funcionais, conferindo aos produtos valor emocional que satisfaçam as necessidades dos consumidores

Medway e Warnaby (2008) afirmam que os lugares estão a ser vendidos como marcas, referindo-se ao trabalho de Hankinson (2004) e Kavartzis e Ashworth (2005) em particular. Kavartzis (2008) considerou a marca da cidade como uma nova aplicação de marketing da cidade, este identifica uma mudança, o foco outrora de caráter estritamente racional, virado só para a comercialização, evolui para a criação de ligações emocionais, e associações psicológicas com uma cidade. Para Moreira (2010) o principal argumento para o uso do marketing e *branding* pelas cidades é o mesmo: a competição entre cidades por turistas, empresas, moradores e outros grupos-alvo.

## 2.6 Place Branding e Brand

Quando falamos em *brand* no contexto de place branding comumente somos direcionados para a noção de marca, com tudo o que a caracteriza, como vimos anteriormente, no entanto isto é um resultado de anos de estudo do *marketing*. O termo *Place Branding* está cheio de inconsistências (Anholt,2007) Existe a tendência entre acadêmicos e profissionais de usar alternadamente termos como *Place Branding*, *Place marketing*, (em substituição de país para país em cada uma das expressões anteriores), e outros conceitos relacionados, incluindo *marketing* turístico. Por isso nesta tese sentiu-se necessidade de explicitar ambas as definições e as suas aplicações como tem vindo a ser analisado ao longo do exposto. O conceito de *place branding* para ter uma compreensão deve ser definido de uma maneira teoricamente significativa. Entender o que constitui uma marca local é ainda uma tarefa árdua e de difícil explicitação.

Anholt (2007) diz que o uso popular e expandido pode ter deturpado compreensões mais precisas sobre o significado do termo, e do processo de desenvolvimento da marca. Num estudo Stern (2006) sugere que o termo tem vindo a sofrer interpretações corrompidas por não ser usado de forma estruturada e consistente.

O *brand* ou marca, como queiramos chamar é normalmente definido como um nome, um termo ou um símbolo identificativo de um produto gerador de uma venda, em detrimento da venda de outro produto. Uma interpretação literal, contudo, esta definição pode não ser totalmente útil quando aplicada a *branding* de lugares, a mesma foi contestada com base no que favorece um produto de orientação, Jevons (2005).

Segundo Pryor e Grossbart (2007) “outras técnicas e disciplinas de marketing” oferecem pouca orientação para a total compreensão de como, as estratégias convencionais de produtos possam ser aplicadas em lugares, uma vez que são dotados de características diferentes. Aceitam que ambos possuem qualidades simbólicas e sociais, e que a base para a produção de ambos é sem dúvida a identidade. Também Kavaratzis e Ashworth (2006) partem da teoria e prática do *place marketing* para sugerir que o branding de produtos se pode aplicar a cidades como uma estratégia poderosa de

construção de imagem. Defendem que as pessoas percebem os locais da mesma forma que percebem as marcas, pois as cidades, regiões ou países formam-se na sua mente através das percepções, associações e imagens. Consequentemente, a melhor maneira de influenciar essas percepções é a mesma utilizada nos produtos: o *branding*.

Hankinson (2001), Ashworth e Kavaratzis (2006), Dinnie (2011) e sustentam que o *branding* é um processo continuado. De acordo com esta teoria, surgem os mecanismos de ação coletiva, assentes numa estrutura política bem definida, que não prevê técnicas de gestão a curto prazo (Braun et al,2010). Kavaratzis e Ashworth (2006) vêem o *branding* do espaço urbano como um meio de alcançar vantagens competitivas para incrementar o investimento e o turismo, contudo e de acordo com Braun et al, (2010) a implementação bem-sucedida de uma marca só irá obter resultados positivos se for munida de genuinidade e credibilidade. Vários autores corroboram do mesmo princípio, a marca cidade deve ser implementada enquanto elemento funcional mas não só, esta requer genuinidade para ser credível (Braun et al, 2010), assente em valores emocionais que retratem o “espírito” local e que geram associações com esse lugar. Estas associações podem satisfazer necessidades funcionais, simbólicas e emocionais (Rainisto, 2003. Para Braun (2012) a marca é um processo deliberado que pode selecionar as associações que entenda para que possam agregar valor à oferta, podendo, assim, aliar-se ainda às marcas de sucesso que já existem dentro da cidade, criando as submarcas, (Washburn et al , 2000).

O *branding* proporciona na perspetiva destes autores (Kavaratzis e Ashworth, 2006; Kavaratzis, 2004) um enquadramento sólido para gerir a imagem da cidade. No entanto, indo ao encontro do que já foi referenciado, este processo de promoção não pode nem deve ocorrer sustentado apenas por imagens e slogans publicitários, sendo aqui o ponto de divergência relativamente ao uso das práticas de aplicação de marketing ao território enquanto mero produto vendável. A quantidade de ações e acontecimentos em que uma cidade está envolta são muito mais vastos e complexos, o que lhe confere características e atributos muito diferentes, daquelas a que um produto de consumo, dito normal, está associado. (Braun,2012)

O conjunto de características que distingue a marca cidade, de outro produto, de acordo com a forma como ocorre o seu processo comunicativo, enquanto ação coletiva, podem ir desde o acolhimento dos residentes, às campanhas de promoção alicerçadas em imagens e *feedbacks* de outros visitantes difundidos na internet. Também o património material edificado e o património imaterial, ligado à cultura das cidades, enquanto elemento etnográfico decorrente de tradições, pode influenciar perceções relativas à cidade – todos estes elementos tangíveis ou intangíveis, contribuem para a construção da imagem de um lugar. (Pereira,2013)

O ponto de discordância de alguns autores, quando dizem que *place branding* não pode ser tratado com meros mecanismos de marketing aplicados a produtos assenta em pressupostos como:

- As marcas do lugar são inerentemente diferente de outras formas de marcas, uma vez que *place branding* é um processo que deriva de técnicas de interpretação;

- Se a promoção de um produto e sua gestão for insuficiente para sua comercialização e este não atingir ao objetivos esperados, o mesmo poderá ser descontinuado, contudo quadro semelhante de gestão não se pode aplicar a lugares;

O *place branding* pode distinguir-se da marca de produtos em pelo menos quatro áreas-chave:

- Desenvolvimento de produtos;

- Identidade de marca;

- Atividades de construção de marca;

- Gestão da marca;

Em primeiro lugar, em termos de desenvolvimento de produtos, os produtos são alteráveis e passíveis de modificações, coisa que não se passa com os locais. De acordo com a *Kotler e Gertner (2002)*, os novos produtos nascem sem qualquer expectativa inicial nem valor incutido, para que um conjunto de associações possa vir a ser acrescentado

mais tarde. Ao contrário de nações e comunidades, as empresas são livres para modificar produtos, de acordo com os requisitos dos consumidores. Os produtos podem ser retirados do mercado, relançados e reposicionados ou substituídos por produtos aperfeiçoados, após um teste inicial no mercado. Contudo, os locais não têm a maioria destas escolhas. Ao criarmos problemas na imagem de um lugar estaremos a causar problemas estruturais que levam anos para se resolverem e dissiparem da memória dos consumidores. Em segundo lugar, o desenvolvimento da identidade de um lugar requer processos analíticos e interpretativos que não são intrínsecos à marca do produto. Em terceiro lugar, todo o processo de gestão e planeamento das marcas, destinado a apoiar esta análise é muito mais complexo quando se trata de lugares do que para os produtos. Em quarto lugar, e por último, deparamo-nos com outro problema, os *place brand managers* reúnem valências que em muito diferem das dos gestores de marcas de produtos, não detêm por norma um conhecimento tao vasto de marketing, e o facto de estarem a lidar com um público-alvo e um conjunto de *stakeholders* tão heterogéneo, impossibilita uma comunicação coesa e que chegue a todos.

Numa declaração muito citada, de Wally Olins, presidente da Saffron , adverte que "A ideia de uma nação como uma marca - como Kellogg 's Corn Flakes é uma marca - é um erro muito grande" ( Olins, 2002 apud Pryor e Grossbart, 2007:295). No entanto, de forma a dar resposta ao aumento da procura pelo *branding* de lugares, os profissionais de marketing têm dado uso a técnicas, teorias e estratégias de marketing de marcas, e aplicado as mesmas na promoção de lugares.

Cientes da dificuldade em separar a marca cidade das outras marcas, e das técnicas que se podem usar para fazer para a promoção e conseqüente venda das cidades, do ponto de vista lógico, uma cidade ou um país, podem ser vistos como um negócio, e alardear as suas melhores características como se de produtos se tratassem. No entanto a aplicação das teorias do marketing, como são exemplo as ferramentas do marketing-mix, trazem alguma confusão. A par com a dificuldade deste processo de gestão, surgiram algumas tentativas para articular os 4 P's do marketing-mix ao modelo das cidades. Enquanto alguns utilizavam os 7 P's do Marketing de Serviços, adicionando aos tradicionais produto, preço, distribuição, e promoção, pessoas, processos e



evidências físicas outros, como Ashworth e Voogd (1990) tem uma visão ainda mais abrangente, que inclui medidas promocionais, de caráter funcional e organizacionais.

O modelo proposto por Ashworth e Voogd (1990), de uma forma mais pragmática, enuncia uma série de medidas que devem ser aplicadas em diferentes áreas com diferentes papéis na organização de uma cidade. Para Martins e Silva (2013) é visível, em linha do que defendem outros autores, que o City Marketing deve reunir o consenso de diversas entidades de modo a atingir resultados positivos.

## **2. 6 City Branding**

Como já foi dito, há uma evidente confusão entre a marca e promoção da cidade, (Chernatony, 2006). Este equívoco tem levado a que o *branding* das cidades contemporâneas esteja ser praticado com o auxílio de ferramentas promocionais, como slogans e logotipos ou, na melhor das hipóteses, campanhas publicitárias. Contudo, como exposto ao longo da reflexão teórica, existem outras áreas de intervenção a que urge recorrer. É neste seguimento que surge o conceito de *place branding*, intimamente associado ao de *city branding*, no entanto possui um sentido mais abrangente, uma vez que o primeiro diz respeito a muito mais do que a criação de uma imagem, um logótipo ou de um slogan. É um processo para desenvolver uma estratégia de longo prazo sobre os atributos de determinado local, (Kotler e Gertner,2002). Ocupa-se com a criação da marca, através da conjugação de uma série de processos e envolvendo-os a todos em torno de um objetivo. Para Martins e Silva (2013) da sua aplicação fazem parte a realização de estudos aprofundados, a conjugação de uma série de fatores e a elaboração de uma estratégia de comunicação inteligente, onde todos os ativos da cidade estão inseridos e participam ativamente.

Kavaratzis (2009) publicou, como forma de colmatar uma lacuna na literatura um *framework*, resultante da escolha e análise criteriosa de diversos frameworks de City Bbranding e *place branding*. Este junta num só modelo teorias propostas por vários autores de forma a obter algum consenso entre teorias complementares, que detinham

já abordagens semelhantes, onde só os pontos em comum propostos mais vezes ganharam lugar neste Framework, Rainisto (2003), Hankinson (2004,2007), Anholt (2006), Trueman e Cornelius (2006). Assim, apresentou uma síntese, com o objetivo de criar um modelo único, tendo em conta ser o único modelo que reúne consenso, e ser o modelo mais referenciado na literatura, adotou-se para auxiliar a desenvolver este estudo, tomando-como referencial.

