

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Instituto de Geografia e Ordenamento do Território



***MARKETING* APLICADO AO TERRITÓRIO:
O ESTUDO DE CASO DE QUELUZ**

Sérgio Carlos Esteves Marques

Mestrado em Gestão do Território e Urbanismo

2013

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Instituto de Geografia e Ordenamento do Território



***MARKETING* APLICADO AO TERRITÓRIO:
O ESTUDO DE CASO DE QUELUZ**

Sérgio Carlos Esteves Marques

Orientado pela Professora Doutora Isabel André

Mestrado em Gestão do Território e Urbanismo

2013

*Em memória do meu Avô, Adão Marinho Falcão Esteves, pelo
exemplo de honestidade, mérito e dedicação ao trabalho.*

Agradecimentos

Um agradecimento especial à Professora Isabel André pela sua disponibilidade e sabedoria. Foi um privilégio ser seu orientando.

À Professora Teresa Barata Salgueiro, que me introduziu a temática do *Marketing Territorial*.

Aos residentes, comerciantes e visitantes de Queluz, que contribuíram com os seus importantes testemunhos.

À minha família, em especial à minha mãe Judite Esteves, pelo apoio incondicional e ao meu pai Carlos Marques, por me ter introduzido nos meandros do *marketing*.

À Flaviane Faria Carvalho, por toda a paciência, compreensão e incentivo especial - imprescindível para a finalização desta dissertação.

Agradeço ainda a todos que apostaram em mim a nível profissional e que fizeram com que eu pudesse desenvolver todas as minhas capacidades nas áreas do *marketing*, *branding* e *design* gráfico - conhecimentos essenciais para o desenvolvimento desta dissertação de mestrado.

Resumo

A presente investigação visa compreender como o *marketing* poderá ser aplicado ao território através de um caso prático, a cidade de Queluz. O enquadre teórico base desta pesquisa contempla os conceitos de *marketing* territorial (Caroli 2006, 2010; Cidrais 1998; Kotler *et al.*, 2003, 2004, 2007, 2009) e marca territorial (Azevedo, 2008, 2010; Elizagarate, 2008; Lencastre, 2007). A metodologia envolve observação directa, recolha de informação documental e de divulgação da cidade, tal como inquéritos aos vários públicos-alvo de um possível plano de *marketing* territorial, de modo a compreender a imagem que a cidade de Queluz é percebida pelos mesmos. Com base no quadro teórico-metodológico foi possível traçar linhas de orientação para um plano estratégico de *marketing* territorial e implementação da marca Queluz.

Palavras-chave: *marketing* territorial, marca territorial, competitividade, imagem, plano estratégico

Riassunto

Questa ricerca si occupa di comprendere come il *marketing* può essere applicato al territorio attraverso un caso pratico, la città di Queluz. Il quadro teorico di questa ricerca comprende i concetti di *marketing* territoriale (Caroli 2006, 2010; Cidrais 1998; Kotler *et al.*, 2003, 2004, 2007, 2009) e di marchio territoriale (Azevedo, 2008, 2010, Elizagarete, 2008; Lencastre 2007). La metodologia prevede l'osservazione diretta, la raccolta di informazioni della città e ancora le indagini di vari destinatari di un possibile piano di *marketing* territoriale, al fine di capire come viene da loro percepita l'immagine della città di Queluz. Sulla base del quadro teorico e metodologico è stato possibile tracciare le linee guida per un piano di *marketing* territoriale e per lo sviluppo del marchio Queluz.

Parole Chiave: *marketing* territoriale, marchio territoriale, competitività, imagine, piano strategico

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo Virtuoso da competitividade de um território de Caroli (2010).....	8
Figura 2 - Cidades Competitivas e sustentáveis (DPPRI, 2007).....	10
Figura 3 - Sequência estrutural de um plano de marketing.....	15
Figura 4 - Ciclo virtuoso “satisfação - atractividade - valor”. Fonte: Ancarani (1996).....	19
Figura 5 - Elementos do marketing territorial estratégico (Kotler <i>et al.</i> , 2007).....	21
Figura 6 - Recursos Tangíveis e intangíveis dos territórios (Caroli, 2006).....	26
Figura 7- As áreas que constituem o marketing mix territorial (Adaptado de Caroli, 2006).....	31
Figura 8 - Objectivos de um projecto emblemático na estratégia de desenvolvimento da oferta territorial (Adaptado de Caroli, 2006).....	33
Figura 9 - O efeito dos eventos na população residente (Azevedo, 2008).....	34
Figura 10 - As diversas tipologias dos eventos recorrentes e não recorrentes.....	35
Figura 11 - Os instrumentos do mix comunicacional do território. Fonte: Caroli (2006).....	37
Figura 12 - Esquema de um plano de marketing territorial estratégico.....	46
Figura 13 - O triângulo da marca (Lencastre, 2007).....	50
Figura 14 - Estruturas de identidade corporativa.....	53
Figura 15 - Freguesia de Marvila: Um caso da estrutura da identidade corporativa.....	54
Figura 16 - Câmara Municipal de Almada, algumas das suas submarcas.....	54
Figura 17 - Câmara Municipal de Sintra: Um caso da estrutura da identidade corporativa diferenciada.....	55
Figura 18 - Vários exemplos de marcas territoriais de Portugal.....	56
Figura 19 - <i>Image mix</i> e o valor da marca (Lencastre, 2010).....	57
Figura 20 - O hexágono de Anholt (2000).....	59
Figura 21 - Processo de desenvolvimento de uma marca territorial, fonte CEOs for Cities/Prophet (2006).....	61
Figura 22 - Movimentação da imagem da marca territorial para a nova identidade visual.....	63
Figura 23 - Algumas fotografias das áreas verdes de Queluz.....	72
Figura 24 - Fotografia do Chalé de pintor Stuart Carvalhais a 29 de Junho de 2009 e a sua demolição a 30 de Outubro de 2009.....	75
Figura 25 - Cartaz da Feira do Livro e artesanato de Queluz em 2008 e a alteração de nome em 2009.....	77

Figura 26 - Evento mais mediático de Queluz, a Feira Setecentista.....	78
Figura 27 - Promoção de Queluz por parte dos actores locais.....	80
Figura 28 - Rede de actores do <i>marketing</i> operacional em Queluz.....	81
Figura 29- Comércio em Queluz, duas realidades diferentes.....	87
Figura 30 - A imagem de Queluz para a população residente e a importância de cada atributo-chave.....	91
Figura 31 - A imagem actual da cidade para os empresários que investiram em Queluz e a importância (em percentagem) de cada atributo-chave para empresários que investiram em Queluz.....	92
Figura 32 - Comparação dos mapas perceptuais dos residentes (auto-imagem) com os visitantes.....	93
Figura 33 - Nuvem de palavras escolhidas pelos residentes e empresários de Queluz para promover a cidade, nuvem de palavras gerada através do site www.wordle.com	94
Figura 34 - Proposta de posicionamento da marca Queluz, baseado no esquema de CEOs for Cities/Prophet (2006).....	100

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1 - Corredor urbano de Sintra, destacado com uma linha elíptica.....	67
Mapa 2 - As principais áreas, transportes e vias de comunicação da Cidade de Queluz.....	70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Paralelismo entre a empresa e o território.....	17
Tabela 2 - O <i>marketing</i> mix empresarial ao território.....	31
Tabela 3 - Perfil dos diversos meios de comunicação.....	38
Tabela 4 - <i>Slogans</i> sem serem inseridos através de uma campanha de <i>marketing</i> governamental.....	39
Tabela 5 - Exemplos de <i>slogans</i> criados para estabelecer um posicionamento estratégico do território.....	40
Tabela 6 - Exemplos de símbolos visuais.....	40
Tabela 7 - Exemplos de personalidades com fortes ligações a um determinado local.....	41
Tabela 8 - Outros exemplos de propaganda a um determinado local.....	41
Tabela 9 - Edifícios (N.º) nas freguesias de Queluz, Massamá e Monte Abraão e com a respectiva época de construção.....	69
Tabela 10 - Dados estatísticos da cidade Queluz por grupo etário e a respectiva percentagem, (censos 2001).....	73
Tabela 11 - Dados estatísticos da cidade Queluz por grupo etário e a respectiva percentagem, (censos 2011).....	73
Tabela 12 - Nível de escolaridade mais elevado por freguesia (censos 2011).....	73
Tabela 13 - Síntese dos pontos fortes e fracos de características que consideramos distintivas ou potencialmente interessantes para o desenvolvimento de um plano de <i>marketing</i> territorial.....	90
Tabela 14 - Linhas de orientações gerais para uma política de <i>marketing</i> territorial em Queluz e os seus objectivos.....	95
Tabela 15 - Quadro-síntese das linhas de orientação por público-alvo para uma política de <i>marketing</i> territorial estratégico em Queluz.....	96

ÍNDICE

Introdução

0.1 O objecto de estudo: uma estratégia de <i>marketing</i> territorial para Queluz - motivações e justificação.....	1
0.2 Procedimentos metodológicos.....	2

PARTE I - FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO *MARKETING* APLICADOS AO TERRITÓRIO

Capítulo 1 - TERRITÓRIO E CIDADE.....	4
1.1 O espaço urbano.....	4
1.2 Competitividade e sustentabilidade das cidades.....	8
1.3 Planeamento urbano estratégico.....	10
Capítulo 2 - APLICAÇÃO DO <i>MARKETING</i> AO TERRITÓRIO.....	13
2.1 <i>Marketing</i> : Resenha história e pressupostos teóricos.....	13
2.2 <i>Marketing</i> territorial: as origens.....	16
2.3 Conceito e elementos do <i>marketing</i> territorial.....	18
2.4 <i>Marketing</i> territorial integrado na gestão territorial.....	22
Capítulo 3 - ESTRUTURA DE UM PLANO DE <i>MARKETING</i> TERRITORIAL.....	25
3.1 Diagnóstico, segmentação e posicionamento.....	25
3.2 Estratégia.....	29
3.3 Implementação.....	30
3.3.1 Intervenções sobre a oferta territorial.....	32
3.3.2 Comunicação.....	36
3.3.3 Promoção.....	43
3.3.4 Organização.....	43
3.4 Monitorização.....	44

Capítulo 4 - A MARCA TERRITORIAL.....	48
4.1 A importância da marca territorial.....	48
4.2 A marca e a sua relação com o <i>marketing</i> e os públicos-alvo.....	50
4.3 A identidade da marca.....	52
4.4 A imagem e os públicos-alvo.....	56
4.5 Estratégia de construção e gestão da marca territorial.....	59

**PARTE II - PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO *MARKETING* TERRITORIAL
ESTRATÉGICO À CIDADE DE QUELUZ E CRIAÇÃO DA MARCA**

Capítulo 1 - <i>MARKETING</i> TERRITORIAL EM QUELUZ.....	66
1.1 Caracterização da cidade de Queluz.....	66
1.2 O <i>marketing</i> territorial em Queluz.....	75
1.3 Análise SWOT.....	82
1.4 Segmentação e caracterização dos públicos-alvo.....	85
1.5 A imagem de Queluz para cada público-alvo.....	89
1.6 Linhas de orientação para uma política de <i>marketing</i> territorial estratégico em Queluz.....	96
1.7 Posicionamento da marca Queluz.....	98
CONCLUSÃO.....	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
ANEXOS.....	113

INTRODUÇÃO

0.1 - O objecto de estudo: uma estratégia de *marketing* territorial para Queluz - motivações e justificação

O *marketing* territorial é uma ferramenta essencial para a promoção de um território. Com efeito, assume particular importância numa época de grande competitividade, em que a globalização tende a 'apagar' a diversidade e a atenuar os traços distintivos de cada lugar.

É neste domínio do conhecimento que se insere a problemática da presente investigação, tendo como objecto de estudo as seguintes questões de partida: porquê a necessidade de uma estratégia de *marketing* territorial em Queluz? E como se pode configurar essa estratégia?

De facto, pretendemos discutir as potencialidades de um plano de *marketing* territorial estratégico e de uma marca territorial própria para Queluz.

Esta cidade é um aglomerado (sub)urbano situado na área metropolitana de Lisboa. A razão da escolha deve-se, por um lado, ao conhecimento pessoal prévio deste lugar, e, por outro, aos desafios que se associam a este caso, já que se trata de uma área suburbana com evidentes indícios de declínio socioeconómico: vários estabelecimentos comerciais têm sido encerrados ou mudado de ramo, prevalecendo um comércio voltado para grupos sociais de baixo rendimento e pouco exigente, a que se soma um património em estado de abandono, desvalorização imobiliária e aumento da insegurança, entre outros sinais que contribuem para a crescente vulnerabilidade social e económica desta área suburbana. Esta situação torna relevante uma intervenção rápida que estanque a degradação, a qual pode ser bastante apoiada na existência de um potencial subaproveitado,

nomeadamente o património histórico e a localização. Em nosso entender, esta intervenção deverá integrar, entre outras componentes relevantes, um plano de *marketing* territorial estratégico e a construção de uma marca territorial própria

Sendo a cidade de Queluz composta por três freguesias - Queluz, Monte Abraão e Massamá - e não sendo sede de concelho, queremos compreender também as vantagens e desvantagens de pertencer ao município de Sintra, em termos de *marketing* territorial promovido pela Câmara Municipal de Sintra e pelas três Juntas de Freguesia que fazem parte da cidade.

0.2 - Procedimentos metodológicos

A primeira parte desta pesquisa alicerçou-se numa perspectiva teórica sobre *marketing* territorial e nas respectivas hipóteses que permitiram orientar a análise empírica e a sua leitura prospectiva. Para além destes fundamentos teóricos, o estudo de caso foi suportado também por uma pesquisa documental e bibliográfica.

Num segundo momento, o estudo de caso propriamente dito desenvolveu-se com base em entrevistas, observações *in situ*, e recolha documental de informação elaborada pelos actores locais. Além disso, foram identificadas e analisadas as informações veiculadas por meios de comunicação como jornais, revistas, internet e redes sociais, a fim de detectar e caracterizar os principais agentes envolvidos e as particularidades do *marketing mix* territorial.

A análise deve permitir responder às seguintes questões: o que existe de *marketing* territorial incidente em Queluz? Quais os agentes detentores da oferta territorial? Qual a imagem actual de Queluz para os seus públicos-alvo e como é que estes gostariam que fosse? Quais são as principais linhas de

orientação para a construção da marca da cidade e para o *marketing* operacional?

A partir dos objectivos definidos, entendeu-se ser necessário começar pela caracterização e análise-diagnóstico de Queluz. Este primeiro passo foi desenvolvido graças à utilização de dados estatísticos e bibliográficos sobre a cidade e à observação preliminar visando identificar o potencial do território e as suas fraquezas, forças, potencialidades e ameaças. De seguida, no sentido de caracterizar o *marketing* territorial actual, procurámos identificar as principais características dos actores territoriais, a oferta potencial da cidade, assim como entender a estratégia e actuação do executivo camarário e das Juntas de Freguesia no âmbito da comunicação e promoção da cidade.

Para a determinação do posicionamento da cidade ao nível do *marketing* e da marca, recorreremos a inquéritos (ver em anexo) dirigidos a vários grupos de públicos-alvo: a) residentes; b) empresários; c) visitantes.

As entrevistas foram estruturadas segundo o modelo de inquérito de resposta fechada. Os dados a obtidos correspondem a representações (no sentido de detectar a imagem actual de cada público-alvo) e a opiniões (de modo a entender como gostariam que a cidade fosse). As respostas foram classificadas em categorias pré-definidas, associadas a atributos-chave definidos com base na revisão bibliográfica, bem como na análise, caracterização e diagnóstico da cidade. A selecção da amostra foi efectuada nas ruas de Queluz com a selecção de 300 inquiridos, ou seja, 100 por público-alvo.

Considerando os indicadores obtidos nos inquéritos, foram por fim avançadas algumas orientações estratégicas para a implementação de um plano de *marketing* territorial e criação da marca Queluz.

PARTE I - FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO *MARKETING*

APLICADOS AO TERRITÓRIO

CAPÍTULO 1 - Território e Cidade

1.1 O espaço urbano

“As cidades são elementos chave na organização do território no século XXI pelo número de pessoas que concentram, pela influência que exercem no comando da economia mundial e na criação e difusão de valores, comportamentos e estilos de vida” (Barata Salgueiro, 2002).

Neste capítulo pretendemos compreender o nosso objecto de análise, o território, ou, mais especificamente, a cidade e o espaço urbano. Recorremos, assim, a vários autores de diferentes áreas de estudo com o intuito de reunir várias perspectivas e ideias em relação ao conceito de espaço urbano, designadamente no âmbito das dimensões territorial (organização, fronteiras e limites) económica (competitividade), ambiental (sustentabilidade) e política (planeamento estratégico do território).

Segundo Ferreira (2005), o território transformou-se, nas últimas décadas, não só ao nível da realidade mas também ao nível do conceito . De facto e procurando aproximar-se de uma nova realidade, o conceito de território deixou de significar apenas o conjunto do espaço físico que os seres humanos habitam, para actualmente exprimir a entidade de suporte, integração e síntese de toda a actividade humana, com particular realce para

as actividades produtivas, o habitat, os recursos naturais e ambientais, as identidades, as representações, bem como os agentes desses processos.

Neste mesmo sentido, Simões (2002) postulou que o sistema territorial passa pela consideração de duas estruturas, a física e a funcional, cada uma com ritmos e processos de evolução diferentes, no espaço e no tempo, exigindo igualmente intervenções de planeamento diferenciadas. Este mesmo autor refere ainda que “a análise e a prospectiva não podem confinar-se apenas aos elementos de natureza física, económica e sociocultural, mas também devem considerar os agentes e actores a diferentes níveis”.

Perante o exposto é possível afirmar, como o fez Ferreira (2005: 123), que as “cidades, as regiões e o território são, hoje, realidades económicas, sociais e identitárias que, a par da globalização e da revolução tecnológica, marcam as bases civilizacionais do século XXI”.

Naturalmente, a dimensão atingida actualmente pelas cidades conduziu a que nelas se imbricassem múltiplos factores e circunstâncias que espelham o que de melhor e de pior caracteriza as sociedades em que se inserem.

Com efeito, cumpre salientar que, com a industrialização, a urbanização desordenada e as transformações económicas, sociais e políticas das últimas décadas, as cidades acabaram também por reunir as mais sérias dificuldades da civilização moderna, tais como exclusão social, solidão, desemprego, poluição, criminalidade e degradação de infra-estruturas e património. O grande desafio actual para as cidades de todo o mundo é transformá-las em lugares habitáveis, seguros, atractivos e competitivos. No caso de um subúrbio urbano, Domingues (1995: 72) salienta que “a dinâmica urbana é sempre mais rápida do que os ajustamentos político-administrativos e institucionais”. Assim, o subúrbio e os seus cidadãos são sempre lesados por uma restrição na sua cidadania. O resultado é a existência cada vez maior de uma fragmentação territorial e social em detrimento de uma coesão territorial. Considerando o espaço público como um elemento estruturador do

território urbano, Pinto *et al.* (2012) indica-nos que o espaço público tem relevantes funções urbanísticas que permitem a interligação, conexão e coerência de diferentes espaços do território urbano, promovendo assim a coesão territorial. Os mesmos autores consideram o espaço público como “territórios de uso comum e de pertença colectiva que desempenham um papel fundamental na estrutura, forma e vivência das cidades, assumindo um papel estruturador do território urbano” Pinto *et al.* (2012: 2). Nestes termos, o espaço público deve adaptar-se à realidade de cada lugar, não apenas ao nível local, mas também regional, no sentido de promover uma maior coesão territorial.

Tendo em conta que o nosso foco de pesquisa envolve a área de *marketing*, adoptamos a perspectiva de um especialista deste campo, Kotler *et al.* (2007), que explica quais são os pilares necessários para que um território seja capaz de prosperar. Desse modo, o referido autor destaca quatro componentes que formam as várias maneiras de um território melhorar as suas condições, a sua atractividade e promover a valorização dos seus moradores e das suas empresas. Para que isso aconteça, é necessário reunir 4 elementos fundamentais: um projecto, recursos, serviços e atracções.

Em relação à primeira componente, um território necessita de um projecto e de um plano de desenvolvimento sólido que promova totalmente as suas potencialidades, qualidades e valores estéticos, culturais e económicos. Quanto aos recursos, é preciso desenvolver e manter uma infra-estrutura básica que seja compatível com o ambiente natural. Quanto à componente de serviços, é essencial prestar os serviços básicos de boa qualidade para atender a todas as carências das empresas e da população. Por fim, a componente atracção parte do pressuposto de que um território precisa de um leque de atracções para os cidadãos, residentes e visitantes, como por exemplo características naturais, história e pessoas famosas, locais de compras, atracções culturais, entretenimento, festivais e datas comemorativas,

monumentos, esculturas e museus. Em soma, atracção de um território abrange as características de um território e do seu espaço público que agradam ao público em geral ou a um determinado tipo de público como visitantes, empresários, investidores, etc.

Dando o exemplo da cidade, devemos também salientar a integração da cidade em espaços-rede cada vez mais vastos e complexos, os quais originam fluxos de capital, informação e pessoas. Savitch e Kantor (2002) indicam-nos que a iniciativa de uma localidade é mais efectiva quando relacionada com iniciativas mais amplas, a nível regional ou mesmo a nível nacional. No caso da cidade, as estratégias regionais ampliam a cidade de modo a proporcionar uma importante coordenação de uma rede de cidades ou localidades. Estas estratégias podem criar parcerias úteis interligadas entre vários níveis da governação e capacitar mais a iniciativa local, mas também poderá ter aspectos negativos: em determinadas regiões, por vezes, a estratégia montada favorece determinadas localidades e prejudica outras.

Segundo o relatório do DPPRI (2007)¹, “as cidades devem ser capazes de oferecer condições de competitividade às suas actividades produtivas, o que implica que elas próprias sejam também competitivas na atracção de actividades”. O DPPRI (2007) ainda faz referência à sustentabilidade, ao argumentar sobre a necessidade de serem exigidas “sustentabilidade ecológica e sustentabilidade social, ou seja, medidas protectoras do meio ambiente, acesso mais equitativo ao bem-estar e redução das tensões na sociedade”.

¹ Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais do Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. Em 2007, o referido órgão editou um relatório intitulado “Cidades Inovadoras e Competitivas para o Desenvolvimento Sustentável”. Esse relatório aborda essencialmente a Cidade Inteligente como uma cidade do conhecimento apostada na inovação tecnológica e na criatividade dos seus habitantes, com uma forte liderança institucional e capacidade organizacional que, na procura de soluções para aumentar a sua competitividade e sustentabilidade, recorre ao *Innovation Hub*, forma de organização urbana e produtiva que pretende dar respostas às exigências de compacidade e mobilidade na revitalização urbana, contribuindo para o desenvolvimento da cidade no seio da economia do conhecimento.

Tendo em conta a importância da competitividade e da sustentabilidade no desenvolvimento dos territórios, o próximo tópico desenvolve tais conceitos.

1.2 Competitividade e Sustentabilidade das cidades

Caroli (2010) afirma que a competitividade de um território é resultado de um círculo virtuoso, em que o território coloca à disposição dos actores económicos uma série de factores (materiais e imateriais) relevantes a fim de proporcionar o desenvolvimento de recursos e competências distintivas, úteis para agregar uma vantagem competitiva em relação a outros concorrentes localizados noutra território. Os actores económicos favorecem assim o progressivo reforço da atractividade, dando um impulso ao desenvolvimento sustentável. A Figura 1 mostra o referido ciclo:

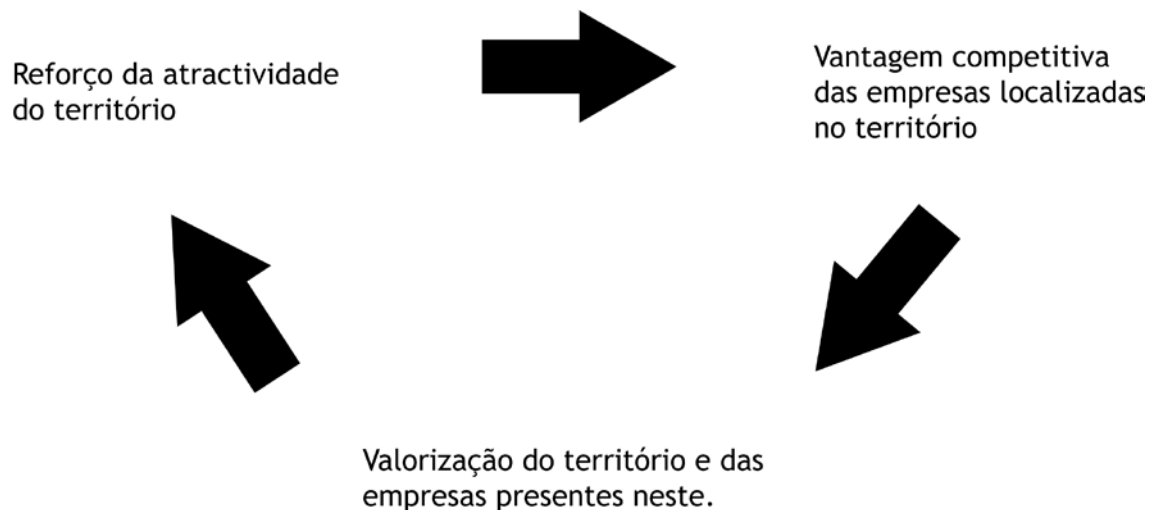


Figura 1 - Ciclo Virtuoso da competitividade de um território de Caroli (2010).

Sob esse enfoque, parece evidente a interdependência entre as duas componentes que determinam a competitividade de um território - o desenvolvimento da primeira é a base da capacidade de uma empresa criar

valor e, assim, poder satisfazer a segunda. Por sua vez, o reforço desta estabelece as condições para desenvolver a qualidade das condições de enquadramento oferecido para a empresa.

