



## Universidades Lusíada

Barroso, Filipe Alexandre Ramos

### **Branding territorial e revitalização urbana**

<http://hdl.handle.net/11067/6050>

#### **Metadados**

**Data de Publicação**

2021

**Resumo**

Na atualidade os territórios coabitam num cenário fortemente competitivo, o que os conduz a reformular a sua estratégia de gestão e planeamento, passando essa reformulação muitas vezes por adotar estratégias de Branding. No contexto urbano o Branding é utilizado ao serviço da conceção, gestão e promoção dos territórios, visando um posicionamento que lhe confira visibilidade e um aumento da atratividade, para isso é necessário comunicar e promover as especificidades e atributos do território. O ...

At present, the territories coexist in a highly competitive scenario, which leads them to reformulate their management and planning strategy, passing this reformulation many times by adopting Branding strategies. In the urban context, Branding is used to serve the design, management and promotion of territories, aiming for a position that gives it visibility and increased attractiveness, for this it is necessary to communicate and promote the specificities and attributes of the territory. The a...

**Palavras Chave**

Planeamento urbano, Revitalização urbana

**Tipo**

masterThesis

**Revisão de Pares**

Não

**Coleções**

[ULP-FAA] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-26T05:33:44Z com informação proveniente do Repositório



# **UNIVERSIDADE LUSÍADA - NORTE PORTO**

## **Branding Territorial e Revitalização Urbana**

**Filipe Alexandre Ramos Barroso**

Orientador: Professor Doutor Francisco Peixoto Alves

Dissertação para Obtenção do Grau Mestre em Arquitetura

Porto, 2019/2020



## **AGRADECIMENTOS**

Em especial, à minha família, namorada e amigos pelo esforço e apoio incondicional. Aos Professores que me conduziram e me auxiliaram durante o meu percurso académico, com um especial agradecimento ao meu orientador Professor Doutor Francisco Peixoto Alves, pela sua disponibilidade, dedicação e orientação, o que tornou possível a realização deste trabalho. Por último e não menos importantes, a todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para a construção das minhas aprendizagens.

Um sincero obrigado, pelo marcante percurso que me enriqueceu e fez crescer a nível pessoal e académico.



# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABELAS	XI
RESUMO	XIII
ABSTRACT	XV
INTRODUÇÃO	17

## CAPÍTULO I \_ O MARKETING

1.1.– Contextualização Histórica do conceito e origem do Marketing	23
1.1.1. - O desenvolvimento do Marketing em Eras	28
1.2 – Do Marketing ao Branding Territorial	33
1.2.1 - O Marketing de lugares	33
1.2.1.1. – Evolução do conceito de Marketing de Lugares	42

## CAPÍTULO II \_ O BRANDING TERRITORIAL

2.1. – Da Marca Cidade ao Branding Territorial	55
2.1.1. – Definição de Branding Territorial	60
2.1.1.1. – Identidade e Imagem do Território	66
2.1.1.2. Definição de Marca Cidade	73
2.2. – Processo e Potencial do Branding	80
2.3. – A Revitalização da cidade através do Branding	83
2.3.1. – Redefinição da Identidade e Imagem da cidade	85
2.4. – Contextualização histórica do modelo de Barcelona	90

2.4.1. – O modelo de Barcelona	96
2.4.2. – A marca Barcelona	101
2.4.3. – O plano 22@Barcelona	106
2.4.3.1. – Mecanismos de Planeamento	112
<b>CONCLUSÃO</b>	116
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	118

## ÍNDICE DE FIGURAS

### **Figura 1 - Equipamentos de fiação e tecelagem a vapor**

Fonte: <https://medium.com/@elmiljan/the-first-industrial-revolution-95ef75ae4315>

### **Figura 2 – Manifestação contra as condições laborais e salariais**

Fonte: (<https://sternbachtorrestangney.weebly.com/the-industrial-revolution.html>)

### **Figura 3 – Anúncio Volkswagen Think Small**

Fonte: (<https://blog.hootsuite.com/old-school-marketing-tactics-social-media/>)

### **Figura 4 – Linha de Montagem do modelo Ford T**

Fonte: (<https://cargocollective.com/manaedi/Linha-de-montagem-Ford-T-Aventuras-na-historia>)

### **Figura 5 – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0**

Fonte: (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010 :20, Marketing 3.0, p. 6)

### **Figura 6 – Níveis do Marketing de Lugar**

Fonte: (Kotler, Hamlin, Rein & Haider, 2002, Marketing Asian Places, p. 46)

### **Figura 7 – Mercados-Alvo do Marketing de Lugares**

Fonte: (Kotler, Asplund, Rein & Haider, 1999, Marketing Places Europe, p. S.I.)

### **Figura 8 – Museu Guggenheim em Bilbao**

Fonte:(<https://www.archdaily.com.br/br/786175/classicos-da-arquitetura-museu-guggenheim-de-bilbao-gehry-partners>)

### **Figura 9 – Resumo das Perspetivas de Marketing de Lugar**

Fonte: (Ocke, Ikeda, 2014, Marketing de Lugar: estado da arte e perspetivas futuras), p. 677)

### **Figura 10 – Letras do Porto na Avenida dos Aliados em frente á Câmara Municipal do Porto**

Fonte: (<https://gastroactivity.com/viajar-a-oporto/>)

### **Figura 11 – CityMarketing Funnel: Dimensões do Marketing de Cidade**

Fonte: (Pereira, 2010)



**Figura 12 – Elementos do marketing estratégico do lugar**

Fonte: (adaptado de Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 1993 in Pereira, 2010: 60)

**Figura 13 – Hierarquia da marca de destino**

Fonte: (Pike, 2008)

**Figura 14 – Modelo Concetual do Processo Integrado de Place Branding**

Fonte: (Kavaratzis, 2009)

**Figura 15 – Relação entre os elementos da Marca**

Fonte: (Adaptado de Kavaratzis e Ashworth, 2005: 508)

**Figura 16 – Modelo de planeamento da identidade da marca**

Fonte: (Aaker, 1996 in Pereira, 2010: 69)

**Figura 17 – Prisma da Identidade de Kapferer**

Fonte: (Kapferer, 1991)

**Figura 18 – Comunicação da Imagem da Cidade**

Fonte: (Kavaratzis, 2004: 67)

**Figura 19 – Tarefas de Liderança da Marca**

Fonte: (Aaker e Joachimsthaler, 2009)

**Figura 20 – Da Identidade à Imagem**

Fonte: (Kapferer, 2003)

**Figura 21 – Processo de transformação da identidade e imagem da marca**

Fonte: (De Chernatony, Drury e Segal-Horn, 2004)

**Figura 22 – Triângulo da Marca**

Fonte: (Lencastre e Corte- Real, 2010)

**Figura 23 – Gestão das Marcas Territoriais**

Fonte: (Gaio e Gouveia, 2007)

## **Figura 24 – Mapa de Conceitos para Uso do Marketing Territorial**

Fonte: (Gaio e Gouveia, 2007)

## **Figura 25 – Exposição Universal de Barcelona em 1888**

Fonte: ([http://www.elpais.com/recorte/20101125elpgal\\_3/XXLCO/les/Exposicion\\_Universal\\_Barcelona\\_1888.jpg](http://www.elpais.com/recorte/20101125elpgal_3/XXLCO/les/Exposicion_Universal_Barcelona_1888.jpg), 2010)

## **Figura 26 – Exposição Internacional de Barcelona em 1929**

Fonte: (<https://www.lavanguardia.com/fotos/19290112/54422550953/barcelona-palacio-de-montjuic-iluminado-la-exposicion-internacional-tal-como-fue-concebida.html>)

## **Figura 27 – Arco do Triunfo**

Fonte: (Fotografia do Autor)

## **Figura 28 – Monumento a Cristóvão Colombo**

Fonte: (<https://www.republica.com/2020/06/28/provocan-un-pequeno-incendio-en-la-base-de-la-estatua-de-colon-en-barcelona/>)

## **Figura 29 – Vista da Sagrada Família**

Fonte: (<https://www.dicasbarcelona.com.br/IXarcelona/templo-expiatorio-sagrada-familia-barcelona-espanha/>)

## **Figura 30 – L'Editorial Montaner u Simon**

Fonte: (<https://agenda.cultura.gencat.cat/content/agenda/ca/article.html?article=20200605003>)

## **Figura 31 – Unidades industriais de Poblenou em 1929**

Fonte: (Barcelona 2011)

## **Figura 32 – Estado do âmbito territorial do Plano 22@ no momento da sua aprovação**

Fonte: (Barcelona 2011)

**Figura 33 – Museu Blau, projeto de Herzog & de Meuron**

Fonte: (<https://pt.wikiarquitectura.com/constru%C3%A7%C3%A3o/forum-das-culturas-barcelona/#forum-barcelona-8>)

**Figura 34 – Plaza das Glorias e a Torre Agbar, projeto de Jean Nouvel**

Fonte: (<https://barcelonando.com/glories>)

## ÍNDICE DE TABELAS

### **Tabela 1 – Definições de Branding de Território**

Fonte: (Dallabrida et al., 2016: 678)

### **Tabela 2 – Definições de Marca**

Fonte: Adaptado de (Chernatony e Dall' Olmo Riley, 1998 in Salgueiro, 2009: 5).

## **PALAVRAS-CHAVE**

| Branding Territorial | Revitalização Urbana | Modelo de Barcelona |

## RESUMO

Na atualidade os territórios coabitam num cenário fortemente competitivo, o que os conduz a reformular a sua estratégia de gestão e planeamento, passando essa reformulação muitas vezes por adotar estratégias de Branding. No contexto urbano o Branding é utilizado ao serviço da conceção, gestão e promoção dos territórios, visando um posicionamento que lhe confira visibilidade e um aumento da atratividade, para isso é necessário comunicar e promover as especificidades e atributos do território.

O objetivo desta dissertação passa por apresentar uma reflexão sobre os conceitos associados ao Marketing de Lugar e ao Branding, percebendo de que forma o Branding pode intervir e potenciar o processo de revitalização urbana e consequentemente contribuir para a melhoria da identidade e imagem de um território, de modo a que estes se diferenciem dos seus concorrentes e se tornem mais competitivos.

O caso de estudo do modelo de Barcelona permite-nos entender de que forma e em que moldes o modelo surgiu e em que contexto se desenvolveu, bem como as diversas fases que o modelo atravessou e atravessa.

A conclusão desta dissertação permite afirmar que a introdução do conceito de Branding aplicado nos territórios pode contribuir definitivamente para a revitalização urbana do mesmo, através de um processo de promoção, gestão e planeamento do território.

## **KEY-WORDS**

| Territorial Branding | Urban Revitalization | Barcelona Model |

## **ABSTRACT**

At present, the territories coexist in a highly competitive scenario, which leads them to reformulate their management and planning strategy, passing this reformulation many times by adopting Branding strategies. In the urban context, Branding is used to serve the design, management and promotion of territories, aiming for a position that gives it visibility and increased attractiveness, for this it is necessary to communicate and promote the specificities and attributes of the territory.

The aim of this dissertation is to present a reflection on the concepts associated with Local Marketing and Branding, perceiving how Branding can intervene and enhance the process of urban revitalization and consequently contribute to improving the identity and image of a territory, so that they differentiate themselves from their competitors and become more competitive.

The case study of the Barcelona model allows us to understand in what form and in what molds the model arose and in what context it developed, as well as the various phases that the model went through and goes through.

The conclusion of this dissertation allows us to state that the introduction of the concept of Branding applied in the territories can definitely contribute to the urban revitalization of the same, through a process of promotion, management and planning of the territory.





## INTRODUÇÃO

Olhando para o que é a realidade dos territórios no século XXI, o contexto em que eles se inserem é cada vez mais competitivo, o crescente fenómeno da globalização, tem vindo a instaurar um panorama que tem forçado os territórios a adotar estratégias que os promovam e os tornem atrativos, dotando-os de valências capazes de atender às necessidades que o desenvolvimento do atual sistema social político, económico e cultural tem vindo a reclamar. Visto isso, “as cidades são realmente produtos cujas identidades e valores devem ser concebidos e comercializados. Os lugares que não ambicionarem comercializar-se e a si próprios enfrentam o risco de estagnação e declínio” (Kotler, Hamlin, Rein e Haider, 2002: S.I.)