Figura 2 Modelo de Gestão de *Place Branding*

1-Visão e Estratégia (traçar objetivos claros indo ao encontro das estratégias a que se propõe)
2- Cultura Interna (administração da cidade participa na definição da marca)
3- Comunidades locais (dar prioridade às necessidades locais; envolver nos processos todos os stakeholders, criando um processo coletivo)
4- Sinergias (garantir o apoio de todas as partes interessadas )
5-Infraestruturas (Cumprir e deter infraestruturas básicas de forma a evitar deflagrar expetativas)
6- Ambiente e cenários (capacidade do ambiente construído para representar a cidade, de acordo com a imagem que promove, oferecer qualidade de vida).
7) Oportunidades (oportunidades orientadas para indivíduos ,e empresas, de forma a promover a fixação).
8) Comunicações (mensagem coesa).

Fonte: adaptado de Kavaratzis, Mihalis (2009) *Cities and their brands: Lessons from corporate branding*,

O modelo que se adotou apresenta um processo de *place branding*, que evidencia a transversalidade das medidas de intervenção, no decorrer da implementação do processo. Este, começa com os líderes locais ou mesmo nacionais, enquanto portadores do poder de decisão, a definir e delinear políticas aliadas a uma visão futurista, traçando objetivos a longo prazo. A cultura orientada para a marca deve ser implementada através da administração local. As comunidades locais, devido à

importância que reúnem em si, no processo de criar a marca, sendo estes muitas vezes os representantes da mesma, devem ter uma colaboração ativa em todo o processo de planeamento e gestão, não descurando a importância do comunicativo. Depois disso, as sinergias devem ser encontrados com todas as partes interessadas que irão desempenhar um papel na divulgação da marca promessa. As infraestruturas da cidade, devem ser aspeto de preocupação, na medida em que simbolizam a imagem da cidade, a par com as oportunidades que ela oferece quem quiser visitar ou morar na cidade. Por fim, não sendo sinónimo de menos relevante, surge o último ponto de intervenção, a comunicação, após toda a delimitação de políticas e sua implementação, devem ser comunicada a marca, através de uma mensagem coesa e unida.

### **2.6.1 Aplicação do branding e stakeholders**

Finda praticamente toda reflexão teórica, que serve de sustentação a esta investigação, percebeu-se que existe um elemento comum na formulação de todas as teorias que decorrem do *city branding*, a participação ativa dos *stakeholders*. Assim, entende-se que o *city branding* é parte inerente da administração local, mas a possibilidade de toda conjugação funcionar depende e muito da participação dos *stakeholders*. Revendo:

a) Como identificámos anteriormente no modelo de Kavaratzis (2009), um dos pontos-chaves da implementação passa pela atuação em conjunto de órgãos de administração locais e entidades público-privadas, através de mecanismos de estruturação da ação coletiva. Encontrar a identidade da cidade, tentar realçar recursos endógenos, ou mesmo ativá-los, caso seja esse o caso, será de extrema importância, uma vez que são aspetos como a singularidade dos territórios que lhes atribui uma identidade. Em suma, conhecer os recursos da cidade, as oportunidades, os públicos-alvo, monitorizar a concorrência, identificar e estabelecer as vantagens competitivas da marca cidade (Kavaratzis, 2009).

b) O passo seguinte é identificar e escolher a visão que se pretende para aquele local, bem como traçar objetivos, que devem ser conseguidos com a cooperação e

concordância de tantos stakeholders quanto possível. *City Branding* é por definição um trabalho com um cariz de *networking*, por isso é uma ação coletiva, Hankinson (2004) argumentou que os produtos da cidade são geridos por uma organização complexa de intervenientes do sector público e privado, tornando o *city branding* acima de tudo um processo coordenado.

c) Segue-se a fase de planificar projetos específicos para atingir os objetivos e atribuir papéis claros às entidades participantes no processo (Kavaratzis, 2009). As duas dimensões desse processo - envolvendo os atores certos para ajudar a construir a marca e orquestrar o envolvimento político certo para salvaguardar o processo de *branding*, não são facilmente separáveis, nem devem, visto que gerir a marca deve ter a intervenção das partes interessadas e para se por em prática o *city branding*, é necessário que este seja munido de genuinidade e credibilidade.

d) Seguidamente, é necessário implementar as medidas de marketing, que podem ser funcionais, financeiras, organizacionais e promocionais (Ashworth e Voogd, 1990), ajustando o programa de *branding* através da escolha dos elementos da marca, (Keller, 2008). Uma combinação da marca para todos os públicos-alvo, com submarcas para determinados grupos da cidade terá resultados positivos na implementação da marca da cidade (Braun, 2012).

Revistos os pontos mais importantes, da implementação de uma marca à cidade, novamente se aferiu a importância do processo coletivo, e da participação dos *stakeholders*.

De forma explícita ou implicitamente, estes estão incluídos em quase todas as sugestões de modelos de *place branding*, desde os que reúnem mais consenso, aqueles em que tal não se verifica. Rainisto (2003) também afirma que marcas líderes têm a tarefa de obter todos os níveis de atores envolvidos no processo. Vários modelos de *place branding* são realmente baseados no papel determinante que as partes interessadas podem exercer no *branding*. Para Hankinson (2004) são, na verdade, orientações de *stakeholders* que formam a base de todo o processo. Baker (2007) enfoca o papel das partes interessadas e identifica a extrema necessidade de envolvê-los no processo de

*branding*. Hanna e Rowley (2011) enfatizam o papel das partes interessadas e colocam-nos no centro das suas teorias, para Hanna e Rowley (2011) o envolvimento de *stakeholders* surge como um componente da marca, pertencente às infraestruturas no sentido mais amplo.

Kavaratzis (2012) diz que a necessidade de envolvimento dos stakeholders a todos os níveis de planeamento e gestão é vital, pois a eficaz aplicação das estratégias definidas no território, deriva do apoio e suporte de toda a comunidade. Não se ficam por aqui os motivos pelos quais vários autores defendem a participação e envolvimento ativo dos mesmos, um dos grandes motivos, reside no facto das marcas serem criadas por multidões, que ancoram a sua projeção, a partir do momento em que as incorporam. Ora se não tiverem uma participação ativa na estratégia e planeamento, dificilmente irão associar-se, à marca, uma vez que não se identificam com a mesma.

## **2.7 – Conclusão**

Neste capítulo desenhou-se com recurso à literatura, o percurso da marca de uma cidade, desde as utilizações de marketing, visando a sua promoção, com as características que atribuímos a um produto, ao desenvolvimento de ferramentas e teorias de análise que surgiram devido a uma lacuna na forma e estratégia de promoção das cidades.

A marca de uma cidade ganhou novo vigor, tornando-se um ativo muito importante, no ambiente que decorre atualmente, numa era fortemente globalizada. Possuir uma boa marca territorial, uma boa imagem, confere aos lugares recursos para que possam concorrer com os destinos concorrentes, esta competição ocorre apenas se a cidade for atrativa o suficiente para agradar aos seus públicos-alvo.

### **III- Modelo conceptual e Metodológico**

#### **3.1 Introdução**

Após ter sido realizada uma análise aos conceitos envolvidos na criação do *branding* de uma cidade, apresenta-se neste capítulo um modelo de análise cuja aplicação será a base da componente empírica deste trabalho. Este capítulo inicia-se com a exposição das questões de investigação seguido do modelo conceptual de investigação escolhido. Deste deriva a dimensão da análise sobre a qual incide este estudo, com o objetivo de apresentar resposta à problemática inicial do estudo.

Segue-se o quadro metodológico no qual são definidas as medidas necessárias à operacionalização do instrumento de recolha de dados, selecionou-se o instrumento de recolha de dados, e averiguou-se a forma mais adequada de o fazer chegar à amostra. Recolhidas as perceções dos intervenientes sobre as variáveis em estudo, seguiu-se o necessário tratamento de informação, preparando assim os dados para o estudo empírico.

#### **3.2 Questões de investigação**

Durante a reflexão teórica deste trabalho ficou explícita a evidente importância que o *branding* detém no processo de gestão dos lugares. A necessidade de assumir um lugar de destaque no pódio dos lugares de honra na escolha dos visitantes e turistas levou a que dirigentes políticos aplicassem medidas de marketing na gestão dos lugares, medidas estas que lhes garantem o acesso a recursos necessários para o seu posterior desenvolvimento.

A construção de um *place branding* forte e consolidado requer uma gestão criteriosa de uma panóplia de fatores e recursos: infraestruturas, imagem, serviços, participação das comunidades locais, e atrações. Contudo dado a particularidade dos públicos-alvo a que a cidade objeto de estudo se dirige, optou-se por centrar este estudo

a uma amostra muito concisa, mais propriamente dirigentes locais, dirigentes do turismo de Portugal, e stakeholders. Tendo presente, que as estratégias que os dirigentes pretendem inculcar na gestão da marca, nem sempre são de imediata percepção pelos públicos a que se dirige, optou-se então por analisar de que forma essas lacunas são ultrapassadas e se são uma preocupação constante junto de quem contribui para a construção efetiva do trabalho, durante a revisão de literatura observou-se o poder que o *stakeholders* detém neste processo de implementação do *branding*. Assim, formularam-se as seguintes questões de investigação:

Q1-Como se desenvolve o branding de uma cidade;

Q2-Qual a relação entre a marca da cidade e a sua visão estratégica, relativamente aquilo que os públicos-alvo percebem da mesma;

Q3-Qual a importância da interação das comunidades locais e *stakeholders* na criação da marca da cidade.

Q4-? Qual a relação entre a imagem da cidade e as infraestruturas que dispõe?

Para dar resposta às questões que se colocam apresenta-se de seguida um modelo conceptual que servirá de suporte à investigação.

### **3.3 Modelo conceptual**

De acordo com o trabalho de pesquisa literária que se fez, chegou-se a um modelo conceptual, baseado num Framework de Kavaratzis (2009), que irá suportar o processo de investigação do estudo empírico.

Figura3: Modelo conceptual proposto

Componentes do modelo proposto	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Visão e estratégia dos líderes</b> (Estabelecer um visão de futuro)</li> <li>• <b>Cultura interna</b> (Coordenação entre os vários organismos e associações, bem como com de forma a manter diretrizes comunicacionais ao nível municipal e regional)</li> <li>• <b>Comunidades locais</b> (envolvimento coletivo no processo de construção da marca)</li> <li>• <b>Sinergias</b> (Explorar interesses comuns)</li> <li>• <b>Infraestruturas</b> (priorizar e munir a cidade de infraestruturas, dentro da visão e estratégia da cidade)</li> <li>• <b>Ambiente e cenários</b> (Alinhar a promessa da marca com o carater simbólico)</li> <li>• <b>Oportunidades</b> (Incentivos à fixação)</li> <li>• <b>Comunicação</b> (comunicar de forma coesa a fim de promover a imagem)</li> </ul>	<p>1-Como se desenvolve um processo de branding à luz do modelo proposto;</p> <p>2-Missão entre a marca da cidade e a sua e visão estratégica, relativamente aquilo que os públicos-alvo percecionam da mesma;</p> <p>3-Importância da interação das comunidades locais e stakeholders na criação da marca da cidade;</p> <p>4-Relação entre a imagem da cidade e as infraestruturas;</p>

Fonte: Elaboração própria com base no modelo de place branding de Kavaratzis (2009).

O modelo apresentado de place branding, é uma proposta de Kavaratzis (2009) que tenta, alavancar o processo de personalização cidade, ajudando na criação e implementação da marca cidade. Promessa esta, que, como foi referido ao longo do capítulo anterior deverá ser única e diferenciada das restantes cidades, de forma a garantir vantagem competitiva. Desta feita, uma análise ao modelo permite-nos afirmar que a cidade potencia a criação do *branding* quando garante o envolvimento da comunidade local e dos *stakeholders*, suportado pelas infraestruturas, pelo ambiente e cenário, mas acima de tudo pela medidas estratégias de gestão, definidas pelos órgãos competentes, este processo inicia-se com a autoridade competente da cidade a decidir sobre uma determinada visão para o futuro da cidade (e sua marca) e as estratégias de



marca para alcançar essa visão. A cultura orientada para a marca deve, então, ser transmitida através da própria organização. As comunidades locais devem ser envolvidas e mobilizadas para apoiar a criação, o refinamento da visão e a estratégia de marca.