Dessa maneira, quando um território apresenta uma oferta semelhante a outros territórios próximos, os métodos de promoção podem marcar a diferença. O modo de mostrar as vantagens comparativas que o território oferece constitui um factor fundamental para o seu desenvolvimento - processo denominado de *marketing* territorial, tal como considerou Precedo Ledo (1996).

O aumento da competição entre as cidades leva a que se projecte no espaço urbano a necessidade das cidades transmitirem imagens positivas de si próprias. Neste sentido, Barata Salgueiro (1999) afirma que nas últimas décadas, têm havido várias intervenções que estão a mudar a imagem degradada da cidade, ao nível de acessibilidade, como também na reconversão de áreas que sofrem uma potenciação quando inseridas em políticas de promoção e *marketing* territorial, através de acontecimentos que fazem projectar a cidade nos media (eventos desportivos, festivais, exposições etc.).

Segundo o DPPRI (2007), a competitividade das cidades passa, portanto, pela “competitividade das suas actividades, que não se esgotam aqui, já que a sua competitividade joga com cada uma das suas empresas e instituições, bem como com as externalidades que a cidade deve propiciar e que a tornam atractiva”.

A sustentabilidade, por seu turno, está relacionada com três dinâmicas: evolução da economia, protecção do ambiente, e coesão social. No já referido relatório da DPPRI (2007), conforme demonstra a Figura 2, é ressaltado que as cidades serão socialmente sustentáveis se forem capazes de integrar todos os seus grupos sociais, fazendo-os usufruir dos benefícios do crescimento económico, evitando a formação e crescimento de fenómenos de exclusão que

se traduzem, por um lado, em injustiça social e, por outro, em focos de insegurança e perda de qualidade e competitividade urbanas. Azevedo *et al.* (2010), em *City Marketing*, compreende o território como um organismo colectivo, exigente em recursos, e que solicita a todos a capacidade de concertação face a um projecto comum. Ao falhar neste propósito, o território comprometerá o desenvolvimento sustentável, pela perda de competitividade.

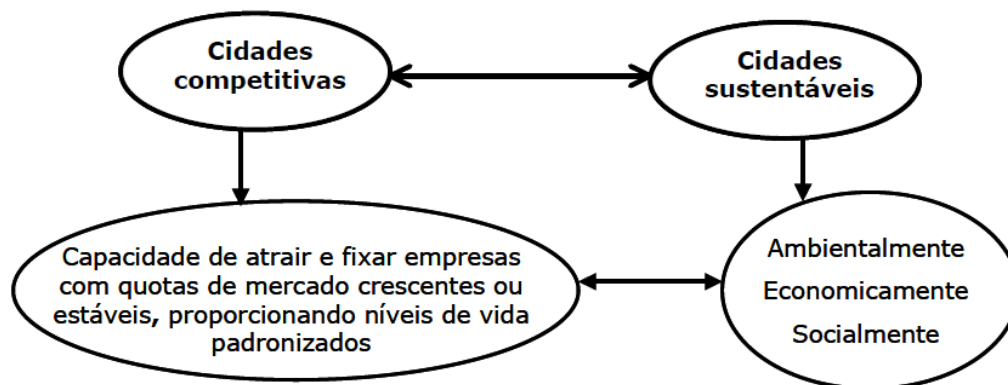


Figura 2 - Cidades Competitivas e sustentáveis (DPPRI, 2007).

No actual contexto de forte competitividade territorial, a adopção de uma determinada estratégia poderá fazer a diferença para que um território prospere, conforme explicaremos a seguir.

1.3 Planeamento urbano estratégico

O planeamento estratégico é uma abordagem e um instrumento empregado na administração de empresas adaptado ao planeamento territorial. Nos anos 90, várias regiões e cidades da Europa experimentaram novos modelos de planeamento e acabaram com os instrumentos tradicionais de gestão e planeamento territorial que se focavam sobretudo em

instrumentos urbanísticos de tipo vinculativo e legal somente designados a regular o uso do solo.

A melhoria da competitividade e o reforço da sustentabilidade exigem, segundo o relatório do DPPRI (2007), soluções de governança democrática que seja fluida, consultiva, participada e participativa, originando assim processos multi-disciplinares como também multi-institucionais de planeamento territorial.

Para Ferreira (2005), o planeamento territorial funcionalista já não responde às solicitações culturais e sociais, nem às oportunidades económicas e também não se adequa à diversidade das iniciativas e das formas urbanísticas. Por outro lado, não dá respostas satisfatórias aos problemas, cada vez mais frequentes, de fragmentação sócio-territorial. O autor destaca ainda que devem surgir novos instrumentos de planeamento mais estratégicos, abertos, comunicativos e interactivos, e que valorizem a diversidade territorial.

Além disso, Ferreira (2005) faz ressaltar que o envolvimento da sociedade civil, nomeadamente actores pertencentes ao âmbito empresarial, cultural, sindical, ambiental, ou operadores dos serviços urbanos, precisam de ser mais fortes e pró-activos, quer na iniciativa, quer no processo de planeamento como um todo.

Podemos concluir assim que, na sociedade da informação e do conhecimento em que vivemos, onde reina a competitividade, os territórios que não forem capazes de adoptar um planeamento estratégico terão grandes dificuldades de afirmação e de êxito.

Aspectos relativos à informação, ao conhecimento e à comunicação têm vindo a ser cada vez mais importantes para a competitividade, bem como a valorização das vantagens imateriais como a imagem e a identidade dos territórios e cidades - conceitos que abordaremos mais à frente neste estudo.

Actores, recursos e actividades de um sistema territorial estão estreitamente interconectados, e o território é fortemente influenciado pelas interacções que se desenvolvem ao longo do tempo. As entidades responsáveis pelo planeamento e gestão do território devem trabalhar e incentivar os seus actores a participarem na estratégia do seu território, na decisão e na formulação do plano. O desafio que os territórios têm agora pela frente é, portanto, o de assumir estratégias inovadoras. Uma visão para um território tem que ser a médio e longo prazo e terá que passar obrigatoriamente pela comunicação.

CAPÍTULO 2 - Aplicação do *Marketing* ao Território

“The process of place marketing consists of analyzing marketing opportunities, developing marketing strategies, planning marketing programs, and managing the marketing effort” (Kotler, Portimao International Conference on Marketing Places, 24 de Junho 2009).

Para compreender o conceito de *marketing* territorial, começaremos por nos referir ao *marketing* pioneiro: o empresarial. Posteriormente, abordaremos o *marketing* territorial, a sua história, conceito, o seu processo de planeamento estratégico e os seus projectos inovadores e mais relevantes para a atractividade de um território.

2.1 *Marketing*: resenha histórica e pressupostos teóricos

A palavra *marketing* é de origem anglo-saxónica e pretende designar uma acção permanente no mercado. Esse termo foi utilizado pela primeira vez nos Estados Unidos em 1910, no entanto há autores que consideram que os primórdios da actividade de *marketing* remontam ao final do século XIX. As suas técnicas básicas terão sido usadas para promover a distribuição de produtos agrícolas, precisamente nos Estados Unidos. Segundo Albuquerque (2006), citado por Azevedo *et al.* (2010: 60) “até 1930 a ênfase do *marketing* foi dada à produção e à distribuição, tendo posteriormente evoluído até meados dos anos 50, deslocando gradualmente o seu foco para a venda do produto, podendo ser associado, nesse período, ao desenvolvimento do modelo fordista”.

Hoje o *marketing* é uma ferramenta praticamente indispensável para a afirmação e desenvolvimento de qualquer empresa. A gestão de *marketing* é,

assim, a capacidade de escolher os mercados-alvo e de conquistar, reter e cultivar clientes, por meio de criação, comunicação, e fornecimento de valor superior aos clientes (Kotler, 2004). Podemos afirmar que mesmo quando restrito a uma empresa não se cinge apenas a um departamento que cria os anúncios, promoções e escolhe os meios de comunicação. O *marketing* é um processo com uma maior amplitude numa empresa: começa com o responsável da empresa e termina com o funcionário que está em contacto directo com o cliente.

A complexidade do ambiente económico e tecnológico e a dinâmica concorrencial com que se defrontam as empresas levam a uma evolução significativa da função deste domínio de conhecimento. Desse modo, podemos compreender o *marketing* em termos estratégicos e operacionais. Por um lado, o *marketing* operacional encontra-se virado para acção e, por outro, o *marketing* estratégico mostra-se relacionado com a prospecção de objectivos e metas resultando num trabalho duplo por parte das empresas (Lambin, 2000 citado por Azevedo *et al.* 2010).

O *marketing* estratégico envolve basicamente a análise, ou seja, o estudo do mercado, a escolha do(s) público(s)-alvo, as estratégias de como divulgar e promover o produto (serviço a vender), a afixação do preço, e a análise das empresas concorrentes. Por sua vez, o *marketing* operacional designa todas as acções posteriores à elaboração da estratégia, nomeadamente o contacto directo por parte dos funcionários da empresa com o cliente, a forma de distribuição e promoção, os serviços, e o apoio de pós-venda.

O *marketing* operacional concretiza, deste modo, a estratégia seleccionada mediante a selecção do *target* recorrendo ao *marketing mix*, que é o agregado de ferramentas de *marketing* que as empresas empregam para atingir os seus objectivos em relação ao mercado escolhido. Kotler (2004) define uma fórmula a que chama os "4 Ps" - *produto, preço, localização e*

promoção (Product, Price, Place, Promotion). Concluimos, assim, que o *marketing* operacional caracteriza o lado comercial de uma empresa, todavia, para ser efectivo estará dependente de uma estratégia consistente.

O modelo estrutural de um plano de *marketing*, segundo Torres (2011), segue geralmente uma sequência de quatro fases: diagnóstico, estratégia, implementação e avaliação:



Figura 3 - Sequência estrutural de um plano de *marketing*.

A primeira fase é o diagnóstico, ou seja, a análise e a recolha dos dados de maneira a conhecer o estado actual da empresa e do mercado, isto é, os clientes, a concorrência e o ambiente envolvente. Podemos definir então a recolha de 2 tipos de dados: externos (análise concorrencial e do mercado) e internos (dimensão da empresa, produtos, preço, distribuição e comunicação).

A síntese do diagnóstico poderá ser uma matriz SWOT (*Strengths, Opportunities, Weakness, Threats*), focada na avaliação interna e externa, em que serão agrupadas as forças da empresa/mercado (aspectos positivos) às fraquezas da empresa/mercado (aspectos negativos).

A segunda fase, a estratégia, está assente no diagnóstico, através do qual são definidos os objectivos e as táticas de *marketing*: selecção do *target*, do portfólio de produtos, determinação dos preços, selecção dos meios de venda e distribuição e modos de realizar a comunicação.

A terceira fase é a implementação, ou seja, o colocar em prática a estratégia, através de vários procedimentos, sobretudo a definição de orçamentos e *timings*.

Por fim, temos a avaliação, relacionada com a monitorização de todas as operações definidas e os seus efeitos, em que deverão ser definidos tanto os critérios de controlo como também os parâmetros de apreciação.

Azevedo *et al.* (2010: 59) define o *marketing* como “um conjunto de ferramentas e técnicas que têm evoluído significativamente ao longo dos anos, e hoje susceptíveis de serem aplicadas a inúmeras áreas, mas, como qualquer outra ferramenta e/ou técnica, depende do uso que lhe é dado”. Podemos afirmar, assim, que o *marketing* não é unicamente reconhecido no sector empresarial. Devido às mudanças sociais, às novas exigências da sociedade contemporânea, e possivelmente ao sucesso nos resultados obtidos, este domínio do conhecimento ultrapassou os limites das empresas e começa a ser aplicado noutros sectores da sociedade.

2.2 *Marketing* territorial: as origens

O *marketing* territorial, *marketing* urbano ou *marketing* dos lugares, em inglês designado por *place marketing* ou *city marketing*, aquando aplicado a uma cidade, tem vindo a ser cada vez mais utilizado como ferramenta de renovação e reabilitação das cidades. Muitas vezes é erroneamente confundido com *geomarketing*, o qual tem sido cada vez mais utilizado pelas empresas com o objectivo de identificar os pontos de maior potencial de consumo de um produto/serviço, numa perspectiva geográfica.

O *marketing* territorial, embora praticado de forma empírica, não é um fenómeno novo. Existem autores que situam as suas origens nos Estados Unidos na segunda metade do século XIX. Nessa época, existiam nos Estados Unidos várias terras à venda no “Wild West” e as técnicas utilizadas eram

meramente operativas, como por exemplo anúncios, com o objectivo de atrair colonos para essas áreas (Rainisto, 2003). No entanto, outros existem que vão mais longe, como Cidrais (1998), ao constatar técnicas semelhantes desde as primeiras civilizações, quando as comunidades de povos começaram a planear, organizar e conquistar os territórios envolventes. Estas terão praticado análises empíricas do ambiente e emitido mensagens no sentido de cativar as pessoas para a colonização de outros espaços. Podemos afirmar assim que a promoção dos lugares seria simplesmente a divulgação de características positivas de locais distantes, visando transmitir a ideia de que as famílias poderiam ali melhorar as suas condições de vida.

A primeira prática de promoção territorial assente numa abordagem (explícita) de *marketing* só foi desenvolvida nos anos 70. Segundo Cidrais (1998), neste período, as práticas de promoção do território, baseados na teoria do *marketing*, começaram a afirmar-se nos Estados Unidos e baseavam-se num leque de diversos objectivos, tais como manter negócios existentes, atrair outros novos, desenvolver o turismo, e promover as exportações e o investimento externo. Precedo Ledo (1996) elabora uma proposta de comparação entre a empresa e a cidade (Tabela 1).

Aspectos	Empresa	Cidade
Propriedade	Accionistas	Cidadãos, empresas e demais organizações
Alta Direcção	Conselho de Administração	Executivo Municipal
Produtos	Infra-estruturas, bens e serviços	Políticas e contextos; Infra-estruturas, bens e serviços
Clientes	Consumidores	Cidadãos, trabalhadores e estudantes, investidores e visitantes
Concorrentes	Outras empresas	Outras cidades

Tabela 1 - Paralelismo entre a empresa e o território, neste caso a cidade (Precedo Ledo, 1996).

2.3 Conceitos e elementos do *marketing* territorial

Em relação ao conceito de *marketing* territorial, podemos encontrar várias definições. Segundo Noisete e Vallérugo (1996), citado por Cidrais (1998), o *marketing* territorial vem-se apresentando como uma nova ferramenta de gestão territorial que abrange a análise, a planificação, a execução e o controlo de uma estratégia de comunicação e de promoção.

Num mundo cada vez mais competitivo e globalizado, o *marketing* territorial assume-se nos últimos anos como um mecanismo eficaz, usado por alguns governos e entidades autárquicas como um utensílio seguro e cada vez mais essencial na promoção de um território.

De forma quase consensual, o *marketing* territorial é definido como um projecto para um lugar, de forma a satisfazer as necessidades dos seus mercados-alvo. Sem se desviar deste mesmo sentido Caroli (2006: 59) afirma que “o *marketing* territorial colabora para o desenvolvimento equilibrado do território, através da concepção e implementação de uma interpretação das características da oferta que agrada a segmentos da procura actual e potencial. Esta satisfação efectua-se através da geração de um valor líquido positivo”.

O *marketing* territorial é pois considerado um “instrumento de racionalização de investimentos em sectores prioritários, que define um projecto de futuro e mobilizador das principais forças vivas de um território, mostrando-se como um novo instrumento de governança territorial” (Fonseca e Ramos, 2006: 21). Naturalmente, considera-se que a participação dos actores locais é fundamental para a elaboração do plano estratégico.

Passando para análises mais pormenorizadas desta ferramenta aplicada à gestão do território, citamos Ancarani (1996), que define dois tipos de *marketing* territorial: interno e externo. O autor defende que o *marketing* territorial consiste na análise das necessidades dos agentes e dos clientes e

mercados, no sentido de construir, manter e reforçar relações de troca vantajosas com os agentes (*marketing* territorial interno) e com os potenciais públicos externos (*marketing* territorial externo). O objectivo final é aumentar o valor e a atractividade dos recursos e do espaço urbano, criando assim um ciclo virtuoso que o autor define como “satisfação - atractividade - valor”. A satisfação relaciona-se com os agentes de determinada área e com o *marketing* territorial interno; já a atractividade compara os possíveis clientes e mercados, aproximando-se do *marketing* territorial externo. Satisfação e atractividade retroalimentam-se mutuamente, contribuindo para um aumento contínuo do valor do território em causa. Ancarani (1996) revela ainda que existe uma relação circular entre o *marketing* territorial externo e interno, conforme indica a Figura 4 abaixo:



Figura 4 - Ciclo virtuoso “satisfação - atractividade - valor”. Fonte: Ancarani (1996).

Ainda no domínio da aplicabilidade deste domínio do conhecimento, Elizagarate (2008) considera que a aplicação dos princípios de *marketing* à gestão do território implica proporcionar valor à cidade, sendo obrigatória uma orientação estratégica, no sentido de não só satisfazer as necessidades individuais, mas também fazer com que as suas acções a longo prazo favoreçam a comunidade. Desta forma, no processo de adicionar valor ao

território através do *marketing* territorial deverão considerar-se os seguintes procedimentos:

- Escolha do valor a oferecer: esta fase corresponde à segmentação do mercado territorial. Deverá ser definido qual o valor fundamental que o território oferecerá aos diferentes públicos alvo (cidadãos, investidores públicos e privados trabalhadores, empresas, turistas, novos residentes etc.). Aqui, o *marketing* territorial estratégico terá maior relevância. Este enfoque será desenvolvido nas secções seguintes, ao analisar o processo de criação do plano de *marketing* territorial.

- Criação de valor: implica desenvolver o atractivo do território para os diferentes públicos definidos na fase anterior. Por isso, o *marketing* operativo deverá ter um bom conhecimento dos atributos que definem o “produto cidade”. Estes atributos há que desenvolve-los e melhorá-los. Esta fase relaciona-se sobretudo com o *marketing* operativo e deverá essencialmente apoiar-se nas diversas variáveis do *marketing mix*.

- Comunicação do valor: a comunicação também é um elemento do *marketing* operativo do território, contudo não é o único elemento do *marketing mix* do território (como iremos desenvolver posteriormente). A comunicação deverá ser tanto do nível interno como externo. Em relação ao *marketing* interno, o objectivo é identificar as principais preocupações dos cidadãos assim como criar um produto território com que eles se sintam plenamente identificados. O *marketing* externo irá ter os seus próprios objectivos, sendo que o principal é conseguir atracção do território para outros públicos como, turistas, investidores empresas e potenciais residentes.

De acordo com Kotler *et al.* (2007), o *marketing* territorial envolve uma série de elementos de natureza estratégica, como podemos ver no esquema da Figura 5. No primeiro nível desse esquema está o grupo de planeamento, onde estão inseridos os governos locais e regionais, a comunidade empresarial, e os cidadãos. O segundo nível diz respeito aos factores de *marketing*, ou seja,

o que o território tem para oferecer, onde incluímos as pessoas e instituições, infra-estruturas, atracções e imagem. Estes elementos de *marketing* influenciam o sucesso de um território na atracção e satisfação dos seus potenciais mercados-alvo, isto é, os elementos que fazem parte do terceiro nível: fabricantes de bens e serviços, sedes comerciais e escritórios locais, investimento externo e mercados de exportação, sector de turismo, reuniões de negócios, e novos moradores. Concluimos que o potencial de um território não depende apenas da sua localização geográfica, clima e recursos naturais, mas também da vontade, dos valores, e da organização dos seus cidadãos.

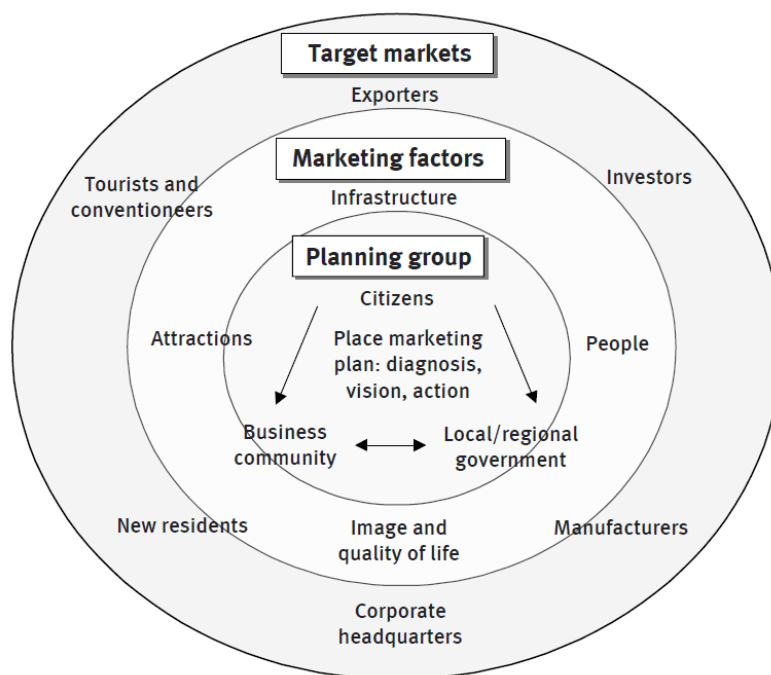


Figura 5 - Elementos do *marketing* territorial estratégico (Kotler *et al.*, 2007).

O *marketing* territorial pode incluir vários níveis, de acordo com os actores envolvidos, a sua formação e profissionalismo, criatividade e iniciativa. Cabe referir que o desenvolvimento do *marketing* territorial não é exclusivo das entidades públicas, podendo ser desenvolvido por entidades privadas ou parcerias mútuas. Estes condicionalismos irão revelar a que nível o *marketing* territorial é aplicado. De acordo com Cidrais (1998), são considerados três

níveis diferentes de crescente consistência do *marketing* territorial: *proto-marketing*, *marketing* operacional e *marketing* estratégico.

O *proto-marketing* ocorre em territórios onde não há nenhum tipo de planificação nem cooperação entre actores, assim como a inexistência de estruturas delegadas na promoção e comunicação.

No *marketing* operacional são efectuadas análises de mercado, havendo cooperação entre actores e sendo já planificadas as acções, existindo uma estrutura delegada para a promoção e comunicação.

O último nível é o *marketing* estratégico do território, onde se 'explora' ao máximo a promoção do território. É essencial que as organizações estejam em sintonia com os diversos actores e com as estruturas responsáveis. O objectivo é que seja possível a realização de funções específicas, tais como estudos de mercado, comunicação e imagem, assim como a avaliação dos resultados obtidos. Rainisto (2003) destaca a importância dos grupos de várias áreas de planeamento neste processo - actores que integram, além da autarquia local, elementos empresariais, consultores de *marketing* e cidadãos, que são responsáveis pelo processo de planeamento e execução da estratégia de *marketing* do respectivo território.

2.4 O *marketing* territorial integrado na gestão territorial

A aplicação de um projecto de *marketing* territorial deve ter particularmente em consideração os conteúdos do plano de gestão do território em causa. Segundo Caroli (2006), o plano territorial define o enquadramento no qual se podem encontrar definições de linhas de acção para a aplicação desta ferramenta de gestão do território. Desse modo, são estabelecidos os critérios para lidar com eventuais vínculos para a predisposição da oferta territorial e, assim, delinea implicitamente as

tipologias de procura, cujo *marketing* territorial deverá orientar prioritariamente a oferta disponível.

Caso o território já tenha um plano estratégico e pretenda mantê-lo, a abordagem de *marketing* territorial deverá ser essencialmente de carácter operativo, seguindo assim as grandes indicações de desenvolvimento instituídas no plano estratégico. Contudo, salientamos que o *marketing* territorial não é apenas a comunicação de um plano estratégico, nem a divulgação de uma imagem feita, mas pretende sim funcionar como uma dimensão do planeamento estratégico, visando a construção de uma imagem positiva para o território.

Fonseca e Ramos (2006) destaca a existência de vários pontos comuns entre o planeamento estratégico e o *marketing* territorial estratégico: a) a existência de uma origem empresarial; b) a tentativa de fomentar o desenvolvimento económico-social com base no aproveitamento dos recursos internos; c) o apelo à participação e à concertação entre actores públicos e privados; d) o conhecimento das dinâmicas de concorrência da área envolvente.

O plano de *marketing* territorial, segundo Azevedo *et al.* (2010), deriva do plano estratégico "corporativo" da cidade, para oferecer soluções às declarações estratégicas assumidas pela gestão do território. Consideramos assim que o *marketing* aplicado ao território deve ter em conta o contexto territorial, social e económico do lugar, ou seja, o *marketing* territorial deverá estar relacionado com o crescimento sustentável assumido pela gestão do território, passando por todos os seus departamentos, até à sua realização final.

Para Elizagarate (2008), um planeamento estratégico territorial sem uma forte componente de *marketing* pode desenvolver capacidades mal adaptadas para a satisfação das necessidades do consumidor, fazendo com que a organização perca a sua competitividade.

A planificação do *marketing* territorial estratégico como ferramenta para a gestão territorial permite avaliar os recursos do território, diagnosticando os seus pontos fortes e os fracos e aproveitar as oportunidades e as mudanças da sua envolvente para atingir e alcançar o desenvolvimento do território.

CAPÍTULO 3 - Estrutura de um plano de *marketing* territorial

Tal como um plano de *marketing* dirigido a uma empresa, o plano de *marketing* aplicado ao território possui também 4 fases: diagnóstico, estratégia, implementação e avaliação. Contudo cada uma dessas fases tem características diferentes das do *marketing* tradicional as quais irão determinar o carácter distinto do *marketing* territorial.