Logo, a problemática aqui considerada procura perceber de que modo a promoção e comercialização de um território pode potenciar a revitalização do espaço urbano, através da beneficiação das infraestruturas, imagem, e introdução de novas dinâmicas e funções, com o intuito de atender às necessidades dos residentes e públicos-alvo, ao mesmo tempo que se preserva e promove a identidade, cultura e especificidades de cada território. Os objetivos focam-se em enunciar quais os critérios, estratégias, modelos, problemáticas e soluções que o branding territorial deve garantir a fim de atingir a revitalização urbana.

O marketing aparece neste contexto aplicado aos territórios como um conceito que opera ao serviço da conceção, gestão e promoção dos territórios, com o intuito de aumentar a atratividade através da promoção do mesmo, visando a captação dos públicos-alvo e investimentos internos e externos. As estratégias, ações e visão postas em prática pelos territórios para se posicionarem e comunicarem a sua identidade definida esta pelos seus atributos únicos e as suas especificidades apresentam-se como uma ferramenta fundamental ao serviço da estratégia territorial que é previamente delineada.

O crescente interesse do conceito de Branding territorial, tem ganho adeptos devido ao sucesso dos resultados que tem vindo a apresentar quanto à capacidade de promoção e divulgação de territórios. As estratégias de branding territorial fazem parte de um processo contínuo entre os atributos de um território e o

reconhecimento e valorização dos mesmos pelos públicos-alvo dessas especificidades, num processo de retroalimentação entre a identidade e a imagem do território, ambicionando este processo uma melhoria na qualidade de vida dos seus residentes, bem como a captação do público-alvo, sejam eles os residentes, visitantes ou investidores, através da capacidade do território atender às suas demandas, desta forma o “Branding envolve essencialmente a criação de uma identidade coerente (...) que antecipa um conjunto de sentimentos, valores e significados e que, nessa base, leva à identificação com a marca por parte do cliente” (Therkelsen e Halkier, 2004: 4)

Nesta dissertação entendemos o branding territorial, como definido por Kavaratzis e Ashworth:, “Centra-se nas percepções e imagens que as pessoas têm, colocando-as no coração das actividades coordenadas e projectadas para dar forma a um lugar. Gerir a marca de um lugar constitui uma tentativa de influenciar e lidar com esses mapas mentais, de maneira favorável às circunstâncias presentes e às necessidades futuras do lugar.” (Kavaratzis e Ashworth, 2006: 185)

A dissertação divide-se em duas partes, sendo que, a primeira aborda a contextualização histórica do conceito de Marketing e o seu desenvolvimento até ao conceito de Marketing de Lugares, baseando-se nos estudos de autores tais como Kotler et al. (1993) (2002) (2010), Ashworth e Kavaratzis (2005) (2010) e Rainisto (2003). A segunda parte irá desenvolver os conceitos de Marca Cidade e Branding Territorial no qual é também abordado o caso do Modelo de Barcelona, baseado nos estudos de autores como Azevedo et al. (2010), Freire (2005), Rainisto (2003), Kavaratzis (2004), Kapferer (2003), Léon (2013) e Dinnie (2011).

O método usado para o desenvolvimento do documento consiste no método tradicional, nas duas partes, baseando-se nas teorias escritas pelos autores anteriormente referidos entre outros, citando com argumentos por eles defendidos, elencando com conclusões pessoais sustentadas. Na análise do caso de estudo foi feita uma abordagem ao Modelo de Barcelona por via de uma análise que visou entender os moldes em que o mesmo assenta, compreendendo o impacto das suas ações e de que modo atuou no passado e como atua no presente e assim contribuiu para a revitalização da cidade de Barcelona.

Pretende-se que ao longo deste documento se consiga reunir conhecimento sobre a relevância do branding territorial para a revitalização urbana, bem como entender de que modo a valorização da identidade e imagem conseguem potenciar novas dinâmicas e funções aos territórios.



**CAPÍTULO I**  
**O MARKETING**



## **1.1.– Contextualização Histórica do conceito e origem do Marketing**

A conceito da palavra marketing terá surgido do latim “mercatus” termo que designava o local onde se compravam e vendiam produtos, derivada esta do verbo “mercare” que remete ao ato de comercializar. A origem e conceito de marketing tal como é entendido nos dias de hoje, atravessou um processo de evolução moroso que foi e é determinado pelo desenvolvimento intelectual, científico e tecnológico de várias áreas do qual é indissociável, tais como fatores económico, políticos e sociais. Para um melhor entendimento do atual conceito de marketing é necessário recuar ao passado e abordar as épocas e fases que as práticas comerciais atravessaram até a atualidade, percebendo de que modo influenciaram e contribuíram para o surgimento e desenvolvimento do conceito de marketing, pois foi um conjunto de circunstâncias e o desenvolvimento do comércio que fez com que o Marketing se diferencia-se como uma prática e área de conhecimento.

Diversos autores defendem que o Marketing já era utilizado nas antigas civilizações quando as quais praticavam a troca de bens, sendo uma forma de comércio primitiva. O comércio potenciou o desenvolvimento e progresso de algumas civilizações da antiguidade, principalmente as que se destacavam das demais pelo sucesso nas práticas comerciais.

Para um melhor entendimento do desenvolvimento das práticas comerciais é feita uma contextualização histórica ao longo dos séculos que abrange desde o Império Romano até ao século XIX, sendo o século que antecede o surgimento do marketing como uma área do conhecimento distinta.

Com o exponencial crescimento do império romano desenvolveu-se em paralelo o comércio, muito devido á sua expansão e extensão de território bem como pelas relações que estabeleciam com outros continentes, foram os romanos que implementaram as primeiras normas jurídicas e tributárias.

Já no século VIII na Europa surgem os Latifúndios, extensas propriedades rurais cultivadas por trabalhadores agrícolas por conta de um único proprietário, este fenómeno deu-se em consequência das invasões Islâmicas que proliferavam no território europeu e afetavam as práticas comerciais, só mais tarde, por volta do século X se voltou a sentir a retoma das atividades comerciais, levadas a cabo por

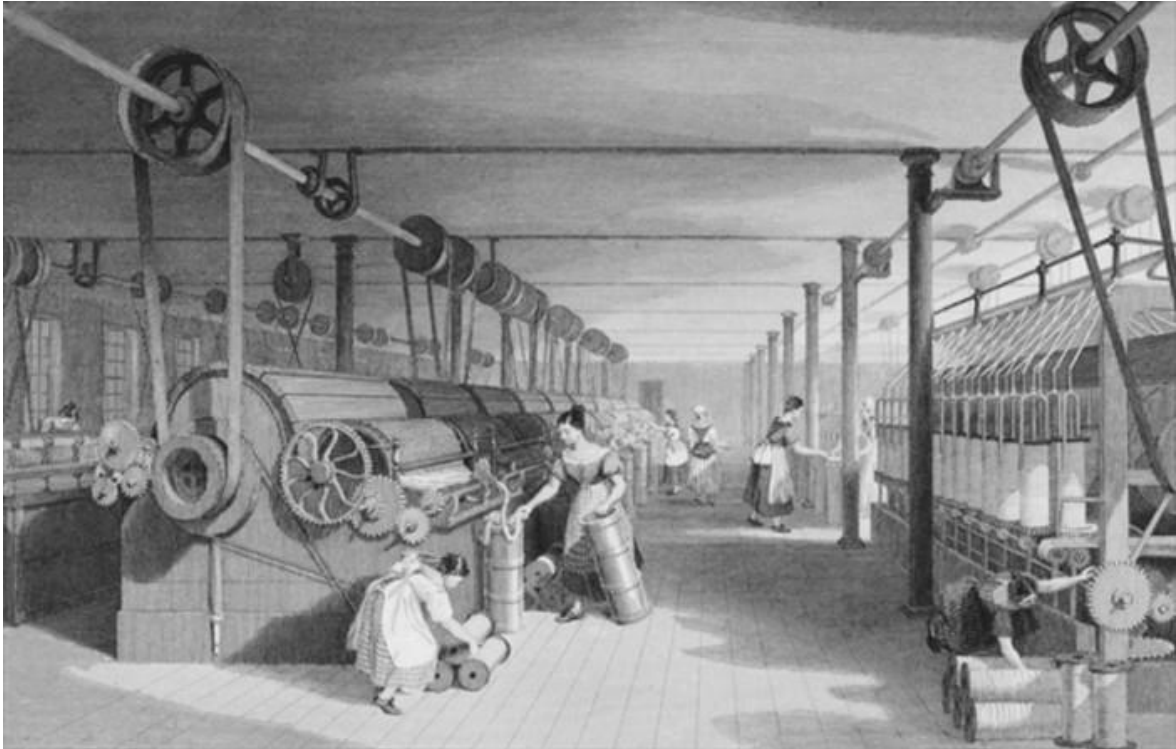


uma classe de comerciantes profissionais que escoavam tudo o que as cidades detinham. O século XII ficou marcado pelo aparecimento da classe média como novo estrato social, que se dedicava ao artesanato.

Entretanto na Inglaterra já nos finais do século XIV a sociedade apresentava uma forte ligação com as práticas comerciais, sendo que a produção e os negócios de pequena escala eram um fenómeno comum e em ascensão, sendo os mesmos regidos pelos seus próprios regulamentos.

O século XV e XVI foram assinalados pela invenção e pelos descobrimentos que permitiram estabelecer ligações com os mercados Orientais e Americanos. Já nos séculos XVII e XVIII surgiu o mercantilismo que comportou um conjunto de práticas económicas diversas de acordo com as características e intenções de cada estado, promovendo a construção de um estado forte, caracterizado por uma forte intervenção do estado sobre a atividade económica, os exportadores e os comerciantes assumiam uma posição primordial nos sistemas mercantilistas.

Apesar da importância de cada fase anteriormente citada, foi na segunda metade do século XVIII com o início da Revolução Industrial em Inglaterra (1760), alastrando-se posteriormente pela Europa (1830), que se registaram inúmeras e profundas transformações económicas, tecnológicas e sociais. A Revolução Industrial marcou a transição de um sistema feudal para um sistema capitalista, impulsionando uma era de forte crescimento económico das economias capitalistas, comportou grandes mudanças na economia nomeadamente na forma como se laborava e se produzia, transitando-se da manufatura para a maquinofatura graças á introdução da inovação e do engenho que contribuíram para esta transição, e que viriam a alterar radicalmente os padrões de produção utilizados até então, a introdução destes avanços tecnológicos possibilitaram uma produção de maior escala em menos tempo com menos custos e consequentemente, o aumento dos lucros (fig. 1, pág. 25). A tendência de forte produção era alimentada pelo fato de que tudo o que se produzia era vendido, mas sendo o mercado local de pequena escala era necessário que se estabelecessem-se novas ligações com outros mercados, na tentativa de os comerciantes atingirem os mercados externos, com isso surgiu a necessidade de desenvolver novas práticas de distribuição e divulgação (Bartels, 1976).



**Figura 1 – Equipamentos de fiação e tecelagem a vapor**

Fonte: (<https://medium.com/@elmiljan/the-first-industrial-revolution-95ef75ae4315>)

Ao nível social ocorreram grandes mudanças, a passagem de uma sociedade rural para uma sociedade urbana foi a mais significativa, cada vez mais pressionadas a abandonar os campos, as massas populacionais começaram a retirar-se dos meios rurais e a dirigir-se para as cidades, na procura de novas oportunidades e melhores condições de vida. Mas em detrimento da substituição do trabalho artesanal pela energia mecânica, o desemprego aumentou, e o salário auferido pelos trabalhadores diminuiu abruptamente, isto porque a oferta da mão-de-obra era muita e a oferta de trabalho era pouca, e os trabalhadores que não estivessem dispostos a aceitar as condições que estavam estabelecidas na época eram facilmente substituídos por outros que se sujeitassem a prestar serviço em troca dos baixos salários e da carga horária excessiva (fig. 2, pág. 26) Por outro lado, o processo dos cercamentos levado a cabo nos meios rurais que outrora

também contribuíra para a mobilização das massas populacionais para as áreas urbanas, bem como o desenvolvimento que se registou no setor agrícola e na pecuária, fez aumentar a quantidade e a qualidade dos produtos alimentícios, agora cada vez mais disponíveis e mais baratos, o que conseqüentemente contribuiu para a diminuição a taxa de mortalidade e para um aumento da taxa de natalidade, assistindo-se assim a um crescimento demográfico.



**Figura 2 – Manifestação contra as condições laborais e salariais**

Fonte: (<https://sternbachtorrestandney.weebly.com/the-industrial-revolution.html>)

Nos princípios do século XIX iniciou-se o mercado livre, que era regido pelas suas próprias leis económicas, distanciando-se dos interesses políticos. Eram tempos marcados pela capacidade de produção, mas a demanda sempre superou a oferta, logo não houve a necessidade de apostar em métodos que auxiliassem o escoamento do produto que era manufaturado.