Estas ações, alinhadas através de um fio condutor que lhes garanta uma coluna vertebral, visam não só satisfazer as necessidades dos públicos - alvo, mas a intenção de criar ou introduzir modificações nas percepções que se tem da cidade, de forma a obter uma resposta/resultado positivo.

### **3.4- Dimensão da análise**

Como foi referido ao longo deste estudo a marca da cidade apresenta diferenças quando comparada com as demais marcas de produtos. Mais do que um produto a cidade oferece uma diversidade de atrativos destinados a diferentes públicos, e conseqüentemente pode agregar a si outras submarcas, ou seja diferentes missões.

Para além destes condicionantes, as entidades locais nem sempre tem liberdade para decidir de acordo com as políticas que pretendem implementar, estas estão sujeitas a restrições pela administração regional e até mesmo pela nacional, não esquecendo todo o mecanismo legal que devem seguir, ora todas estas restrições tem um papel, no desenrolar político urbano, que muitas vezes verifica como determinante na aprovação de certas tentativas de introduzir mudanças no território local. Este facto consolida aquilo que vem sido mencionado ao longo deste estudo, que a marca cidade apresenta diferenças em relação a outras marcas. Com esta ideia assimilada, tomou-se consciência que existem diferentes dimensões a que deve ser feita a análise, elencadas a seguir.

#### **3.4.1 Atividades de construção de marca**

Como vimos anteriormente, apesar de esta responsabilidade se encontrar maioritariamente à responsabilidade dos órgãos de gestão local, há a necessidade destas terem como principio orientador a forma como a marca é percebida, pelos diferentes

públicos a que se dirige, tendo uma dinâmica que lhe permita adaptar-se à realidade atual, não estando cingida a processos de promoção.

De acordo com o *place branding* as atividades de construção da marca auxiliam-se no processo de promoção e divulgação, com um objetivo intrínseco. Estes, muitas vezes são de ordem económica, através da angariação de turistas, de investimento ou de capital, ou de carácter mais intangível, como a mudança da sua imagem, com melhorias ao nível do respeito e admiração. Assim, as cidades sentem-se de certa forma pressionadas a criar uma imagem, a definir um posicionamento, efetuando toda uma comunicação e promoção no mesmo sentido. Esse posicionamento poderá assumir contornos mais modernos ou mais tradicionais, ser orientado para a comunidade ou para pessoas de fora da comunidade. Definir-se uma gestão estratégica bem como uma visão ganha lugar e notoriedade quando se pretende medir a forma como se está a construir o branding de uma cidade.

#### **3.4.2 Gestão da marca**

Todo o processo de gestão e planeamento das marcas, destinado a apoiar esta análise é muito mais complexo quando se trata de lugares do que para os produtos. As diferentes visões por parte dos autores e a dificuldade em achar um consenso, provam que o processo de gestão de uma cidade requer mais trabalho que o de gestão de outras marcas.

A promessa que está implícita na marca deve ser atingida em todas as vertentes e ver-se cumprida em todas as iniciativas, bem como pelos serviços, estabelecendo uma ponte entre o objetivo que representa e as reais expectativas do seu público.

#### **3.4.3 Desenvolvimento de produtos**

City Branding diz respeito à imagem da cidade, que, por sua vez, funciona como ponto de partida para o desenvolvimento da marca. É um processo que visa desenvolver uma estratégia de longo prazo sobre os atributos de determinado local.

Como se objetivou na formulação da reflexão teórica deste trabalho, é necessário entender que gerir cidades como se gere produto pode ter um resultado imediato positivo mas a longo prazo surtir efeitos desastrosos. A impossibilidade de introduzir alterações estruturais no planeamento e gestão de uma cidade à mesma velocidade com que se efetuam mudanças de estratégia na gestão de um produto deixa as cidades numa posição de vulnerabilidade elevada. Ao infligir situações danosas na imagem de uma cidade, criamos problemas estruturais que levam anos para se resolverem e dissiparem da memória dos consumidores.

A forma como se desenvolvem estes produtos e a atenção e minuciosidade com que este processo ocorre é uma das dimensões de análise do modelo de análise que se propõe.

#### **3.4.4 Identidade de marca**

O desenvolvimento da identidade de um lugar requer processos analíticos e interpretativos que, se desenvolvem com a participação ativa das comunidades locais. A formação de uma marca forte e com uma mensagem coesa, como já foi referido passa pelo alavancar de sinergias e por um conjunto de elementos físicos, como cenários e ambientes, que em grande parte são construídos pelos moradores, trabalhadores, e turistas, enquanto atores locais. Do desenvolvimento do produto à criação da marca existe todo um percurso que requer a participação ativa da população, que forma o quadro quotidiano das cidades, doutra forma a tarefa de criar uma identidade que agregue aspetos singulares, que possam vender particularidades dotadas de história e vivências encontra-se dificultada.

#### **3.5- Determinantes das escolhas metodológicas**

Atualmente a investigação científica apresenta inúmeras metodologias de abordagem. Contudo, as razões que condicionam a escolha de uma metodologia em

detrimento de outra são condicionadas por fatores variados, desde o objetivo da investigação ao conteúdo do projeto de investigação.

A finalidade de uma pesquisa científica não passa somente pelo elencar e dissecar de factos levantados empiricamente, mas pela necessidade de auxílio, que esta constitui no desenvolvimento de um carácter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos. Atualmente, o processo de investigação científica apresenta uma serie de metodologias de abordagem, contudo as razões que determinam a seleção de uma metodologia em detrimento de outra são condicionadas por alguns fatores que Moreira (2010) resume:

- . Objetivo da investigação
- . Conteúdo e contexto do projeto de investigação
- . Constrangimentos

“Quanto mais complexo é o fenómeno sob investigação, maior deverá ser o esforço para se chegar a uma quantificação adequada” (Minayo e Sanches, 1993:242).

### **3.6 Objetivos da investigação**

A definição de objetivos assume um papel decisivo numa investigação porque permite auxiliar na escolha do fio condutor de todo o processo de pesquisa. A delimitação de metas a atingir, estabelecendo linhas de orientação a desenvolver, tem como objetivo acrescentar valor à situação de partida.

Este estudo foca a análise do *city branding* de uma cidade, a partir da análise de um modelo estabelecido, de um conceituado autor da literatura, e propõe-se a dissecar fatores que compõe a marca de uma cidade como identidade do produto, desenvolvimento do produto, gestão da marca e atividades de construção da marca, fatores estes que resultam na relação entre a marca e a gestão da cidade. Contudo fazer

uma investigação não se limita somente a revisão bibliográfica, existem outras ferramentas ao dispor do investigador, como a investigação empírica (Moreira,2010).

O processo de pesquisa é formado por cinco fases (Moreira,2007):

- 1- Formulação do problema
- 2- Planeamento
- 3- Recolha de dados
- 4- Análise de resultados
- 5- Apresentação dos resultados

Tendo isto presente durante todo o processo investigativo que decorreu para a elaboração deste estudo, visou-se responder às seguintes questões:

Q1-Como se desenvolve o *branding* de uma cidade;

Q2-Qual a relação entre a marca da cidade e a sua e visão estratégica, relativamente aquilo que os públicos-alvo percecionam da mesma;

Q3-Qual a importância da interação das comunidades locais e *stakeholders* na criação da marca da cidade.

Q4-? Qual a relação entre a imagem da cidade e as infraestruturas que dispõe?

As questões colocadas surgiram no decorrer da elaboração do estudo, tendo em vista os objetivos finais, desta feita surgiram como ferramenta de auxílio para se atingir aquilo a que este estudo se propôs especificamente. Como foi referido anteriormente, a definição de objetivos conduz à escolha metodológica a que se pretende recorrer, condicionando o teor dos dados e da amostra.

### 3.7 Método

Irá recorrer-se à realização de entrevistas que ajudem a medir as variáveis em estudo, com a posterior análise de dados, de forma a obter-se informação mais precisa e exata. Os públicos-alvo serão dirigentes políticos, de associações locais e stakeholders.

As metodologias quantitativas são entendidas como estudos que se fundamentam em dados empíricos processados quantitativamente, recolhidos e trabalhados com objetividade e de forma neutra, com base nos mesmo investigador levanta e testa hipóteses. As metodologias qualitativas surgem como forma de resposta para situações mais complexas, indo no sentido oposto da lógica quantitativa, uma vez que partem da realidade social e da sua complexidade, para a construção de procedimentos adequados à captação e transformação da realidade.

Nas etapas da investigação social facilmente o qualitativo e quantitativo podem coexistir em cada processo de investigação. Assim, numa primeira fase temos a preparação da investigação, onde ocorre a definição do objeto a estudar (especificação da problemática, investigação documental, teoria e sentido da investigação) e a estruturação da investigação (estrutura da prova, medida, amostragem, ética).

Existem potencialidades e limitações em ambas as abordagens, qualitativa e quantitativa, certamente. Quando utilizados dentro dos limites das suas especificidades, ambas podem contribuir efetivamente para corroboração de teorias, formulação e teste de hipóteses, ou seja, um conhecimento mais congruente da realidade.

A metodologia ideal para compreender e interpretar fenómenos sociais, sobretudo quando é usada com o objetivo de obter uma compreensão mais profunda da situação e o significado que lhe é dado pelos que nela estão envolvidos, será através da análise de dados, criteriosamente recolhidos e analisados. Para dissecar esta problemática, esta investigação irá estudar os conceitos envolvidos na marca de uma cidade. Terá por base um estudo empírico que partirá da problemática proposta anteriormente. Durante o processo de revisão literária, houve dois trabalhos científicos

que tendo por base um objeto de estudo semelhante, foram alvo de foco, bem como a metodologia neles utilizada, dado que já produziram resultados.

Citando o autor “na análise de uma marca cidade, os atores e variáveis que esta comporta, tornam o estudo deste fenómeno impossível de distinguir do seu próprio contexto” (Moreira, 2010:64).

Tendo por base o estudo referido anteriormente, elege-se como opção metodológica o estudo de caso, com a consequente caracterização relativa à unidade de estudo, recolha e análise de dados. O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

### **3.8 Estudo do caso**

“O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2003:13). Neste estudo adotou-se a estratégia do estudo de caso por se considerar a mais adequada quando um fenómeno é vasto e complexo (Rainisto, 2003) e não pode ser estudado fora do seu contexto (Yin, 2003). Como este autor afirma, “o estudo de caso é a estratégia apropriada quando estamos a examinar um fenómeno contemporâneo, quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre o conjunto dos eventos estudados” (Yin, 2003:7), o que sucede nesta investigação. O estudo de caso tem sido usado em numerosos trabalhos de marketing e *branding* de cidades (Hankinson, 2001; Rainisto, 2003; Kavaratzis, 2008; Ashworth e Kavaratzis, 2010; Dinnie, 2011).

### 3.9 Recolha de dados

Existem ações fundamentais na recolha de dados, como saber observar, ler e inquirir (Moreira,2007). O acesso à informação é um dos pilares mais importantes no decorrer de uma investigação, contudo, é com pesar que se verifica, que nem sempre o acesso à mesma está facilitado, principalmente nas investigações sociais (Moreira, 2007).