3.1 Diagnóstico, segmentação e posicionamento territorial

O diagnóstico corresponde à recolha e análise dos dados que temos disponíveis em relação ao território. A análise territorial é normalmente obtida através de uma matriz SWOT, que reconhece os elementos identificados internamente e externamente. Na parte interna, temos o estudo do território em causa, onde se identificam os pontos positivos e negativos das diversas componentes do território. Segundo Cidrais (1998), os aspectos fundamentais da definição das condicionantes internas são: a rede de actores locais, os recursos financeiros, a paisagem e a cultura, a identidade, os quadros legal e institucional e todo o sistema de informação e comunicação local. Por sua vez, Caroli (2006) faz uma divisão desses elementos, chamando-os de recursos materiais e imateriais (ver Figura 6). Os recursos materiais são todos os aspectos físicos que existem num território, podendo ser dotações que derivem da sua especificidade intrínseca, tal como a acções dos diversos actores locais - e, assim, tem como resultados a estrutura urbana e as infoestruturas públicas, o património, o sistema de serviços públicos, etc. Os recursos imateriais são os que favorecem e estabelecem o nível dos recursos materiais do território como por exemplo as redes de actores locais, as competências, as lideranças, etc.

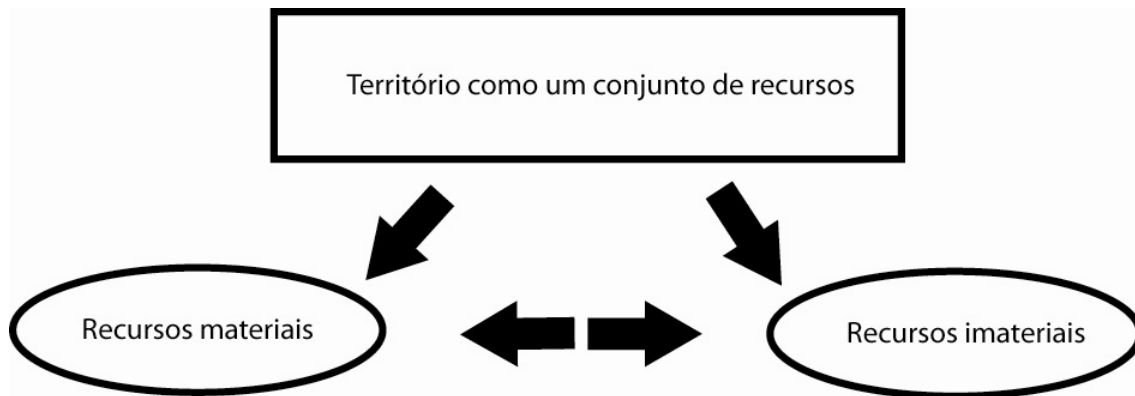


Figura 6 - Recursos Tangíveis e intangíveis dos territórios (Caroli, 2006).

A parte externa identifica as oportunidades e ameaças, ou seja, contempla a envolvência do território, incluindo diferentes variáveis, tais como culturais, sociais e tecnológicas. Segundo Cidrais (1998), esta análise tem como objectivo a identificação dos principais concorrentes com aptidões semelhantes e o estudo das suas estratégias, bem como a identificação dos consumidores e o seu comportamento. Por sua vez, Castellet e D'acunto (2006) citado por Alves (2007: 72) afirmam que "a análise da concorrência é uma etapa fundamental para a elaboração da estratégia de *marketing* do território, contudo esta análise tem uma finalidade diferente em relação ao contexto das empresas". Alves (2007) indica-nos que a oferta urbana tem uma maior rigidez, pelo que modificar a oferta do território em função dos territórios concorrentes é bastante difícil.

A conjugação do diagnóstico interno e externo dá as indicações fundamentais para definir a visão e os objectivos para o lugar. Segundo Kotler *et al.* (2007), a perspectiva para o desenvolvimento do território deve assumir uma posição firme quanto aos factores de atracção como alvo, aos objectivos de longo e curto prazo e aos pré-requisitos operacionais para a visão.

Caroli (2006) acrescenta ainda duas novas componentes na fase de diagnóstico: segmentação de procura e posicionamento. A primeira baseia-se na informação pormenorizada das especificidades das diferentes tipologias da

procura do território. Os públicos apresentam, em geral, uma grande diversidade de necessidades e expectativas, pelo que pode ser defensável que se estabeleça segmentos, com base em diversos critérios, de forma a dirigir-lhes mais eficazmente as estratégias que permitem a prossecução dos objectivos territoriais.

A segmentação pode ser feita em vários níveis, como por exemplo, no macro-grupo de visitantes, divididos nos seguintes micro-grupos: turistas itinerantes, turistas de negócios e operadores turísticos. Esta divisão deve estar de acordo com a pertinência dos segmentos para o território em causa.

Ruivo (2006: 25) refere que estes segmentos “têm que ser correctamente identificados, ser acessíveis, e apresentar uma dimensão apreciável que permita intervenções estratégicas preconizadas”. Por seu turno, Alves (2007) afirma que uma cidade não pode satisfazer as necessidades e desejos de todos os seus utilizadores, e assim deverá procurar concentrar os seus esforços de *marketing* em determinados alvos que entende como favoráveis.

Na teoria de *marketing* tradicional, o posicionamento é definido em função do modo como o produto é percebido pelos consumidores em comparação com os produtos concorrentes. No que toca ao conceito de *marketing* territorial, podemos afirmar que o posicionamento do produto território consiste no modo como este é percebido através das características tangíveis e intangíveis, e também em função da oferta actual e potencial (Marena, 2005). O posicionamento irá procurar conhecer as percepções que os diferentes públicos têm do território, bem como identificar com o quê pretende ser percebido. Gaio e Gouveia (2007) indicam-nos que o “posicionamento representa a forma como a cidade quer ser vista e reconhecida pelos *stakeholders* e, para garantir que este transmita associações positivas e contribua para o alcance de vantagens competitivas”,

o território deverá então ser capaz de sintetizar a realidade e todas as suas potencialidades para os públicos-alvo definidos.

Em traços gerais, Caroli (2010) sublinha que a escolha do posicionamento de um território deve estar baseada nas suas características actuais e particularmente assentes nos quatro seguintes elementos: a) vocação; b) ambiente; c) capacidade; d) coerência.

A vocação é a grande referência na escolha do posicionamento do território, definindo a identidade do mesmo. Tal elemento será um dado essencial para a estratégia de *marketing* territorial, já que é a origem de uma predisposição para atrair um determinado tipo de procura.

As características ambientais devem ser entendidas em sentido amplo, desde a paisagem e os símbolos identitários, até aos locais de interesse histórico e artístico, determinando os vínculos e as oportunidades em torno dos quais é mais eficaz e imediato construir um posicionamento que possa ser consistente e sustentável.

Esta capacidade resulta da inter-relação entre as componentes tangíveis e intangíveis e estabelece, em larga medida, o valor da oferta territorial. As capacidades existentes constituem portanto a fonte principal das condições que justificam uma certa estratégia de posicionamento.

Por fim, a coerência representa um atributo que, no posicionamento de um território, assume uma particular complexidade, em virtude da intrínseca especificidade, heterogeneidade e inter-relação dos elementos que compõem um sistema territorial.

Logo, podemos inferir que, para um território se diferenciar dos restantes, é preciso efectuar em determinados(s) segmento(s) a identificação das vantagens competitivas, e estabelecer a sua posição perante a concorrência, o que eventualmente poderá implicar vários posicionamentos específicos para os diversos segmentos.

O posicionamento desejado é um aspecto fulcral para a elaboração e implementação da estratégia, o qual abordaremos no próximo tópico.

3.2. Estratégia

Esta etapa implica um envolvimento e debate com os actores locais, ou seja, um processo participativo sobre ideias e propostas, definindo eixos estratégicos e acções, bem como a elaboração das linhas mestras de orientação e a formulação dos eixos estratégicos e das adaptações necessárias para conseguir alcançar os propósitos definidos na visão. Kotler (2009) afirma que se deve reflectir sobre o lugar num futuro próximo, por exemplo após duas décadas, e nesse sentido, os cenários devem incluir os pré-requisitos para atingir os objectivos e considerar os mercados-alvo, além de distinguir os objectivos a médio e longo prazo. Ancarani (1996) e Azevedo *et al.* (2010) salientam que os objectivos devem estar dirigidos para a satisfação das necessidades dos diferentes públicos-alvo do território e, para satisfazer essas necessidades, devem ser colocadas em prática estratégias de *marketing* interno e externo. Alves (2007) afirma que a estratégia de *marketing* pode direccionar-se para duas hipóteses diferentes. A primeira hipótese é a coerente, isto é, um projecto urbano em consonância com a vocação do território, com base na valorização das oportunidades existentes no seu interior. De uma forma geral, esta hipótese é a mais comum e apresenta a maior probabilidade de êxito e baixos custos. A hipótese alternativa é o desenvolvimento de um projecto de oferta baseado numa inovação radical² das condições actuais e, assim, numa superação dos elementos tangíveis e intangíveis. Azevedo *et al.* (2010) afirma que, para elaborar as linhas mestras, não se deve usar demasiado tempo e recursos no desenvolvimento de um

² Mais à frente, iremos abordar um tema onde se podem inserir as inovações radicais citada por Alves (2007) no contexto de projectos inovadores do marketing territorial.

plano de *marketing*, mas sim aplicar um “*marketing* com espírito analítico e ainda com senso comum” (Azevedo *et al.* 2010: 184), sem recorrer a uma imensidade de dados - usando apenas os necessários, tornando o plano de *marketing* mais prático e fácil de implementar. Caroli (2006) faz a divisão de três orientações de *marketing* territorial em relação à procura: a) *marketing* indiferenciado; *marketing* diferenciado; c) *marketing* focalizado.

O primeiro é normalmente o que se encontra nos territórios mais débeis. A procura não é segmentada e basicamente é um *marketing* de comunicação de baixo custo. Poderá ter alguma justificação no âmbito geográfico onde a oferta territorial disponível é largamente superior à procura e o nível de bem-estar geral é muito baixo.

O *marketing* diferenciado caracteriza-se pela notável atenção que atribui à análise e escolha dos segmentos de procura, portanto, há uma segmentação da procura e uma análise competitiva. No âmbito geográfico, será um território com a predisposição de uma vantagem ampla de oferta territorial para favorecer a localização na área de vários tipos de investimentos produtivos. Uma estratégia diferenciada requer que o território disponha de um património de recursos muito amplo e variado.

Já o *marketing* com orientação focalizada define-se pela concentração da oferta territorial através de uma reduzida segmentação de procura. O território procura desenvolver condições particularmente vantajosas de modo a tornar-se a área de localização ideal para um determinado sector produtivo.

3.3 Implementação

Esta é a fase operativa do plano de *marketing* territorial estratégico.

Serão executadas as tarefas que visam atingir os objectivos definidos na fase anterior. Ao nível empresarial, recorre-se ao *marketing* “mix dos 4 Ps”, como já referimos anteriormente, contudo, devido à complexidade do espaço

geográfico, é preciso adequar este *marketing* mix. Vesci (2001) e Latusi (2002) citados por Gilodi (2004) propõem a adaptação do *marketing* mix tradicional ao contexto territorial, conforme mostra a Tabela 2:

<i>Marketing</i> Mix Empresarial	<i>Marketing</i> Mix Territorial
Produto	Bens e serviços públicos e territoriais
Preço	Custo do acesso e incentivos
Lugar	Modo de aceder ao território
Promoção	Comunicação e gestão da imagem do território

Tabela 2 - O *marketing* mix empresarial ao território de Vesci (2001) e Latusi (2002), adaptado por Gilodi (2004).

Por seu lado, Caroli (2006) apresenta uma nova proposta (ver Figura 7), mais estruturada do *marketing* mix territorial, sobre a qual iremos fazer uma breve síntese de cada área de intervenção e das decisões operativas necessárias para implementar as linhas de orientação estratégicas.

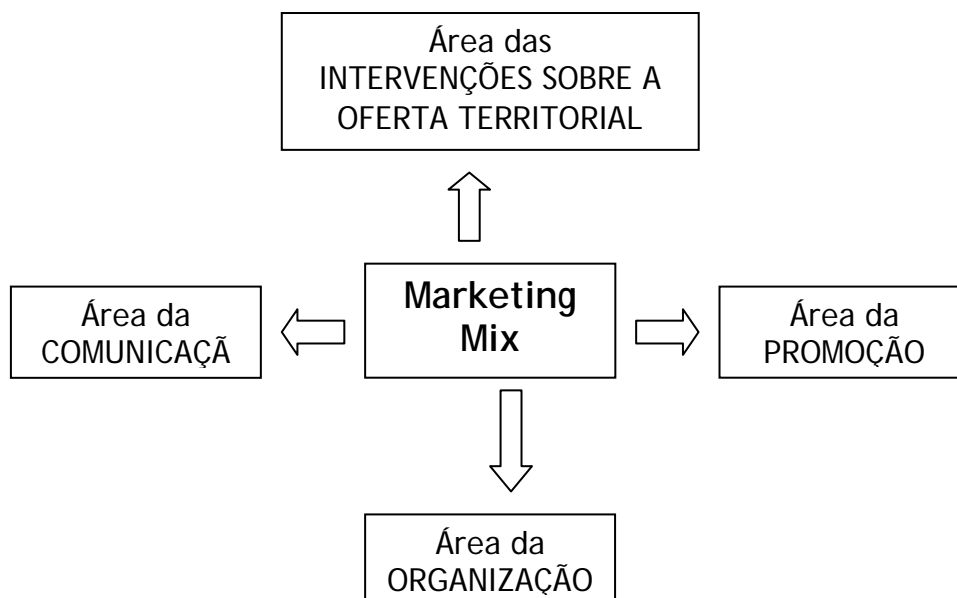


Figura 7- As áreas que constituem o *marketing* mix territorial (Adaptado de Caroli, 2006).

3.3.1. Intervenções sobre a oferta territorial

A área das intervenções sobre o território refere-se às acções cujo objectivo é adaptar, inovar ou, até mesmo, alterar as condições da oferta territorial. Aqui deverá estar incluído, para além das condições de oferta, o preço, ou seja, o custo de acesso a uma determinada configuração da oferta territorial. Caroli (2006) define as grandes intervenções sobre o território em duas tipologias: projectos emblemáticos e grandes eventos.

Os projectos emblemáticos são obras infra-estruturais de dimensão notável e com forte impacto sobre o contexto geográfico do território, os grandes eventos podem possuir um impacto nacional e internacional na promoção do território.

Essas duas categorias não estão completamente separadas. Caso um território possua uma obra infra-estrutural de grande impacto³, pode criar condições para a idealização e realização de novos eventos. Os grandes eventos, por seu turno, poderão por vezes resultar na construção de novas estruturas, e sempre com um impacto muito relevante no território de acolhimento. Ferreira (2005) apelida-os como “molas propulsoras” das transformações modernizadoras da cidade e da sua projecção internacional. Nesse sentido, um grande evento poderá promover a construção de infra-estruturas e equipamentos, a reabilitação urbana, a valorização ambiental e a coesão social.

Em ambos os casos é grande o impacto nas condições materiais e imateriais do território e podem funcionar de alavanca para a recuperação de áreas em decadência ou consolidar a sua atracção e posicionamento

³ Muitas vezes não é necessário uma obra megalómana ou feita por um arquitecto prestigiado. Em Belmonte, foi inaugurado em 2009 o Museu dos Descobrimentos, que albergou uma exposição interactiva, e recebe mais de 35 mil visitas por ano, principalmente de brasileiros, aliado ao facto de Pedro Álvares Cabral ter nascido na referida cidade. Fonte: <http://gentesdebelmonte.blogspot.com/2011/04/centro-interpretativo-dos.html>. Acesso em 01 Dezembro 2011.

competitivo. Essa identidade pretendida deverá ser obviamente credível e coerente com a realidade territorial.

- **Projectos emblemáticos**

Caroli (2006) designa os projectos de natureza infra-estrutural como *progetti portabandiera*, que é uma tradução do termo original anglo-saxónico *flagship project*. Doravante, iremos denomina-los de projectos emblemáticos.

Estes projectos podem visar vários objectivos, identificados na Figura 8: estimular o desenvolvimento de novas funções, reforçar a atractividade do território, melhorar a comunicação da imagem do território e atrair recursos e competências externas para o território.



Figura 8 - Objectivos de um projecto emblemático na estratégia de desenvolvimento da oferta territorial (Adaptado de Caroli, 2006).

- **Grandes eventos**

Segundo Ferreira (2005), a realização de grandes eventos constitui - quando devidamente programada e integrada numa estratégia ambiciosa - uma oportunidade para desencadear profundas transformações nas cidades e

nos sistemas territoriais. Para Kotler *et al.* (2007), os territórios devem criar eventos de uma forma criativa, dando exemplo de datas festivas, aniversários ou outras ocasiões.

No que diz respeito ao domínio de intervenção de “Distinção e *marketing* urbano”, o DPPRI (2007) sugere vários instrumentos de política para a promoção da revitalização urbana de base produtiva inovadora, entre elas a realização de eventos, preferentemente auto-financiáveis, que mobilizem residentes e não residentes, e foquem as atenções nos factores distintivos que a cidade pode oferecer.

Azevedo (2008) indica-nos que os programas de eventos culturais e desportivos com grande mediatização adquirem uma importância instrumental na construção da identidade de uma cidade, na alavancagem da auto-estima e do sentido de pertença (ver Figura 9).

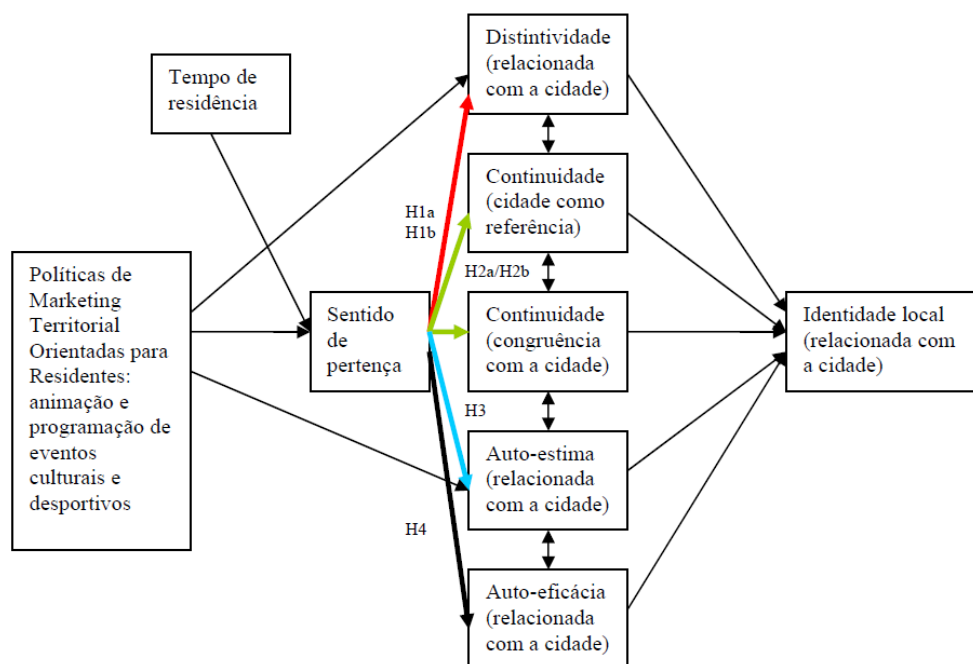


Figura 9 - O efeito dos eventos na população residente (Azevedo, 2008).

Caroli (2006) considera que um evento só adquire o estatuto de grande projecto inovador quando proceda a partir das seguintes orientações:

- Efectue uma manifestação relativamente “única e fortemente focalizada em conteúdos específicos;
- Contemple a construção de infra-estruturas funcionais;
- Active, directamente e indirectamente, significativos fluxos financeiros para o território;
- Estimule uma procura turística directamente ligada ao evento;
- Estimule o desenvolvimento dimensional e qualitativo da oferta local;
- Implique o envolvimento de uma série de actores e a coordenação de actores públicos e privados, institucionais e económicos;
- Requeira uma actividade organizacional e de gestão complexa.

Caroli (2006) propõe ainda a divisão dos eventos em duas categorias: os recorrentes e os não recorrentes. Um evento recorrente⁴ está sempre hospedado no mesmo âmbito geográfico, enquanto um evento não recorrente⁵ pode ser móvel. As diferenças entre ambos são sintetizadas na Figura 10 abaixo:

	Evento recorrente	Evento não recorrente
Notoriedade intrínseca ao evento	XXX	XXXXX
Valência geral sobre o território	XXX	XXXXX
Impacto sobre a notoriedade internacional do território	XXX	XXXXX
Impacto sobre o posicionamento competitivo do território e a sua especialização	XXXXX	XX
Complexidade organizativa e de gestão	XXX	XXXXX
Capacidade de agregação dos actores locais públicos e privados	XXX	XXXX
X = baixo - XXXXX = Muito alto		

Figura 10 - As diversas tipologias dos eventos recorrentes e não recorrentes. Fonte: Caroli (2006)

⁴ Exemplos de grandes eventos recorrentes são, por exemplo, o Festival Internacional de Banda Desenhada da Amadora ou Festival Internacional do Chocolate de Óbidos.

⁵ Um evento não recorrente poderá ser o *RedBull Air Race* ou o *Rock In Rio* que, apesar de serem periódicos, não são recorrentes do ponto de vista do território.

3.3.2. Comunicação

Quanto à área de comunicação, concerne aos esforços feitos para dar a conhecer ao público o valor e as oportunidades de oferta do território e desenvolver uma determinada imagem e, por consequência, reforçar o posicionamento competitivo.

Existem duas fontes de comunicação sobre o território, directa e indirecta. A primeira produzida pela entidade governativa do território, criada a partir do seu manual de identidade visual da marca, e outra, indirecta, que não é controlada pela administração do território mas sim produzida pelos principais actores do território e meios de comunicação.

Na comunicação também deverá haver uma segmentação de públicos-alvo. Temos assim o público interno do território, ou seja todos os residentes, trabalhadores, instituições, empresas e outras organizações e como público-alvo externo temos os turistas, empresas, investidores e visitantes. Deve-se ter também em conta as entidades que poderão influenciar internamente e externamente, como os meios de comunicação.

A comunicação de um território, segundo Caroli (2010) articula-se através de cinco instrumentos: publicidade, propaganda, relações públicas, *marketing* directo e eventos. Alguns autores tendem a colocar a propaganda no sector da publicidade, mas como iremos ver, propaganda e publicidade não são sinónimos.

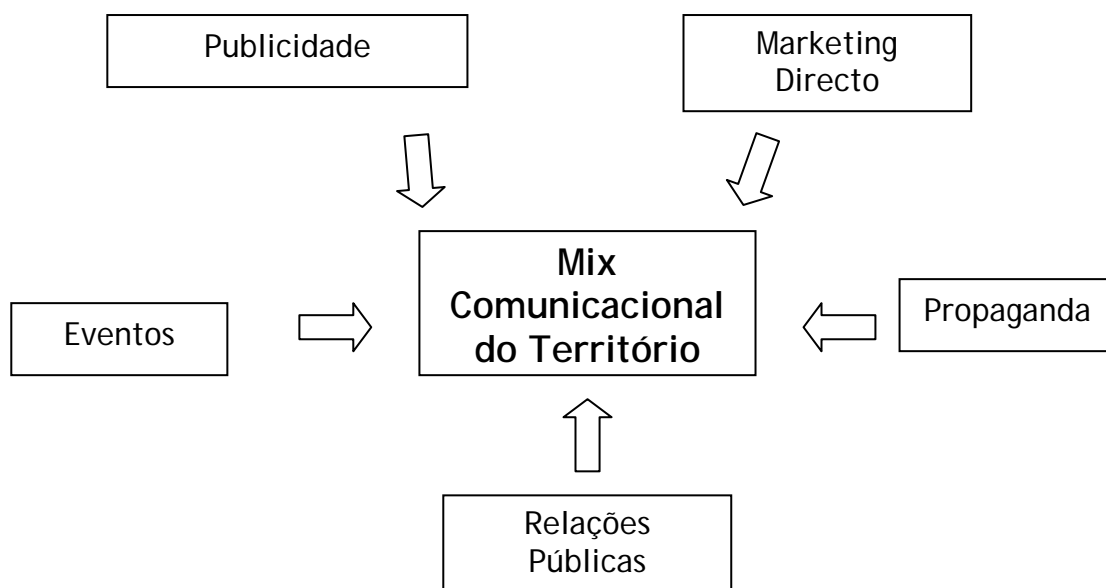


Figura 11 - Os instrumentos do mix comunicacional do território. Fonte: Caroli (2006).

- Publicidade

A publicidade é a utilização de qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. A utilização da publicidade é largamente, e desde há muito tempo, generalizada no caso do território, principalmente quando se trata de territórios com elevado interesse turístico.

Existem diferentes canais para fazer publicidade, os quais devem ser analisados quanto ao seu preço, capacidade de alcance, frequência e impacto, (Kotler *et al.*, 2007).

Na Tabela 3 são identificados os perfis dos principais meios de comunicação com as respectivas vantagens e desvantagens.

Meio	Vantagens	Desvantagens
Televisão	Combina visão, som e movimento, apela aos sentidos e tem amplo alcance.	Custo alto, exposição transitória, pouca selectividade do público.
Rádio	Alta selectividade geográfica e demográfica, baixo custo.	Menor audiência que a televisão, exposição transitória.
Internet	Alta selectividade, interactiva, custo relativamente baixo ou mesmo gratuito no das redes sociais.	Meio relativamente novo, pouca utilização nas gerações mais idosas.
Telefone	Muitos usuários, oportunidade de dar um toque pessoal.	Telemarketing tem pouca aceitação.
Jornais	Flexibilidade, oportunidade, boa cobertura, ampla aceitação.	Vida curta, má qualidade de reprodução.
Revistas	Alta selectividade geográfica e demográfica, credibilidade e prestígio.	Demora na veiculação do anúncio, desperdício na circulação.
Flyers	Selectividade muito alta, controle total, oportunidades de interacção.	Custos podem ser altos.
Publicidade de correio	Selectividade muito alta, mensurável.	Custo alto, possui a imagem de "lixo".
Outdoors	Flexibilidade, exposição de alta repetição, baixo custo em relação à TV, pouca concorrência.	Nenhuma selectividade de público.