Fazendo uma análise ao processo de desenvolvimento da economia anteriormente supracitado, permite-nos constatar que o Marketing sempre acompanhou as práticas comerciais, mesmo apesar do conceito até então não se ter distinguido como uma prática e área de conhecimento. Os comerciantes desde

sempre perceberam a necessidade de associado aos seus negócios se estabelecerem ligações e relacionamentos duradouros, com vista a potenciar as suas vendas e a atingir a satisfação dos consumidores. (Ambler, 2004:3)

Depois de atravessados estes períodos de incertezas e transições a nível social, económico e tecnológico, no século XX o desenvolvimento fez com que se instaura-se um contexto específico que levantou inúmeras questões e necessidades, isso contribuiu para o reconhecimento do marketing como uma área do conhecimento distinta das demais atividades comerciais, aparecendo como uma área capaz de procurar respostas que conduzam a soluções. O conceito de Marketing tal como o conhecemos nos dias de hoje tem sido alvo de inúmeras mutações quanto ao seu foco e definição como conceito, e isso foi determinado pelo desenvolvimento do mercado bem como pelas escolas que foram surgindo, nomeadamente a Escola Histórica Alemã que contribuiu para o desenvolvimento da teoria económica daquele período. As relações entre produtores, trabalhadores e consumidores eram até então determinadas pela organização social, mas no século XX com as alterações ocorridas sobre o panorama social e económico deu-se uma rotura nessa relação, surgindo daí a necessidade de estabelecer uma nova relação entre os produtores e os consumidores, passando a ser essa relação determinada pelas leis de mercado (Chauvel 2001). O marketing desenvolveu-se assim neste contexto com um ponto de ligação entre o produtor e o consumidor, sendo o seu foco inicialmente a distribuição do produto, a distância geográfica entre os produtores e os consumidores.

“Problemas na distribuição passam a ser tratados por um novo tipo de analista, que envolvia ainda outros corpos de pensamento, entre eles o Marketing” (Bartels, 1976: 27)

O Marketing veio assim auxiliar o setor das vendas, o aparecimento dos especialistas de mercado foram fundamentais nesse apoio às vendas, a sua função visava a análise entre o mercado e os consumidores, o que lhes fornecia dados que lhes permitia desenvolver as melhores estratégias e métodos para estimular a demanda através de táticas de persuasão tais como campanhas publicitárias, panfletos, revistas, entre outras, (fig. 3, pág. 28) a publicidade

ganhara notoriedade como veículo de divulgação da mensagem dos produtores para os consumidores.



**Figura 3 – Anúncio Volkswagen Think Small**

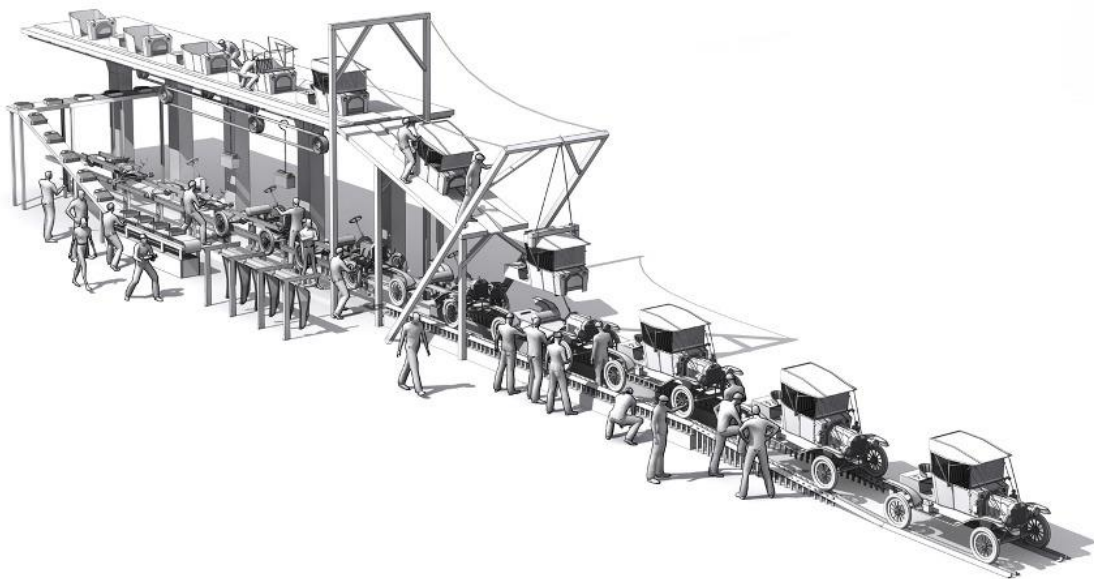
Fonte: (<https://blog.hootsuite.com/old-school-marketing-tactics-social-media/>)

### 1.1.1. - O desenvolvimento do Marketing em Eras

O desenvolvimento do Marketing entre o século XX e XXI, é por diversos autores categorizado por Eras, tal como faz Philip Kotler, que o separa em quatro Eras, nomeadamente apelidados de Marketing 1.0 - Era dos Produtos, Marketing 2.0 - Era dos Consumidores, Marketing 3.0 - Era dos Valores, e Marketing 4.0 - Era dos Relacionamentos.

No Marketing 1.0 também designado por Era dos consumidores, surgiu após a revolução industrial e perdurou até meados da II Guerra Mundial, o seu único foco era o desenvolvimento do produto e a sua massificação, era

ignorada a variedade do produto e os desejos dos consumidores. As expectativas dos consumidores é que teriam de se adaptar às características do produto disponível, essa tendência de padronização é bem retratada por Henry Ford criador do Fordismo, com a sua célebre frase, “Qualquer cliente pode ter o carro da cor que quiser, desde que seja preto”, O Fordismo caracterizava-se por ser um método baseado em linhas de produção (fig. 4, pág. 29), foi crucial na racionalização do processo de produção e na fabricação com custos reduzidos, o que induziu ao aumento da acumulação de capital, e a diminuição do preço do produto para o consumidor. (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010:3) O sucesso deste modelo de produção fez com que se disseminasse pelo mundo, desencadeando em vários países um crescimento económico sem precedentes, o que conseqüentemente despoletou melhorias sobre o bem estar social, a melhoria da qualidade de vida da classe operária industrial foi de tal ordem que lhes permitiu estabelecerem-se como consumidores.



**Figura 4 – Linha de Montagem do modelo Ford T**

Fonte: (<https://cargocollective.com/manaedi/Linha-de-montagem-Ford-T-Aventuras-na-historia>)

No Marketing 2.0, também denominada de Era dos Consumidores, o foco principal deixou de ser o produto, mas sim o comportamento do consumidor.

Este foco agora centrado nas necessidades e desejos do consumidor, viria a alterar o panorama de como as empresas apresentavam os seus produtos e se relacionavam com o público. Os avanços tecnológicos que se sucederam ao nível da informação, nomeadamente o rádio e televisão, foram cruciais na aproximação entre o produto e o consumidor. A divulgação dos produtos através dos canais de informação, permitem agora aos clientes fazer comparações entre produtos semelhantes, e assim optar pelos que melhor respondem aos seus desejos e necessidades. O critério de seleção dos clientes ganhou importância, e com isso, fatores como a qualidade e atributos do produto foram valorizados, porque se tornaram decisivos no momento da escolha do consumidor entre um e outro produto. A estrutura da mensagem que as empresas desenvolviam passou a ter como base o comportamento do consumidor. Esta transição na maneira como a empresa se relaciona com o consumidor, conduziu á necessidade de estabelecer uma segmentação do público-alvo, pois os desejos e as necessidades variam e são influenciadas por diversos fatores, tal como a idade, profissão, residência, classe social entre outros. Visto isto, perante diferentes produtos era utilizada uma diferente abordagem no momento da divulgação do mesmo, de modo a estabelecer uma aproximação com determinada fração do público-alvo (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010:4)

No Marketing 3.0, também designada de Era dos Valores, o foco permanece sobre o consumidor, mas desta com uma postura mais inclusiva sobre os fatores que o qualificam como indivíduo, cliente e consumidor, compreendendo assim as suas aspirações, valores e espírito humano, pois ele tem preocupações coletivas e ambientais e ambiciona uma sociedade melhor. O consumidor passa a ser valorizado, deixando de ser visto apenas como um mero consumidor, contudo, a atitude das empresas para além da já valorização dos desejos e necessidades dos consumidores, procuram agora propor soluções através dos seus produtos e serviços, na tentativa de responder aos demais problemas do quotidiano, modo de vida das sociedades e questões relacionadas com a defesa da sustentabilidade. São conceitos como missão, visão e valores que passam a ser introduzidos no momento da estruturação da estratégia de atuação e comunicação por parte das empresas. Esta nova

metodologia de atuação levada a cabo na Era dos Valores, mais do que vender, procura proporcionar uma experiência ao consumidor (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010:4). Segundo Philip Kotler a Era dos Valores (Marketing 3.0), é subdividida em três eras, a Era da Participação, Era do Paradoxo da Globalização e Marketing Cultural e a Era da Sociedade Criativa.

A Era da Participação é assinalada pela expansão dos media sociais, que fomentam a interação e a conexão entre as pessoas bem com a rápida divulgação da informação a nível global. O foco passa pela inovação dos processos de desenvolvimento dos produtos e serviços. Na Era do Paradoxo da Globalização e Marketing Cultural, os desenvolvimentos tecnológicos conduziram á globalização, às trocas de informação e às facilidades de mobilidade das trocas e conexões comerciais, criando-se assim uma rede económica a nível global. A globalização comportou diversos paradoxos, tais como o nacionalismo que surge em defesa das economias nacionais; reclama integração económica, mas não cria economias equivalentes; cria uma cultura global que ameaça a cultural tradicional de cada nação. Estes paradoxos geram impactos socioculturais e alterações no comportamento dos consumidores. A globalização é apontada por muitos como a principal causa da crise económica que se vem alastrando. A Era da Sociedade Criativa é marcada pela ideia da autorrealização, pelo aprofundamento do conhecimento do homem com ser espiritual, criativo e interventivo. A participação das pessoas criativas revela-se cada vez mais relevante nas sociedades, eles utilizam conceitos e as novas tecnologias para se exprimirem, fazendo a ponte de ligação com e entre os consumidores. É a partir das suas tão próprias técnicas de expressão que divulgam através dos media sociais, conteúdos que influencia os hábitos de consumo, opinião e comportamento dos consumidores. A sociedade criativa tem a capacidade de moldar o pensamento de sociedades que se dispõe a ouvir e a interpretar essas ideias e análises críticas expostas acerca dos paradoxos gerados pelo fenómeno da globalização. Esta tendência faz com que os consumidores busquem nos produtos e serviços para além de uma resposta às suas necessidades, também uma experiência e conexão espiritual. Um modelo de atuação com base em atribuir valor aos produtos e serviços é a linha a seguir pelas estratégias associadas ao marketing. (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010 :20). As empresas devem repensar a sua abordagem e posição



no mercado, com vista a compreender e delinear de que modo se pretendem estabelecer no presente e futuramente, integrando assim um modelo de atuação que conte com uma missão, visão e valores, que defenda e valorize o bem estar humano. Dessa reapreciação advém o reconhecimento por parte dos consumidores.

Sintetizando, das três eras do Marketing (1.0. 2.0 e 3.0) apresentadas, o Marketing 3.0 também designada de Era dos Valores distingue-se por ser a Era que mais se foca no consumidor (fig. 5, pág. 32), a qual comporta maiores mudanças no comportamento e atitude do mesmo, daí o consumidor passa a reclamar mais das práticas de marketing, uma atitude mais colaborativa, espiritual e cultural. Essas mudanças de comportamento e atitude foram manifestamente impulsionadas pelos desenvolvimentos tecnológicos ao nível dos meios de informação, que contribuíram para o advento da sociedade e mercado criativo, e para a proliferação da globalização que comportou diversos paradoxos que são alvos de críticas por parte da sociedade criativa.