O estudo de caso combina vários métodos de recolha de dados, tais como publicações, observação direta dos eventos em estudo e entrevista às pessoas envolvidas nos eventos (Yin, 2003). Há também que considerar as limitações do estudo de caso: não é possível generalizar os resultados de um estudo de caso, sobretudo quando é único e não múltiplo; e o investigador não é completamente objetivo (Yin, 2003). No entanto, o estudo de caso pode auxiliar a generalizar as teorias através de aplicação analítica, uma vez que gera dados, a partir das entrevistas por exemplo, que também são a base de muitos estudos quantitativos (Rainisto, 2003). Decorrida a explicação dos motivos que geraram a escolha metodológica para este trabalho, apresentam-se de seguida as fontes utilizadas, com mais pormenor:

#### A)Fontes primárias

##### - Entrevistas

A entrevista será sem dúvida uma das técnicas de recolha de dados a que mais se recorre quando se pretende elaborar uma investigação social (Moreira, 2007).

Foram realizadas no decorrer do processo de investigação 8 entrevistas presenciais, semiestruturadas, com base num guião (anexo), as pessoas que gentilmente cederam a entrevista foram:

- 1) Excelentíssimo Senhor Presidente Paulo Fonseca, da Câmara municipal de Ourém, que acumula o cargo de vice-presidente do Turismo do Centro;



- 2) Excelentíssimo senhor presidente Humberto Delgado, da junta de freguesia de Fátima
- 3) Dr.ª Eliana Bernardo- Diretora do hotel Santa Mafalda;
- 4) Senhor Manuel Pinho -Proprietário e gerente da empresa Garrafeira de Fátima
- 5) Engenheiro António Almeida, Empresário Local
- 6) Arquiteto Luís Moniz-Empresário Local
- 7) Jorge Morais- Guia Oficial
- 8) Mariana Castanheira- Empresária local

As questões para a elaboração deste guião, que serviu de partida para as entrevistas, todas realizadas presencialmente, foi elaborado seguindo dois prismas:

Prima Interno - as questões tinham como objetivo tornar explícita a relação entre a visão, missão, e valores da organização bem como a sua estrutura e a importância do envolvimento das comunidades locais, mais especificamente agentes locais.

Prisma externo- referente à análise da sua estratégia e missão, ou seja, como esta pretende ser reconhecida pelos seus públicos.

#### B) Fontes secundárias

Recorreu-se também a outras fontes de dados, de forma a tornar mais completos e ricos os elementos recolhidos:

Sites: como o site da região Turismo Centro a fim de averiguar a forma como promoviam a cidade de Fátima, no enquadramento nacional, entre outros de igual importância;

Estudos: PENT-Plano Estratégico Nacional de Turismo; Grandes opções do Plano da Câmara, Municipal de Ourém

No que concerne aos recursos e limitações do presente estudo, importa referir que estes se prendem essencialmente com a falta de recursos financeiros e humanos,

agravados pela falta de tempo para se poder executar a investigação com mais profundidade.

### **3.9 Conclusão**

Com este capítulo pretendeu-se desenhar um modelo de análise que permita investigar a cidade objeto de estudo, tendo em conta as suas especificidades. Propõe-se a relação direta entre as questões colocadas e o modelo de análise que serve de guião a esta investigação. A partir da reflexão teórica efetuada sobre *place branding e brand*, procurou-se desenvolver o método metodológico que mais se ajustava à realidade em causa.

## **IV- Análise de dados**

### **4.1 Introdução**

Neste capítulo enquadra-se o estudo, através da caracterização geral da cidade de Fátima e analisa-se o esforço de marketing da cidade numa perspetiva a longo prazo. Caracteriza-se a cidade de acordo com os dados atuais, e simultaneamente a sua particularidade, enquanto destino religioso. Faz-se uma exposição das políticas de marketing que detém atualmente comparativamente às que se pretende. Toda esta informação decorre dos resultados da análise de todos os dados recolhidos, que se apresentam neste capítulo.

### **4.2 Enquadramento Geral da cidade objeto de Estudo**

Fátima é uma cidade portuguesa, situada na centro de Portugal, sede de freguesia, pertencente ao concelho de Ourém, com cerca de 11 596 habitantes . Inserida no distrito de Santarém, na região de Lisboa e Vale do Tejo e sub-região do Médio Tejo. É conhecida mundialmente pelo seu cariz religioso, enquanto possuidora do Santuário de Fátima, um dos expoentes máximos patrimoniais da religião Cristã logo, conseqüentemente,

património da Igreja Católica e Cristã. Este facto torna-a a um lugar de devoção de inúmeros cristãos e torna-a a perla do município de Ourém. A nível eclesiástico, a cidade é simultaneamente sede de diocese com a cidade de Leiria.

#### **4.2.1 Acessos à Cidade de Fátima**

A cidade encontra-se munida de uma excelente rede rodoviária, que torna possível o acesso à mesma sem dificuldades. A freguesia é atravessada pela maior e principal autoestrada portuguesa, a A1, que liga a capital do País, Lisboa à cidade do Porto, tendo uma saída que, permite, chegar a partir dela ao Santuário e, à zona comercial da cidade em menos de 5 minutos.

Quanto ao de transporte rodoviário público, existe um terminal rodoviário perto do Santuário, com ligações frequentes a partir de Lisboa e Porto, como também de outras localidades como da cidade de Braga, Bragança, Viana do Castelo, Viseu, Coimbra, Faro, Santarém entre outras. Relativamente ao transporte ferroviário, Fátima não é servida por nenhuma estação de comboios. A estação ferroviária mais próxima em quilometragem de Fátima é a estação de Caxarias, também inserida no território municipal de Ourém, contudo situa-se a cerca de 18 km a nordeste, ainda assim é servida pelos serviços de Intercidades Lisboa-Porto, Lisboa-Guimarães e Lisboa-Guarda. Dessa estação, aquando da paragem de um Intercidades, parte um serviço rodoviário para o centro de Fátima. Por último, não esquecendo o serviço aéreo, Fátima é servida por um aeródromo com heliporto, que é utilizado pela Proteção Civil para combate aos incêndios florestais e também é utilizado aquando das visitas oficiais do Papa a Portugal, normalmente depois de aterrarem no Aeroporto da Portela, situado na capital do país, como foi exemplo disso, aquando da visita de sua santidade João Paulo II por variadas vezes, e do Último representante máximo da igreja Católica e cristã Bento XVI, na única ocasião que presidiu a cerimónias no santuário de Fátima.

#### **4.2.2 História da Cidade e seu planeamento espiritual**

A história de Fátima está associada a 3 crianças, conhecidas mundialmente como os pastorinhos de Fátima, Lúcia e seus primos, Francisco Marto e Jacinta Marto, que em 13 de Maio de 1917, quando estavam a pastar as suas ovelhas na Cova da Iria, e testemunharam a aparição de uma senhora de branco. A Cova de Iria é onde se situa agora a capela das aparições. A senhora, mais tarde referida como Senhora do Rosário, aparentava ter sido enviada por Deus com uma mensagem: rezar, penitenciar e consagrar. Ela visitou os pastorinhos, aparecendo-lhes todos os dias 13 desde Maio até Outubro. A última aparição ocorreu a 13 de Outubro, e cerca de 70.000 peregrinos testemunharam e assistiram ao milagre do sol. Nossa Senhora de Fátima trouxe uma mensagem que consistia em oração constante pedindo aos pastorinhos que anunciassem a todos a necessidade de rezar o terço todos os dias, pela conversão dos pecadores, pela conversão da Rússia e pelo santo padre. Nossa Senhora revelou-lhes o segredo de Fátima dividido em três partes: a visão do inferno onde os pecadores viajavam sem fé, o anúncio do começo de uma guerra mundial (2ª Guerra Mundial), a terceira parte do segredo foi escrita pela vidente irmã Lúcia em 1944. Finalmente, a 13 de Maio de 2000, durante a sua visita a Portugal, o Papa João Paulo II, por meio de seu Secretário de Estado, Cardeal Ângelo Sodano, divulgou o conteúdo da terceira parte do Segredo. Os pastorinhos foram beatificados a dia 13 de Maio de 2000 pelo Papa João Paulo II. Lúcia viveu até 2005.

Para marcar o sítio das aparições, foi construído um arco de madeira com uma cruz na Cova de Iria. Os religiosos começaram a viajar em peregrinação ao sítio das aparições. A 6 de Agosto de 1918, com donativos dos peregrinos, começou com uma capela pequena, construída com pedras, pedra calcária e argila. Com o comprimento de 3,3 metros por 2,8 metros largura, e 2,85 metros de altura. A Cova da Iria rapidamente se tornou um importante centro de culto Mariano. Fátima é conhecida mundialmente como a cidade da Paz, a velocidade a que cresceram as peregrinações, e o aparecimento de

turismo para conhecer este sítio fez com que no local se erguesse um imponente santuário, de forma a abarcar os milhares de visitantes e fiéis vindos de todo mundo.

À data o Santuário de Fátima é composto principalmente pela *Capelinha das Aparições*, o Recinto/Esplanada do Rosário, a Basílica de Nossa Senhora do Rosário e colunatas, Casa de retiros de Nossa Senhora do Carmo e Reitoria, casa de retiros de Nossa Senhora das Dores e albergue para doentes, praça Pio XII e Centro Pastoral Paulo VI, e também a vasta Basílica da Santíssima Trindade, inaugurada a 13 de Outubro de 2007. Destacam-se ainda a Capela do Lausperene (Laus Perene = Louvor Permanente) (onde está permanentemente exposto o Santíssimo Corpo de Cristo na Hóstia Consagrada) e a Capela da Reconciliação, dedicada à celebração do Sacramento da Reconciliação. A construção do santuário de Fátima, assim como todas as ordens religiosas trouxeram um grande desenvolvimento para a freguesia de Fátima e toda a região envolvente. Fátima passou de vila a cidade a 12 de Julho de 1997. Toda a história da cidade confere o cariz vincadamente religioso, sendo um dos centros religiosos do mundo mais visitados mundialmente.

Atualmente, existem peregrinações que estimulam o setor económico que faz com que Fátima se torne uma cidade mais desenvolvida, dotado património edificado e de um valor espiritual de valor incalculável para milhões de cristãos.

### **4.3 A Cidade e o turismo**

Após os acontecimento de cariz religioso a 1917, que desde então as romarias à Cova da Iria foram crescendo de forma vertiginosa, apesar de toda a polémica em torno da mesma, e da não aceitação por parte da igreja ao culto da Nossa Senhora de Fátima, facto que apenas teve a aceitação da igreja em 1930. Em 1949, as autoridades locais e a igreja, tomaram consciência da importância que aquela terra, podia vir a assumir no contexto económico do município, após a verificação do número de visitantes, tendo por esta altura começado a delinear medidas políticas que estratégicas que contemplavam prestar um serviço aos visitantes, que se estimavam vir a ser cada vez mais. As primeiras medidas foram a nível de infraestruturas, num projeto que dizia respeito ao

abastecimento de água ao Santuário. À data, em 1950, com um fluxo turístico que rondava os 120.000 visitantes ano, estimava-se já o que em 2000 este número ascendesse aos 500.000. A realidade mostrou que este número foi ultrapassado. No ano de comemoração do cinquentenário em 1967 o número de visitantes rondou os 3 milhões. Contudo de acordo com dados do Santuário e do Município de Ourém é notório o decréscimo o número de peregrinos nos últimos seis anos que antecedem o estudo da Camara municipal de Ourem, a 2012, de onde se retiraram estes dados, na Revisão do Plano diretório Municipal.

Segundo Comunicado do Santuário este facto verifica-se por culpa da crise económica que se instaurou um pouco por toda parte, e não com uma crise de valores/religião.