Tabela 3 - Perfil dos diversos meios de comunicação. Adaptado de Kotler *et al.* (2007).

- Propaganda

Aplicada ao território, consiste na difusão de dados, informações, imagens e símbolos relativos a uma determinada área ou lugar ou a alguma das suas características. Se a difusão é suficientemente extensa e intensa, a propaganda favorece a afirmação das características do território através da uma percepção mais clara, e reforça assim o seu posicionamento. Em linhas gerais, a propaganda consiste na utilização de meios de comunicação para expressar a imagem do território de uma maneira rápida, sintética e facilmente reconhecível e com uma larga difusão entre um público relativamente amplo. Poderá ser independente de quem tem a

responsabilidade directa de governo do território e por consequência não é muito controlada.

Um *slogan* constitui uma ferramenta crucial da propaganda. Tem a vantagem de exprimir de uma forma sintética mas eficaz a vocação e o posicionamento do território. Contudo, como todos os instrumentos de propaganda não é suficiente para desencadear o efeito de uma comunicação de sucesso com reconhecimento e adesão. O *slogan* poderá ser elaborado propositadamente pela entidade gestora do território, através da elaboração do guião da identidade visual da marca território ou surgir através de outros meios mais informais (ver Tabela 4), como uma música famosa, uma frase popular, um filme etc. Por vezes, o lugar incorpora o *slogan*⁶ na sua identidade visual e em toda a sua publicidade.

Lugar	<i>Slogan</i>
Paços de Ferreira	Capital do Móvel
Porto	Cidade Invicta
Grândola	Vila Morena
Aveiro	A Veneza Portuguesa

Tabela 4 - *Slogans* sem serem inseridos através de uma campanha de *marketing* governamental.

Muitos governos locais criam os seus *slogans* de raiz de modo a reforçar o posicionamento dos territórios (ver Tabela 5).

⁶ Como exemplo temos Grândola que adaptou à sua identidade visual a frase da famosa canção de Zeca Afonso “Grândola Vila Morena” que foi escolhida pelo Movimento das Forças Armadas (MFA) para ser a segunda senha de sinalização da Revolução dos Cravos.

Lugar	Slogan
Oeiras	"Marca o Ritmo" (Câmara Municipal de Oeiras, www.cm-oeiras.pt consultado a 22 Agosto 2011)
Amadora	"Cidade em Movimento" (Câmara Municipal da Amadora, www.cm-amadora.pt consultado a 22 Agosto 2011)
Óbidos	"Faz Bem" (Câmara Municipal de Óbidos, www.cm-obidos.pt consultado a 22 Agosto 2011)
Estoril	"Um lugar, mil sensações" (Câmara Municipal de Cascais, www.estoril-portugal.com , consultado a 22 Agosto 2011)
Porto Covo	"Um Encontro com o Mar" (Câmara Municipal de Porto Covo, www.fportocovo.pt/ consultado a 22 Agosto 2011)

Tabela 5 - Exemplos de *slogans* criados para estabelecer um posicionamento estratégico do território

Um símbolo visual do território, funciona de forma análoga ao *slogan*. Frequentemente, os símbolos visuais mobilizam monumentos ou construções relevantes do ponto de vista histórico ou artístico que são facilmente reconhecidas, quer pelos próprios residentes quer por cidadãos exteriores (na Tabela 6 são dados alguns exemplos de símbolos visuais portugueses). Devido à capacidade de oferecer uma imagem de síntese do local, existe o reconhecimento imediato da área que representa. Devido à heterogeneidade e complexidade da oferta territorial, poderá haver mais do que um símbolo visual consoante os vários públicos-alvo. Segundo Kotler *et al.* (2007) os símbolos visuais quando usados de maneira sistemática e coerente (ao reforçar o posicionamento estratégico, por exemplo) são muito eficazes.

Local	Símbolo visual
Évora	Templo de Diana
Lisboa	Torre de Belém
Porto	Ponte D. Maria
Guimarães	Castelo de Guimarães

Tabela 6 - Exemplos de símbolos visuais.

Um símbolo visual também pode recorrer a pessoas que tenham nascido ou vivido num determinado território, funcionando assim também como factor de identidade e coesão. Na Tabela 7 estão alguns exemplos de pessoas famosas com ligação a um lugar.

Local	Personalidade
Setúbal	Bocage
Lisboa	Fernando Pessoa
Belmonte	Pedro Alvares Cabral
Torres Vedras	Joaquim Agostinho

Tabela 7 - Exemplos de personalidades com fortes ligações a um determinado local.

A herança histórica e cultural também é frequentemente utilizada como meio de propagandear a imagem e o valor do território. Kotler *et al.* (2007: 168) salienta que “enquanto muitos lugares desperdiçam oportunidades de *marketing* importantes, outros exploram a sua personalidade local e o seu património histórico sabiamente...”. Efectivamente, qualquer ferramenta ou evento com um significativo conteúdo de comunicação pode constituir, indirectamente, uma fonte de propaganda do território. Exemplos disso podem ser um filme/serie ou mesmo um anúncio de televisão, um livro, uma música de sucesso, a vitória de uma equipa desportiva etc. Na Tabela 8 estão alguns acontecimentos que se associam facilmente a diversos lugares.

	Local	Acontecimento
Filme	Lisboa	Lisbon Story
Vitórias desportivas	Porto	As vitórias internacionais do FC Porto
Música	Porto Covo	A canção “Porto Covo” de Rui Veloso
Evento	Paredes de Coura	Festival de Música

Tabela 8 - Outros exemplos de propaganda a um determinado local.

A identidade visual da marca do território criada pelo organismo responsável pelo *marketing* territorial deverá conter alguns desses elementos de uma forma organizada, persuasiva e destinada a todos os veículos e formas de comunicação. A melhor forma de manter a identidade visual salvaguardada nos diversos meios de comunicação e publicidade é através da realização do manual de identidade visual da marca ou das marcas territoriais, com todas as suas directrizes.

- *Marketing Directo*

O *marketing* directo é uma forma de comunicação que instaura uma relação directa e interactiva entre o comunicador e o receptor. Exemplos evidentes de *marketing* directo são a participação em eventos e feiras, os *call centers* e a internet, e-mail e redes sociais, canais que se tornam cada vez mais populares.

Segundo Kotler *et al.* (2007) os elementos que caracterizam este tipo de *marketing* é a selectividade dos públicos, a construção da mensagem de acordo com as características do potencial cliente, a possibilidade de medir os efeitos da comunicação sobre o *target* e o cultivo de relacionamentos, ou seja, é possível estreitar o relacionamento com o potencial cliente, mandando mensagens gentis em ocasiões especiais e brindes.

O *marketing* directo permite assim apresentar ofertas e testar o interesse dos potenciais clientes, sendo sem dúvida eficaz para a obtenção de informações e reacções dos eventuais públicos-alvo.

3.3.3. Promoção

Kotler *et al.* (2007) indica-nos que a promoção engloba a utilização de incentivos de curto prazo para estimular a compra de um produto ou serviço. Elizagarate (2008) indica-nos o exemplo do “Centro Comercial a céu aberto”, onde a administração organiza promoções conjuntas, pequenos eventos e festas, ‘ferramentas’ de promoção como o “cartão de fidelidade”, prémios e sorteios Trata-se de uma iniciativa bastante eficaz, que, quando bem organizada e divulgada, poderá chegar a todos os residentes do lugar.

As acções promocionais também podem ser dirigidas a outros públicos alvo do território, por exemplo, acompanhando potenciais compradores antes, durante, e após a sua entrada no território, incluindo aspectos como organização de encontros com os potenciais clientes (seminários, conferências, feiras, visitas locais, etc.), fornecimento de informações específicas, identificação das opções sobre a realização operativa de investimento no território, assistência na documentação exigida pelas autoridades locais e, por fim, assistência na fase inicial de entrada em funcionamento de um novo investimento.

3.3.4. Organização

A área da organização compreende as acções necessárias para constituir e fazer funcionar o plano de *marketing* territorial, nomeadamente a relação com o mercado e a componente operativa . Cidrais (1998), a partir do pressuposto que o *marketing* territorial estratégico é a única solução para a afirmação territorial, tendo em conta que o *marketing* territorial estratégico está a condicionar todo o trabalho desde os momentos da construção do sistema de informação, em vez da perspectiva de *marketing* operacional que parte do que já existe e define formas de promoção territorial operacionais,

sempre dentro dos limites definidos pelo sistema. Ambas as perspectivas podem ser assumidas por uma instituição ou várias.

Cidrais (1998: 77) afirma que “qualquer que seja o modelo utilizado para institucionalizar o *marketing* territorial, deverá ter uma estrutura capaz de desempenhar o papel de coordenador e de interface entre o território e a envolvente, bem como os actores do mercado, do Estado e da sociedade civil” e aponta 3 formas de praticar uma política de *marketing* territorial:

- a) Estabelecer um protocolo entre uma estrutura de interface responsável pelo desenvolvimento local e uma entidade empresarial que forneça os serviços nas áreas de gestão, *marketing*, comunicação e relações públicas;
- b) Estabelecer vários protocolos entre a entidade de desenvolvimento local e várias empresas nas áreas de gestão, *marketing*, comunicação e relações públicas, segundo uma linha de orientação de *marketing* definido pelo plano estratégico do território;
- c) Utilizar um conjunto de actores de desenvolvimento local que utilizam práticas diversas de *marketing*, relações públicas e comunicação, segundo as linhas definidas por uma concertação integrada no plano estratégico.

3.4. Monitorização

Segundo Kotler *et al.* (2007), a equipa que elabora o plano de *marketing* territorial precisa de se reunir periodicamente para analisar o progresso da comunidade rumo aos seus objectivos. São necessários resumos anuais para divulgar factos concretos, como o número de habitantes, resultados económicos, emprego, etc. Deverá ser desenvolvido, ainda, um sistema de informação de *marketing* territorial. Nesta óptica, Cidrais (1998) salienta que um dos passos para a criação de um sistema de informação eficaz

para o planeamento estratégico de *marketing* territorial parece ser o da definição de um sistema de recolha de dados quantitativos e qualitativos que, uma vez cruzados, permitem a detecção de aptidões competitivas do território e o desenvolvimento de produtos territoriais, além da diferenciação e construção de valor para o território.

Avaliar os resultados de *marketing* territorial não é uma tarefa fácil, uma vez que existe uma série de variáveis interligadas, devido à complexidade do território. As estatísticas do território são o melhor suporte a longo prazo, contudo, a curto prazo, podem ser realizadas sondagens para avaliar a comunicação e o seu efeito.

Com base na leitura e análise dos autores Cidrais (1998), Caroli (2006), Azevedo *et al.* (2010), Kotler *et al.* (2007), Elizagarate (2008) a Figura 12 esquematiza as quatro fases de um processo de *marketing* territorial estratégico.

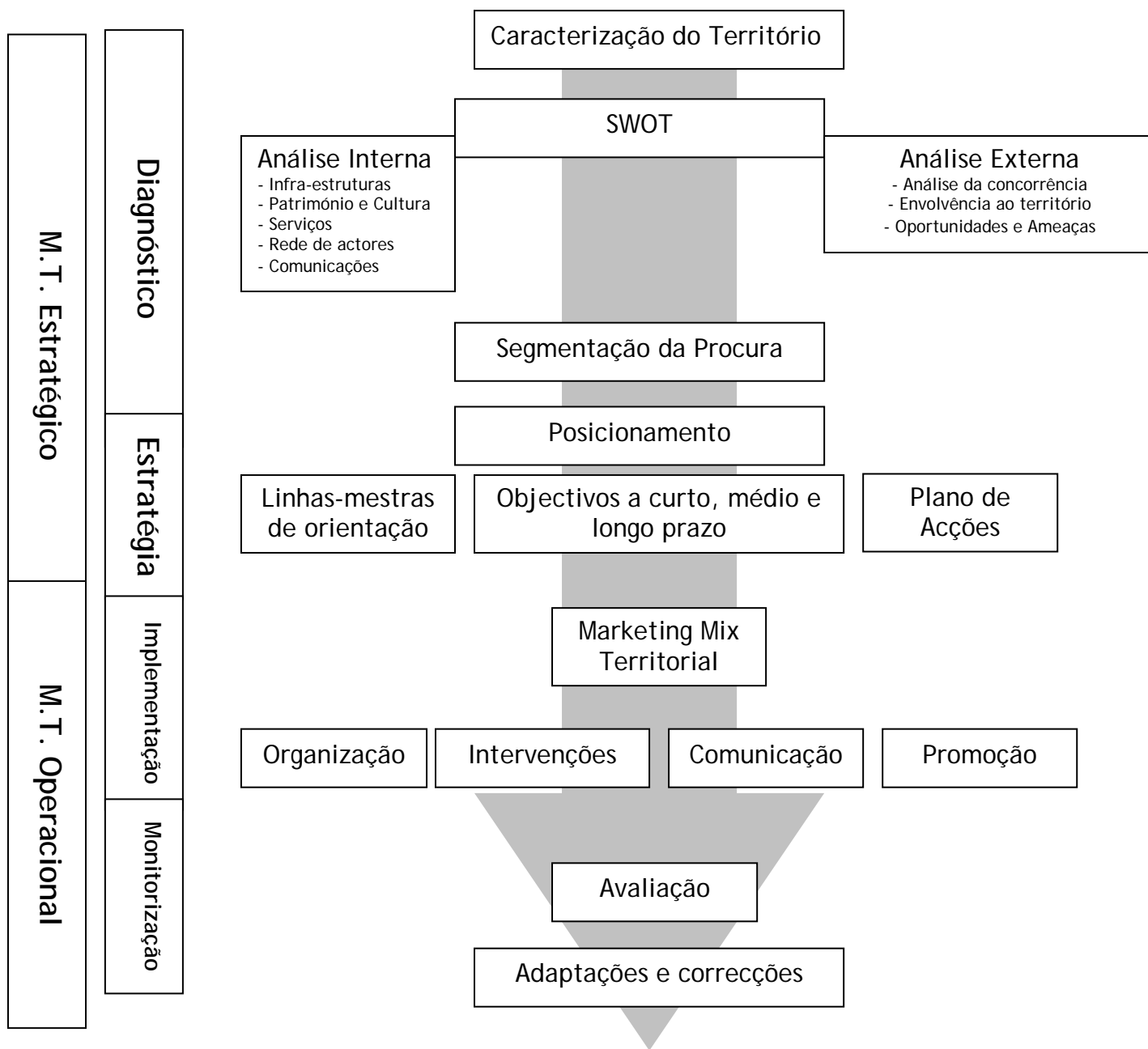


Figura 12 - Esquema de um plano de *marketing* territorial estratégico.

Ideias criativas e inovadoras são cruciais para o *marketing* territorial conseguir dar aos territórios novas ferramentas. O *marketing* territorial tem assim o objectivo de criar uma imagem positiva do território em causa, desenvolvida através dos atributos tangíveis e intangíveis que fazem do território único e distinto, com uma identidade própria.

As marcas estão no centro da actividade de *marketing* territorial e, segundo Rainisto (2003), construir uma marca pode ser um ponto focal para o *marketing* territorial, já que força um território a determinar os conteúdos essenciais do *marketing*.

O próximo capítulo explicita com mais detalhes a temática do *branding* territorial e a criação da marca território.

CAPÍTULO 4 - A Marca territorial

“Place identity and place image appear in the framework to form an entity for the aspect of place branding” (Rainisto, 2003)

4.1. A importância da marca territorial

Segundo Lencastre (2007), a marca é um instrumento imprescindível da actividade económica num sistema de economia de mercado. Sem marcas não há possibilidade de opção para os consumidores, e sem opção não existe concorrência. A função identificadora e distintiva dos produtos e serviços são os aspectos mais importantes da marca.

Em relação à marca aplicada ao território, Caroli (2006) indica-nos que, pelo facto do território ser um sistema complexo onde se manifesta um elevado número de ofertas extremamente heterogéneas, a marca do território favorece uma certa homogeneização da imagem e de alguns conteúdos imateriais das diversas ofertas territoriais. Azevedo *et al.* (2010) afirma que os decisores das políticas públicas devem reconhecer o papel da marca do lugar como uma ferramenta estratégica que contribui para clarificar a identidade e o posicionamento percebido pelos não residentes, aumentando assim o sentido de pertença e a auto-estima dos residentes.

Gaio e Gouveia (2007: 27-36) argumentam que “através da marca territorial fomenta-se a atractividade, a conquista de confiança, e a credibilidade, posicionando a cidade e contribuindo para uma dinâmica”, e salientam ainda que devido à grande competitividade, “as cidades que não tiverem capacidade para se posicionarem no mercado e se auto-promoverem correcta e eficazmente, rapidamente entrarão em processos de declínio potenciados por estratégias de *marketing* mais agressivas de territórios concorrentes”.

Brandão (2011:68) refere-se à marca como um “processo de mobilizar recursos identitários para a criação de valor”. Para tal, o autor explica que nesse processo deve constar os objectivos, a definição dos públicos-alvo, e a assunção de um posicionamento coerente.

Rainisto (2003) realça que um lugar não precisa apenas de uma marca *umbrella*, mas também de várias sub-marcas para cada segmento de procura alvo. Azevedo *et al.* (2010) salienta, de igual modo, que na cidade estão presentes diferentes marcas, lado a lado com a marca própria da cidade, e faz a comparação com a coexistência numa empresa de uma marca corporativa e várias marcas de produtos. A marca corporativa tornou-se uma parte essencial da identidade do negócio, ajudando assim os públicos-alvo a identificarem-se com a empresa, e, do mesmo modo, poderia funcionar com o território e a cidade.

Com base nesses pressupostos, considera-se que uma marca torna a escolha mais fácil para os públicos, podendo inclusivamente ser significado de qualidade da oferta territorial, podendo este ter sub-marcas para atingir com maior facilidade cada público-alvo. Segundo a *CEOs for Cities*⁷ e a *Prophet*⁸ (2006), o *branding*⁹ territorial é um processo estratégico para desenvolver uma visão a longo prazo, com o objectivo de convencer os públicos-alvo, influenciando de uma forma positiva as percepções de um lugar e ampliando a sua atractividade.

⁷ CEOs for Cities é uma agência cívica que trabalha com diversos líderes urbanos, com o intuito de catalisar um movimento para avançar a próxima geração de grandes cidades norte-americanas. Trabalha com diversos parceiros para desenvolver a sua rede de cidades que se destacam nas áreas mais críticas para o sucesso urbano: talento, conexões, inovação e distinção. Site: <http://www.ceosforcities.org/>

⁸ A Prophet é uma das empresas líderes de mercado dos Estados Unidos na consultoria do branding estratégico, e trabalha com marcas mundiais como: Cartier, Diageo, GE, Harrah's Entertainment, Inc., Johnson & Johnson, Monsanto, Staples, Syfy, UBS, United Airlines, e Zurich Financial. <http://www.prophet.com>

⁹ Branding é um termo oriundo do inglês que significa gestão da marca.

4.2. A marca e a sua relação com o *marketing* e os públicos-alvo

Para elaborar a estratégia de implementação de uma marca é preciso compreender os elementos que a sustentam e a relação entre eles. O triângulo da marca proposto por Lencastre (2007) (ver Figura 13) recorre à concepção semiótica peirceana¹⁰ para desenvolver um método de análise que permite relacionar o *marketing mix* (objecto) com o *identity mix* (sinal) e com a imagem (interpretante). Este método esquematiza as diferentes perspectivas de gestão da marca, contudo, no âmbito do presente estudo, será apenas desenvolvido em relação à marca território.

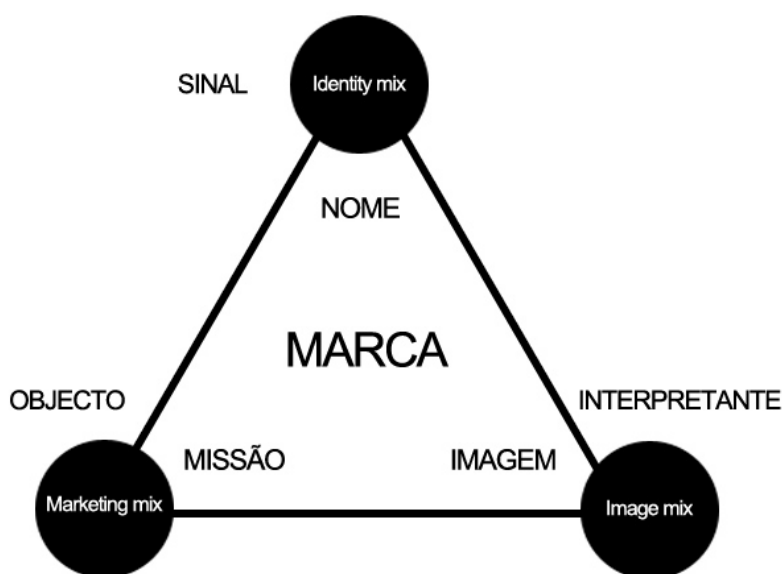


Figura 13 - O triângulo da marca (Lencastre, 2007).

O objecto da marca, isto é, o emissor é formado pelo conjunto de ofertas e benefícios que propõe aos públicos que dirige, ou seja o *marketing mix* definido por uma missão, posicionamento, como já vimos anteriormente através de Caroli (2006) é assente em quatro pilares: intervenção sobre a oferta territorial, comunicação, promoção, organização.

¹⁰ De Peirce, filósofo americano que a partir dos anos 30 desenvolveu uma concepção positivista do sinal, estudando-o na perspectiva da sua ligação com o mundo real. O sinal é uma entidade triádica, incluindo como terceiro termo um referente do mundo real, estabelecendo uma relação entre o significante e o significado (Lencastre, 2007).

Por sua vez, o sinal é o conjunto formado, no seu sentido mais estrito por um nome, ou de uma forma mais alargada por um logótipo e outros sinais como um *slogan*, *jingle*, *design* específico, todos estes sinais formam o *identity mix*.

Por último, o Interpretante é o receptor, ou seja a imagem que a marca tem junto de um determinado indivíduo ou um determinado público-alvo, tem dois sentidos, o *public mix* (conjunto de públicos e segmentos-alvo de uma marca) e a *image mix* (conjunto de variáveis de resposta de um determinado público-alvo a uma marca).

Para o presente estudo, depois de termos abordado o *marketing mix*, interessa-nos aprofundar o conhecimento sobre os restantes pilares do triângulo da marca, ou seja o *identity mix* e a *image mix*, bem com e a relação entre os três.

4.3. A identidade da marca (*Identity mix*)

Os elementos básicos que formam a identidade da marca são o logotipo, as cores, a tipografia corporativa e outros sinais. Estes elementos formam o *identity mix* no sentido estrito, que deve ser regulamentado através de um manual da identidade visual corporativa, com regras precisas no que respeita à utilização da identidade nos diversos meios de comunicação. Este manual, deverá ser de uso interno e estar acessível a todos que irão trabalhar na comunicação da marca do território, de modo a que na sua implementação se torne facilmente reconhecível ao receptor. A fase de implementação, pode ser considerada como sendo *identity mix* num sentido extenso, onde inclui a criação de publicidade, informação institucional, sinalética, etc. Deste modo, tudo o que é delineado no manual de identidade será aplicado nas diversas formas de implementação da comunicação.

Iremos de seguida abordar como é que esta identidade visual se constrói e se organiza e que elementos devem estar presentes na identidade visual aplicada no contexto territorial.

Antes de mais, segundo Machado (2007), o objectivo da identidade é resolver as questões relacionadas com três temas centrais: coerência, simbolismo e posicionamento. A marca territorial precisa de simbolizar as atitudes e os valores principais, para que todos os que estejam ao serviço da marca consigam partilhar a sua essência com os públicos-alvo. A identificação é uma das funções principais da identidade visual da marca território. Todos os seus serviços, produtos e acções de comunicação devem ser facilmente reconhecidos pelos seus públicos-alvo. Um outro aspecto que devemos ter em conta é a diferenciação em relação aos restantes competidores, a qual, segundo Elizagarate (2008), também deverá ter uma ligação forte com o posicionamento definido da marca.

Em relação à estrutura, a marca territorial deverá delinear a sua estratégia face à identidade corporativa, com o objectivo de chegar aos diversos públicos-alvo. Olins, citado por Machado (2007) considera a existência de três estruturas-base de identidade corporativa: monolítica, diferenciada e mista (ver Figura 14). A estrutura monolítica corresponde à marca da organização que desempenha o papel essencial e as submarcas que apenas possuem um termo descritivo para as diferenciar. Na estrutura diferenciada, essas submarcas são completamente diversas em termos visuais. No entanto, é possível encontrar uma situação intermédia, a estrutura mista, onde as submarcas podem ser consideradas “cobertas” nos seus elementos visuais, consoante a ligação à marca-mãe. Para validar esta teoria aplicada ao território, temos que colocar de fora o nome, já que no território o nome do local normalmente consta sempre na marca, a não ser em casos específicos, como na administração de equipamentos que lhe pertencem no sentido administrativo (parques, centros culturais, pousadas etc.).