	Marketing 1.0 Product-centric Marketing	Marketing 2.0 Consumer-oriented Marketing	Marketing 3.0 Values-driven Marketing
Objective	Sell products	Satisfy and retain the consumers	Make the world a better place
Enabling forces	Industrial Revolution	Information technology	New wave technology
How companies see the market	Mass buyers with physical needs	Smarter consumer with mind and heart	Whole human with mind, heart, and spirit
Key marketing concept	Product development	Differentiation	Values
Company marketing guidelines	Product specification	Corporate and product positioning	Corporate mission, vision, and values
Value propositions	Functional	Functional and emotional	Functional, emotional, and spiritual
Interaction with consumers	One-to-many transaction	One-to-one relationship	Many-to-many collaboration

**Figura 5 – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0**

Fonte: (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010 :20, Marketing 3.0, p. 6)

## 1.2 – Do Marketing ao Branding Territorial

### 1.2.1 - O Marketing de lugares

“as cidades são realmente produtos cujas identidades e valores devem ser concebidos e comercializados. Os lugares que não ambicionarem comercializar-se e a si próprios enfrentam o risco de estagnação e declínio”  
(Kotler, Hamlin, Rein e Haider, 2002: S.I.)

Com a globalização a tendência é para a intensificação da competitividade entre os diferentes territórios, na tentativa de captação de investimentos que os projetem a nível internacional, o que tem conduzido à procura de estratégias que apelem á promoção desses mesmos territórios. É neste cenário competitivo que surge o Marketing Territorial.

Ao longo das últimas três décadas tem-se evidenciado um crescente interesse pela abordagem ao conceito do Marketing aplicado ao território, que se traduz na produção de territórios orientados por princípios e técnicas de marketing com o propósito de promover os valores e a imagem de determinada região, assentes na especificidade identitária de cada território. Essa identidade é concebida pelas dimensões únicas e singulares que os lugares apresentam, tais como a sua dimensão social, física, geográfica patrimonial, paisagística, práticas culturais entre outros.

Nesta conformidade, o projeto urbanístico, configura o “guião de bordo” para a projeção dos objetos e desenho urbano, bem como para a gestão urbanística, que orientará a execução física da ideia de cidade/território, que constitui o espírito do projetista do plano urbano ou dos objetos arquitetónicos.

Seguindo a perspectiva de (Ashworth & Voogd, 1994: S.I) este fenómeno não é novidade, constituindo a gestão urbana e a promoção do território desde sempre um dos principais focos de organização social, política e de desenvolvimento económico, incitando os municípios deste modo à criação de uma identidade local que corresponde às necessidades e demandas dos mercados-alvo, sejam eles mercados internos ou externos.

Foi na década de 70 (1970), com a introdução do conceito de marketing de lugares, que a aplicação desta metodologia “tem sido facilitada pelos desenvolvimentos teóricos dentro da disciplina de marketing que pavimentou o caminho para uma compreensão das implicações do marketing para o planeamento e gestão urbana”<sup>1</sup> (Ashworth & Voogd, 1994: S.I), os urbanistas começaram a olhar para esta nova perspectiva e a ensaiar a sua aplicação.

Assim, tendo o conceito ganho notoriedade inicialmente com a definição de “Marketing de Cidades” na década de 80 (1980), este foi posteriormente denominado como “Marketing de Lugares” por Kotler, Haider & Rein (1993), devido à necessidade de uma limitação geográfica e abrangência de atuação no território, com o intuito de revitalizar aldeias, cidades, regiões ou países. (Almeida, 2004:16)

Desde então temos registado uma evolução na integração das áreas de marketing e planeamento, o que comportou novas formas de abordagem do marketing no território, contribuindo deste modo com mudanças no que são as ferramentas de análise, objetivos e meios de implementação usados, no momento da formulação e aplicação de uma estratégia. (Ashworth & Kavaratzis, 2010: S.I) Assim, o conceito de Marketing aplicado ao território é analisado/utilizado a partir de diferentes perspectivas devido ao seu carácter multidisciplinar, remetendo na maioria das abordagens para um desenvolvimento sustentável e capacidade de as cidades darem uma resposta mais assertiva para um futuro em permanente metamorfose e condicionantes internas e externas (Almeida, 2004:10), por via de vantagens competitivas, resultantes das potencialidades de cada local com o intuito de produzir valor positivo, fomentando a atratividade e a competitividade do território em causa, com especial atenção aos mercados externos e internos. (Kavaratzis & Ashworth, 2008: S.I)

Por outro lado, segundo Kanter (1995) na sua abordagem sobre vantagem competitiva das cidades, o futuro destas será determinado pelo investimento na capacidade de conexão das mesmas com a economia a nível global,

---

<sup>1</sup> “has been facilitated by theoretical developments within the marketing discipline that paved the way for an understanding of marketing implications for urban planning and management”

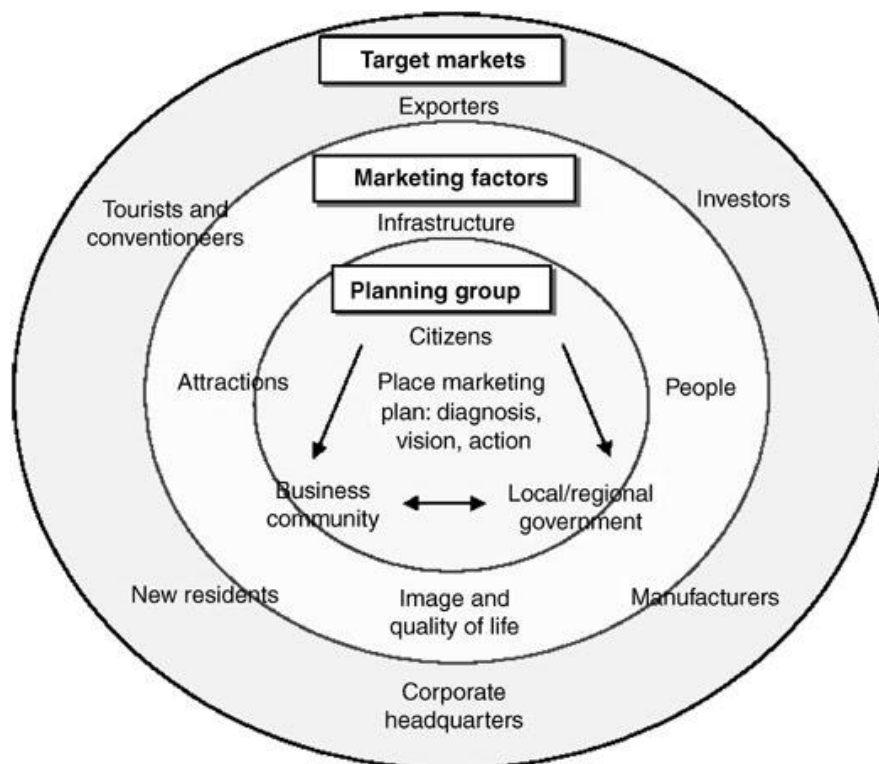
acompanhando assim os padrões standard globais estipulados pelos mercados. As aptidões e potencialidades de uma cidade competitiva não são meramente determinadas pela sua localização, mas sim pela capacidade de dominar três pontos determinados por Kanter (1995) como os 3C's: Conceitos, Competências e Conexões. Desta forma, Kanter (1995: 2) afirma que os conceitos são as ideias de vanguarda desenvolvidas que vão do concetual até ao material e visual, formulados para produtos e ou serviços, com o intuito de estimular o interesse sobre quem os consome ou utiliza; as competências tratam a capacidade de filtrar das ideias de vanguarda um método que lhes permita serem aplicadas no mercado; as conexões promovem a cooperação entre diferentes negócios com objetivos similares, unindo esforços de ambas as partes com vista em alcançar uma projeção externa, alcançando assim os mercados globais e com eles mais consumidores.

Por sua vez Kotler & Gertner (2002: 250), definem Marketing de Lugares como um “conjunto de estratégias e ferramentas de marketing que possibilitam melhorar a posição de um determinado país em relação ao mercado global”, e para que tal aconteça quando aplicado no território, é indispensável apurar as ambições, virtudes e potencialidades, bem como as necessidades, desejos e demandas de ambas as partes envolvidas no processo, permitindo assim perceber as forças e as fraquezas do território e da comunidade local de modo a formular uma estratégia de intervenção ajustada. (Azevedo, Magalhães & Pereira, 2010: S.I)

Na mesma linha de pensamento Gertner (2008) afirma que é através da introdução do marketing estratégico a nível territorial, que as cidades poderão conseguir responder de um modo mais eficaz aos desafios que a contemporaneidade apresenta, tratando-se este de um processo que promove um ajuste estratégico entre os recursos do território e as oportunidades existentes e os mercados-alvo.

Por outro lado, Kotler, Hamlin, Rein & Haider (2002) definiram uma estrutura intitulada de “Levels of Place Marketing” – Níveis do Marketing de Lugar (fig. 6, pág. 36), na qual agrupam os elementos e as partes intervenientes e condicionantes a ter em conta no momento de aplicar o Marketing de Lugares no território, tais como os mercados-alvo – Target Markets, que são o público-alvo que o lugar pretende

captar através das estratégias de marketing; os Fatores de Marketing – Marketing Factors, englobam as qualidades físicas e atrações do lugar, como as infraestruturas, a imagem, a comunidade e a qualidade de vida; o grupo de planeamento – Planning Group, menciona os responsáveis envolvidos no processo de planeamento e controlo do marketing local. (Rainisto, 2003: 16)



**Figura 6 – Níveis do Marketing de Lugar**

Fonte: (Kotler, Hamlin, Rein & Haider, 2002, Marketing Asian Places, p. 46)

O esquema de Kotler, Hamlin, Rein & Haider (2002) apresentado na (fig. 6, pág. 36) evidencia a dimensão e a importância da necessidade de uma estratégia prévia de planeamento e gestão urbana bem como um forte investimento no território, de forma a garantir uma base consolidada que disponha de infraestruturas e ambiente capazes de suportar e alavancar o desenvolvimento do território, proporcionando uma atmosfera de qualidade e convidativa para as comunidades locais e potenciais utilizadores. (Rainisto, 2003: 26)

Kotler, Asplund, Rein & Haider (1999) entendem que cada território deve assim gerar uma combinação das mais-valias e benefícios que atendam as expectativas dos públicos-alvo e mercados-alvo que tencionam captar.

Kotler, Haider & Rein (1993) enumeram uma série de aspetos a ter em conta na análise do território, reforçando o fato da região ou cidade poder ser observada e promovida a ponto de ser vendida como fazem as marcas com os seus produtos.

“saber interpretar o meio envolvente que o rodeia; perceber quais as necessidades e quais os comportamentos dos intervenientes; construir uma visão realista de como um lugar pode vir a ser; elaborar um plano que concretize essa visão; construir uma organização consensual e efetiva; e avaliar continuamente as etapas já concretizadas” (Kotler, Haider & Rein., 1993: 20)

Segundo Kotler, Gertner, Rein e Haider (2006) o processo de Marketing de Lugares deve incluir quatro objetivos:

- Desenvolver uma imagem e um posicionamento forte e atraente;
- Estabelecer incentivos atraentes para os atuais e possíveis fruidores dos seus bens e serviços;
- Fornecer os produtos e serviços locais de modo eficiente;
- Promover os valores e a imagem do local, afirmando a sua vantagem competitiva e diferenciadora.