Tabela1- Número de Participantes em Celebrações

Ano	Missas			Outras Celebrações			Comungantes		
	Oficiais	Particulares	Total	Oficiais	Particulares	Total	Missas Oficiais	Missas Particulares	Total
2006	3.543	660	4.203	2.866	218	3.084	1.117	414	1.531
2007	4.191	689	4.880	3.893	262	4.155	1.164	450	1.614
2008	3.636	587	4.223	2.950	286	3.236	1.158	409	1.567
2009	3.635	547	4.182	2.790	362	3.151	1.257	368	1.625
2010	3.392	550	3.942	2.742	352	3.096	1.086	384	1.470
2011	3.509	500	4.009	2.938	355	3.393	1.089	344	1.433

Fonte: Grandes Opções do Plano 2012, Câmara Municipal de Ourém  
Unidade: milhares

Analisadas as estatísticas sobre a nacionalidade dos visitantes, percebe-se o carácter multinacional e multicultural dos mesmos. São desde a vizinha Espanha até aos países de leste passando pela Coreia do sul. Estados Unidos da América e o Brasil são também um forte mercado emissor de turistas.

Tabela2- Número de peregrinos por origem

Ano	Espanha	Itália	Polónia	EUA	Ucrânia	Brasil	Irlanda	França	Alemanha	Coreia do Sul
2006	33.889	31.125	10.719	6.132	1.511	2.243	7.542	2.023	6.681	1.246
2007	34.450	37.992	14.188	7.765	3.024	2.928	6.187	2.610	4.925	1.583
2008	33.593	27.879	8.786	7.307	2.913	5.290	4.134	2.438	4.095	2.240
2009	39.350	25.203	8.506	3.645	1.728	1.808	3.697	1.747	3.662	892
2010	34.117	30.185	12.746	5.680	4.238	4.133	3.156	2.848	2.828	2.300
2011	33.821	29.603	12.421	9.709	9.065	7.131	3.295	2.928	2.224	2.190
Peso	Espanha	Itália	Polónia	EUA	Ucrânia	Brasil	Irlanda	França	Alemanha	Coreia do Sul
2006	13%	12%	4%	2%	1%	1%	3%	1%	2%	0%
2007	22%	24%	9%	5%	2%	2%	4%	2%	3%	1%
2008	25%	21%	7%	5%	2%	4%	3%	2%	3%	2%
2009	33%	21%	7%	3%	1%	2%	3%	1%	3%	1%
2010	19%	17%	7%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	1%

Fonte: Fonte: Grandes Opções do Plano 2012, Câmara Municipal de Ourém  
Unidades: Milhares

Fátima está ainda inserida na COEMISA Coopération Européenne dès Sites Majeurs d' Accueil. Esta rede, criada em 2004, é composta pelas 7 principais cidades Santuário, que no seu conjunto recebem mais de 20 milhões de visitantes anuais. Estarem inseridas nesta rede, tem como objetivo entre outros, a promoção internacional enquanto destinos turísticos. Não se verificou a existência de estudos recentes relativamente à cidade, sendo este último o apresentado no presente estudo.

#### 4.3.1 Empreendimentos Turísticos

A hotelaria, devido à sua capacidade de acolhimento, é uma das principais âncoras do setor do turismo, visto que assegura a permanência dos visitantes. De acordo com os dados do Turismo de Portugal Fátima possui cerca de 58 empreendimentos turísticos classificados e em funcionamento, com uma capacidade que ronda as 10.000 camas, distribuídas em 3350 unidades de alojamento

#### 4.3.2 Sazonalidade

A sazonalidade com que se verifica a procura turística permite avaliar os meses de maior fluxo de visitantes e turistas. Desenvolve-se de forma mais ou menos equilibrada entre os meses de Abril e Outubro, relacionado com as motivações religiosas que trazem os visitantes, sendo conducentes com os períodos em que se verificam cerimónias religiosas. Restante período do ano, de Novembro a Março, a procura diminui drasticamente.

#### **4.4 Fátima e o seu Branding**

Apresentada a cidade, e à luz do modelo de análise proposto Karavatziz (2009) sobre *Place Branding*, que vamos agora avaliar todos os vértices onde incide este modelo, de acordo com os dados recolhidos na aplicação do modelo conceptual de análise.

##### **4.4.1 Visão e estratégia dos líderes**

O Turismo religioso tem como motivação fundamental a fé, pelo que se distingue de outros segmentos de mercado do turismo. Está profundamente ligado ao calendário e acontecimentos religiosos das localidades receptoras dos fluxos turísticos. Embora não existam estatísticas oficiais, o turismo religioso em Portugal envolve cerca de sete milhões de turistas/peregrinos por ano, gerando receitas anuais da ordem dos 700 milhões de euros, o que corresponde a cerca de 10% das receitas totais. O ano passado, de acordo com dados do Banco de Portugal, o turismo gerou receitas da ordem dos 6,9 mil milhões de euros. Fátima é o principal destino do turismo religioso em Portugal, com cerca de cinco milhões de visitantes por ano, a uma larga distância dos restantes principais locais de culto.

Os líderes políticos já tomaram consciência da importância da criação de uma marca para a cidade de Fátima, enquanto expressão visual, verbal e comportamental de uma organização e de um modelo de negócio único que se realiza através da empresa, missão, valores, crenças, comunicação, cultura e design em geral.

A confirmar este reconhecimento, não só a nível local, mas nacional, surgiu a alteração do PENT-Plano Estratégico Nacional de Turismo- recentemente alvo de ajustes



na delimitação de eixos de desenvolvimento estratégico. O país que anteriormente se vendia com o seguinte produto- Touring Cultural e paisagístico- tendo tomado conta da importância que o turismo religioso aporta para o país incluiu o touring religioso no seu eixo de estratégico. A nível local, na entrevista realizada ao responsável pelo pelouro da Câmara Municipal de Ourém quando questionado sobre a existência de uma política e estratégica definida responde:

“ A oferta turística da região é potencialmente forte, mas carente de muita concertação regional, sectorial e estratégica, o turismo Religioso ainda não é muito respeitado enquanto ramificação da atividade turística. Pela primeira vez, há poucos anos, foi incluído no PENT, de uma forma tímida e contaminada de tabus, servindo mais de mensagem, do que propriamente de política a implementar. Se o país reconhece que precisa de aumentar as suas exportações e se tem dificuldade em encontrar os sectores que podem ajudar nesse desígnio, então deveria ser perceptível que no Turismo Religioso se encontra uma boa oportunidade. Se há sector que pode crescer muito mais, é o Turismo Religioso. Até porque Fátima é uma das cidades portuguesas mais conhecidas internacionalmente.”

Considerando as linhas estratégicas, o município traça os objetivos específicos da sua área de intervenção. O principal desafio é otimização e integração da atividade turística na cidade com os restantes sectores económicos e com os próprios cidadãos, Como descrito na literatura (Rainisto, 2003; Kavaratzis e Ashworth, 2006; Kavaratzis, 2008; Hankinson, 2010), o processo de marketing de cidades afigura-se extremamente importante para que todos os *stakeholders* da cidade se sintam identificados com a cidade e que o turismo funcione como um fator de desenvolvimento sustentável da sociedade. Das linhas estratégicas de ação política emergem os princípios inspiradores do Plano Estratégico de Turismo que pretende implementar.

*“A polónia está tornar-se um mercado emissor e turistas, e lá pelo cariz religioso do povo, se você fizer uma boa campanha e se convencer em dez um milhão de polacos a vir a Fátima, deixarem em Portugal 500 euros, que dará um valor elevado ... que serão repartidos pelo alojamento, restauração, mas também num outro conjunto de ofertas que cada um de nós tem necessidade de usufruir, uma panóplia, portanto acho que devíamos ter uma estratégia inspirada no PENT, que é para isso que serve”* . Paulo Fonseca, Presidente do Município de Ourém

*“Há um elemento fundamental para que tal aconteça: a perda dos tabus e uma mudança profunda de mentalidades sobre o tema, que surgem por insegurança. Se tal acontecer, o Turismo Religioso terá reconhecimento legal, abertura promocional, vitalidade económica e promoção nacional. Além disso, Fátima é um local de espiritualidade e de paz capaz de se assumir como centro nevrálgico da tolerância, diálogo e cooperação multicultural.”*  
*Ipsis Verbis*

De acordo com o presidente Paulo Fonseca, Fátima reúne condições para se eleger em aspetos como clima e luz, história, cultura e tradição, a par com a hospitalidade e diversidade concentrada. Neste momento existem políticas estratégicas concretas que passam por traçar acordos com novas nacionalidades, o último foi com a Colômbia, facto que a que se teve acesso durante o decorrer da investigação.

De acordo com a literatura, é necessário implementar as medidas de marketing, que podem ser de cariz funcional, financeiro, organizacional e promocional (Ashworth e Voogd, 1990), uma combinação da marca para todos os públicos-alvo, com submarcas para determinados grupos da cidade terá resultados positivos na implementação da marca da cidade (Braun,2012). Contudo quando se coloca o tema a alguns *stakeholders* da cidade as opiniões divergem das dos órgãos de administração local:

*“Deve haver um trabalho pensado e planeado em conjunto para formar uma política que leve ao aparecimento de uma marca, neste momento só se faz promoção, nem as políticas são feitas a longo prazo” Dra. Eliana Pinho.*

Kavaratzis (2009) chama a atenção para dois aspetos fundamentais, em primeiro lugar o marketing da cidade é um processo de longa duração e não pode ser interrompido, as atividades promocionais são apenas uma parte do processo e não substituem o marketing estratégico.

*“ Temos um conjunto de deficiências estruturais”* Presidente Paulo Fonseca

Verificou-se contudo uma vontade de melhorar este vértice de intervenção para que se possa desenvolver um produto.

#### 4.4.2 Cultura interna e comunidades locais

*“Coesão, partilha e ambição. O lema dos Mosqueteiros seria apropriado aqui. É preciso que todos entendam que esta região é um arquipélago de complementaridades. Ou seja, aquilo que é bom para um é bom para todos.” diz Paulo Fonseca.*

Existe por parte dos líderes locais um vontade de cooperar ativamente com a população, e de a incluir nos processos de gestão como afirmam, ou existe uma transversalidade da estratégia ou não existe estratégia.

*“As coisas estão correlacionadas, mas não tem sido como eu gostaria que fosse”*

Como Baker (2007) afirma, a marca das cidades que são desenvolvidas sem conhecimento público não conseguem chegar a um grande número de interessados. De acordo com a abordagem de *place branding* apresentada, Baker (2007) sugere que são as vozes conflitantes de diferentes grupos de interessados que contribuem para a marca local. Aqui também os agentes locais corroboram da estratégia, mostrando vontade e disponibilidade de trabalhar em conjunto com a administração da cidade, no entanto como em todos os processos de cariz social, reunir um grande número de pessoas em torno do mesmo ideal e objetivo nem sempre se consegue com facilidade.

*“Não é fácil agradar a gregos e troianos”* diz o arquiteto António Almeida, indicando esse fator social como um dos entraves a uma chegada de consenso, que tem impedido também a criação de uma marca.

A proposta do Turismo de Centro e do município é promover outros produtos para distribuir melhor os fluxos de visitantes pela cidade e a nível interno fazer campanhas de sensibilização para aproximar a realidade do turismo dos cidadãos, explicando-lhes a importância económica deste sector para a cidade. Ou seja, consciencializar para a necessidade de acolher o turismo.