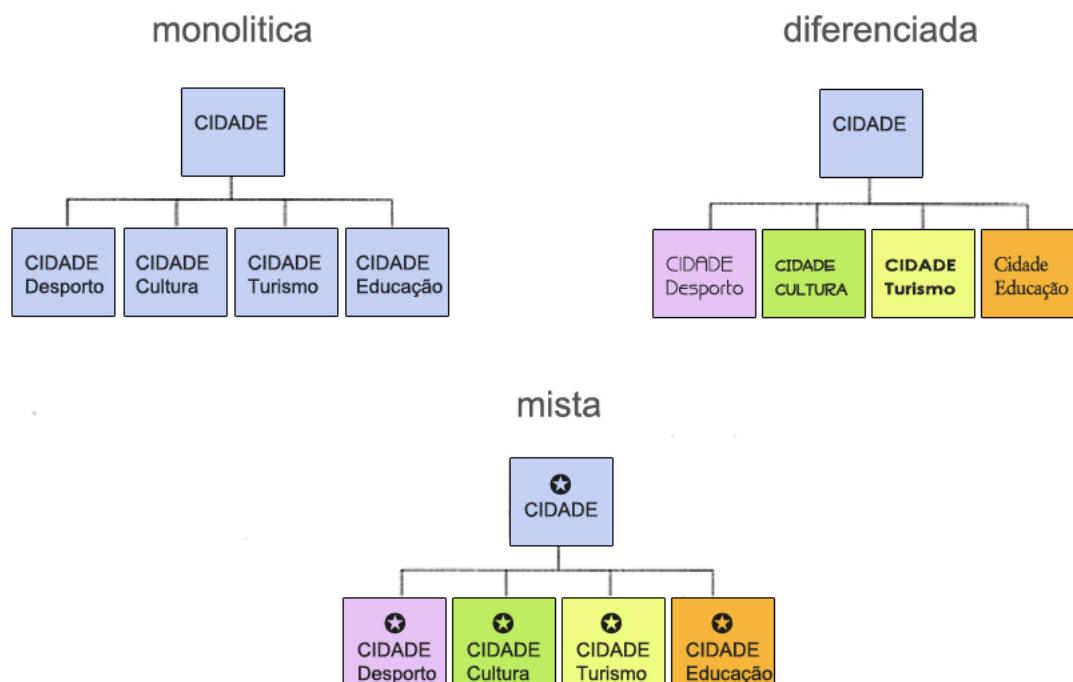


Figura 14 - Estruturas de identidade corporativa.

Ao nível da identidade visual aplicada ao território, são poucos os casos de uma estratégia monolítica ou mista. O que acontece normalmente é a utilização da estratégia diferenciada, onde a marca mãe (uma Câmara Municipal ou uma Junta de Freguesia, por exemplo) tem uma identidade visual diversa das restantes marcas. Recentemente, algumas autarquias tendem a padronizar visualmente as suas sub-marcas, como é o caso da Junta Freguesia de Marvila em Lisboa (ver Figura 15) e, em parte, a Câmara Municipal de Almada (ver Figura 16). Esta última criou várias marcas, todavia, apenas padronizou as marcas temáticas (como o caso da Almada Desporto e da Almada Turismo) com uma estratégia mista para algumas divisões e diferenciada para outras.



Figura 15 - Freguesia de Marvila: Um caso da estrutura da identidade corporativa mista aplicado ao território com um elo em comum, as cores e o logótipo. Fonte: www.jf-marvila.pt (consultado em 20 Agosto de 2011)



Figura 16 - Câmara Municipal de Almada, algumas das suas submarcas. Na sua estratégia, optou colocar apenas os logótipos temáticos com um *design* semelhante e a mesma tipografia. Fonte: www.cm-almada.pt (consultado a 20 de Agosto de 2011)

Um exemplo de uma estrutura de identidade visual corporativa diferenciada, é a gestão das submarcas das várias divisões da Câmara Municipal de Sintra, como podemos ver na Figura 17.



Figura 17 - Câmara Municipal de Sintra: Um caso da estrutura da identidade corporativa diferenciada, tanto nas cores como no logótipo, e tipografia. Fonte: www.cm-sintra.pt (consultado a 20 de Agosto de 2011)

A identidade visual também poderá procurar *slogans* e outros símbolos visuais, conforme já foi referido no mix comunicacional aplicado ao território. Monumentos, edifícios, personagens, marcas históricas, entre outros, são a base para a elaboração da identidade visual da marca do território, assim como elementos da natureza e da paisagem (principalmente na escolha das cores). Essa relação semiótica entre os aspectos visuais e os potenciais significados que eles carregam são fundamentais para a elaboração da identidade visual da marca. Segundo Martins (2005), o designer responsável pela comunicação também deverá ter uma noção do sistema semiótico corporativo¹¹, em vez de procurar desenvolver uma arte gráfica apenas intuitiva, ainda mais quando trabalha com o território que tem uma enorme complexidade e diversos públicos-alvo. Na Figura 18 temos vários exemplos de marcas territoriais nacionais.

¹¹ A marca da organização cria um super sistema semiótico, composto por vários signos que relacionados em expressão inter-media, criam uma experiência multissensorial capaz de influenciar a construção da imagem corporativa, razão pela qual, para gerir a identidade e a imagem corporativa é necessário actuar sobre o sistema semiótico, no sentido de procurar criar um discurso coerente (Martins, 2005).



- 1 Câmara Municipal de Oeiras: www.cm-oeiras.pt (consultado a 22 de Agosto 2011)
- 2 Câmara Municipal de Belmonte: www.cm-belmonte.pt (consultado a 22 de Agosto 2011)
- 3 Junta Freguesia da Malveira: www.jf-malveira.pt (consultado a 22 de Agosto 2011)
- 4 Câmara Municipal de Mafra: www.cm-mafra.pt (consultado a 22 de Agosto 2011)
- 5 Junta Freguesia de Porto Covo www.fportocovo.pt (consultado a 22 de Agosto 2011)
- 6 Câmara Municipal de Santiago do Cacém www.cm-santiagocacem.pt (consultado a 22 de Agosto 2011)
- 7 Câmara Municipal de Ponte de Lima, <http://www.cm-pontedelima.pt/> (consultado a 22 de Agosto 2011)
- 8 Programa da animação da região do Algarve www.algarve.pt (consultado a 22 de Agosto 2011)
- 9 Turismo de Portugal www.visitportugal.com (consultado a 22 de Agosto 2011)

Figura 18 - Vários exemplos de marcas territoriais de Portugal, desde freguesias, câmaras municipais, regiões e o próprio país.

Ainda em relação ao *design* da identidade visual, é preciso ter em conta que a entidade não pretende apenas encontrar uma forma de materializar o posicionamento da marca. Martins (2005) refere que o *design* tem influência sobre o posicionamento e a capacidade de inovação e salienta que também permite a interpretação conceptual dos valores corporativos, fornecidos pela estratégia de *marketing* através dos vários interfaces que colocam a entidade em contacto com os seus públicos-alvo.

4.4. A imagem e público de uma marca

Enquanto a identidade do território reproduz as percepções que devem ser desenvolvidas para que uma determinada imagem persista ou se avizinha da pretendida, a imagem reproduz as percepções reais e actuais. Segundo

Lencastre (2007: 66), a imagem de uma marca é a “resposta de um indivíduo, e por extensão de um determinado público ou segmento-alvo, a uma marca”, e refere-a como uma realidade que assume dois sentidos:

- *Public mix*: conjunto de públicos-alvo de uma marca.

- *Image mix*: conjunto de variáveis de resposta de um determinado público a uma marca.

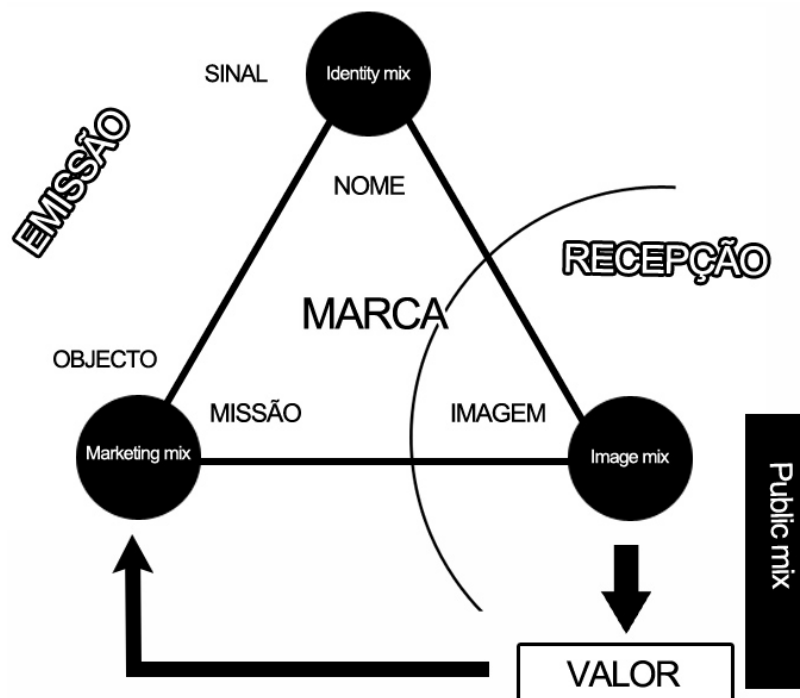


Figura 19 - *Image mix* e o valor da marca (Lencastre, 2010).

É neste pilar, da imagem, que iremos ver o impacto do *marketing mix* e do *identity mix* da marca junto dos diversos públicos-alvo, ou seja, o valor da marca (Figura 19).

O valor da resposta dos públicos-alvo à marca é, segundo Lencastre (2007), a principal variável do *marketing mix* e, por isso, a mais credível e podendo gerar um círculo virtuoso ou vicioso. Azevedo *et al.* (2010) indica-nos que a imagem de uma cidade é uma representação mental, uma opinião pública que é construída na mente das várias procuras, internas e externas, a partir de um conjunto amplo de factores. A imagem de uma cidade é a síntese das suas identidades (geradas ao longo de tempos longos ou construídas em

determinado momento), definindo um conjunto de atributos de carácter permanente, que por sua vez, constituem a sua essência e servem para a diferenciar de outras cidades. Para avaliar a imagem das cidades, Anholt/GfK ¹² desenvolveram uma metodologia que apelidaram de o “hexágono da marca cidade” (Figura 20), tendo em consideração a percepção dos públicos-alvo em relação ao território. Esse hexágono inclui seis dimensões que sintetizamos de seguida:

- Presença: estabelece o estatuto da cidade, isto é, os atributos que tornam a cidade distinta.

- Lugar: baseia-se na percepção do aspecto físico da cidade, incluindo o clima, a limpeza, o aspecto dos edifícios, os parques urbanos etc.

- Pré-requisitos: correspondem à percepção básica das qualidades da cidade, nomeadamente as amenidades públicas como escolas, hospitais, transporte equipamentos desportivos.

- Pessoas: revela o nível de acolhimento e hospitalidade por parte dos habitantes da cidade.

- Pulsação: associa-se às actividades de ocupação do tempo livre, ao lazer.

- Potencial: diz respeito às oportunidades económicas e educacionais na cidade, tal como a facilidade de encontrar um emprego ou se é um bom lugar para começar uma profissão ou ter uma boa educação.

¹² Todos os anos, a agência de investigação norte-americana GfK juntamente com o investigador e assessor Simon Anhold realizam entrevistas para determinar a posição de várias cidades internacionais no City Brands Index. Essas entrevistas baseiam-se nas dimensões do Hexágono da Marca Cidade. Fonte: <http://www.gfkamerica.com> (consultado a 27 de Agosto de 2011) e <http://www.simonanholt.com/> (Consultado a 27 de Agosto 2011)



Figura 20 - O hexágono de Anholt (2000).

4.5. Estratégia de construção e gestão da marca territorial

Vários autores descrevem as dificuldades dos responsáveis territoriais em conceber e gerir a marca de um território. Seisdedos (2006) indica-nos que por vezes ocorre uma confusão com os responsáveis municipais em relação ao *marketing* territorial e à criação da marca. As autarquias têm tendência para misturar os sinais externos, como *slogans* e logótipos com o conjunto de elementos que devem constar na estratégia de *marketing* orientada para efectivamente estabelecer mudanças de comportamento nos potenciais e actuais clientes da cidade a longo prazo. Assim, os responsáveis municipais contratam uma agência de *marketing* e publicidade e acabam por conseguir o que pretendem: um novo logótipo e um *slogan*. Há, contudo, irreparáveis carências que irão ser prejudiciais, como por exemplo, a falta de conexão com o desenvolvimento económico da cidade, a insuficiente vontade política, a falta de investimento em meios para conseguir a notoriedade requerida numa sociedade saturada de estímulos comunicativos, a falta de conhecimento da audiência a que se dirige, o desconhecimento da percepção original da imagem da cidade e a falta de coordenação entre os diversos

stakeholders. Com estes tipos de défices é difícil que apenas um logótipo e um *slogan* transformem de maneira positiva a forma como a cidade é percebida, mesmo para os próprios habitantes. Seisdedos (2007) e Brandão (2011) salientam que a criação da marca deverá ser durável e politicamente neutra para que a marca se sustente, este último dá inclusivamente o exemplo de Marvila¹³. Brandão (2011) destaca ainda que a marca não se reduz ao *design* da sua representação gráfica, e que por vezes as autarquias colocam infundadas esperanças e energias no logótipo. O autor dá o exemplo da Câmara Municipal de Lisboa¹⁴.

O processo de construção de marca territorial deve estar relacionado com o plano de *marketing* territorial e com o plano estratégico. Além disso, deve existir igualmente uma vontade política para sustentar o projecto. *CEOs for cities/Prophet* (2006) refere que um projecto de *branding* territorial pode ser iniciado por qualquer organização, contudo é comum que seja patrocinado por uma autarquia do respectivo território e com base nos objectivos do projecto, uma variedade de diferentes organizações podem e devem estar envolvidos no processo de criação e gestão da marca para o território.

Segundo a DGOTDU (2008: 31) o processo de marca cidade “exige o levantamento de traços da identidade e expectativas dos vários públicos e o desenho participado de estratégias de projecção da identidade presente no futuro”. O modo de apurar as expectativas dos vários públicos deverá ser no terreno, com entrevistas, de forma a obter uma percepção da imagem do

¹³ Freguesia periférica do concelho de Lisboa que em 2003 resolveu criar um projecto participado com a criação da marca da freguesia. Esse projecto incluiu como principais produtos materiais: desenho novo através de um símbolo gráfico com as cores da freguesia, escolha participada por sondagem pelos diversos actores locais; produtos de comunicação como um site, mapa da freguesia com serviços e informações; um sistema de sinalética com a recém-criada marca Marvila. Aliado à construção da nova marca, também se tem realizado anualmente um evento gastronómico intitulado Marvila dos Sabores.

¹⁴ Lisboa teve uma constante alteração de logótipos e de toda a sua identidade visual, através de vários emblemas de acordo com cada mandato, sempre em busca do efeito fácil de uma imagem comercial, resultando num distanciamento de uma imagem autêntica e dos elementos identificadores da cidade.

território junto dos diversos públicos-alvo, tal como as principais fraquezas e forças do território, de modo a construir uma marca mais forte.

De grande utilidade para a efectiva criação de uma marca territorial é o 'roteiro' produzido pelas agências *CEOs for Cities e Prophet* (2006), esquematizado em oito etapas (Figura 21).

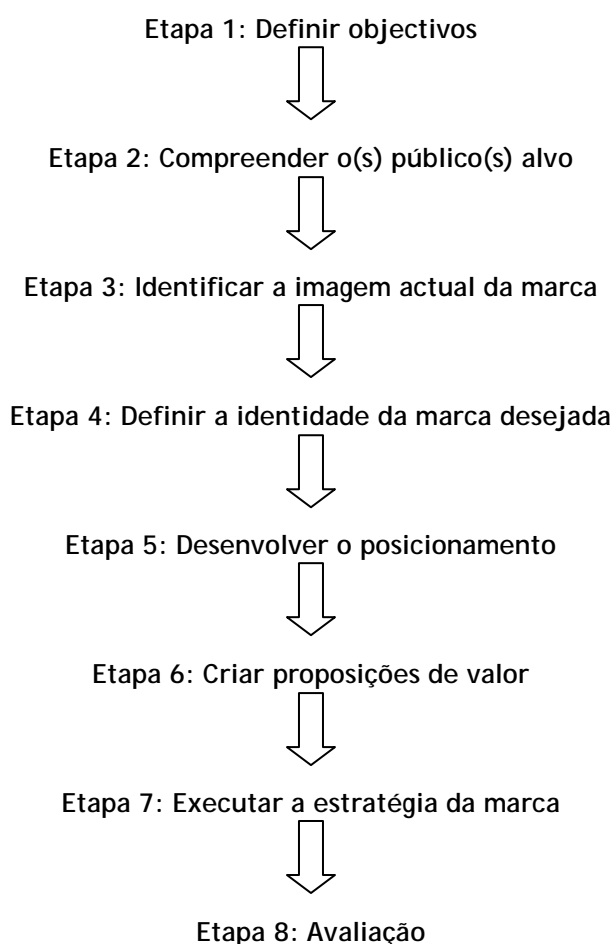


Figura 21 - 8 etapas do processo de desenvolvimento de uma marca territorial, fonte CEOs for Cities/Prophet (2006).

Na primeira etapa, é preciso estabelecer os objectivos e que retorno deverá ter a estratégia da marca para o território. Nesta fase deve haver um diagnóstico da situação actual (poderá ser através da análise SWOT) e uma comparação com os outros territórios de modo a identificar as vantagens competitivas sustentáveis.

Na segunda e terceira etapas, é preciso definir os públicos-alvo e as estratégias para chegar aos mesmos, compreender a imagem actual do território, através de entrevistas a esses mesmos públicos-alvo, e identificar os aspectos negativos e positivos do território de modo a construir um relacionamento coeso entre a marca do território e os públicos-alvo.

Na quarta etapa, deve ser compreendida a identidade de marca desejada, recorrendo a entrevistas aos públicos-alvos com o intuito de perceber como estes gostariam que fosse o local. Seisdedos (2006) salienta também que o urbanismo de uma cidade condensa a tradição e é o mais fiel indicador da identidade da cidade. Compreender a lacuna entre a imagem actual e a identidade da marca desejada irão influenciar a evolução na próxima fase.

A quinta etapa, o posicionamento, corresponde à transição da imagem actual do território para a identidade pretendida. Devem ser compreendidos os principais benefícios que o território oferece e que elementos os apoiam. O posicionamento (ver Figura 22) diz essencialmente respeito à representação pretendida do território junto dos públicos-alvo. Segundo Seisdedos (2006), os valores que irão sustentar a marca precisam de ser coerentes e genuínos.

Gaio e Gouveia (2007) argumentam que a marca e o próprio posicionamento devem ser materializados através de todo o processo de *marketing-mix* característico do *marketing* de lugares e que compreende a gestão das variáveis do território como produtos. Acrescentamos ainda que, como qualquer posicionamento da marca de um produto, posicionamento de um território para além de coerente e genuíno deverá ser relevante, credível, convincente, diferenciado e sustentável.

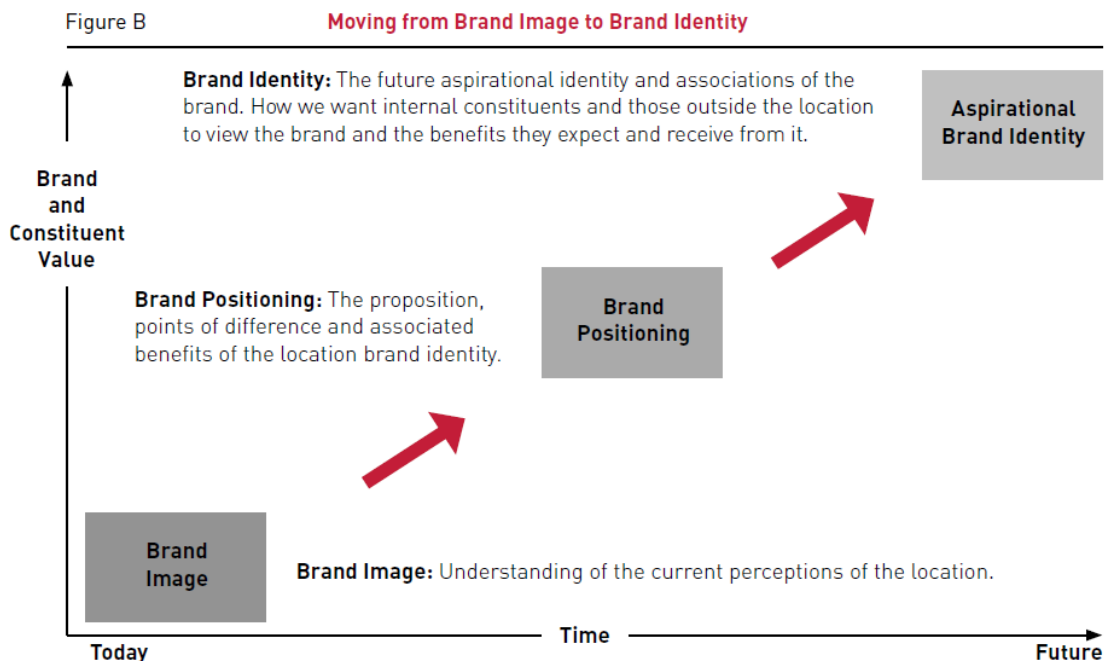


Figura 22 - Movimentação da imagem da marca territorial para a nova identidade visual. Fonte: CEOs for Cities/Prophet (2006).

A sexta etapa é a criação de posições de valor, uma vez que o posicionamento está definido e precisa de ser accionado para cada público-alvo. Deve ser detalhado o conteúdo a comunicar de uma forma geral para todos os tipos de público ou de uma forma detalhada, ou seja, especificamente para cada público-alvo.

Na sétima etapa temos a execução da estratégia da marca, essencial em situações em que os públicos-alvo podem estar em contacto com a marca. Cada interacção com o público-alvo é uma oportunidade tanto para melhorar como para denegrir a marca. Estas interacções podem incluir vários elementos como o espaço físico do território, a sinalização de rua, publicidade, folhetos, *site*, eventos, comunicação social, e até mesmo a atitude dos residentes. Nessa etapa, deverá ser criada a identidade visual do território, definir a sua estratégia e implementá-la nos diversos instrumentos comunicacionais. No entanto, o *design* da identidade da marca precisa de uma gestão estratégica. Martins (2005) indica-nos que o *design* tem influência sobre o posicionamento

da marca e a capacidade de inovação desta. A gestão do *design* da marca deverá ser feita ao nível da gestão do topo, para que seja possível a intervenção em todos os momentos da entidade.

A recém-criada marca território deve ser evidente e consistente em todos eles. O manual da identidade visual cooperativa, como já abordado, com todas as suas directrizes e a missão da marca bem delineada, deve ser divulgado e esclarecido entre todos os actores locais que tenham forte peso no *marketing* territorial.

A oitava etapa consiste na avaliação. A ligação da marca com as empresas é evidente e o retorno é rápido, mas o impacto sócio-territorial deverá ser medido ao longo de um tempo longo. Segundo Lencastre (2007), a avaliação efectua-se sobretudo por comparação com os resultados de outras marcas concorrentes, as associações à marca, os níveis de notoriedade, de estima, preferência e fidelidade, por parte dos visitantes, potenciais residentes e investidores.

Apresentado este quadro conceptual e metodológico, é importante ter em conta que uma boa gestão da marca e nomeadamente da identidade pretendida para um território passa pela assimilação e percepção dos valores a difundir assim como pela sua adequação ao(s) público(s) alvo. Para além da administração da autarquia local, é relevante a presença de grupos multidisciplinares na gestão da marca territorial. Esses grupos devem incluir especialistas de *marketing*, comunicação, sociologia, semiótica, urbanismo e gestão do território, *design*, entre outras. Os actores locais com peso na promoção do território também são igualmente importantes no sucesso da implantação da marca e devem constar na elaboração da mesma.

Embora não nos seja possível desenvolver todo esse trabalho no âmbito deste estudo, procuraremos aplicar alguns dos instrumentos apresentados

anteriormente ao caso concreto da cidade de Queluz. Desta forma, tentaremos demonstrar a necessidade de uma estratégia de *marketing* territorial em Queluz e como esta poderá ser delineada através de linhas de orientação e criação da marca da cidade.

PARTE II - PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO *MARKETING* TERRITORIAL ESTRATÉGICO À CIDADE DE QUELUZ E CRIAÇÃO DA MARCA

“O pequeno núcleo rural, depois de tornado lugar de veraneio, volveu-se num aglomerado de feição urbana, de população a roçar as trinta mil almas. As quintas particulares que a cada passo encontrávamos, deram lugar a blocos de casas modernas, a novos arruamentos e pracetas e hoje já quase desapareceram do interior da vila”.

(Isabel Medeiros, 1960)

1.1 Caracterização da cidade de Queluz

A freguesia de Queluz conta actualmente com cerca de 26 mil habitantes (Censos 2011), enquanto que a cidade com o mesmo nome é composta por três freguesias: Queluz, Monte Abraão e Massamá, num total de cerca 75 mil habitantes. Apesar de ter obtido o estatuto de cidade¹⁵, depara-se com a inexistência de um órgão que faça a gestão do núcleo urbano como um todo. Assim, as três freguesias que compõem a cidade de Queluz pertencem ao município de Sintra que, por sua vez, faz parte da Área Metropolitana de Lisboa (doravante AML). Com 2,7 milhões de residentes, a AML representa um grande pólo de consumo e de actividades económicas e culturais. Esta periferia metropolitana da AML, vulgarmente designada como ‘Linha de Sintra’, é, segundo Ferreira (2005), um território multifacetado, com ocupação urbana desordenada, desqualificada, e predominantemente residencial. Queluz está incluída nessa periferia que hoje em dia enfrenta grandes desequilíbrios sociais e urbanísticos.

Como principais recursos, Queluz possui um património de relevo a nível nacional e internacional: o Palácio Nacional de Queluz, com uma área

¹⁵ Queluz foi elevada a cidade no dia 24 de Julho de 1997.

As acessibilidades tiveram uma importância enorme no desenvolvimento de Queluz. A estrada de Sintra juntamente com o caminho-de-ferro fizeram com que fosse uma área atractiva para quem trabalha em Lisboa, a 7 km de Queluz, o tempo de deslocação de comboio até ao centro de Lisboa (Rossio) é actualmente de cerca de 15 minutos. Hoje Queluz tem acesso a 3 vias rápidas (IC19, IC16 e CREL) tal como a três estações de caminhos-de-ferro: Queluz-Belas, Massamá-Barcarena e Monte Abraão.