Na mesma linha de pensamento Rainisto (2006) defende que:

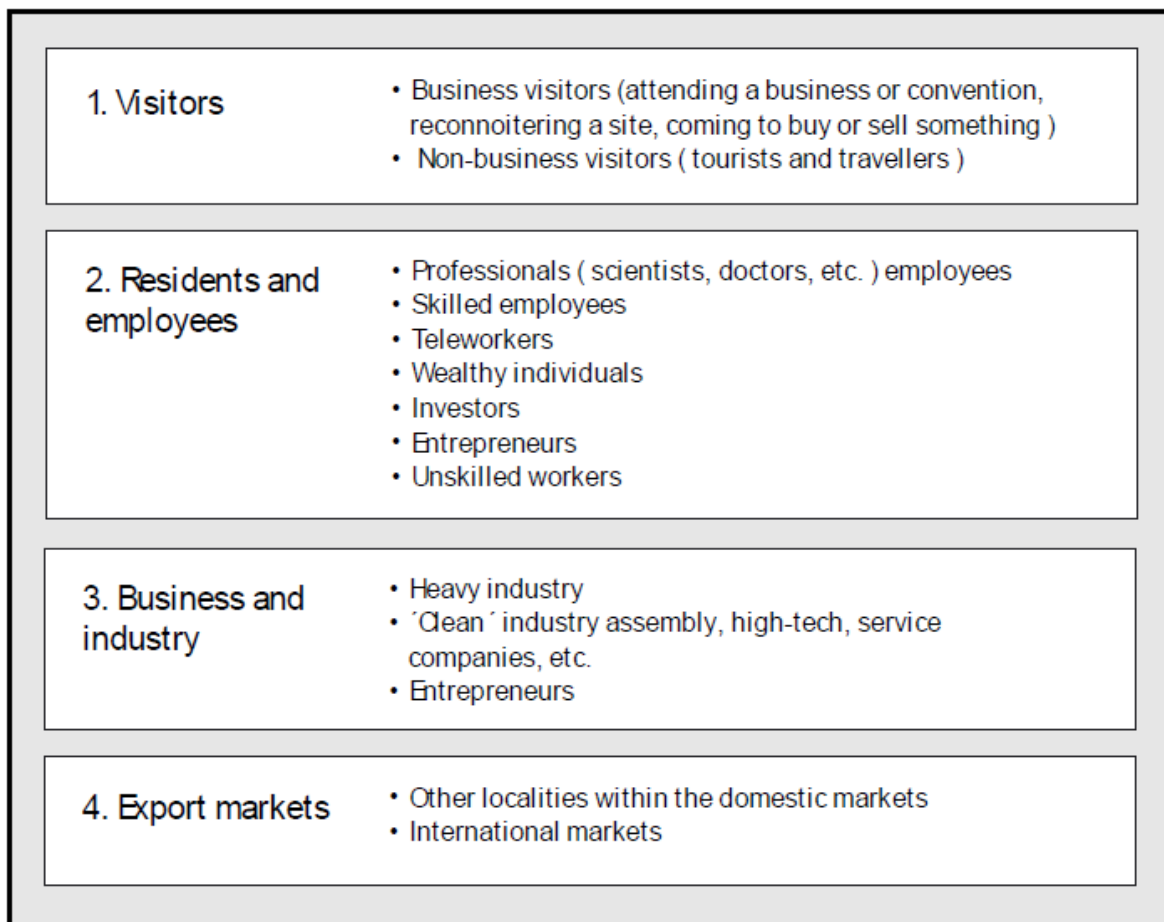
“A criação de processos de valor agregado tem quatro grandes etapas de marketing: 1) os serviços básicos devem ser fornecidos e a infraestrutura mantida para a satisfação dos cidadãos, empresas e visitantes. 2) O território pode precisar de novos atrativos para sustentar os negócios atuais e o apoio público e atrair novos investimentos, negócios ou pessoas. 3) O território precisa de comunicar as suas características e benefícios através de um vigoroso programa de imagem e comunicação. 4) O território deve gerar o apoio dos cidadãos, líderes e instituições para atrair novas empresas, investimentos e visitantes.”<sup>2</sup> (Rainisto, 2003: 16)

As cidades ou regiões devem assim optar por uma estratégia de atuação que lhes possibilite diferenciarem-se dos territórios concorrentes, evidenciando da melhor maneira os seus atributos e vantagens de forma a captar os mercados-alvo desejados. Um fator imprescindível no marketing territorial é a segmentação, que sectoriza e define os mercados-alvo a ter em conta.

Nesse sentido, Kotler, Asplund, Rein & Haider (1999) agruparam os principais mercados-alvo em quatro grupos compostos por subcategorias (fig. 7, pág. 39), sendo eles: os Visitantes, que se subdivide em dois grupos, fazendo a distinção entre os visitantes empresariais, que são os que circulam na tentativa de comprar ou vender algo, e os visitantes não comerciais, que são os que somente estão de passagem ou em turismo; os Residentes e Funcionários, que engloba a comunidade local residente ramificada consoante os seus atributos, a nível financeiro, laboral e qualificação da mão-de-obra; os Negócios e Indústria, agrupam os diferentes tipo de indústria e empresários; e por último os Mercados de Exportação, que figuram a capacidade de produção e exportação do território, contribuindo as parcerias público-privadas para a consolidação desta imagem forte de exportação. (Kotler, Asplund, Rein & Haider, 1999: S.I)

---

<sup>2</sup> “The creation of value-added processes has four major marketing steps: 1) the basic services must be provided and infrastructure maintained to the satisfaction of citizens, businesses and visitors. 2) A place may need new attractions to sustain current business and public support and bring in new investment, businesses or people. 3) A place needs to communicate its features and benefits through a vigorous image and communication programme. 4) A place must generate support from citizens, leaders and institutions to attract new companies, investments and visitors.”



**Figura 7 – Mercados-Alvo do Marketing de Lugares**

Fonte: (Kotler, Asplund, Rein & Haider, 1999, Marketing Places Europe, p. S.I.)

Na tentativa de captar público-alvo, Kotler, Gertner, Rein e Haider (2006) propõe quatro estratégias: o marketing de imagem, que sugere a criação de um slogan com uma ideia de fundamento implícita, um território necessita de uma imagem original e diferenciadora que o evidencie dos demais; o marketing de pessoas, que consiste na captação de grupos de indivíduos influentes com atributos e um estatuto social privilegiado capazes de atrair e conduzir às melhores tomadas de decisões estratégicas, sendo eles: líderes visionários, celebridades, políticos conceituados, pessoas competentes e com um perfil empreendedor e novos residentes no território; o marketing de atrações, diferentes territórios apresentam diferentes atrações, sejam elas de caráter natural ou geográfico, conjunto de património histórico ou pela localização de determinado edifício ancora com capacidade de promover a visibilidade do território a nível mundial; o marketing de infraestruturas, aborda a necessidade do território dispor de um leque de



infraestruturas que constituam uma base consolidada capaz de auxiliar e fomentar o desenvolvimento do mesmo, para isso é necessário um plano estratégico e investimento sobre o que são as suas infraestruturas tecnológicas, comunicações e de mobilidade.



**Figura 8 – Museu Guggenheim em Bilbao**

Fonte:(<https://www.archdaily.com.br/br/786175/classicos-da-arquitetura-museu-guggenheim-de-bilbao-gehry-partners>)

O sucesso da aplicação do Marketing Territorial é alcançado quando as comunidades, empresas e os seus colaboradores - grupos de interesse - se sentem parte integrante do processo, e quando são superadas as expectativas dos seus visitantes e novos investidores, transmitindo-lhes de modo claro as mais-valias que região abarca. (Kotler, Haider & Rein, 1993: 16) O potencial de um lugar não é determinado meramente pela sua localização e aptidões físicas, geográficas e climatéricas, mas também pelas competências humanas exercidas. (Almeida, 2004: 16)

Em suma, a aplicação do Marketing de Lugares em determinada região ou cidade, requer que a mesma defina e comunique as potencialidades que concebem

a vantagem competitiva do território, para isso é necessário que sejam identificados os produtos locais capazes de uma reconfiguração, apontando a uma resposta e aproximação para com o que são as necessidades e interesses dos mercados-alvo e público-alvo a captar, garantindo desta feita o território um novo formato que lhe permitirá diferenciar-se e reposicionar-se, evidenciando-se dos demais. (Rainisto, 2003: 34)

O fator promocional e económico é inerente da prática do Marketing Territorial, mas a sua aplicação no território revela um enquadramento mais inclusivo, orientada não só para a estimulação do consumo e atividades empresariais, mas também para áreas do domínio social, bem como organizações sem fins lucrativos, organizações políticas, desportivas e serviços que materializam e qualificam as nossas cidades, cooperando para e na gestão do território.

Estas ações estão intrinsecamente relacionadas com as intervenções estipuladas ao nível do planeamento e gestão urbana, promovendo em paralelo a valorização da imagem do território enquanto produto arquitetónico, contribuindo desta forma para a revitalização urbana, abarcando vários níveis, que vão do físico e visual ao social e económico; seja através da implantação de novas infraestruturas inexistentes até à altura, seja pela requalificação das infraestruturas já existentes no território, bem como pela captação das massas por via das programáticas e serviços implantados no território, os mesmos que qualificam e concebem a vantagem competitiva de determinada região ou cidade.

A aplicação do Marketing de Lugares carece de uma intervenção prévia num prazo alargado até ao momento em que se começam a verificar os primeiros resultados, sendo neste processo crucial um acompanhamento contínuo e cíclico para que se consiga dar uma resposta eficaz às transformações que ocorrem no que são as necessidades e realidades que os territórios, os mercados-alvo e os públicos-alvo apresentam com o desenvolvimento do contexto em que o território, a sociedade e a economia global se inserem, sendo estas imprevisíveis. (Rainisto, 2003: 17)

### 1.2.1.1. – Evolução do conceito de Marketing de Lugares

A abordagem ao conceito de marketing territorial oscila entre diferentes interpretações devido a sua abrangência multidisciplinar, mas muitas delas contêm pontos em comum, maioritariamente apontando como o principal objetivo e finalidade do conceito o desenvolvimento sustentável do território, conseguido este através da satisfação das partes envolvidas neste processo, as mesmas que determinam o panorama atual e um potencial cenário, delineando assim uma estratégia que crie valor para ambas as partes atribuindo uma vantagem competitiva e uma posição diferenciadora ao território, tornando-o mais competitivo e atrativo para os mercados internos e externos. Deste modo o conceito de marketing territorial tem ganho adeptos e adquirido visibilidade devido a capacidade de reposicionar um o território face ao contexto de competitividade que a economia nacional e global em que nos inserimos tendencialmente tem vindo a apresentar; através da utilização das práticas do marketing, mas desta vez aplicadas no território. O Marketing territorial atravessou diferentes fases e contextos de desenvolvimento social e económico, o que contribuiu para que se estabelecessem diferentes etapas, apontando estas a diferentes abordagens e objetivos desde os primórdios da sua utilização. (Kavaratzis & Ashworth, 2008: S.I)

“A transição do acréscimo aleatório de alguma promoção muitas vezes rudimentar e desencarnada para a caixa de ferramentas existente de instrumentos de planeamento para uma aplicação de marketing de maior alcance como meio de ver e tratar os lugares como um todo não foi nem suave nem completa. No entanto, no início dos anos 90, houve uma tentativa séria de criar uma abordagem distinta de marketing territorial”<sup>3</sup>  
(Kavaratzis & Ashworth, 2005: 506)

Alguns autores fazem uma análise da evolução do marketing de lugares, identificando três fases, sendo elas a 1º a promoção, 2º o planeamento e 3º o branding (Ashworth & Kavaratzis, 2010; Kavaratzis & Ashworth, 2005, que foram

---

<sup>3</sup> “The transition from the random addition of some often crude and disembodied promotion to the existing tool box of planning instruments to a more far reaching application of marketing as a means of viewing and treating places as a whole was neither smooth nor complete. However by the beginning of the 1990s there was a serious attempt to create a distinctive place marketing approach”

determinantes na consolidação do conceito de marketing territorial até à atualidade, e que atravessaram diferentes fases, mas convergentes; não existindo uma distinção clara entre as três perspetivas, as mesmas não vingaram num período de tempo específico, nem o advento de cada uma delas se sobrepôs a perspetiva anterior, elas coexistem, resultando assim a evolução das fases por via da experiência obtida no momento da aplicação do marketing de planeamento estratégico no território. A primeira perspetiva (promoção) tem um carácter meramente promocional, a segunda perspetiva (planeamento) aparece como um instrumento de planeamento estratégico do território e a terceira perspetiva (branding) aparece como uma ferramenta de gestão do território. (Ocke & Ikeda, 2014: 672)

Perspectiva	Período	Objetivos	Características
Promocional	Século XIX	Venda de bens tangíveis – terras/casas.	Diversidade e diferenciação funcional urbana. Foco apenas promocional.
Promocional	De 1930 a 1970	Crescimento do setor Industrial.	Promoção de incentivos para a indústria, crescimento do setor e criação de empregos de manufatura.
Promocional	Década de 1980	Comercialização das cidades.	Simple promoção do lugar, seus serviços e atrações a fim de incentivar o consumo das cidades por diferentes públicos.
Planejamento	Início da década de 1990	Comercialização do espaço pós-industrial.	Intervenções para melhoria do espaço urbano em reação à intensa competitividade entre regiões.
Planejamento	Meio da década de 1990	Atender às necessidades dos residentes, atrair investimentos e turismo.	Uso do <i>marketing</i> como instrumento de planeamento social e económico. Aumento da qualidade de vida, melhoria da infraestrutura e cooperação público-privada.
Planejamento	Final da década de 1990	Atração de mercados externos e correção de imagens.	Mudar imagens desgastadas ou melhorar imagens neutras. Maior concentração de propagandas e mensagens da imagem dos lugares.
<i>Branding</i>	Início da década de 2000	Identificar e gerenciar associações com o lugar.	Uso do <i>branding</i> corporativo como instrumento de gerenciamento de lugar como marca. Foco no aspecto comunicativo dentro das atividades de <i>marketing</i> .
<i>Branding</i>	Final da década de 2000	Priorizar o mercado interno e construir uma marca competitiva.	Maior compreensão da complexidade do assunto. Desenvolvimento de atributos físicos e emocionais favoráveis a todos os públicos de interesse.