Diversos autores sublinham a importância da intervenção dos cidadãos no *branding* da sua cidade (Rainisto, 2003; Kavaratzis e Ashworth, 2006; Insch, 2011). Os residentes assumem um papel fundamental na construção da marca da cidade. Estão na posição de representantes da marca da sua cidade e têm poder para assegurar a boa saúde da marca, da mesma forma que a podem destruir na totalidade (Braun, Kavaratzis e Zenker, 2010). Segundo o modelo, as comunidades locais são fundamentais no branding da cidade, pelo que é preciso envolver residentes, empresas, parceiros públicos e privados, para que expandam incrementem e posteriormente vendam a marca aos públicos-alvo (Kavaratzis, 2009).

São abundantes na literatura os autores que referem a importância das parcerias e ao envolvimento de todos os *stakeholders* como um ativos do território. Por isso, “a organização em rede é a regra e não a exceção” quem o diz é o presidente da junta de freguesia de Fátima, Humberto Delgado. Conseguir obter consensos e apoio das partes interessadas e encontrar uma forma de participação equilibrada é crucial para o sucesso de qualquer marca de cidade. Campelo (2011) baseia-se na importância das partes interessadas (enfatizando os moradores do lugar). Eles identificam o que chamam de "quatro Rs" do lugar de marca que são direitos, papéis, responsabilidades e relacionamentos. Talvez consciente disto mesmo, o Município tem feito um esforço para promover uma relação sadia com a comunidade local, agendando com uma frequência cíclica de trimestral reuniões e conferências abertas a quem queira participar.

A conceptualização de lugar marca oferecida pelo Kavaratzis e Hatch (2012) baseia-se também a importância dos interessados, pela forma como a marca lugar deriva da sua identidade, só é possível de se obter com a participação dos residentes. A marca é um processo que faz parte do processo de construção da identidade, que é aceite para ser eterna. No coração da sua conceptualização, Kavaratzis e Hatch (2012) colocam a interação entre a cultura do lugar, as identidades do lugar e as partes interessadas, num processo coletivo.

#### **4.4.3 Infraestruturas**

É o santuário e todas as atividades religiosas que, nos últimos anos, têm contribuído para o desenvolvimento de Fátima. A cidade tem registado um crescimento ímpar, mas para isso muito têm contribuído os milhões de visitantes que, a cada ano, por ali passam. O município de Ourém procurou, por isso, definir estratégias e um rumo de qualidade para a sua principal freguesia. A requalificação urbana foi tratada com a importância que merece, que implicou um investimento superior a 20 milhões de euros.

O projeto incluiu a requalificação de uma das principais artérias da cidade, entre outras alterações que visaram a reabilitação urbana da cidade.

Estas intervenções, que ainda decorrem, enquadram-se na ‘Ação Integrada de Valorização Urbana - Fátima 2017’, que propõe preparar a cidade para o centenário das aparições. O presidente da Câmara de Ourém refere que o conjunto de intervenções são um esforço no sentido de dar a Fátima todas as condições para quem lá vive e para quem a visita. Em simultâneo, a autarquia procura combater hábitos enraizados - como a questionável qualidade de alguns estabelecimentos comerciais que não contribuem para uma imagem de qualidade da cidade.

*“Vamos continuar a trabalhar no sentido de Fátima apresentar uma imagem pública condigna com o estatuto que tem”, assegura o líder do executivo.*

A Sociedade de Reabilitação Urbana foi criada, há três anos (SRU), que identificou os principais problemas e traçou metas de resolução e desenvolvimento. A administração da SRU, considera que o trabalho desenvolvido até agora tem tido balanço positivo. A SRU elaborou as duas candidaturas, apresentadas pelo município de Ourém, tendo ambas obtido aprovação e possibilitado financiamento do FEDER, tanto para a requalificação das principais artérias da cidade como para o Sistema Integrado de Mobilidade da Cova da Iria, encontrando-se ambos os projetos concluídos.

Para além disto, foram também executados e aprovados os projetos-base das quatro principais entradas de Fátima, encontrando-se em fase de conclusão a requalificação da Estrada de Minde, que conta agora com características de via urbana.

No âmbito do trabalho desenvolvido, conta ainda o responsável da SRU, foi publicado e está em vigor o Plano de Pormenor da Avenida Papa João XXIII, que abrange a Área Crítica de Fátima, culminado um processo que se arrastou por vários anos. Para que o projeto funcione, adianta ainda o responsável, existe em permanência na cidade uma brigada de operários, coordenada pela SRU, que resolve diariamente os problemas pontuais que causam transtorno aos cerca de oito mil habitantes e aos mais de cinco milhões de peregrinos que anualmente por ali passam.

“Fátima precisa e merece um projeto de financiamento global para toda a cidade, pela importância e visibilidade internacional que tem, não só para a população residente como para os muitos visitantes que a utilizam” Este conjunto de intervenções, tem como meta, servir os milhares de peregrinos que se aguardam para as comemorações do centenário das aparições de Nossa Senhora aos pastorinhos, que se celebra em 2017.

Estas consistem numa solução de gestão do sistema de circulação e estacionamento, com a requalificação de infraestruturas viárias e pedonais e de espaços de utilização pública nas áreas críticas de Fátima e de Aljustrel, para além de diversas intervenções de regeneração do centro urbano, no espaço público, na área da mobilidade, das acessibilidades, do ambiente e do marketing territorial. Após 2017 existirá o acompanhamento da requalificação dentro das áreas críticas e do centro urbano.

Este elemento do framework é essencial, uma vez que as infraestruturas respondem às necessidades básicas sem as quais a cidade não pode corresponder às expectativas criadas pela sua marca (Kavaratzis, 2009). Em todas as entrevistas realizadas se apurou um estado de contentamento com a nova roupagem da cidade e com os esforços de reabilitação estrutural da cidade.

#### **4.4.4 Cenários e ambiente**

*“O mesmo turista se vier com destino focado em Fátima, terá programas para meio dia, a falta de complementaridade do produto, não permite criar e consolidar a marca, Lourdes este nosso parceiro e também concorrente tem uma média de dormidas de 4.2 realidade bem distante da nossa, que temos um índice de dormidas 1.8, isto significa que o branding deles e a forma como geriram o produto permite-lhes isso. Nós precisamos valorizar aquilo de que já dispomos,”.* No modelo proposto por Kavaratzis (2009) é evidente a importância do ambiente e dos cenários na comunicação da marca. A intervenção ao nível do design urbano, da arquitetura, dos espaços públicos e da gestão do património pode fazer muito pela imagem da cidade. Na cidade existe uma oferta museológica que não é suficiente para promover Fátima como destino cultural. É neste âmbito que nos confidencia um dos entrevistados, que esteve num seminário que discutia a imagem da cidade: *“não existe consenso relativamente aos conteúdos, talvez pelo conflito de interesses nos órgãos administrativos, o Santuário detém muito poder de decisão na cidade, e nem sempre se encontra de acordo com o município.”*

Como revela a literatura revista ( Hankinson, 2007; Keller, 2008, Dinnie, 2011;), uma das estratégias mais eficazes de *branding* é associar a marca da cidade a edifícios, ou ambientes diferenciados, no entanto a vinculação conceptual e física não está claramente definida o que, juntamente com as vozes críticas dos outros órgão com quem dividem poder de decisão constitui um obstáculo para que a cidade se possa inserir num novo eixo de desenvolvimento.

A falta de planificação e consenso, bem como a crise económica que se instalou nos últimos anos impede o aproveitamento mais eficiente dos recursos culturais já existentes. Mesmo assim o município tem procurado promover atividades alternativas. *“Se um grupo que venha a Fátima tiver 50 pessoas e dessas 50 só 25 forem extremamente católicas, o que faço com as restantes? A falta de um produto estruturado impede que realizemos tours de muito tempo em Fátima” Jorge Morais.*

Esta declaração, vinda de alguém que trabalha diretamente com os turísticos, desde a sua chegada à sua partida, reflete as lacunas existentes na cidade. O objetivo é

potenciar um novo eixo turístico e cultural que possibilitaria alargar o tempo da estadia dos turistas.

A literatura de *branding* de cidades aconselha a diversificar os produtos e a dirigilos a diferentes segmentos, com a necessidade inerente de relacionar a marca da cidade com várias submarcas. Fátima tem necessidade de manter a sua imagem tradicional como centro religioso de peregrinação, que lhe traz um número crescente de peregrinos todos os anos, e combiná-la com os esforços de renovação e inovação ao nível cultural.

#### **4.4.5 Oportunidades proporcionadas por Fátima**

No que concerne a este aspeto, o autor do modelo, Kavaratzis (2009), associa as oportunidades que a cidade tem para oferecer a atividades educativas ou económicas, que se prendem a incentivos fiscais, à qualidade dos serviços e o número e género de eventos organizados. Quando se colocou essa questão aos líderes a resposta foi clara:

“O tempo que vivemos não permite, por imposição legal”

Diversos autores referem a importância do desenvolvimento local (Kotler et al., 1999; Rainisto, 2003; Kavaratzis, 2004; Hankinson, 2007;) para atrair pessoas, empresas e residentes. Na cidade objeto de estudo, verificou-se uma preocupação por parte dos dirigentes em auxiliar a abertura de projetos, em sustentar iniciativas, a maioria das ajudas acaba por ser de ordem burocrática, devido à falta de fundos que dispõe a autarquia. O gabinete GAPAE- Gabinete de Apoio e Promoção da Atividade Empresarial, aberto desde 2012 desenvolve atividades em torno da captação de novas empresas e reforço do apoio à atividade empresarial; é núcleo de apoio à criação e instalação de micro empresas; gere fundos de apoio às micro e pequenas empresas do concelho de Ourém - Fundo Municipal - FINICIA Eixo III. Este órgão atua também no turismo e na sua promoção internacional através da organização de trabalho em rede entre os setores públicos e privados; acompanha a revisão do PENT – de forma a garantir que o Turismo Religioso seja um produto estratégico; promove Fátima, em mercados previamente



definidos, assente numa estratégia orientada para a comercialização; apoia o esforço de internacionalização das empresas e por último garante parcerias e meios de financiamento que permitam a concretização das atividades.

#### **4.4.6 Comunicação de Fátima**

De acordo com a sustentação teórica de *place branding*, a comunicação consistente através de um leque alargado de parceiros é fundamental para construir a imagem de um lugar. Para Hankinson (2007), a marca deve ser comunicada e a experiência da marca transmitida, com a organização responsável pelo marketing a procurar assegurar uma comunicação eficaz com todas as entidades envolvidas. Também Kavaratzis (2009) defende que os principais atributos da marca têm de ser comunicados de forma coesa, ajustando todas as mensagens difundidas.

Neste momento toda a comunicação feita da cidade, é feita através de uma página oficial do Santuário, do canal de televisão TV Fátima, do portal de Turismo e de press realese , Está neste momento a decorrer a execução de um filme promocional em cooperação com a entidade de turismo.

Existe um esforço por parte do município em conseguir aumentar a estratégia comunicativa “neste momento estamos no campo da insuficiência, mas cada dia é mais um passo” declara Paulo Fonseca.

Ainda assim, existe por parte dos entrevistados em geral uma opinião negativa quando são questionados relativamente à suficiência da comunicação da cidade, chegando a confundir alguns que nem tão pouco sabem se existe ou qual é. Segundo Trueman e Cornelius (2006:5) “a imagem deve incorporar algumas características únicas (para diferenciar da concorrência e promover o reconhecimento do local), uma dimensão histórica (para representar estabilidade a longo prazo e experiência) e alguma influência moderna de século XXI (para indicar que a cidade está a mudar de acordo com as necessidades actuais).” A imagem recorrente que aparece da cidade de Fátima é sua basílica e o seu slogan “Fátima altar do Mundo”.