Na freguesia de Queluz, o parque habitacional actual - com excepção das áreas históricas, anteriores ao século XIX, como a área envolvente do PNQ - foi edificado depois dos anos 50 na sequência da electrificação da linha de Sintra¹⁷(ver Tabela 9). Antes de se tornar uma povoação de características suburbanas, Queluz era conhecida por ser uma localidade de veraneio com as suas belas quintas e palacetes. Muitos dos seus edifícios históricos foram substituídos por prédios de 4 a 5 andares. As freguesias de Monte Abraão e Massamá já foram edificadas posteriormente, sobretudo a partir dos anos 70. Consideramos, assim, a divisão de Queluz em duas partes urbanas distintas (ver Figura 23): a área histórica que se manteve e foi construída antes de 1919 e que se situa em torno do PNQ; a área suburbana, concentrada em parte da freguesia de Queluz e na totalidade de Massamá e Monte Abraão. No entanto, podemos ainda observar alguns vestígios de edifícios anteriores a 1919 nas áreas suburbanas. Trata-se de edifícios que não foram demolidos e que, na sua maioria, se encontram em estado de abandono, ou com ocupações diversas, não habitacionais, como por exemplo armazéns ou sedes de clubes¹⁸. Esta divisão do espaço, que permite salientar a área histórica não é, como

¹⁷ Apesar de existir a linha de caminho de ferro que faz a ligação Lisboa a Sintra desde 1887, só em 1950 é que foi electrificada e a deslocação na linha de Sintra tornou-se mais eficaz. Anteriormente era utilizado o sistema Larmanjat e posteriormente a locomotiva a vapor que veio a acabar aquando da electrificação da linha.

¹⁸ Exemplo disso é a sede do Real Sport Club na área envolvente do PNQ, ou a Casa do Belensenses na Av. Da Republica.

iremos ver mais à frente, a convencionada pela autarquia de Sintra que entende Queluz como um todo, integrante do corredor urbano do município.

Freguesia	Total	Antes de 1919	1919 - 1945	1946 - 1970	1971 - 1990	1991 - 2011
Queluz	2040	106	118	1166	469	181
Massamá	1013	1	14	89	584	325
Monte Abraão	618	1	0	121	303	193

Tabela 9 - Edifícios (N.º) nas freguesias de Queluz, Massamá e Monte Abraão (à data dos Censos 2011) e com a respectiva época de construção. Fonte INE.

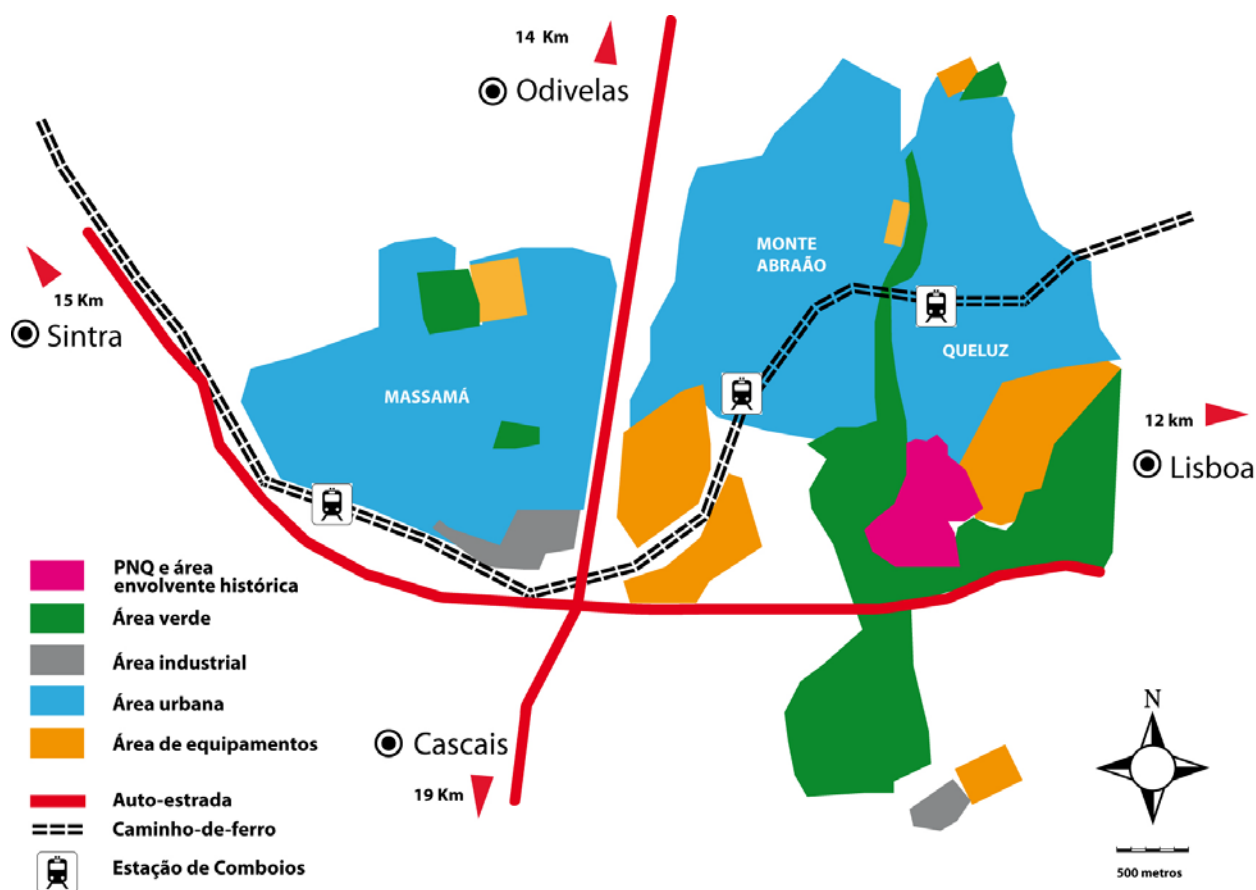
No entanto, foi criada em 1968¹⁹ a Zona Especial de Protecção do Palácio Nacional de Queluz, uma das primeiras ao nível nacional. Circunscreve a envolvente do PNQ que inclui a Matinha de Queluz²⁰, a Quinta Nova²¹, o Bairro Conde Almeida Araújo²², e ainda a área urbana que vai do PNQ até à estação de caminhos-de-ferro de Queluz-Belas, tal como a unidade paisagística composta pelas várzeas do Rio Jamor e da Ribeira de Carenque.

¹⁹ Aprovada pela Portaria, nº 200 do Diário do Governo, 2ª série, de 24/08/1968.

²⁰ Matinha de Queluz, ou conhecida também como Mata da Matinha, considerado um ecossistema sensível de conservação prioritária pela Câmara Municipal de Sintra, que segundo o seu site: “povoamento relíquia de sobreiros e outra vegetação natural, sendo entendida, no meio científico, como uma potencial reserva genética”. <http://www.cm-sintra.pt/Artigo.aspx?ID=4426> (consultado a 15 de Maio 2012) Em 2006 já se falava da revitalização desta como se pode ler no artigo do Jornal de Notícias: http://www.jn.pt/PaginalInicial/Interior.aspx?content_id=559348&page=1 (consultado a 15 de Maio de 2012).

²¹ Quinta Nova, fica por trás do Bairro Conde Almeida Araújo, e onde se encontra o edifício das estradas de Portugal, actualmente abandonado. A Quinta Nova é um espaço com várias edificações históricas, desde uma ponte do século XVIII, aqueduto e outros edifícios em ruína.

²² Bairro Conde Almeida Araújo, popularmente como Bairro do Chinelo, foi criado aquando do surgimento do PNQ. Este Bairro era habitado por muitos dos criados do PNQ. Um interessante conjunto de pequenos edifícios (cerca de 50) do século XVIII que, poucas alterações sofreu até aos dias de hoje.



Mapa 2 - As principais áreas, transportes e vias de comunicação da Cidade de Queluz.

Ao nível do comércio, a grande centralidade em Queluz situa-se no espaço conhecido como os “quatro caminhos”, prolongando-se pela Avenida António Enes (que conecta os “quatro caminhos” à estação de Queluz-Belas), e a Avenida Elias Garcia (que atravessa por completo a freguesia de Queluz). Na freguesia de Massamá, destaca-se um centro comercial (Centro Comercial de Massamá), uma referência importante nos anos 90, mesmo para as freguesias envolventes e que tem perdido relevo com a construção das grandes superfícies comerciais na AML, mas que, ainda assim, tem resistido, ao contrário dos restantes centros comerciais de Queluz, de menor dimensão. No que diz respeito a actividades industriais, com alguma importância no passado, apenas há a assinalar actualmente a área industrial de Massamá, com a presença de várias unidades metalomecânicas e serviços ligados ao sector automóvel, bem como uma pequena área industrial próximo do

cemitério de Queluz com estúdios de cinema pertencentes à Tobis²³ e onde se encontra também a sede da principal marca automóvel portuguesa, a UMM²⁴.

No que se refere aos equipamentos públicos, destacamos a presença do Quartel de Regimento de Artilharia Anti-aérea de Queluz, os complexos desportivos de Monte Abraão (Real Sport Club e complexo desportivo de Monte Abraão), o Pavilhão do Atlético de Queluz e os diversos equipamentos escolares. Quanto aos serviços de saúde, Queluz possui 3 centros de saúde: um na freguesia de Queluz, um em Monte Abraão, e um em Massamá. O hospital Amadora-Sintra, está nos limites da divisão da freguesia da Venteira (Amadora) com a freguesia de Queluz.

Os espaços verdes são amplos na freguesia de Queluz, como é o caso dos jardins do PNQ, do Parque Urbano Felício Loureiro, da Matinha de Queluz e da Quinta Nova, estes dois últimos em estado de abandono. Em Massamá temos o Parque Urbano Quinta das Flores. Apesar da sua pequena dimensão, gostaríamos de destacar, pela sua especificidade, o Parque Infantil do Jardim Conde Almeida Araújo, também em situação de abandono, com um estilo arquitectónico do Estado Novo da década de 40 que inclui uma pintura original de Stuart Carvalhais, também em estado de degradação avançada.

Espalhados pela cidade, existem ainda outros pequenos espaços verdes como pequenos jardins e matas.

²³ A Tobis Portuguesa - a mais antiga produtora de filmes em Portugal foi fundada em 1932, com a designação de Companhia Portuguesa de Filmes Sonoros- Klangfilm. Os terrenos em Queluz actualmente encontram-se penhorados.

²⁴ UMM - União Metal Mecânica, empresa metalúrgica e automobilista portuguesa sediada em Queluz. É a grande referência do sector automóvel em Portugal produzindo jipes entre 1977 e 2004. Retirada do mercado automobilístico por dificuldades económicas. Apenas fabrica peças actualmente.



Figura 23 - Algumas fotografias das áreas verdes de Queluz.
Em cima: Vista do Bairro do Chinelo da Quinta Nova, Parque Felício Loureiro com o PNO ao fundo.
Em baixo: Jardins do PNO e Parque Infantil do Jardim Conde Almeida Araújo em estado de abandono, em destaque uma pintura de Stuart Carvalhais. Fotos do autor.

A população na freguesia de Queluz é bastante envelhecida, segundo o Censos 2011, 21,6% dos residentes pertencia ao grupo etário com idade igual ou superior a 65 anos. Por sua vez, Massamá e Monte Abraão são as freguesias mais jovens, o que decorre de uma urbanização mais recente.

Grupo Etário	População por Freguesia 2001						Cidade Queluz	Cidade Queluz %
	Queluz	Queluz %	Massamá	Massamá %	Monte Abraão	Monte Abraão %		
0 a 14	4031	14,4	5622	20	3733	16,9	13386	17,1
15 a 24	3409	12,2	3996	14,2	3302	14	10707	13,7
25 a 64	15575	55,8	16927	60,1	13145	59,6	45647	58,4
65 ou mais	4895	17,5	1629	5,8	1859	8,4	8383	10,7
Total	27910		28174		22039		78123	

Tabela 10 - Dados estatísticos da cidade Queluz por grupo etário e a respectiva percentagem, censos 2001.

Grupo Etário	População por Freguesia 2011						Cidade Queluz	Cidade Queluz %
	Queluz	Queluz %	Massamá	Massamá %	Monte Abraão	Monte Abraão %		
0 a 14	3866	14,7	4616	16,4	3503	16,8	11985	15,9
15 a 24	2874	10,9	3673	13,1	2498	12	9045	12
25 a 64	13850	52,7	16845	59,9	11974	57,5	42669	56,8
65 ou mais	5658	21,6	2978	10,6	2834	13,6	11470	15,3
Total	26248		28112		20809		75169	

Tabela 11 - Dados estatísticos da cidade Queluz por grupo etário e a respectiva percentagem, censos 2011.

Podemos observar nas tabelas 10 e 11 a grande diferença das estruturas etárias de Queluz, Massamá e Monte Abraão, registando como já se referiu a freguesia de Queluz uma população muito mais idosa. Ao considerarmos os valores da Tabela 11, verificamos que a cidade de Queluz perdeu população na última década, entre 2001 e 2011 registou-se um decréscimo de cerca de 3000 residentes (-3,8%).

Freguesia	Nenhum		Básico - 1º ciclo		Básico 2º ciclo		Básico 3º ciclo		Secundário		Pós-secundário		Superior	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Queluz	4152	15,8	6175	23,5	3533	13,5	5353	20,4	4158	15,8	400	1,5	2477	9,4
Massamá	3947	14	4047	14,4	3139	11,2	5499	19,6	5775	20,5	593	2,1	5112	18,2
Monte Abraão	3318	15,9	3362	16,2	2669	12,8	4459	21,4	3942	18,9	393	1,9	2666	12,8

Tabela 12 - Nível de escolaridade por freguesia, censos 2011. Fonte: INE.

Em termos de escolaridade da população, a freguesia de Queluz, destaca-se novamente das restantes, sendo a freguesia com o menor grau de instrução: apenas 9,4% da população com escolaridade ao nível do ensino superior, contra os 18,2% de Massamá e 12,8% de Monte Abraão. Por sua vez, Queluz possui a maior percentagem de população com o 1º ciclo, ou seja com 4 anos de escolaridade, 23,5%, sendo o nível de escolaridade mais comum na freguesia. Por sua vez, em Massamá e Monte Abraão o nível de escolaridade mais comum é o ensino secundário, ou seja 12 anos de estudos.

Queluz foi alvo de um processo muito rápido de evolução urbana e claramente não explorou nem protegeu os seus recursos. O património urbano que poderia contribuir para reforçar e projetar no exterior a identidade de Queluz tem vindo mesmo a ser demolido, desde o histórico cineteatro de Queluz (1998), à casa da Associação dos Amigos de Queluz (2006) e, recentemente, o chalé onde viveu Stuart Carvalhais²⁵ (2009) (ver Figura 24). Queluz debate-se com um problema claro de identidade, resultante também de uma renovação da população através da fixação de imigrantes²⁶. Estes factores que têm vindo a contribuir para diluir ou fragmentar o sentimento de pertença à cidade, o que pode ser um entrave para a afirmação exterior.

O investimento da Câmara Municipal de Sintra nas freguesias que compõem a cidade de Queluz é muito inferior em comparação com as outras freguesias do concelho. No presente mandato (2009 - 2013), segundo o Plano

²⁵ Stuart Carvalhais 1887 - 1961, aclamado pintor e ilustrador português, fez grande parte da sua vida em Queluz. A casa onde viveu no centro de Queluz foi comprada por uma empresa da construção civil e demolida em 2009, com autorização da Câmara Municipal de Sintra. Em 2010, foi construído no lugar um prédio de 4 andares a fachada tem algumas características na fachada da antiga casa, demonstrando assim a importância desta para Queluz e que mesmo assim não foi protegida.

²⁶ Os dados dos Censos 2001 (INE) indicam que Sintra é o concelho do país onde residia o maior número de cidadãos estrangeiros - 23 470 indivíduos - 6,5% da população. Residem principalmente no corredor urbano de Sintra onde se inclui a cidade de Queluz.

Plurianual de Investimentos da Câmara Municipal de Sintra²⁷, vão ser investidos durante quatro anos cerca de 14 milhões de euros em Queluz, por sua vez, Agualva-Cacém receberá 50 milhões de euros e a vila de Sintra 17 milhões de euros. Números que, de algum modo, revelam a continuidade de uma política de subvalorização de Queluz.



Figura 24 - Fotografia do Chalé de pintor Stuart Carvalhais a 29 de Junho de 2009 e a sua demolição a 30 de Outubro de 2009. Fotos do autor.

1.2 O *Marketing* Territorial actual em Queluz

Em Queluz existe um *proto-marketing* num nível extremamente embrionário. A marca Queluz simplesmente não existe. No “Plano Estratégico Sintra 2015” são focadas estratégias para aumentar a visibilidade do município de Sintra, tais como a necessidade de “desenvolver um plano de *marketing*

²⁷ Informação disponível em <http://cidadaniaqueluz.blogspot.pt/2010/01/investimento-da-camara-municipal-de.html> (consultado a 28 de Maio 2011).

territorial, criar a marca Sintra (para produtos agrícolas, industriais e serviços) e criar e desenvolver espaços e eventos de promoção (feiras, congressos, festivais); fomentar sinergias entre produtos de Marca Sintra (*umbrella brand*)²⁸. O plano estratégico de Sintra faz a divisão de dois blocos:

- Sintra Romântica e Sintra Rural
- Corredor Urbano

Sintra terá a sua própria marca, baseada em 2 vectores estratégicos: Sintra produto turístico único; Sintra como pólo de conhecimento. A marca Sintra Romântica com o *slogan* “capital do romantismo” já foi mesmo implementada em 2010 e tem sido o selo de divulgação de várias actividades e eventos no concelho.

Como já referimos, na estratégia definida pela Câmara Municipal de Sintra, Queluz encaixa-se no corredor urbano, juntamente com o Cacém, Mem-Martins e Rio de Mouro. Na mesma estratégia é referida, para este corredor, a criação da noção de pertença à Sintra, que seria incrementada com a promoção de actividades culturais como visitas para os estudantes e excursões aos “símbolos criadores da identidade Sintra”, instalação de unidades culturais nos núcleos urbanos, como bibliotecas e centros culturais, e a introdução da história e cultura de Sintra nos programas escolares do concelho. Por fim, é mencionado algo mais específico para as cidades do corredor urbano: promover colectividades culturais e desportivas e personalidades relevantes dos núcleos urbanos que sirvam de bandeira das várias cidades do corredor urbano de Sintra. De facto, a criação e imposição da identidade Sintra nos eventos tem sido observada em Queluz.

²⁸ *Umbrella brand*, expressão utilizada em *marketing*, significa que é só uma marca que serve para todas as linhas de produtos.



Figura 25 - Cartaz da Feira do Livro e artesanato de Queluz em 2008 e a alteração de nome em 2009.

Nos últimos dez anos, Queluz raramente foi promovida pelo executivo camarário, em grandes acções ou eventos. No entanto, Queluz possui dois eventos próprios de dimensões razoáveis: a Feira Setecentista e a Feira do Livro e do Artesanato, ambas anuais e realizadas na área envolvente do Palácio. Um outro evento que passa por Queluz é o Festival de Sintra, com concertos no PNQ. A feira anual do livro e artesanato de Queluz, realizada no Parque Felício Loureiro (na área envolvente ao Palácio de Queluz), em 2009, passou-se a intitular, Feira do Livro de Sintra (ver Figura 25), levantando vários protestos da população. Noutros eventos localizados em Queluz não é destacado devidamente a localidade (ver Figura 26), preferindo a C.M. Sintra investir apenas na marca Sintra, como é o caso do Festival de Sintra e a Feira Setecentista, esta última aumentando significativamente de ano para ano, com uma maior participação de comerciantes e artistas.



Figura 26 - Evento mais mediático de Queluz, a Feira Setecentista. Em cima, outdoor no Parque Felício Loureiro a anunciar a o evento de 2011, bandeira da marca “Sintra Capital do Romantismo” durante a realização do evento. Em baixo, algumas imagens do evento. Fotos do autor.

Para melhor perceber os actores envolvidos na promoção de Queluz, elaboramos um esquema com os actores principais, internos e externos, (ver Figura 28), indicando as actividades mais relevantes ao nível do *marketing* operacional. Os actores internos são originários de Queluz ou do município de Sintra. Por sua vez, os actores externos são todas as entidades que exercem um *marketing* operativo em Queluz, mas que têm, no entanto, uma origem externa.

Os actores internos actuam de uma forma individualista. As parcerias, quando existem, são limitadas a uma ou duas entidades. A excepção vai para

a Associação Comercial de Sintra que estabelece parcerias com vários comerciantes de Queluz, quer nos eventos (feira anual de *stocks*), quer nas iniciativas de promoção (exemplo do cartão de residente). O resultado desta desarticulação e falta de visão conjunta é um desaproveitamento dos recursos da cidade, impedindo a chegada de mais e novos recursos, como investimento de potenciais organizações, visitantes e turistas.

Dos actores internos, realçamos dois que promovem recentemente Queluz (a partir de 2007), internamente e externamente: a Universidade Sénior de Queluz e as Novas Oportunidades dirigidas à população activa na Escola Secundária Padre Alberto Neto (ver Figura 27, em cima).



Figura 27 - Promoção de Queluz por parte dos actores locais. Em cima, à esquerda, cartaz da Escola Secundária Padre Alberto Neto, à direita Universidade Sénior de Queluz. Em baixo cartazes e panfletos de eventos em Queluz de pequena dimensão, organizados por actores locais, como a Associação Olho-vivo e a Junta Freguesia de Queluz.

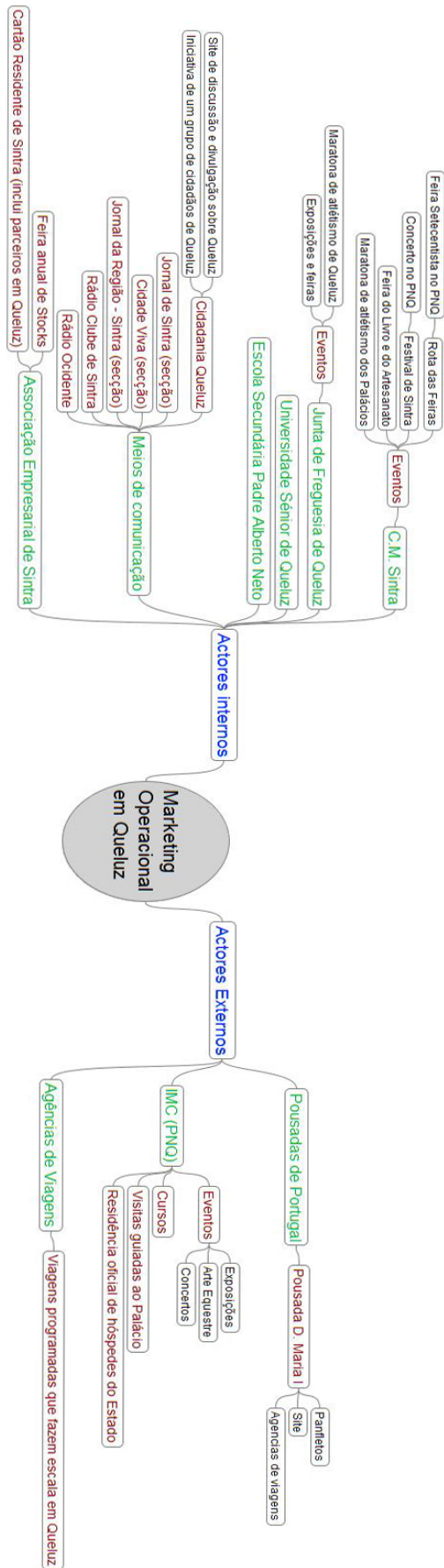


Figura 28 - Rede de actores do *marketing* operacional em Queluz.

Nos actores externos, destaca-se o Grupo Pestana, responsável pelas Pousadas de Portugal, e consequentemente da Pousada D. Maria I em Queluz. Este é actualmente o único serviço de alojamento turístico em Queluz, promovendo bastante o Palácio de Queluz e destacando a posição geográfica privilegiada da cidade, entre Lisboa e Sintra, nos seus panfletos e *site*²⁹.

O IMC (Instituto de Museus e Conservação) é o responsável pela gestão do Palácio Nacional de Queluz e da Escola Portuguesa de Arte Equestre. Sendo o principal responsável pela promoção de Queluz, o IMC assumiu o controlo do Palácio em 2009³⁰. Anteriormente, era um monumento do IPPAR³¹, cuja gestão acabou por deixar o edifício em mau estado de conservação. O IMC pretende promover a integração daquele monumento nos circuitos internacionais de reflexão e intercâmbio de práticas e conhecimentos, bem como de exposições, procurando reforçar a sua dimensão e projecção internacional. Pretende também efectuar a divulgação e disponibilização da informação ao público, em diversas formas e suportes, procurando contribuir para a fidelização e captação de públicos, para a afirmação institucional do PNQ no tecido cultural, e ainda para o desenvolvimento cultural e social das comunidades locais. Preveem igualmente atrair novos financiamentos e investimentos e desenvolver parcerias institucionais com diversos agentes sociais.

Ao nível dos meios de comunicação, Queluz mostra uma grande debilidade. Para além das publicações das Juntas de Freguesia que compõem a cidade, apenas existe um *site*/portal elaborado por um grupo de cidadãos que dá um destaque exclusivo a Queluz e que já citámos nesta dissertação, o

²⁹ <http://www.pousadasofportugal.com/portugal/pousada/queluz-lisboa.html?gclid=CMOeppzvt7ICFUEMfAodmxMAdA> (consultado a 13 de Agosto de 2011)

³⁰ Aquando da realização desta dissertação, a 18 de Julho 2012 - foi aprovado em Conselho de Ministros o Decreto-Lei que entrega a Parques de Sintra - Monte da Lua, S.A. (empresa de capitais públicos) a gestão do Palácio Nacional de Queluz.

³¹ Actualmente dominado IGESPAR (Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico).