**Figura 9 – Resumo das Perspetivas de Marketing de Lugar**

Fonte: (Ocke, Ikeda, 2014, Marketing de Lugar: estado da arte e perspetivas futuras), p. 677)

1º fase - a perspetiva promocional (Place Promotion), sendo esta descrita pela maioria dos autores como uma ferramenta utilizada com o propósito de fomentar a comercialização das cidades, surgindo como uma reação ao fenómeno da colonização agrícola, à crescente tendência da globalização dos mercados e ao aumento do ritmo competitivo entre os diversos territórios. A abordagem teórica

concebida por Kevin Lynch em a “Imagem da Cidade” (1960) assinalou o início da aplicação de uma perspetiva promocional no território.

“A cidade não é apenas um objeto perceptível (e talvez apreciado) por milhões de pessoas das mais variadas classes sociais e pelos mais variados tipos de personalidades, antes o produto de muitos construtores que constantemente modificam a estrutura por razões particulares. Se, por um lado, podem manter-se as linhas gerais exteriores, por outro, há uma constante mudança no pormenor. Apenas parcialmente é possível controlar o seu crescimento e a sua forma. Não existe um resultado final, mas somente uma contínua sucessão de fases. Assim, não podemos admirar-nos pelo fato de a arte de dar forma às cidades, visando um prazer estético, estar bastante distante da arquitetura, da música ou da literatura. Pode aproveitar delas grandes contributos, mas não pode imitá-las.”  
(Lynch, 1960: 10)

A perspetiva promocional é posta em prática através de campanhas publicitárias e atividades promocionais, que visavam incitar a atratividade do território através de imagens exclusivas do território ou determinadas áreas geográficas que realçavam as potencialidades do mesmo, transmitindo a ideia que o território dispunha de condições que corresponderiam às expectativas de determinado público-alvo a captar. Tais campanhas promocionais eram levadas a cabo tanto por entidades públicas como por entidades privadas, com o objetivo de promover os seus investimentos no território, captando assim empresas através de benefícios fiscais e promessas de mão-de-obra a baixo custo, aliciando também os residentes ou visitantes a instalarem-se nos novos bairros, e incentivando a população a deslocar-se através das linhas ferroviárias recentemente construídas.  
(Ocke & Ikeda, 2014: 673)

“Eles competem para sediar grandes exposições internacionais e outros eventos, principalmente os Jogos Olímpicos. O próprio ato de licitação torna-se um ato promocional em si, afirmando as credenciais de um lugar para um público amplo e influente. O sucesso cria o impulso para grandes investimentos na infraestrutura social e física e dá o estímulo pontual do próprio evento. Além disso, como em outras esferas de promoção, o

sucesso torna-se uma mensagem promocional potente em si. A promoção de lugares, definida como o uso consciente de publicidade e marketing para comunicar imagens seletivas de localidades ou áreas geográficas específicas para um público-alvo, tem uma longa história.”<sup>4</sup> (Gold & Ward, 1994: S.I)

Por outro lado, o uso da perspectiva promocional como ferramenta utilizada para a promoção do território, é alvo de várias críticas, a partir do momento em que a sua estratégia de propaganda se baseia numa seleção específica de imagens do território que são de tal modo selecionadas e tratadas de forma a passar uma determinada imagem do território, e que muitas das vezes não corresponde ao que é a verdadeira realidade geral do território, mas sim de uma determinada fração. (Ocke & Ikeda, 2014: 673)

“... devemos entender que a cidade também entrou na lógica da indústria de consumo cultural, como a música pop, que exige que toda a criação siga pautas de simplificação, tipificação e modificação constante. Portanto, como objeto de turismo de massas e do investimento imobiliário, a cidade se tornou objeto de consumo e espaço comercial.” (Montaner & Muxi, 2014:147)

A perspectiva promocional permite-nos assim compreender que é necessário efetuar previamente uma análise sobre os elementos que constituem e estruturam o território, de modo a entender como os recursos que o mesmo disponibiliza podem valorizar a sua imagem através da promoção do território.

“Embora possa parecer paradoxal, a competitividade e a especialização das grandes cidades são fenómenos estreitamente relacionados à globalização. O mundo global exige que cada cidade seja definida, caracterizada e especializada e, ao mesmo tempo, esquematizada e

---

<sup>4</sup> “They compete to stage major international exhibitions and other events, most notably the Olympic Games. The very act of bidding becomes a promotional act in itself, asserting a place's credentials to a wide and influential audience. Success creates the momentum for major investments in the social and physical infrastructure and gives the one-off stimulus of the event itself. Moreover, as in other spheres of promotion, success becomes a potent promotional message in itself. Place promotion, defined as the conscious use of publicity and marketing to communicate selective images of specific geographical localities or areas to a target audience, has a long history.”

simplificada para que seja objeto de desejo e de investimento, e mais facilmente transmissível digerível como tal.” (Montaner & Muxi, 2014:147)

A formação da imagem e identidade do território é a resultante da articulação dos diversos atributos e sectores intervenientes que constituem cada território, sejam eles referentes a sua geografia, cultura, economia ou política, sendo também estes os principais responsáveis pela criação de uma vantagem competitiva e consolidação da imagem do território. A aplicação no território da referida perspectiva promocional, sendo esta uma ferramenta pertencente ao conceito do marketing territorial, estimulou o seu desenvolvimento, bem como o advento de novas visões e abordagens sobre o assunto, tal como uma nova intenção de aplicar uma perspectiva de planeamento estratégico sobre o território, que ao invés da perspectiva promocional e do seu carácter de intervenções de curto prazo, a perspectiva de planeamento visa assim estabelecer uma intervenção que promove um acompanhamento sobre o ritmo de desenvolvimento do território a longo prazo. Esta nova postura permite gerir e moldar de um modo mais eficaz a imagem que o território tenciona transmitir aos investidores e sectores da indústria que o mesmo tenciona captar, potenciando desta feita o desenvolvimento económico que comportará por consequência um investimento sobre a requalificação e incremento das infraestruturas, bem como a consolidação dos serviços público e privados. (Ocke & Ikeda, 2014: 674)

2º fase - A perspectiva de planeamento como um instrumento que orienta as suas ações para a administração e gestão pública do território, com o intuito de gerar e gerir as potencialidades e recursos que o território dispõe, de modo a captar os públicos-alvo, através da satisfação dos seus desejos e necessidades, transmitindo-lhes a ideia de que determinado território é propício a ter em conta no momento em que procuram investir, estabelecerem-se e relocalizarem os seus negócios e indústrias, neste ambiente urbano que conta com infraestruturas e serviços capazes estimular a proliferação dos mesmos.

O conceito de marketing territorial ultrapassará a efémera e limitada abordagem empregue na perspectiva promocional, tendo redefinido o seu raio de ação, agora com a inclusão de momentos de análise e planos a longo prazo que

estabelecem metas e estratégias; planos de ação, implementação e avaliação; bem como auditorias sistemáticas do território; o que reflete que as suas intenções e estratégias de intervenção vão muito além de meras campanhas de promoção territorial, demonstrando através da utilização desses novos e métodos de pesquisa e análise do território que o conceito de marketing territorial não funciona apenas como um conceito exclusivo das organizações de bens de consumo. (Ocke & Ikeda, 2014: 674)

“Os autores veem uma grande oportunidade para o marketing das pessoas expandir os seus pensamentos e aplicar as suas habilidades a uma gama cada vez mais interessante de atividade social. O desafio depende da atenção dada a ele; o marketing terá um significado social mais amplo ou continuará sendo uma atividade comercial estritamente definida.”<sup>5</sup> (Kotler & Levy, 1969: 10)

Nesta fase existe um interesse coletivo, que procura perceber como os utilizadores e consumidores gostariam de se apropriar e experienciar o território, desta feita as ferramentas de planeamento estratégico utilizadas pelo marketing territorial passam a atuar em prol da comunidade e do território em simultâneo, potencializando-o de modo a atrair um maior número de visitantes, residentes, eventos e indústrias-alvo. Normalmente o setor económico, este orientado para os negócios e maioritariamente de carácter privado; e o setor de planeamento urbano, este orientado para as questões de infraestruturas urbanas e serviços e este maioritariamente de carácter público, não funcionam em articulação. Esta não articulação entre os setores económico e de planeamento urbano cria fragilidades entre ambos, já que os dois se retroalimentam na prática, existindo esta articulação prévia entre ambos ou não. (Ocke & Ikeda, 2014: 674)

“O desenvolvimento do serviço comunitário deve criar um ambiente de qualidade para os cidadãos que vivem na comunidade e para os potenciais cidadãos. O desenvolvimento de serviços comunitários funciona, por exemplo, com boas escolas, instalações de saúde e serviços de creches,

---

<sup>5</sup> “The authors see a great opportunity for marketing people to expand their thinking and to apply their skills to an increasingly interesting range of social activity. The challenge depends on the attention given to it; marketing will either take on a broader social meaning or remain a narrowly defined business activity.”



e questões que contribuem para a qualidade de vida da comunidade. O redesenho urbano e planeamento concentra-se em melhorar as qualidades do design de um lugar, por exemplo, arquitetura, espaços abertos, uso do solo, layout das ruas e qualidade ambiental.”<sup>6</sup> (Rainisto, 2003: 26)

A perspetiva de planeamento possibilita a conceção de uma estratégia de planeamento mais eficiente, aplicada esta sobre o mercado e o território, melhor apresentando perante as indústrias-alvo as vantagens competitivas que o território dispõe. (Rainisto, 2003: 27)

“O conceito de planeamento estratégico de marketing aplicado a lugares implica ação em vez de reação, considerando a necessidade de a localidade ser adaptável às mudanças e aproveitar as oportunidades dos cenários. Essa perspetiva fomenta uma linha de pesquisa prescritiva que visa descrever a importância do marketing de lugar, as partes interessadas que devem estar envolvidas no processo, os grupos que devem ser alvo, e como executar os programas de ação da melhor maneira possível.” (Ocke & Ikeda, 2014: 674)

Na mesma linha de pensamento Kavaratzis (2009) reforça a ideia de que uma auditoria sistemática do território é ponto mais relevante do processo de planeamento devido, reconhecendo a incapacidade de a perspetiva promocional conseguir lidar com a competitividade entre territórios. Defendendo que o processo deve iniciar com uma análise profunda que retrate a situação atual que o território atravessa, bem como as potências e debilidades do mesmo, de modo a perspetivar um plano de ação e objetivos na tentativa de dar resposta às necessidades e demandas dos mercados externos; visto que os mercados internos bem como a comunidade local são constituintes que representam um território, identificados estes como produtores indiretos e não consumidores finais. (Kavaratzis, 2009: 42)

No início dos anos 90 (1990) pesquisas concetuais relacionam o planeamento público com o marketing territorial, definindo o marketing territorial

---

<sup>6</sup> “The community service development should create a quality environment for citizens living in the community and for potential citizens. Community service development works, for instance, for good schools, health facilities and day-care service, and issues which contribute to the quality of life in the community. Urban redesign and planning focuses on enhancing the design qualities of a place, for instance, architecture, open spaces, land use, street layout and environmental quality.”

como uma ferramenta capaz de comportar vantagens no pensamento e gestão do planeamento público. O marketing territorial segundo as pesquisas conceituais é descrito como um método que estrutura o planeamento do território, este com aspirações na teoria do marketing, identificando-o como uma vertente de atividade social e sem fins lucrativos, distanciando-se assim da ideia da mera comercialização dos territórios. As mais recentes abordagens têm vindo a afirmar a presença do marketing territorial como uma ferramenta que ao longo do processo de planeamento reúne várias partes interessadas, desde os atores públicos e privados até a própria comunidade, estabelecendo-se uma relação entre o território e os seus fruidores; as partes interessadas deste processo devem então reunir-se e chegar a acordo que favoreça ambas as partes estabelecendo previamente um plano de ação que inclua uma visão, objetivos e ações a cumprir no desenrolar desse processo de planeamento urbano do território. (Ocke & Ikeda, 2014: 675)

O propósito e o desenvolvimento do conceito de marketing territorial, tem despertado o interesse devido aos métodos utilizados e resultados obtidos, os mesmos que tem conduzido a que se estabeleçam novas relações entre as diversas áreas científicas que intervêm no território, tais como a sociologia, geografia, política, é esse facto o que induziu a evolução do conceito ao próximo estágio de desenvolvimento (3º fase).