A implementação de uma estratégia de branding eficaz permitirá transmitir o seu novo posicionamento e promover a imagem desejada. No entanto, como vimos na revisão de literatura (Hankinson, 2001; Ashworth e Kavaratzis, 2007), frequentemente os órgãos responsáveis pela cidade não dispõem de conhecimentos, e recursos financeiros para encetar um verdadeiro processo de *branding* (Pereira, 2013). Além da ausência de liderança para gerir o processo do início ao fim, isento de pressões e interesses particulares em detrimento do sucesso da marca cidade.

Aspetos visuais, logotipos, figuras e imagens, ajudam a construir a perceção que temos de um determinado lugar, a imagem deve incorporar algumas características únicas e uma dimensão histórica, sem descurar de alguma influência moderna, de forma a indicar que está a seguir tendências a par com diversificação introduzida pela globalização.

#### **4.5 Conclusão**

Decorrido a análise de dados, apresentaram-se os resultados. Fez-se a avaliação de cada um dos elementos que compõe o modelo de análise proposto, a fim de se verificar a sua aplicação na cidade objeto de estudo.

### **V- Conclusão**

#### **5.1 Introdução**

A abordagem teórica adotada na execução deste trabalho, insere-se no estudo da aplicação de um modelo de *Place Branding*. A necessidade de avaliar o processo estratégico de uma cidade, e da mesma se fazer valer de princípios estratégicos de implementação de uma marca, surge, devido ao crescimento dos mercados e à consequente aura de competitividade que se instaurou nas cidades, regiões, países e lugares. Esta ferramenta serve como potenciadora de atividade económica e social dos lugares. Desta feita, o *branding* tem sido implementado em algumas cidades, através da utilização de medidas de marketing mais ou menos abrangentes, cingidas a mecanismos

de promoção alicerçados em políticas delineadas estrategicamente visando um objetivo claro, obter uma identidade própria, e agregarem-se de elementos diferenciadores, de forma a colocarem-se como primeira escolha enquanto destino turístico ou lugar para criar raízes.

Indo ao encontro do exposto, surge como excelente elemento de avaliação o modelo de análise de *Place Branding* de Karavatzis (2009) por ser ele mesmo um Framework onde são apresentados os pontos de abordagem estratégicos na criação de uma marca para um lugar, reunindo o consenso de vários autores. Por ser uma prática recente, gera alguma falta de consenso na literatura, assim, e devido a ser um framework de vários autores conceituados, elegeu-se este modelo como a melhor forma de análise deste fator social.

Para análise e compreensão da problemática exposta, foi necessário elaborar uma revisão literária, para servir como base de sustentação a todo o estudo, e está presente na parte I deste trabalho, no segundo capítulo.

Na parte II expôs-se a metodologia e elegeu-se o método de estudo que mais se mostrou adequado ao objeto de estudo, tendo-se elegido o estudo de caso. Seguidamente fez-se toda a descrição do caso e sua análise a partir dos dados recolhidos e da análise documental, no capítulo 4. Chegados a este capítulo, expor-se-á as principais conclusões obtidas com o estudo, bem como as contribuições e limitações do mesmo.

## **5.2 Reposta às questões de Investigação**

Sendo o real objetivo deste estudo fornecer colaborar no desenvolvimento de uma ferramenta de análise dos diferentes elementos que constituem a marca de uma cidade. Indo de encontro à metodologia de Investigação, recorreu-se a várias fontes de informação, desde a entrevista presencial, à revisão documental para analisar o modelo conceptual proposto no Capítulo 3. De acordo com o tratamento dos dados, executou-se

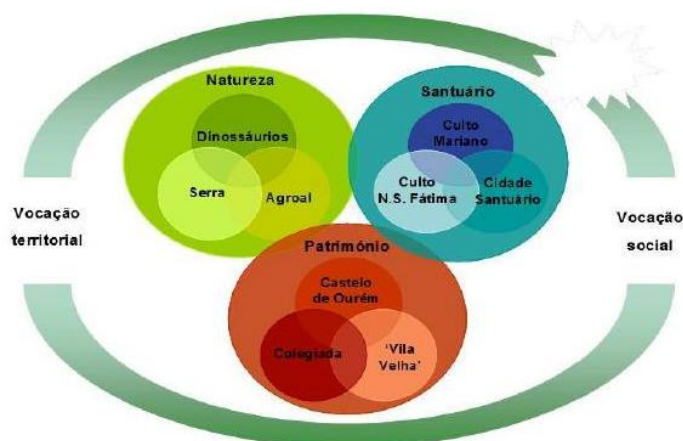
este capítulo, tendo por base todas as constatações verificadas de acordo com cada um dos vértices de análise. De seguida expõe-se as principais conclusões.

### 5.2.1 O branding de uma cidade

De acordo com toda a análise feita a marca, não se deve cingir à promoção, alicerçada em slogans e imagens. É um processo que requer muito mais planificação e estruturação do que a mera elaboração de uma imagem.

Os políticos, líderes da Cidade, têm um papel fulcral no branding da cidade, como descrito na literatura (Rainisto, 2003; Hankinson, 2007; Braun, 2008; Kavaratizis, 2009). Cabe-lhes garantir a estabilidade e o apoio a longo prazo no desenvolvimento da marca, dotando de capacidade financeira e recursos humanos e materiais o Turismo de Fátima. Este organismo tem tido um papel fundamental no desenvolvimento turístico e na projeção internacional da cidade, pelo que deve ser uma das prioridades do Município, junto com o Santuário de Fátima e a diocese. Uma conceptualização alargada do marketing de cidades, sobretudo na fase de estudo de mercado, pode revelar em que áreas as cidades da mesma região se podem complementar em vez de rivalizarem entre si, de forma a oferecerem um produto estruturado. Como se verificou ser o objetivo do Município e de Plano Estratégico Nacional de Turismo.

Figura 4- Proposta de programa complementar



Fonte: Revisão do Plano Diretor Municipal de Ourém, 2012

### **5.2.2 Relação entre a marca da cidade e a sua e visão estratégica, relativamente aquilo que os públicos-alvo percebem da mesma**

A missão e a sua visão devem ser orientadas para aquilo que o público-alvo espera da mesma, de acordo com ideias pré-concebidas para uma cidade que se vende como altar do mundo. No entanto, e apesar de reconhecerem que a oferta turística da região é potencialmente forte, que fomenta o número elevado de visitantes e turistas anualmente, ainda carece de muita concertação estratégica, não estando a ser dado ao turismo Religioso o devido respeito, que poderá criar verdadeiras lacunas na imagem da cidade, apontado por algumas vezes como um dos fatores que motivou a descida de visitantes, para outros pontos, a quebra de receitas foi muitas vezes justificada com o facto de Fátima estar inserida como um pequeno programa de visita, pertencente a outra região, gerando visitas de passagem, ou seja, não se está a vender isoladamente, mas como complemento de outra região do país. Existe a necessidade de planear a marca da cidade através da oferta aos visitantes de variados elementos históricos e culturais, englobados na missão da cidade, cobrindo expectativas e garantindo a competitividade com outros destinos que concorrem diretamente com Fátima.

Verificou-se contudo uma vontade de melhorar este vértice de intervenção, para que se possa desenvolver um produto que culmine com uma relação direta a identidade da marca e sua missão, enunciando denominadores comuns.

### **5.2.3- A importância da interação das comunidades locais e *stakeholders* na criação da marca da cidade**

A importância destes é enfatizada por vários autores, de acordo com os dados recolhidos, não existe divergência quanto ao papel fundamental que desempenham no processo da marca. Como os autores afirmam, este é ao espaço onde as complexas dinâmicas entre as partes interessadas, o seu envolvimento e interesses são trabalhados. como meio para estabelecer e reforçar a apropriação da marca por partes interessadas. Também aqui se verificaram esforços, de forma a melhorar a relação com os ativos da

região, de forma a fomentar a participação dos mesmos nas estratégias da cidade, sendo a que existe de momento muito reduzida.

#### **5.2.4 Relação entre a imagem da cidade e as infraestruturas que dispõe?**

*“Vamos continuar a trabalhar no sentido de Fátima apresentar uma imagem pública condigna com o estatuto que tem”, assegura o líder do executivo.*

A utilização repetida desse testemunho prende-se com o facto da importância que assume neste tópico de análise. O crescimento com que a cidade se deparou nas últimas décadas, levou ao surgimento de projetos de requalificação de forma a servir todos visitantes bem como moradores, uma cidade que se promove como o altar do mundo, carecia de um projeto que a preparasse para receber o milhões de visitantes a que se propõe atingir, a requalificação urbana foi tratada com a importância que merece, que implicou um investimento superior a 20 milhões de euros, as obras enquadraram-se na ‘Ação Integrada de Valorização Urbana - Fátima 2017’, que sugere preparar a cidade para o centenário das aparições. Os líderes políticos já estão consciencializados da importância da criação de uma marca para a cidade de Fátima, enquanto expressão visual, verbal e comportamental de uma organização e de um modelo de negócio único.

#### **5.3- Conclusões , limitações e sugestões para futuros estudos**

Após a investigação, onde se tomou como referencial um modelo de análise proposto por Kavaratizis, de forma a obter resposta à problemática de partida, surge nesse seguimento uma síntese dos resultados:

Figura 5- Quadro síntese dos objetivos

Componentes do Modelo	Objetivos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Visão e estratégia dos líderes</b> (Estabelecer um visão de futuro)</li> <li>• <b>Cultura interna</b> (Coordenação entre os vários organismos e associações, bem como com de forma a manter diretrizes comunicacionais ao nível municipal e regional)</li> <li>• <b>Comunidades locais</b> (envolvimento coletivo no processo de construção da marca)</li> <li>• <b>Sinergias</b> (Explorar interesses comuns)</li> <li>• <b>Infraestruturas</b> (priorizar e munir a cidade de infraestruturas, dentro da visão e estratégia da cidade)</li> <li>• <b>Ambiente e cenários</b> (Alinhar a promessa da marca com o caráter simbólico)</li> <li>• <b>Oportunidades</b> (Incentivos à fixação)</li> <li>• <b>Comunicação</b> (comunicar de forma coesa a fim de promover a imagem pretendida)</li> </ul>	<p>1-Como se desenvolve um processo de branding à luz do modelo proposto.</p> <p>2-Relação entre a marca da cidade e a sua e visão estratégica, relativamente aquilo que os públicos-alvo percebem da mesma.</p> <p>3-Importância da interação das comunidades locais e stakeholders na criação da marca da cidade.</p> <p>4-Relação entre a imagem da cidade e as infraestruturas.</p>	<p>1-Analisou-se todo o modelo recorrendo a uma metodologia adequada tendo-se verificado a inexistência da aplicação do mesmo na cidade alvo de estudo; Observação direta, documental e realização de entrevistas.</p> <p>2-Mostrou-se de elevada importância, havendo esforços nesse sentido por parte dos órgãos de administração; Recolha de dados em entrevistas, observação direta.</p> <p>3- Não existe interação, resultado de recolha de dados em entrevistas.</p> <p>4-Imagem forte, verificou-se a aplicação deste recurso, estando em curso as obras de requalificação. Análise documental.</p>

Tal como já foi referido no capítulo relativo à metodologia, foram elencados uma serie de constrangimentos, que limitavam o desenvolvimento do estudo, bem como a abrangência da análise efetuada. Estas limitações são essencialmente do foro financeiro e temporal. A escassez de ambos os recursos impediu conduzir esta investigação de forma mais incisiva e aprofundada.

O fenómeno em estudo – o *place branding* – é um conceito complexo, múltiplo e transversal a diversas disciplinas, e como todos fenómenos associados a vertentes sociais, revelam-se de difícil tratamento; o *place branding*, devido à reunião que agrega de disciplinas, fá-lo de difícil delimitação, relativamente a conceitos e correntes de investigação.