Cidadania Queluz³². Existem vários periódicos no concelho de Sintra que dedicam secções das suas publicações a Queluz: o Jornal de Sintra, Cidade Viva e o Jornal da Região. O mesmo acontece na rádio, existem apenas duas rádios em Sintra que destacam os acontecimentos locais em Queluz: a Rádio Clube de Sintra e a Rádio Ocidente. No entanto, a inexistência um meio de comunicação profissional exclusivo de Queluz é mais uma limitação a um sistema de informação de *marketing* eficaz na cidade.

1.3 Análise SWOT

Através da recolha de informação estatística e documental, bem como pela observação directa, foi possível realizar uma análise SWOT para Queluz que apresentamos em seguida.

Pontos Fortes

- Palácio Nacional de Queluz, património nacional, é o maior símbolo identificativo de Queluz juntamente com os seus Jardins.
- Localização e acessibilidades, a 7 km de Lisboa e a 15km de Sintra. Destacamos uma eficaz via-férrea e três vias rápidas (CREL, IC16 e IC19) que ligam Queluz a Lisboa, Sintra e Cascais.
- Espaços verdes, o extenso Parque Felício Loureiro na envolvente do Palácio Nacional de Queluz, Mata da Matinha e a Quinta Nova.
- Diversidade de estabelecimentos de restauração na envolvente do PNO (Av. da República e mais recentemente no Bairro Conde Almeida Araújo).

³² Enquanto da realização desta dissertação, o site Cidadania Queluz acabou, dando origem a um grupo de opinião na conhecida rede social facebook.

- Elevada concentração de comércio e serviços na freguesia de Queluz nomeadamente no seu centro urbano na Avenida Elias Garcia, mais conhecido pela população por “quatro caminhos”.
- No desporto, Queluz possui uma reconhecida escola de Basquetebol, o Atlético de Queluz³³ que já foi campeão nacional da modalidade. Na cidade também existem outros dois clubes de relevo, o Real Sport Clube³⁴ e o JOMA³⁵, tendo ambos à disposição excelentes complexos desportivos. Destacamos ainda a Escola de Arte Equestre presente no PNO.

Pontos Fracos

- Caos urbano, o crescimento desorganizado transformou parte da paisagem de Queluz num subúrbio de fraca qualidade.
- Degradação do património, pois são várias as casas ao abandono ou mesmo em ruínas³⁶ e, por consequência, a delapidação das marcas identitárias ligadas à história de Queluz.
- Trânsito muito intenso nas horas consideradas de ponta, deixando as entradas e saídas de Queluz muito congestionadas.
- Inexistência de hotéis ou albergues (apenas a existência de uma pousada de elevado *standing*).

³³ Atlético de Queluz considerado um clube histórico da modalidade de Basquetebol foi declarado insolvente em 2011. No entanto, a formação continua através do recente Clube Basket de Queluz criado por alguns antigos quadros do Atlético de Queluz.

³⁴ Real Sport Clube resultou da fusão dos clubes já existentes nas freguesias de Queluz e Massamá, o Grupo Desportivo de Queluz e o Clube Desportivo e Recreativo de Massamá. É reconhecido principalmente pela sua escola de futebol, formando mesmo jogadores de renome internacional como Nani.

³⁵ Juventude Operária de Monte Abraão, é reconhecido principalmente pela sua modalidade do atletismo, tendo atletas de renome como Naide Gomes.

³⁶ Documentado no vídeo Mudar Queluz (projecto do autor, aquando das eleições autárquicas de 2009) disponível para visualização em http://www.youtube.com/watch?v=ofevhO_WzZg

- Lojas à venda ou por alugar passam uma imagem de decadência e abandono.
- Insegurança, visto que Queluz tem sido notícia regular devido a assaltos a estabelecimentos comerciais e outros crimes violentos.
- Carência de um meio de comunicação exclusivamente da cidade.

Oportunidades

- História e ligação a personagens ilustres que nascerem ou viveram em Queluz, como D. Pedro IV (D. Pedro I, primeiro Imperador do Brasil) e o caricaturista Stuart Carvalhais, que poderiam ser utilizadas de modo a criar eventos e promover a cidade.
- A expansão do turismo cultural em Portugal, principalmente de turistas provenientes de países emergentes como o Brasil³⁷, faz com que Queluz, devido à forte ligação ao Brasil seja bastante desejável para este público;
- As áreas verdes na envolvente do Palácio Nacional de Queluz estão por explorar, seja a Matinha de Queluz ou a Quinta Nova, podendo ser uma oportunidade de desenvolver iniciativas de lazer para a população e distinguir Queluz em relação às restantes cidades da periferia de Lisboa como uma cidade verde.
- O elevado número de imigrantes fazem com que Queluz seja procurado pelo comércio e serviços específicos para essas comunidades, como serviços de envio de dinheiro, agências de viagens, mercados e restaurantes étnicos.

³⁷ No ano de 2011 o turismo de brasileiros aumentou 41%. A região de Lisboa foi visitada por cerca de 211 mil turistas brasileiros em 2011. O Brasil está 2º lugar, perdendo apenas para a Espanha, que supera o número de turistas em Lisboa. Fonte: <http://www.hojeemdia.com.br/turismo-brasileiro-em-portugal-sobiu-41-1.10215> (consultado a 13 de Maio de 2012)

Ameaças

- A crise económica em Portugal faz com que o investimento público e privado seja ainda mais reduzido em Queluz e, por outro lado, leva ao encerramento de muitos estabelecimentos comerciais e aumenta o número de alojamentos à venda.
- O município de Sintra tem claramente perdido competitividade e qualidade de vida. Amadora e Oeiras, municípios vizinhos, têm atraído um maior investimento para as suas áreas tanto a nível de iniciativas públicas como privadas.
- A construção de grandes superfícies comerciais na AML nomeadamente os recentes centros comerciais de Sintra³⁸ e Amadora³⁹ ameaçam o comércio tradicional.
- A população é cada vez mais idosa e a chegada de novos grupos de residentes, com uma composição sócio-cultural muito heterogénea, faz com que o sentimento de pertença à cidade seja muito frágil.

1.4 Segmentação e caracterização dos públicos-alvo

Apesar de várias lacunas no que se refere à informação disponível dos públicos-alvo, fizemos a divisão destes públicos em 3 segmentos e traçamos o seu perfil e as suas tendencias actuais. Tais segmentos são constituídos por: empresários, residentes, e visitantes.

³⁸ Forum Sintra em Mem Martins, inaugurado em 2011.

³⁹ DolceVita na Amadora, o maior centro comercial de Portugal, inaugurado em 2009.

- Empresários

O comércio local enfrenta uma crise, tendo várias lojas e restaurantes abandonados, mesmo nas principais vias, segundo o site Cidadania Queluz, “o comércio local está a morrer”⁴⁰ tendo os autores do site feito um levantamento das lojas abandonadas, contabilizando mais de 25, apenas na freguesia de Queluz. Os Centros Comerciais, no total de 3 (D.Pedro, Centro Comercial de Queluz e Centro Comercial de Massamá), construídos na década de 80 e início de 90 têm as suas lojas praticamente vazias. Apenas o Centro Comercial de Massamá consegue manter-se competitivo mas a mostrar já sinais de decadência com bastantes lojas encerradas.

Observamos dois tipos de evolução ao nível do comércio dentro da freguesia de Queluz⁴¹. O primeiro é a substituição do comércio tradicional por um comércio de baixo custo, serviços e produtos destinados às comunidades imigrantes, tal como mercados de produtos africanos/brasileiros, cabeleireiros para africanos, igrejas mantidas por grupos religiosos e agentes de transferências de dinheiro. A segunda evolução é o investimento nos últimos dez anos da restauração na área envolvente do PNQ. Para um público-alvo totalmente diferente e mais abonado, tem surgido restaurantes e bares nomeadamente no Bairro Conde Almeida Araújo (Bairro do Chinelo) e na Avenida da República.

Os profissionais de turismo também são um público-alvo de Queluz. Segundo dados do IMC sabemos que mais de 200 profissionais de turismo entraram no PNQ em 2011.

⁴⁰ <http://cidadaniaqueluz.blogspot.pt/2010/05/comercio-local-continua-morrer-na.html> (consultado a 28 de Maio 2011).

⁴¹ Parte deste trabalho de observação foi realizado aquando do trabalho de final da cadeira de Tendências de Transformação das Regiões e Cidades Europeias do mestrado de Gestão do Território e Urbanismo do IGOT-UL leccionado pela Professora Teresa Barata Salgueiro ano lectivo 2009/10.



Figura 29- Comércio em Queluz, duas realidades diferentes. Em cima a a aposta recente na área histórica de Queluz, com dois estabelecimentos de restauração no Bairro Conde Almeida Araújo (Bairro do Chinelo).

Em baixo, parte da fachada do centro comercial de Queluz em declínio e os “quatro caminhos” com serviço e comércio focado nos novos grupos de residentes.

- Residentes

Na população residente, iremos fazer a seguinte segmentação: população activa, seniores e jovens. Aqui também estará incluído não só os residentes, mas quem trabalha ou estuda em Queluz.

A população jovem é eventualmente em número mais elevado, isto se tivermos em consideração a que se desloca de outros núcleos urbanos atraídas pelos vários agrupamentos escolares existentes em Queluz e com forte influência nas freguesias vizinhas. Desta forma, temos vários estudantes vindos de outras freguesias do concelho de Sintra e mesmo de outros municípios como de Oeiras, em especial Queluz de Baixo, já que a Escola Secundária Padre Alberto Neto (também conhecida por Liceu de Queluz), com aulas nocturnas e diurnas, é a escola secundária mais próxima para quem reside nesta periferia do município de Oeiras. Dentro da cidade, as escolas de Queluz também são procuradas por quem mora nas restantes freguesias da cidade, em especial Monte Abraão⁴².

Na população activa é onde encontramos mais diversidade, sobre a qual seria interessante fazer uma maior diferenciação para um estudo futuro mais aprofundado. Parte dos imigrantes concentram-se neste segmento populacional e o seu número é elevado no chamado corredor urbano do município de Sintra. Os imigrantes representam, segundo os censos 2001, mais de 6,5% da população do município de Sintra. Por outro lado, segundo Barroso (2000), que realizou inquéritos à população em relação ao local de trabalho, foi verificado que parte significativa da população residente na cidade de Queluz estuda ou trabalha em outras localidades da AML, principalmente em Lisboa (34%). Apenas 22% dos inquiridos afirmou que trabalhava em Queluz.

Não temos dados muito específicos relativamente às pessoas que trabalham em Queluz, mas pela nossa observação e pelas características dos serviços oferecidos, podemos afirmar que é uma população que empregada essencialmente na área do comércio e serviços.

A população sénior de Queluz é elevada, como já afirmámos, mais de 21% está na faixa etária acima dos 65 anos. Para este segmento, as necessidades e expectativas específicas devem ser compreendidas no quadro

⁴² Segundo as fichas de aluno da Escola Secundária Padre Alberto Neto ano lectivo 2010/11

mais vasto da melhoria da qualidade de vida e da sua valorização social dentro da comunidade local.

- Visitantes

Sabemos que o número de visitantes é bastante elevado, através das estatísticas PNQ e disponibilizadas pelo IMC. Como já afirmamos, em 2011 foram contabilizados 152 mil visitantes⁴³, o que faz do Palácio de Queluz, um dos monumentos mais visitados de Portugal. Das entradas, 85% são estrangeiros e 15% são portugueses. O período com o maior registo de visitantes é entre Junho e Setembro. No entanto, a freguesia de Queluz também é visitada pela sua extensa área verde e devido a eventos realizados no PNQ ou na sua área envolvente, como a Feira Setecentista e contudo estes são eventos de dimensão mais local com visitantes predominantemente oriundos da AML.

1.5 A imagem de Queluz para cada público-alvo

De modo a termos uma noção da imagem que cada público-alvo tem de Queluz e da sua percepção daquele espaço, elaborámos inquéritos para aplicação a cada um dos grupos.

Com base na nossa análise SWOT, reunimos 8 características que consideramos distintivas ou potencialmente interessantes para o desenvolvimento de um plano de *marketing* territorial para Queluz e a criação da sua marca. Procurámos expressar essas características através de palavras cujo significado nos devolvesse as representações que os indivíduos têm de Queluz como podemos ver na Tabela 13 que faz o resumo dos pontos fortes e fracos dessas mesmas características. Cada público-alvo avaliou esse atributo

⁴³ Dos 152 mil visitantes, cerca de 29 mil fazem parte de visitas escolares.

chave de um a dez e indicou os dois com uma maior importância na projecção da imagem de Queluz.

Característica	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Comercial	Concentração de lojas bastante diversificadas, espaço disponível para organização de feiras temáticas na área envolvente do PNO.	Várias lojas faliram nos últimos anos, falta de estacionamento automóvel nas áreas urbanas, aumento da criminalidade.
Acessível	Ligação rápida a Lisboa, várias opções viárias, linha de caminho de ferro eficaz.	Transito nas horas de ponta dificultando as saídas e as entradas em Queluz.
Desportiva	Vários clubes, muitas opções de modalidades.	Nenhum clube com história na modalidade com mais praticantes em Portugal, o futebol.
Verde	Jardins do Palácio, várias matas e parques urbanos extensos.	Estado de abandono das matas e jardins.
Histórica	Palácio Nacional de Queluz e a sua área envolvente. Nascimento de figuras históricas como o Rei de Portugal D. Pedro IV primeiro Imperador do Brasil.	Degradação do património na cidade, existência de apenas uma pousada destinada a uma classe alta, demonstra incapacidade de albergar turistas.
Cultural	Várias figuras das artes ligadas a Queluz, como Stuart Carvalhais e Ruy Bello. Área envolvente ao PNO com espaço disponível de acolher grandes eventos.	Abandono de património cultural da cidade.
Gastronómica	Vários restaurantes e bares na área de envolvente do PNO.	Restauração relativamente recente na área envolvente do PNO falta de divulgação interna.
Multiétnica	Diversidade de imigrantes faz com que surja um comércio étnico e potencial para eventos relacionados com estas comunidades.	Certos grupos imigrantes estão conectados a uma imagem negativa.

Tabela 13 - Síntese dos pontos fortes e fracos de características que consideramos distintivas ou potencialmente interessantes para o desenvolvimento de um plano de *marketing* territorial.

Em linhas gerais, os inquéritos demonstram que a imagem para os diversos públicos-alvo é de uma cidade com uma grande componente histórica, não sendo valorizados os aspectos desportivos, gastronómicos ou comerciais. Por sua vez, no que se refere a características associadas às palavras multiétnica, verde, acessível e cultural, as imagens diferem entre os vários públicos-alvo.

Assim, para a população residente, a componente histórica é o atributo que se destaca das restantes, sendo o mais fraco o atributo gastronómico enquanto os restantes se situam entre os 5 e os 7 valores (Figura 30). No entanto 40,7% escolheu o verde como um dos atributos que teria maior peso para a projecção de Queluz em conjunto com o histórico (63%) como demonstra a Figura 31. Salientamos ainda que 92% dos interrogados tem sentimento pertença a Queluz, contra apenas 4% que afirmam ter sentimento de pertença a Sintra e 4% a outras localidades.

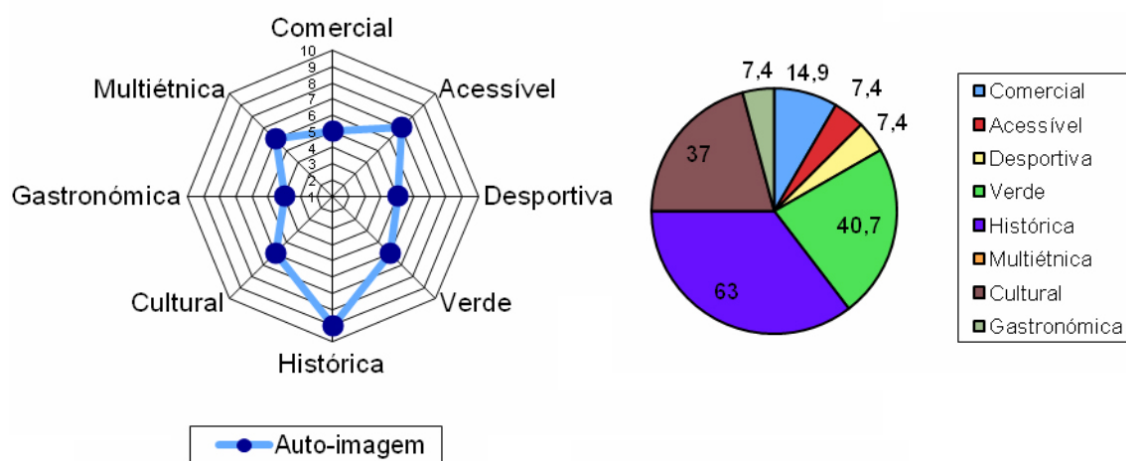


Figura 30 - A imagem de Queluz para a população residente (à esquerda) e a importância (em percentagem) de cada atributo-chave (à direita).

Em relação aos empresários (ver Figura 31) todos os inqueridos da área suburbana (respostas recolhidas no centro urbano de Queluz, “quatro caminhos” e na área histórica envolvente do PNQ) tem uma imagem de uma

cidade extremamente multiétnica (com uma avaliação de 8). A maior parte concorda que os eventos em Queluz devem ser promovidos com o nome Queluz. No entanto, salientamos que na área histórica a opinião se reparte, tendo os dois únicos proprietários de estabelecimentos de restauração no Bairro Conde Almeida Araújo referido que os eventos devem ser promovidos também com a marca Sintra, como forma de afastar conotações com a imagem suburbana que Queluz veio a adquirir. Da importância a cada atributo-chave, os empresários de Queluz dão uma maior importância ao comercial (64%) e ao histórico (59%) a multiétnica não teve nenhuma referência. Podemos depreender que esta omissão se deverá ao baixo poder de compra dos grupos imigrantes.

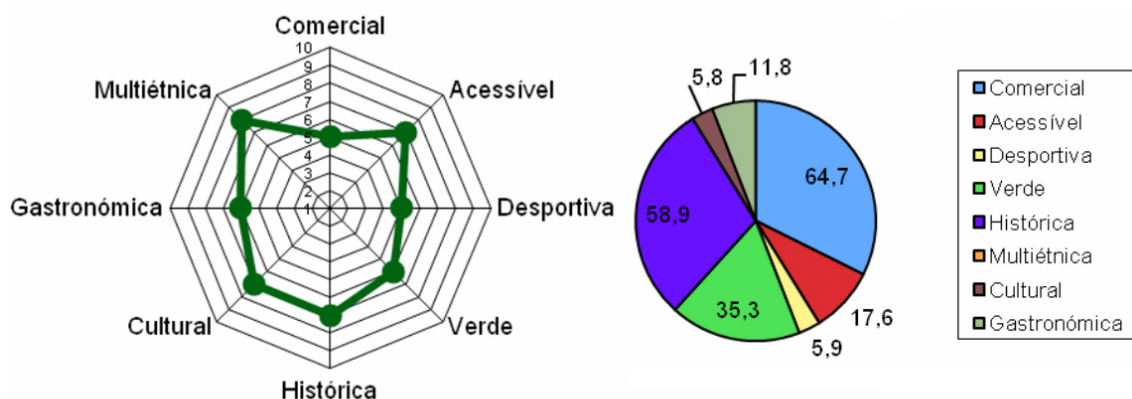


Figura 31 - A imagem actual da cidade para os empresários que investiram em Queluz (à esquerda). A importância (em percentagem) de cada atributo-chave para empresários que investiram em Queluz (à direita).

Na comparação entre os dados obtidos nos inquéritos realizados aos visitantes e aos residentes (ver Figura 32) constatamos que a avaliação da imagem dos visitantes em relação aos atributos; cultura, verde e gastronomia

é mais positiva à avaliação da imagem que os residentes possuem destes.

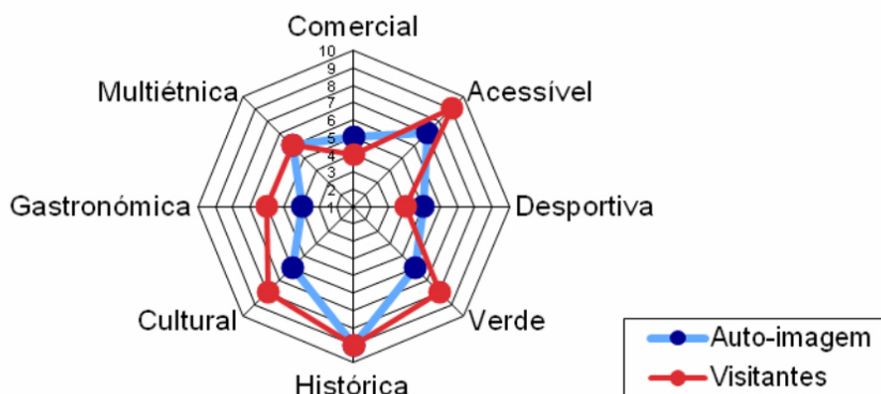


Figura 32 - Comparação dos mapas perceptuais dos residentes (auto-imagem) com os visitantes.

Uma das hipóteses para este resultado poderá ser distanciamento do cidadão de Queluz relativamente ao PNQ, aos jardins e à sua envolvente histórica, onde precisamente existe o verde, os eventos culturais e as áreas de restauração. De facto, não só pelos dados do IMC mas pela nossa observação, o PNQ e os seus extensos jardins não são utilizados pela maioria dos residentes em Queluz. Um dos motivos poderá ser a obrigatoriedade do residente em pagar entrada para frequentar os jardins. Sendo o Palácio de Queluz conhecido como “Versalhes Português” não resistimos a fazer uma comparação relativamente à política de gestão, pois sabemos que o Palácio de Versalhes em Paris, a entrada nos jardins é gratuita, incentivando a população local a frequentá-los, realizando piqueniques, passeios de bicicleta e outras actividades. O mesmo poderia acontecer em Queluz. Observamos também que nem os grandes eventos culturais que ocorrem no PNQ são divulgados nas artérias urbanas de Queluz, com excepção de alguns concertos do Grupo Coral de Queluz. Por exemplo, os concertos realizados no PNQ dentro da programação do Festival da Música de Sintra não merecem qualquer divulgação em Queluz, e passam completamente à margem da cidade.

Ainda no âmbito dos nossos inquéritos, pedimos igualmente aos entrevistados (empresários e residentes) escolherem duas palavras que poderiam ser utilizadas para um *slogan* da cidade. Elaboramos uma nuvem de palavras (Figura 33), onde as palavras com um maior tamanho da fonte tipográfica demonstram o maior número de respostas e, a mais pequena, um menor número de respostas. Destacamos que esta solicitação é feita previamente ao pedido da avaliação dos atributos-chave.



Figura 33 - Nuvem de palavras escolhidas pelos residentes e empresários de Queluz para promover a cidade, nuvem de palavras gerada através do site www.wordle.com

Como podemos ver na imagem obtida existe uma correlação forte entre os atributos-chave baseados na nossa análise com a imagem que a população tem de Queluz, com excepção dos atributos desportiva e gastronómico.

1.6 Linhas de orientação para uma política de *marketing* territorial estratégico em Queluz

As forças de Queluz são a sua história, espaços verdes e o seu património. Inserido numa periferia urbana de Lisboa urbanisticamente pouco atractiva, estas especificidades ainda se tornam mais importantes para a competitividade e diferenciação da cidade de Queluz. Desta forma, a estratégia de *marketing* para Queluz deverá passar obrigatoriamente por essas características. Iremos de seguida, indicar algumas sugestões de linhas de orientação gerais a adoptar para um plano de *marketing* territorial para Queluz (ver Tabela 14).

Linhas de orientação gerais	
Linha de orientação	Objectivo
- Promover as acessibilidades e localização.	- Atrair investimento na área do turismo.
- Promover o passado histórico.	- Reforçar a identidade da cidade.
- Constituição de uma entidade responsável pelo plano de <i>marketing</i> .	- Coordenação com os actores e incrementar uma comunicação eficaz e coerente.

Tabela 14 -Linhas de orientações gerais para uma politica de *marketing* territorial em Queluz e os seus objectivos.

Desta forma Queluz deverá promover as acessibilidades e a localização privilegiada da cidade: entre Lisboa e Sintra e com facilidade de acesso à linha de Cascais. O objectivo desta linha de orientação será o de atrair investimento hoteleiro, área da restauração e atrair promotoras de eventos e turismo em geral. Desta forma aumentaria o número de visitantes e turistas.

A segunda linha de orientação geral seria incrementar e apoiar actividades que relembrem o passado histórico da Cidade, como por exemplo a recuperação da memória de figuras nascidas em Queluz e que contribuíram

para a história local e nacional. O objectivo é o aumento do impacto mediático e o reforço da identidade de Queluz e assim promover a cultura e a história da cidade.

Por fim, a terceira linha de orientação seria a constituição de uma entidade que conduza todo o processo de criação e gestão da marca territorial e a estratégia de *marketing* da cidade e que desenvolva um trabalho com todos os actores locais e num espaço temporal amplo. A finalidade desta entidade seria a coordenação dos actores com o plano de *marketing*, reduzir despesas e dar uma coerência à comunicação autárquica de Queluz.

Iremos de seguida traçar as linhas de orientação por cada públicos-alvo: residentes, visitantes e empresários (síntese na Tabela 15).

Linhas de orientação por público-alvo		
Público-alvo	Linha de orientação	Objectivos
Residentes	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conhecer oferta territorial. - Estimular a actividade desportiva. - Fomentar iniciativas relacionadas com a lusofonia e os países lusófonos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do sentimento de pertença. -Oferecer actividades culturais. -Incrementar um maior interesse das comunidades dos países lusófonos em Queluz.
Visitantes	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a Feira Setecentista como um dos maiores eventos de época em Portugal. - Realização de eventos que se relacionem com personagens históricas de Queluz, nomeadamente D. Pedro IV. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atrair visitantes. - Tornar Queluz uma referência nos espaços verdes na AML.
Empresários	<ul style="list-style-type: none"> -Promover uma maior dinâmica e cooperação entre os actores. -Iniciativas de divulgação do comércio local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Captar investimento na área histórica. - Aumentar a ligação do comércio local junto dos residentes.