3º fase - A perspetiva de branding territorial ou branding de lugar - place branding - tendo vindo a ganhar notoriedade a partir do ano 2000, desde então registou-se o lançamento de um elevado número de artigos. O facto de esta ser uma perspetiva recente, faz com que a mesma ainda não disponha de uma base teórica consolidada, o que a torna instável quanto á sua aplicação prática e real sobre o território. Esta atitude de tratar o território como uma marca tem ganho adeptos, assinalando-se uma forte receptividade quanto a implementação desta prática sobre território, que se tem estabelecido a diferentes escalas, com uma abrangência que vai do nível regional ao nacional. Esta perspetiva de branding aplicada sobre o território acarreta a necessidade de lidar com múltiplas partes e fatores, os quais determinam e caracterizam um território bem como a estratégia de atuação a desenvolver, e isso tem vindo a condicionar a definição de um sólido conjunto de parâmetros que definam em que moldes se baseia e a sua forma de

atuar. Visto isso, o branding territorial trata a necessidade de conciliar as divergências entre as diferentes partes envolvidas que determinam os parâmetros e definem a gestão da marca bem como a seleção dos atributos que lhe vai conferir uma identidade e imagem á marca do território, resultando daí uma linguagem que vai captar determinados segmentos dos mercados-alvo. Requerendo diferentes mercados-alvo e público-alvo diferentes abordagens, surge a necessidade de primeiramente definir quais os mercados e segmentos do público-alvo a que se pretende chegar, e que melhor se enquadram com a visão e estratégia a implementar. (Ocke & Ikeda, 2014: 676)

O branding territorial apresenta-se como uma ferramenta com uma visão e estratégia capaz de potenciar o desenvolvimento económico, social, cultural e político de um território através da implementação e promoção da sua marca; gerando uma vantagem competitiva, não só para o território como para todas as partes envolvidas neste processo, isto é conseguido por via dos objetivos e ações que esta perspetiva propõe aplicar sobre o contexto urbano, traduzidas estas em formalizações não só visuais mas também palpáveis, indo muito além de meras campanhas promocionais.

“Por exemplo, medidas que atuem nas características do design do espaço irão contribuir para a imagem urbana e assim reforçar ou contradizer as medidas promocionais” <sup>7</sup>(Ashworth and Voogd 1990:31)

---

<sup>7</sup> “For example, measures operating in spatial design features will contribute towards urban images and thus reinforce, or contradict, promotional measures”

O desenvolvimento do conceito de branding desencadeou diversos estudos que abordam a compreensão da imagem, identidade e personalidade da marca; sendo o foco do branding territorial implementar uma marca sobre determinado território, é necessário que a imagem do território enfatize o seu caráter díspar e diferenciador.



**Figura 10 – Letras do Porto na Avenida dos Aliados em frente à Câmara Municipal do Porto**

Fonte: (<https://gastroactivity.com/viajar-a-oporto/>)

O branding territorial utiliza metodologias semelhantes as de como as marcas de produtos são tratadas, só que estas aplicadas sobre o território, estabelecendo-se uma estreita relação entre o branding territorial e o branding corporativo, esta aproximação deve-se à sua natureza multidisciplinar, ao facto do envolvimento de diversas identidades e de requer um plano de desenvolvimento a

longo prazo; desta feita o branding corporativo fornece meios que possibilitam a implementação do branding no contexto urbano. (Ocke & Ikeda, 2014: 676)

As partes encarregadas da administração do território verificaram que na corrida pela captação dos mercados e públicos-alvo é insuficiente o investimento em infraestruturas, equipamentos e serviços; para colmatar essa questão introduziu-se uma ferramenta estratégica, a gestão da imagem do território. O tratamento da imagem concede melhorias ao espaço público potencializando também o desenvolvimento do território, bem como estimula a atração dos mercados e públicos que interessam captar. (Ocke & Ikeda, 2014: 676)

Em suma, é possível registar um progresso ao longo do tempo com o decorrer das três perspetivas, progresso esse que resultou de diferentes abordagens e casos práticos. Inicialmente registava-se uma atitude meramente promocional levada a cabo por entidades privadas no qual único o propósito era a comercialização território, posteriormente o foco foi perceber como os utilizadores gostariam de usufruir do território, do qual resultaram ações de planeamento estratégico; por fim registamos uma abordagem mais abrangente e apurada na qual a gestão da imagem do território é sobrevalorizada, operando esta em prol do desenvolvimento de ações de branding.

## **CAPÍTULO II**

### **O BRANDING TERRITORIAL**



## 2.1. – Da Marca Cidade ao Branding Territorial

“O marketing da cidade é um processo que inclui um amplo conjunto de atividades. Começa com uma análise cuidadosa da situação atual da cidade por meio de uma extensa pesquisa sobre os ativos, as oportunidades e o público da cidade (Kavaratzis e Ashworth, 2007). O segundo passo é identificar e escolher uma certa visão para a cidade e as metas que devem ser alcançadas com a cooperação e o acordo de uma gama tão ampla de partes interessadas quanto possível. O que vem a seguir é a fase de planejamento de projetos específicos que, coletivamente, atingirão as metas estabelecidas e alocarão papéis claros para os órgãos participantes. Isto é seguido pela fase de implementação ativa de medidas de marketing da cidade que podem ser espaciais / funcionais, financeiras, organizacionais e promocionais (Ashworth e Voogd, 1990)” (Kavaratzis, 2009: 42)

Atualmente, os países, regiões e cidade vivem num ambiente muitíssimo competitivo uma vez que como afirma Gertner (2008: 23):

“(...) o número de alternativas disponíveis para qualquer pessoa, grupo ou organização à procura de um lugar para investir, começar um negócio, residir ou passar férias é virtualmente incalculável (...)”

(Gertner 2008: 23), ou seja, é cada vez mais essencial que os territórios tenham a capacidade de definir estratégias que consigam responder aos novos desafios colocados pelo mundo contemporâneo.

Assim, tal como nos vários setores de atividade, que se sentiram pressionados a mudar as suas formas de atuação e a adotar estratégias de comunicação e marketing vigorosas, também as cidades sentiam a mesma necessidade. O marketing aplicado às cidades funciona basicamente como uma ferramenta que a diferencia, uma vez que estes espaços passaram a ser entendidos como produtos, devendo assim ser trabalhados no sentido de captar novos investimentos, visitantes e residentes, alcançando um bom desempenho económico-social. Para que isso aconteça, o marketing das cidades tem de ser



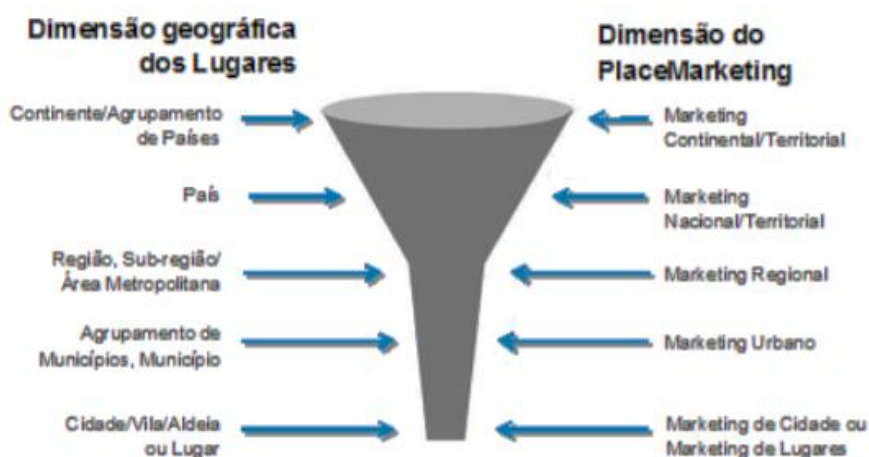
tratado como um processo contínuo de desenvolvimento e promoção do produto cidade (Azevedo, et al., 2010).

Gertner (2008), entende que as cidades que adotem estratégias de marketing serão capazes de dar resposta aos desafios que a contemporaneidade acarreta, através da adaptação dos recursos às oportunidades.

Kotler (2002) entende que as cidades são verdadeiros produtos, e que logo devem ser concebidas e comercializadas como tal, apelando que os territórios que não adotem este tipo de visão, correm o risco de estagnarem o seu desenvolvimento.

Assim, a aplicação do marketing sobre o território implica que a gestão da cidade seja direcionada para os mercados-alvo que se pretendem captar, sendo assim necessário que a gestão municipal seja capaz de identificar as necessidades, desejos e interesses da comunidade local, de modo a estabelecer a sua intervenção com base nisso. A orientação das estratégias para as necessidades da comunidade implica um grande grau de envolvimento dos todos as partes envolvidas no processo de planeamento da cidade, de modo a que os objetivos sejam alcançados (Azevedo, et al. 2010).

O território para o marketing deve seguir uma correspondência equilibrada de acordo com a dimensão do espaço governado, tal como podemos observar na figura seguinte:



**Figura 11 – CityMarketing Funnel: Dimensões do Marketing de Cidade**

Fonte: (Pereira, 2010)

Assim, segundo Pereira (2011: 58 citando Fonseca, 2006):

“as estratégias tradicionais devem ser permeáveis às novas perspectivas e ferramentas, considerando as situações de forte concorrência e atendendo a um cidadão mais esclarecido e exigente, para assim lhe dirigir uma oferta de valor atrativa, desenvolvendo as competências necessárias para manter e atrair, antes de mais, populações dinâmicas e motivadas”.

Assim sendo, a aplicação do marketing às cidades deve procurar responder aos problemas existentes através de uma gestão adequada dos recursos disponíveis. Contudo, dadas as particularidades e características complexas das cidades, existem diferenças notórias entre o marketing aplicado às empresas e o marketing aplicado às cidades e territórios como seja desde logo os públicos:

- Marketing interno: cidadãos residentes, trabalhadores, organizações sediadas na cidade que se pretende promover a sua identificação com a imagem da cidade;
- Marketing externo: cidadãos não residentes, organizações externas, visitantes de negócios e turistas que se pretende captar e promover o grau de conhecimento da cidade (Azevedo, et al., 2010).

A abordagem no marketing interno deve ser virada para a forma como os residentes interpretam a cidade, como a entendem e a sentem, definindo a partir daí uma estratégia que vise melhorar essa percepção e sentimento (Kavaratzis e Ashworth, 2005).

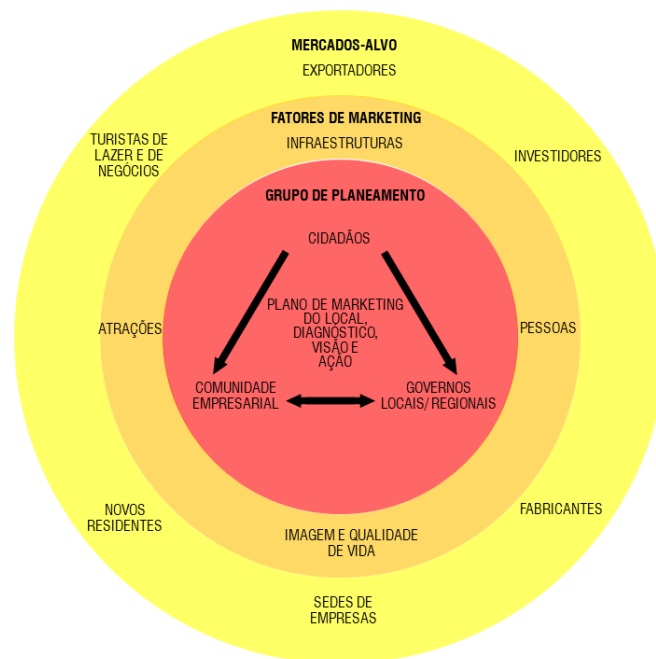
A nível do marketing-mix as estratégias aplicadas às cidades são também elas diferentes passando por:

- Design (lugar como carácter);
- Infraestruturas (lugar como ambiente fixo);
- Serviços básicos (lugar como fornecedor de serviços);
- Atrações (lugar como entretenimento e lazer) (Kavaratzis, 2004 in Guerreiro, 2013).

A combinação destas variáveis permite criar uma identidade única da cidade, sendo essa diferenciação capaz de estimular a sua atratividade assumindo o marketing das cidades um papel fundamental na gestão das mesmas, perante os desafios contemporâneos, contribuindo para o desenvolvimento económico e social do território e assim criar uma cidade mais competitiva e sustentável (Guerreiro, 2013).