Considera-se ainda como uma das limitações deste estudo, a impossibilidade de apresentar mais conclusões, visto que a referido estudo incidiu apenas em entrevistar órgãos de administração local, e uma parte da comunidade.

Assim, e decorrente desta limitação, torna-se já possível apresentar sugestões para um próximo estudo:

- a) Estudo que incida em outro público-alvo, como a visitantes da cidade de Fátima, a fim de apurar a imagem da marca, construindo um paralelo com o posicionamento traçado pelas entidades que gerem a cidade.
  
- b) Aplicar o modelo de análise a outras cidades, podendo até surgir um estudo comparativo.





## VI- Referências Bibliográficas

Anholt , S . (2007) "Competitive Identity". London: Palgrave Macmillan

Anholt , S.(2006) "The Anholt-GMI city brands index: How the world sees the world's cities ." *Place Branding* 2 (1),18 – 31

Aragonez, Teresa; Caetano, Gonçalo A. (2012) "Marketing Territorial: O Futuro das Cidades Sustentáveis e de Sucesso: O Futuro das Cidades Sustentáveis e de Sucesso" ipma lab, Working paper p.5

Ashworth, G.J. ; Voogd, H. (1990)," *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*", Belhaven Press, London

Ashworth, G.J.; Kavaratzis, M. (2007), "Beyond the logo: brand management for cities", *Journal of Brand Management*, 16, 520-31

Ashworth, G.J.;Voogd H. (1994), "Marketing and place promotion, in Gold JR and Ward SV (eds), *Place promotion: The use of publicity and marketing to sell towns and regions*" John Wiley and Sons Ltd, Chichester, pp. 39-52

Bailey J, (1989), "Marketing cities in the 1980s and beyond", Cleveland State University Press, Cleveland

Baker, B. (2007), "Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place Branding", Creative Leap Books, Portland.

Barke M, (1999), "City marketing as a planning tool, in Pacione, *Applied geography: principles and practice*", Routledge, London, pp. 486-496

Braun, E.(2012), "Putting city branding into practice",*Journal of Brand Management* 19, (4), 257–267

Braun, Erik. (2008). "City Marketing: Towards an Integrated Approach" Tese de Doutorado, Erasmus Research Institute of Management, Erasmus School of Economics. portal

Braun, Erik; Kavaratzis, M. ; Zenker, S. (2010), "My city – my brand", paper presented at the European Regional Science Association, Conference, Jonkoping, 19-23

BUHALIS, Dimitrios,( 1999) *Marketing the competitive destination of the future*, in *Tourism Management*, London.

Caderno de Ourém(2009) 1318, 2009 do Jornal de Leiria

Campelo, A. (2011), "The four Rs of place branding", *Journal of Marketing Management*, 27 (7), 913-33

Dinnie, Keith, (2011), "City branding: Theory and cases" *Place Branding and Public Diplomacy* , 7 (3), 218–222

Faustino, P. (2013) "Indústrias criativas Media e clusters, Editora Formalpress)-file:///C:/Users/md/Downloads/industriasCriativas%20(1).pdf consultado a 30-6-2014

Goeldner, Charles R.;RITCHIE, J. R. Brent; MCLINTOSH, Robert W., (2000) "*Turismo – Princípios, Práticas e Filosofias*", Artmed Editora, Porto Alegre.

Grandes Opções do Plano, (2012) Município de Ourém

Hankinson, G. (2001), "Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities", *Journal of Brand Management*, 9 (2), 127-142.

Hankinson, G. (2004), "Relational network brands: towards a conceptual model of place brands", *Journal of Vacation Marketing*, 10 (2), 109-21.

Hankinson, G. (2007), "The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory", *Journal of Brand Management*, 14 (3), 240- 254.

Hankinson, G. (2009), "Managing destination brands: establishing a theoretical foundation", *Journal of Marketing Management*, 25 (1/2), 97-115.

- Hankinson, G. (2010), "Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners", *Place Branding and Public Diplomacy*, 6 (4), 300-31
- Hanna, S. and Rowley, J. (2011), "Towards a strategic place brand-management model", *Journal of Marketing Management*, 27 (5/6), 458-76.
- Hatch, M.J.; Schultz, M. (2010), "Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance", *Journal of Brand Management*, Vol. 17 No. 8, pp. 590-604.
- Henning flavio, 2010, "Porque as marcas se tornaram tão importantes" Working Paper <http://portaldebranding.com/v1/?cat=9&paged=4>
- Henriques, Cláudia, 2003, *Turismo, Cidade e Cultura – Planeamento e Gestão Sustentável*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Hildreth, Jeremy, (2010), "Place branding: A view at arm 's length" , *Place Branding and Public Diplomacy* ,6 (1) 27–35
- Insch, A. (2011), "Branding the city as an attractive place to live", in Dinnie, K. (ed.), *City Branding: Theory and Cases*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 8-14.
- Jevons , C . (2005)" Names, brands, branding: Beyond the signs" *Journal of Product and Brand Management* , 14,(2) 117 – 118
- Kavaratzis M, (2004), "From city marketing to citybranding: Towards a theoretical framework for developing city brands", *Place Branding*, 1, (1) 58-73
- Kavaratzis M, (2008), "Cities and their brands: lessons from corporate branding", *Place Branding*, 4, (4), NA
- Kavaratzis, M. (2007), "City marketing: the past, the present and some unresolved issues", *Geography Compass*, 1( 3) 695-712
- Kavaratzis, M. (2009), "Cities and their brands: Lessons from corporate branding", *Place Branding and Public Diplomacy*, 5 (1), 26-37.
- Kavaratzis, M. (2012), "From "necessary evil" to necessity: stakeholders' involvement in place branding," *Journal of Place Management and Development* 5 ,(1), 17-19

Kavaratzis, M. and Hatch, M.J. (2012), "The dynamics of place brands: an identity-based approach to place branding theory", *Marketing Theory*, forthcoming.

Kavaratzis, M. and Hatch, M.J. (2012), "The Dynamics of Place Brands: An identity- based Approach to Place Branding Theory", *Marketing Theory*)

Kavaratzis, M. e Ashworth, G. J. (2006), "City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?", *Place Branding and Public Diplomacy*, 2 (3), 183-194.

Kavaratzis, M. e Ashworth, G. J. (2007), "Partners in coffeeshops, canals and commerce: Marketing the city of Amsterdam", *Cities*, 24 (1), 16-25.

Kavaratzis, M. e Ashworth, G. J. (2010), "Place branding: Where do we stand?", in Ashworth G. J. e Kavaratzis, (2008) M. (eds.), *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*, Cheltenham, UK e Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 1-14.

Kavaratzis, M.; Ashworth GJ, (2005) "City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?" *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, 96, (5) 506-514

Keller, K. L. (2008), "Strategic Brand Management", 3rd Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hal

Keller, KL. (1998),"Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity" Prentice Hall, New Jersey

Kotler ,P . ;Asplund , C . ; Rein , I . ;Haider,D . (1999) " Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations" Harlow, UK: Financial Times Prentice-Hall

Kotler, P. e Gertner, D. (2002), "Country as a brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective", *Journal of Brand Management*, 9, (4-5), 249-261.

Leiper, N. (1995), "Tourism Management" Melbourne: RMIT Press marketing and the place brand , *European Journal of Marketing*

Martins, José ;Silva, Susana (2013),”Como comunicar uma cidade ”Universidade Católica Porto Revista hipersur- <http://www.hipersuper.pt/2013/04/09/como-comunicar-uma-cidade-por-jose-martins-e-susana-costa-e-silva-catolica-porto> -consultado a 15-8-2014

Medway Dominic, ; Gary Warnaby (2008) “Alternative perspectives on marketing and the place brand” , European Journal of Marketing, 42 (85/6), 641-653, p.18

Melo, Alexandre, (2002), Globalização Cultural, Quimera, Lisboa. p 36

Minayo,MC.;SanchesO.(1993)”Quantitativo-qualitativo:oposiçãooucomplementaridade?” Caderno de Saúde Pública 9 (3), 242

Moilanen,T.; Rainisto, S. K.( 2009), “How toBrandNations,CitiesandDestinations: APlanning Book for Place Branding”, Palgrave-Macmillan, Basingstoke.

Moreira, C. (2007) Teorias e Práticas de Investigação, Lisboa: UTL- Instituto Superior de Ciências sociais e políticas

Moreira, Paulo, (2010) Gestão da Marca Cidade, O Caso da Marca Porto Turismo, Tese de Dissertação de Mestrado,Universidade do Porto, p. 64.

Morgan N, Pritchard A;Pride R, (2002),”Destination branding: creating the unique destination proposition”, Butterworth-Heinemann, Oxford

Pereira, Patricia S. (2013) “Branding de Cidades, O caso de Santiago de Compostela” Tese dissertação, Iseg

Porter, M. E. (1990). “The Competitive Advantage of Nations”, New York, NY: Free Press.

Pryor,Susie; Grossbart, Sanford, (2007) “Creating meaning on main street: Towards a model of place branding” ,Place Branding and Public Diplomacy 3 (4) 291–304, p.295

Rainisto, S.K. (2003), “Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern Europe and the United States”, PhD thesis, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Helsinki.

Revisão do Plano diretor Municipal de Ourem, 2012, Município de Ourém

- Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999) "Managing stakeholders: A tourism planning model" *Annals of Tourism Research*, 26 (2), 312-328
- Short, JR.; Kim YH, (1999), *Globalisation and the City*, Longman, Harlow
- Stern ,B. ( 2006 ), "What does brand mean? Historical-analysis method and construct definition", *Journal of the Academy of Marketing Science* ,34 (2) , 216 – 223
- Trueman, M. ;Cornelius, N.(2006), "Hanging baskets or basket cases? Managing the complexity of city brands and regeneration", Working Paper No. 06/13, Bradford University School of Management, Bradford p.5
- Trueman, M.; Klemm, M.;Giroud, A. (2004), "Can a city communicate? Bradford as a corporate brand", *Corporate Communications: An International Journal*, 9 (4), 317-330.
- Turismo de Portugal, Plano Estratégico Naciona de Turismo , Para o desenvolvimento do Turismo em Portugal: Ministério da Economia e educação
- Ward, S. V. (1998) "Selling Places - The marketing and promotion of towns and cities" 1850- 2000. London: Routledge.
- Washburn et al,(2000) "Co-branding: Brand equity and trial effects", *Journal of Consumer Marketing* ,17 (7) ,591 – 604
- Yin, R. (2003) "Application of case study research, *Applies social Methods Series*" Sage publications, 34 (3)

## **Anexos**



## GUIÃO DE ENTREVISTA

### 1. Informações introdutórias

1.1 Nome do entrevistado e papel no marketing de Santiago

1.2 Funções exercidas pelo organismo onde trabalha

### 2. Fátima é uma marca?

2.1 Significado da marca cidade para si.

2.2 Conhece elementos ou identidade da marca?

2.3 Organizações gerem o marketing Fátima?

2.4 Integração do marketing planeamento da cidade.

2.5 Propostas de valor acrescentado?

3. *Concorda que o branding é um processo contínuo, interligado com o marketing mix e com todo o exercício de planeamento da cidade, e não uma mera atividade promocional?*

4. Qual relação entre a marca da cidade e a sua visão estratégica, relativamente aquilo que os públicos-alvo percecionam da mesma;

5. Qual a importância da interação das comunidades locais e *stakeholders* na criação da marca da cidade.

Existe comunicação entre o município e os *stakeholders*?

6. Qual a relação entre a imagem da cidade e as infraestruturas que dispõe?

7. Dispõe das infraestruturas necessárias?

8. Na gestão da cidade há a preocupação de criar oportunidades orientadas para o indivíduo, serviços e empresas, como incentivos fiscais por exemplo?

9. Como ocorre o processo comunicativo da cidade?