Tabela 15 - Quadro-síntese das linhas de orientação por público-alvo para uma política de *marketing* territorial estratégico em Queluz.

Para o público-alvo dos residentes de Queluz, temos como linhas de orientação: divulgar a oferta territorial de Queluz, ou seja dar a conhecer o comércio, os eventos, as iniciativas culturais da Cidade; estimular a actividade desportiva, nomeadamente o basquetebol devido a Queluz possuir um dos principais clube/escola nesta modalidade e nível nacional (Atlético de Queluz); fomentar iniciativas relacionadas com a lusofonia e os países lusófonos e assim estabelecer uma ligação mais forte de Queluz com o elevado número de imigrantes dos países de língua portuguesa. As finalidades destas directrizes são o aumento do sentimento de pertença das novas gerações de residentes e incrementar um maior interesse e participação das comunidades dos países lusófonos.

Em relação aos visitantes, salientamos a importância do principal evento: a feira setecentista. Realizada anualmente no largo do PNO. Uma das linhas de orientação seria a promoção deste acontecimento como um dos maiores eventos de época em Portugal e assim realçar a importância histórica de Queluz no século XVII. Uma outra linha de orientação também passaria pela realização de eventos ao ar livre, especificamente no largo do PNO e nos jardins extensos da cidade. Não existe nenhum acontecimento relacionado com personagens históricas de Queluz, como por exemplo com D.Pedro IV (I imperador do Brasil). O objectivo da incrementação destas linhas de orientação seria o de atrair turistas no geral e em especial o turista brasileiro. O vínculo de Queluz com o Brasil será bem-vindo igualmente para a comunidade brasileira residente em Queluz e em toda a AML. A existência de uma forte ligação a este país lusófono, com uma economia em desenvolvimento, poderá ser um dos alicerces fulcrais da estratégia de *marketing* de Queluz. Estes eventos, naturalmente, irão destacar Queluz como uma referência nos espaços verdes na periferia de Lisboa e aumentar os visitantes residentes na AML principalmente do corredor urbano Sintra - Amadora.

No que se refere aos empresários salientamos a necessidade de uma maior dinâmica e cooperação entre os actores com o objectivo de criar iniciativas de divulgação do comércio local aos residentes. Poderiam ser promovidas feiras, exposições, eventos musicais e outros, para além, é claro, de um maior envolvimento nos eventos já existentes. O propósito é de captar investimento na área histórica da envolvente do PNQ e aumentar a ligação do comércio local com os residentes de Queluz e desta forma procurar estancar as falências no comércio.

1.7 Posicionamento da Marca Queluz

A marca Queluz deverá estar coerente com as linhas de orientação traçadas do plano de *marketing* territorial estratégico da cidade. A Figura 34 indica-nos, de uma forma sucinta, a nossa proposta de posicionamento da marca. Esta é a nossa visão para a cidade de Queluz baseado na análise elaborada e nas linhas de orientação sugeridas. O posicionamento da marca Queluz estará centrado desta forma na história e nas suas figuras históricas, no património e espaços verdes e na sua localização privilegiada na AML com excelentes acessibilidades.

Proposta de posicionamento da marca Queluz

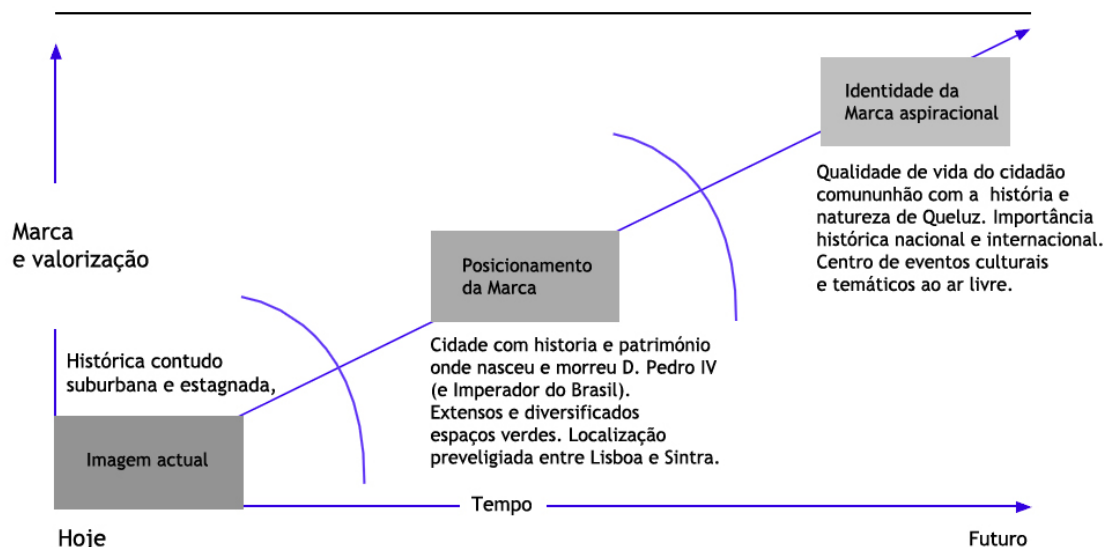


Figura 34 - Proposta de posicionamento da marca Queluz, baseado no esquema de CEOs for Cities/Prophet (2006).

Acreditamos que este posicionamento da marca Queluz poderá trazer à cidade uma identidade que já foi perdida aquando da urbanização ruínosa desta, desde os anos 50 até aos nossos dias. Uma cidade com qualidade de vida e em comunhão com a natureza e a história será distinta da restante periferia urbana de Lisboa, é esta a identidade da marca aspiracional e desejada para Queluz.

Ao nível da sua estrutura da identidade corporativa, devido aos vários públicos-alvo, sugerimos uma estratégia de comunicação mista, utilizando diferentes estruturas de identidade de acordo com o contexto e o público-alvo que pretende atingir. Sugerimos sempre um elemento identificativo da cidade, seja uma cor, símbolo ou fonte tipográfica. Devido à diversidade de oferta territorial a marca deverá ter um carácter homogeneizador de modo a estabelecer uma comunicação eficaz. A agência de comunicação ou o *designer* gráfico que irá trabalhar no *brand guidelines* deverá ter conhecimentos dos significados e efeitos semióticos das cores, das fontes tipográficas e do

traçado. Desta forma as linhas de orientação do plano de *marketing* territorial propostas serão concordantes com a marca da cidade.

No caso da gestão da marca “Queluz” esta deverá ser executada por uma entidade que faça a coordenação entre as três freguesias que compõem a cidade, desta forma, deverá ser a Câmara Municipal de Sintra a fazer essa gestão. No entanto, Queluz enquanto freguesia também poderia usar a marca Queluz, de uma forma autónoma. Já demonstramos, no capítulo teórico o caso de uma freguesia que criou a sua marca, Marvila, implementada pela respectiva Junta de Freguesia. Todavia, tendo em conta o impacto e a maior envolvência entre todos os *stakeholders*, sugerimos que a marca “Queluz” seja da cidade e desenvolvida, com possíveis adaptações, nas respectivas três freguesias.

Consideramos que a criação e divulgação de uma marca seria determinante como factor identificativo e impulsionador de acções que delimitem, potenciem e imponham a identidade de Queluz.

CONCLUSÃO

Nesta dissertação analisámos as particularidades específicas do *marketing* territorial de forma a avaliar, na prática, as consequências da sua aplicação a uma cidade da periferia de Lisboa, Queluz.

Em resposta à questão postulada no início deste trabalho - “Porquê a necessidade de uma estratégia de *marketing* territorial para Queluz?” - concluímos que a aplicação de um plano de marketing a Queluz iria facilitar a promoção da cidade bem como a ligação desta com os seus residentes, gerando um maior sentimento de pertença e por sua vez uma maior satisfação dos actores locais, nomeadamente os intervenientes na estrutura comercial.

Foi demonstrado como o *marketing* poderá tornar esta cidade mais competitiva e comunicar a sua oferta territorial. Relevámos que Queluz tem vindo a ter uma imagem cada vez mais suburbana, constatando-se um afastamento dos seus residentes à sua história e património.

Um território para ser atractivo tem que satisfazer os seus actores locais (*marketing* territorial interno) e só depois projectar as suas potencialidades (*marketing* territorial externo). Pelo que defendemos que Queluz deverá concentrar-se na sua oferta territorial e criar mecanismos para os actores locais tirarem o melhor proveito dos seus atributos e potencialidades, só desta forma teremos um *marketing* territorial interno eficaz.

Actualmente, as acções de *marketing* desenvolvidas por parte das entidades autárquicas que administram Queluz são descoordenadas, quer a nível de comunicação, quer a nível de interacção com os actores. Ou seja, existe falta de uma estratégia de *marketing* eficaz e coordenada no município. Consideramos ainda que a Câmara Municipal de Sintra, sendo o órgão máximo na gestão do território, ao dar prioridade quase exclusiva à promoção da

marca Sintra, é um entrave ao desenvolvimento do *marketing* territorial em Queluz.

A estratégia da Câmara Municipal de Sintra passa por colocar Queluz no corredor urbano do concelho, ajudando assim a cimentar uma imagem cada vez mais suburbana da cidade. A inexistência da marca de Queluz dificulta a promoção e emancipação desta, agravada ainda pela falta de um organismo que se dedique aos interesses estratégicos da cidade, já que esta cidade não é sede de concelho. Essa estratégia, a existir, deveria ser coerente e capaz de resistir a cada mandato autárquico. Na realidade, verifica-se uma constante mudança da imagem, de nome dos eventos, sempre a gosto de cada mandato político e, por vezes, mesmo dentro de um mesmo mandato. Os elementos que efectivamente poderiam criar e identificar uma imagem da cidade estão longe de ser utilizados. Em vez disso, temos por parte das entidades municipais o efeito fácil de uma imagem comercial e passageira, sem estratégia, sem objectivos. Uma actuação deste género a acontecer, nos dias de hoje, com uma empresa ou um grupo empresarial os resultados seriam catastróficos. A coerência da imagem da cidade e os símbolos a utilizar devem ser consequentes e deverão manter-se num espaço temporal longo de forma a poderem ser interiorizados pelos actores participantes.

Perante o exposto estabelecemos as linhas de orientação para uma configuração da estratégia de marketing a aplicar, salientando que a grande diferenciação de Queluz, a sua história e património, deverá ser promovido sob a marca Queluz e ter como figura central D.Pedro IV, rei de Portugal e primeiro imperador do Brasil, que nasceu e faleceu no Palácio de Queluz. A necessidade de acções que levam a promover a referida marca não deverá estar centrada apenas no potencial visitante, mas também internamente e desta forma combater o distanciamento da população à área histórica de Queluz que constatámos e pensamos ter demonstrado nesta dissertação.

Perante as características da situação investigada defendemos que um plano de marketing territorial traria mais investimento e valor para a cidade de Queluz. Este plano teria que ser complementado com esforços adicionais por parte da autarquia e juntas de freguesia, na manutenção e conservação do património, do espaço e segurança pública, só com esse esforço é que um plano do género do proposto poderá ser coerente e gerar um ciclo virtuoso para a cidade. Por fim, salientamos que a capacidade criativa, empreendedora e inovadora terá um forte peso no sucesso de um plano de *marketing* territorial e por sua vez na competitividade de qualquer território. O *marketing* deverá ser de aplicação concreta e não ficar apenas pela aparência. Requer acção e resultados e deverá representar um esforço a desenvolver a longo prazo.

Realçamos aqui algumas limitações na nossa análise: um estudo de *marketing* exige investigação e análise das características dos territórios envolventes e concorrentes à cidade em estudo de uma forma mais profunda da que foi feita nesta dissertação. De facto para dar continuidade a este trabalho e garantir o sucesso completo de um plano de *marketing* exige-se um reforço na aplicação de inquéritos e a consequente reflexão sobre os seus resultados. Para além do desenvolvimento de conexões com os territórios envolventes, consideramos ser importante desenvolver uma metodologia baseada na aplicação de inquéritos, principalmente junto das comunidades de imigrantes residentes em Queluz. Continuamos também a questionarmo-nos sobre as razões do desinteresse dos empresários, com negócios em Queluz, pela história e património da cidade. Se à partida nos parece que entre aqueles dominam os que estão de passagem, explorando negócios que respondem a conjunturas potencialmente breves, existem naturalmente aqueles que estão estabelecidos há anos em Queluz e que aqui residem e que demonstram igualmente um desinteresse pelas características diferenciadas de Queluz que lhe são dadas pela história e património. Seria pois necessário

um estudo a fazer com mais pormenor dando continuidade ao que já aqui foi feito e que tende já a revelar que as causas deste desinteresse se prende entre outras, com as origens sociais, formações académicas etc. dos comerciantes de Queluz, mas também com a ausência de uma entidade administrativa que valoriza e divulgue esse património.

Igualmente, num estudo mais aprofundado, seria interessante simular o impacto da possível aplicação de um plano estratégico de *marketing* territorial na coesão social da cidade. Assim como procurar prever as suas implicações numa perspectiva mais alargada, ao nível da região.

Assim, neste estudo em que optámos pela multidisciplinaridade, qualquer área poderia ser mais aprofundada, desde o *design* de comunicação de um plano de *marketing* até à relação deste com a governança, passando por outros aspectos já referidos. Mas esta será uma investigação a que pretendemos dar continuidade e que faz parte de um projecto - quem sabe um dia possível de concretizar - de intervenção num território no sentido de contribuir para a recuperação da sua identidade.

Bibliografia

Alves, Paulo (2007) *Planeamento Estratégico e Marketing de Cidades: Projecto Gestor de Centro Urbano*. Lisboa: Confederação do Comércio e Serviços de Portugal.

Ancarani, Fabio (1996) *Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio*. Milano: Working Paper 12, SDA Bocconi.

Anholt, Simon (2008) Place branding: Is it *marketing*, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy* (4), pp. 1-6.

André, Isabel (2005) *Metodologias de Investigação em Geografia Humana*. Coleção Estudos de Geografia Humana e Regional n. 47. Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.

Azevedo, António ; Magalhães, Duarte; Pereira, Joaquim (2010) *City Marketing - MYPLACE IN XXI*. Porto: Vida Económica.

Azevedo, António (2008) *Marketing territorial orientado para os residentes: Sentido de pertença, auto-estima e construção da identidade de uma cidade*. In *2º Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia*, 20-22 de Novembro, Lisboa.

Barata Salgueiro, Teresa (2002) Cidade, território de mudança. In *Gestão Urbana: Passado, Presente, Futuro*. Lisboa: Parque Expo'98, pp.22-33.

Barata Salgueiro, Teresa (1999) Das mudanças territoriais às da gestão. Algumas notas. *Finisterra* 34 (67/68), pp. 153-160.

Barroso, Sérgio (2000) *Desenvolvimento suburbano da Área Metropolitana de Lisboa - O caso de Queluz*. Dissertação de Mestrado em Planeamento Regional e Urbano. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Brandão, Pedro (2011) *O Sentido da Cidade, Ensaio Sobre o Mito da Imagem Como Arquitectura*. Lisboa: Livros Horizonte

Caroli, Matteo (2010) *Il marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane*. Milano: Franco Angeli.

Caroli, Matteo (2006) *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*. Milano: Franco Angeli.

Cidrais, Álvaro (1998) *O Marketing Territorial aplicado às Cidades Médias Portuguesas: os casos de Évora e Portalegre*. Dissertação de Mestrado em Geografia. Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa, Lisboa.

DPPRI, Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais - Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional (2007) *Cidades Inovadoras e Competitivas Para o Desenvolvimento Sustentável*. Lisboa: DPRI.

DGOTDU, Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano (2008) *A identidade dos lugares e a sua representação colectiva*. Lisboa: DGOTDU.

Domingues, Álvares (1995) (Sub)úrbios e (sub)urbanos - o mal estar da periferia ou mistificação dos conceitos? *Revista da Faculdade de Letras - Geografia I (X/XI)*, pp. 5-18.

Elizagarate, Victoria de (2008) *Marketing de ciudades - Estratégias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Madrid: Editora Pirámide.

Fonseca, Fernando; Ramos, Rui (2006) O planeamento estratégico em busca de potenciar o território - o caso de Almeida. In *II Congresso Luso-Brasileiro*

de *Planeamento Urbano Regional Integrado Sustentável*, 27 a 29 de Setembro, Universidade do Minho, Braga.

Fonseca Ferreira, António (2005) *Gestão Estratégica de Cidades e Regiões*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Gaio, Sandra; Gouveia, Luís (2007) O *Branding* Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce* 4, pp. 27-38.

Gilodi, Cecilia (2004) Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca. *Liuc Papers* (149), Serie Economia e Istituzioni 13, pp. 1-32.

Keller, Kevin; Kotler Philip (2009) *Marketing Management*, New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, Philip (2009) Marketing Places. In *Portimao International Conference on Marketing Places*, 24 de Junho, Portimao.

Kotler, Philip (2003) *Marketing de A a Z*. Rio de Janeiro: Campus.

Kotler, Philip *et al.* (2007) *Marketing de lugares*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, Philip *et al.* (2003) *Marketing Places*. New York: Free Press

Kotler, Philip; Gertner, David (2004) O marketing estratégico dos lugares. *HSM Management* 3 (44), pp.61-72.

Lencastre, Paulo de (Org.) (2007) *O livro da Marca*. Lisboa: Dom Quixote.

Machado, Joana César (2007) *A identidade da marca em o "O livro da Marca"*. Lisboa: Dom Quixote.

Marena, Maria (2005) Un'analisi teorica sul Marketing territoriale. Presentazione di un caso studio. Il "Consorzio per la tutela dell'Asti". *Working Paper Ceris-CNR (7)*, pp. 1-27.

Martins, Daniel (2005) *Gestão da identidade corporativa: do signo ao código*. Mestrado em Design, Materiais e Gestão de Produto. Departamento de Comunicação e Arte, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Medeiros, Isabel (1961) Monografia sobre Queluz, Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa.

Noisete, Patrice; Vallérugo, Franck (1996) *Le marketing des villes: un défi pour le développement stratégique*. Paris: Éditions d'Organisation.

Precedo Ledo, Andrés (1996) *Ciudad y desarrollo urbano*. Madrid: Síntesis.

Pinto, Ana Júlia; Remesar, António; Amado, Miguel (2012) Espaço Público: Contributos para a Coesão Territorial do Espaço Urbano. In *Grupo de Estudos Ordenamento do Território e Planeamento Urbano*. Caparica: Faculdade de Ciências e Tecnologia da UNL.

Disponível em <http://geotpu.dec.fct.unl.pt/archives/174?print=1&lang=pt>

Consultado em 12 Julho 2012.

Rainisto, Seppo (2003) *Sucess Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. PhD Thesis for the degree of Doctor of Science in Technology. Helsinki University of Technology.

Ruivo, Paula (2006) *Marketing e territórios rurais: procura e oferta de amenidades*. Tese Doutoramento em Engenharia Agronómica. Instituto Superior de Agronomia, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Savitch; Hank; Kantor, Paul (2002) *Cities in the International Marketplace: The Political Economy of Urban Development in North America and Europe*. New Jersey: Princeton University Press.

Seisdedos, Hermenegildo (2006) La marca ciudad como antídoto para la bonsainización del city marketing. *Revista Harvard-Deusto Marketing & Ventas* (76), pp. 72-79.

Simões, José (2002) Planeamento/Ordenamento. In *Gestão Urbana: Passado, Presente, Futuro*. Lisboa: Parque Expo'98, pp. 130-156.

Torres, Hugo (2011) *Plano de marketing empresarial*. Porto: Edições Afrontamento.

Sites

Blog Cidadania Queluz. Disponível em: <http://cidadaniaqueluz.blogspot.pt/2010/01/investimento-da-camara-municipal-de.html> . Consultado a 28 Maio 2011.

Blog Gentes de Belmonte. Disponível em <http://gentesdebelmonte.blogspot.com/2011/04/centro-interpretativo-dos.html>. Consultado em 01 Dezembro 2011.

Câmara Municipal da Amadora. Disponível em www.cm-amadora.pt. Consultado em 22 Agosto 2011.

Câmara Municipal de Belmonte. Disponível em www.cm-belmonte.pt Consultado a 22 Agosto 2011.

Câmara Municipal de Cascais. www.estoril-portugal.com. Consultado a 22 Agosto 2011.

Câmara Municipal de Mafra. Disponível em www.cm-mafra.pt. Consultado a 22 Agosto 2011.

Câmara Municipal de Óbidos. Disponível em www.cm-obidos.pt. Consultado a 22 Agosto 2011.

Câmara Municipal de Oeiras. Disponível em www.cm-oeiras.pt. Consultado em 22 Agosto 2011.

Câmara Municipal de Ponte de Lima. Disponível em <http://www.cm-pontedelima.pt/> Consultado a 22 Agosto 2011.

Câmara Municipal de Porto Covo. www.fportocovo.pt/. Consultado a 22 Agosto 2011.

Câmara Municipal de Santiago do Cacém. Disponível em www.cm-santiagocacem.pt. Consultado a 22 Agosto 2011.

Câmara Municipal de Sintra. Disponível em www.cm-sintra.pt. Consultado a 20 Agosto de 2011.

CEOs for Cities. Disponível em <http://www.ceosforcities.org/>. Consultado em 20 Agosto 2011.

Cidadania Queluz. Disponível em www.queluz.org. Consultado em 18 Março 2011.

Instituto dos Museus e Conservação. Disponível em <http://www.ipmuseus.pt>. Consultado em 6 Janeiro 2012.

Jornal de Notícias. Disponível em http://www.jn.pt/PaginalInicial/Interior.aspx?content_id=559348&page=1. Consultado a 15 Maio 2012.

Jornal Hoje em Dia. Disponível em <http://www.hojeemdia.com.br/turismo-brasileiro-em-portugal-sobiu-41-1.10215>. Consultado em 30 Junho 2012.

Junta Freguesia da Malveira. Disponível em www.jf-malveira.pt. Consultado a 22 Agosto 2011.

Junta de Freguesia de Marvila. Disponível em www.jf-marvila.pt. Consultado a 10 Agosto de 2011.

Junta Freguesia de Porto Covo. Disponível em www.fportocovo.pt. Consultado a 22 Agosto 2011.

Portal do Instituto Nacional de Estatística. Disponível em www.ine.pt. Consultado em 20 Fevereiro 2012.

Portal do Ordenamento do Território e do Turismo - DGOTDU - Disponível em <http://www.dgotdu.pt/pt/>. Consultado em 2 Abril 2011.

Programa da animação da região do Algarve. Disponível em www.allgarve.pt Consultado a 22 Agosto 2011.

PROPHET. Disponível em <http://www.prophet.com>. Consultado em 11 Agosto 2011.

Pousadas de Portugal. Disponível em <http://www.pousadasofportugal.com/portugal/pousada/queluz-lisboa.html?gclid=CMOeppzvt7ICFUEMfAodmxMAdA>. Consultado a 13 Agosto 2011.

Simon Anholt. Disponível em <http://www.simonanholt.com/>. Consultado a 27 Agosto 2011.

The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index. Disponível em http://www.gfkamerica.com/practice_areas/roper_pam/cbi/index.en.html. Consultado em 5 Março 2011.

Turismo de Portugal. Disponível em www.visitportugal.com. Consultado a 22 Agosto 2011.

ANEXOS

INQUÉRITO A - EMPRESÁRIOS

Fez o seu investimento em que freguesia?

Queluz Monte Abraão Massamá

Grupo etário a que pertence?

<14 15-24 25 - 64 65>

Sexo

M F

Escolaridade

Nenhum Básico(1ºciclo) Básico(2ºciclo) Básico(3ºciclo) Secundário Superior

Do seu ponto de vista, os eventos que ocorrem na cidade de Queluz devem ser promovidos como de Sintra ou de Queluz?

Queluz Sintra

Indique 2 palavras relacionadas com Queluz que poderiam ser aplicadas a um *slogan* sobre a cidade.

Actualmente, para si Queluz é:

*E qual é o nível de importância
para si? (escalonar de 1 a 8)*

1 Comercial

- +

2 Acessível

- +

3 Desportiva

- +

4 Verde

- +

5 Histórica

- +

6 Multiétnica

- +

7 Cultural

- +

8 Gastronómica

- +

INQUÉRITO B - RESIDENTES

Reside em que freguesia?

Queluz Monte Abraão Massamá

Grupo etário a que pertence?

<14 15-24 25 - 64 65>

Sexo

M F

Escolaridade

Nenhum Básico(1ºciclo) Básico(2ºciclo) Básico(3ºciclo) Secundário Superior

Tem maior sentimento de pertença a:

Queluz Sintra Outro

Indique 2 palavras relacionadas com Queluz que poderiam ser aplicadas a um *slogan* sobre a cidade.

Actualmente, para si Quéluz é:

1 Comercial

- □□□□□□□□□□□□□ +

E qual é o nível de importância para si? (escalonar de 1 a 8)

2 Acessível

- □□□□□□□□□□□□□ +

3 Desportiva

- □□□□□□□□□□□□□ +

4 Verde

- □□□□□□□□□□□□□ +

5 Histórica

- □□□□□□□□□□□□□ +

6 Multiétnica

- □□□□□□□□□□□□□ +

7 Cultural

- □□□□□□□□□□□□□ +

8 Gastronómica

- □□□□□□□□□□□□□ +

INQUÉRITO C - VISITANTES

Onde reside?

Grupo etário a que pertence?

<14 15-24 25 - 64 65>

Sexo

M F

Escolaridade

Nenhum Básico(1ºciclo) Básico(2ºciclo) Básico(3ºciclo) Secundário Superior

Actualmente, para si Queluz é:

1 Comercial

- +

2 Acessível

- +

3 Desportiva

- +

4 Verde

- +

5 Histórica

- +

6 Multiétnica

- +

7 Cultural

- +

8 Gastronómica

- +