Constatamos assim, que o marketing aplicado sobre os territórios se apresenta como um componente primordial de gestão e planeamento estratégico das cidades e regiões, onde as especificidades de cada território são projetadas num panorama globalmente competitivo, servindo-se de ferramentas que estruturam e definem a sua visão, missão e estratégia, diferenciando-se assim de territórios semelhantes que concorrem por um estatuto ou posição semelhante. Visto isso, as infraestruturas urbanas do território em causa são alvo de um profundo plano estratégico de beneficiação, permitindo-lhes assim suportar o desenvolvimento da cidade de modo a torná-la mais competitiva. (Fernandes & Gama, 2006 in Pereira, 2011).

Kotler, Gertner, Rein, & Haider (1993 in Pereira, 2011: 60) desenvolveram um modelo que apresenta os elementos do marketing estratégico de lugar, os quais podemos observar na figura seguinte:



**Figura 12 – Elementos do marketing estratégico do lugar**

Fonte: (adaptado de Kotler, Gertner, Rein, & Haider, 1993 in Pereira, 2010: 60)

Como podemos observar na figura, o processo é composto por três níveis:

- Nível 1 - Grupo de planeamento;
- Nível 2 - Os fatores do marketing;
- Nível 3 - Os mercados-alvo.

No nível 1 encontramos os intervenientes responsáveis pelo processo de gestão como os governos locais, empresas e cidadãos que tratam de desenvolver um diagnóstico que irá sustentar a formalização da visão e ação que definirá a estratégia e o plano de marketing da cidade. No nível 2, estão reunidos todos os aspetos materiais e imateriais que caracterizam e definem a atratividade do território. No nível 3, estão reunidos os segmentos do mercado-alvo, aos quais a cidade se dirige e pretende captar através do que a mesma tem para oferecer. A eficácia da comunicação e oferta feita ao consumidor é determinada pela capacidade da articulação e trabalho entre estes 3 níveis.

Concluimos assim, que a construção da marca cidade advém de um conjunto de decisões estratégicas que estão incluídas no plano estratégico, que são posteriormente traduzidas em ações no plano de marketing (Rainisto, 2003).

### **2.1.1. – Definição de Branding Territorial**

O branding é uma estratégia de marketing que se aplica sobre as cidades ou regiões, como faz referência Kavaratzis e Ashworth (2005), a aplicação do marketing sobre uma cidade, é determinada pelo modo como é arquitetada a gestão da sua imagem, sendo a imagem da cidade o ponto de partida para o desenvolvimento de uma estratégia de branding. Visto isso, constatamos que o principal objetivo do marketing das cidades é o desenvolvimento e redefinição da imagem da cidade. (Azevedo, et al. 2010).

Pike (2008) definiu uma hierarquia da marca cidade / territorial, composta por seis níveis que vão desde a marca país até aos negócios de turismo locais (fig. 13, pág. 61).

Deste modo, as ações de comunicação e branding devem compreender as especificidades e características de cada tipo de marca.

Segundo, Rainisto (2003) o branding é um meio através do qual os lugares podem estabelecer as associações que ambicionam e assim aumentar o seu grau de atratividade.

Na mesma linha de pensamento, Freire (2005) defende que o branding é a ferramenta mais capaz de fazer com que as cidades preservem a sua própria identidade, salvaguardando-se assim de fenómenos de padronização provenientes da globalização.



**Figura 13 – Hierarquia da marca de destino**

Fonte: (Pike, 2008)

Por sua vez, Kavaratzis e Ashworth (2005) entendem que o conceito de branding de cidades está relacionado com a utilização dos conceitos de branding dos produtos na cidade ou território.

Assim, de um modo geral entendemos que o branding é:

“(…) um produto, serviço, pessoa ou lugar identificável de tal maneira que o comprador ou usuário percebe o valor acrescentado, único e relevante que corresponde às suas necessidades pessoais (…)” (De Chematony & MacDonald, 2001 in Freire 2005).

Nesta conformidade, não existindo um termo que traduza o real significado de branding, de um modo simplificado este pode ser considerado um conjunto que agrupa estratégias de construção de uma marca. (Clifton, 2009).

Na tabela seguinte podemos ver de forma sintetizada a abordagem conceitual de diferentes autores, ao conceito de branding territorial:

Definição	Autor/Obra
Como elemento que engloba atributos diferentes de um espaço para obter um determinado posicionamento, como necessidade de singularizar territórios, a marca de território representa um exercício de resistência identitária, ante um modelo homogeneizador inerente a uma sociedade que se autodenomina global e pós-moderna.	López-Lita y Benlloch (2005)
A marca de território deve ocupar-se da criação e comunicação de uma identidade de lugar que possibilite incrementar seu atrativo.	Rainisto (2004)
A marca de território é um grande identificador de valores intangíveis.	Morgan (2004)
A marca de território é a representação da identidade de um território, mediante a construção de uma imagem favorável, internamente e externamente.	Govers e Go (2009)
Branding é concebido como um processo de representação, planejamento e comunicação de um nome e da identidade de um lugar. O objetivo consiste não apenas em obter rendimento econômico, mas também alcançar uma boa reputação para o território.	Anholt (2007; 2010)
Branding consiste em gerar identidade de lugar para produzir mudanças na imagem e reputação, com vistas a interferir na modificação do comportamento de clientes potenciais. Trata-se de uma nova forma de governança do território.	Kavaratzis (2005)
Branding não é uma ferramenta de gestão, senão que uma técnica de projeção de uma imagem positiva dirigida a clientes potenciais. Trata-se de construir valor de marca, mediante a comunicação efetiva dos atributos do território.	Fernández-Cavia (2009)
Apesar de integrar-se em um contexto global e pós-moderno, a marca de território é, em si, um exercício de reafirmação de identidades.	Lash e Urry (1994)

**Tabela 1 – Definições de Branding de Território**

Fonte: (Dallabrida et al., 2016: 678)

Kavaratzis e Ashworth (2005) afirmam que um mero slogan ou um logotipo apelativo não são o suficiente para que um território alcance uma marca consistente e de qualidade, para isso é crucial que se articulem de um modo equilibrado os elementos identidade, posicionamento e imagem, para assim se atingir os desejados resultados.

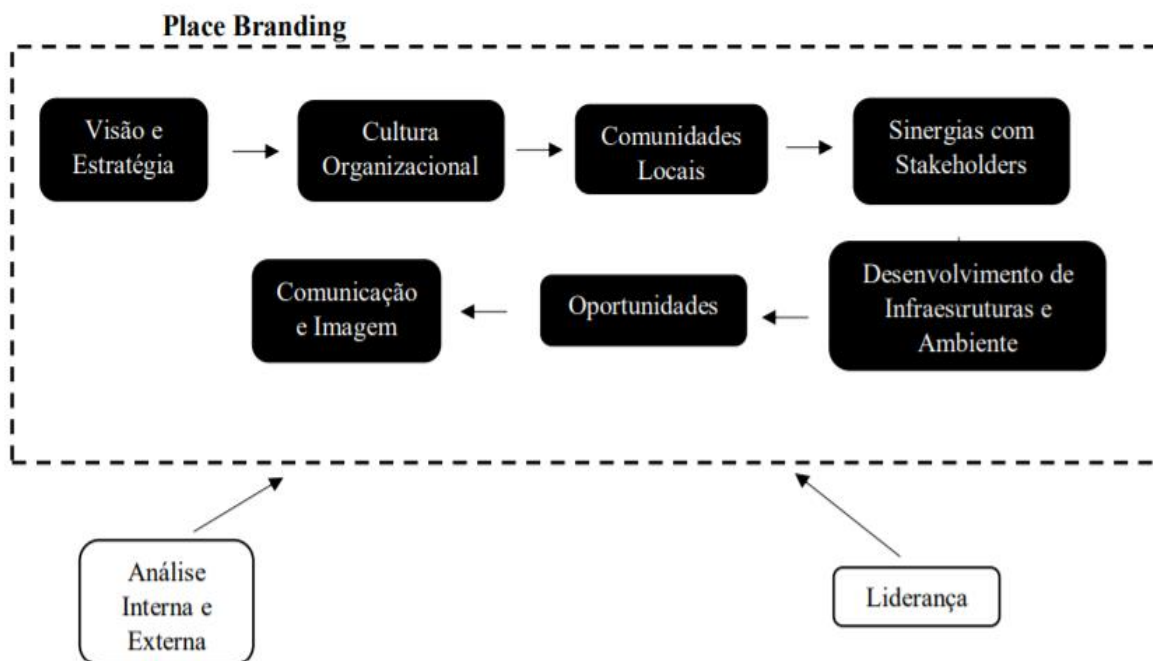
Na linha das dificuldades do branding territorial, Pike (2009 in Dallabrida et al., 2016: 678) enumera seis dificuldades na sua aplicação:

- (1) a multidimensionalidade do território;
- (2) os interesses heterogêneos do público;
- (3) a implicação política;
- (4) a necessidade de gerar consensos;
- (5) a dificuldade de transferência do conceito de marca do sentido corporativo para o de território;
- (6) a disponibilidade de fundos limitados para financiamento de processos de articulação territorial.

“A gestão da marca envolve o esforço de selecionar atributos da identidade da cidade, traduzi-los e comunicá-los através de uma estratégia de posicionamento, materializada por símbolos, argumentos e técnicas de comunicação, que distingam a cidade das concorrentes e representem valor para todos os seus públicos incluindo munícipes, visitantes, empresas, órgãos de soberania, órgãos de comunicação social e outros” (Gaio e Gouveia, 2007: 32).

Desta forma, Kavaratzis (2009) refere que o processo integrado de place branding deve começar com um debate das entidades responsáveis para que se defina uma certa visão para o futuro da cidade e para a sua marca, tal como as melhores estratégias para alcançar essa visão, devendo posteriormente as mensagens de decisões serem espalhadas por todas as partes envolvidas. Após a conclusão do interno, avança-se para o envolvimento das comunidades locais, mobilizando o seu envolvimento para se estabelecer e melhorar a visão e estratégia da marca para além de procurar estabelecer sinergias com os grupos de interesse - “stakeholders”. O investimento no desenvolvimento de infraestruturas e espaços na cidade que oferecem oportunidades aos diferentes públicos-alvo é também crucial em todo este processo, como podemos ver esquematizado na figura seguinte:





**Figura 14 – Modelo Conceitual do Processo Integrado de Place Branding**

Fonte: (Kavaratzis, 2009)

Na ótica de Martins (2006), o branding é o conjunto de ações ligadas à gestão da marca, definidas após uma análise e ponderação e que levam as marcas a aumentarem a sua capacidade económica, ganhando uma força tal que passam a fazer parte da cultura e a influenciar o dia-a-dia das empresas e consumidores.

O branding é assim, uma ferramenta estratégica de construção e valorização das marcas, que visa destacá-las e torná-las mais fortes que as marcas concorrentes.

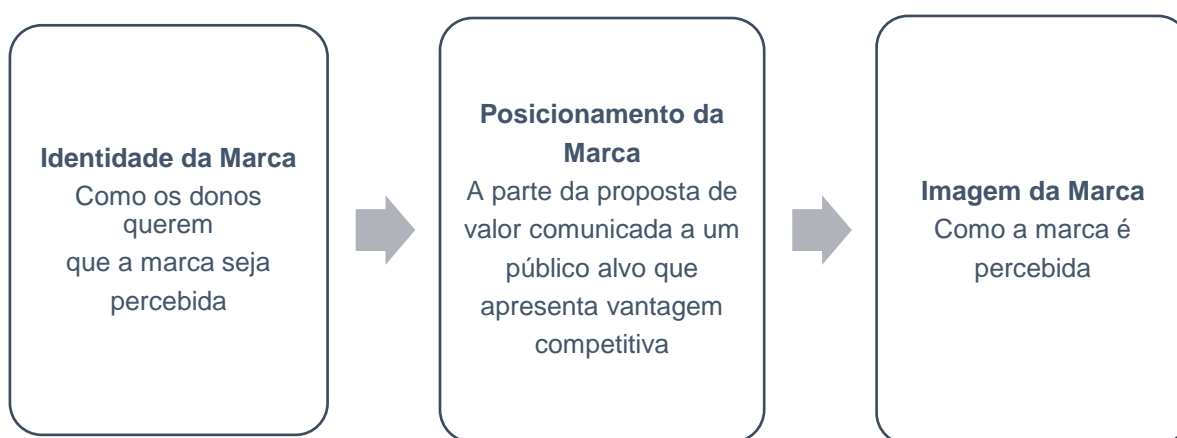
Assim, no caso das cidades, o branding é uma ferramenta que permite identificar e alinhar as imagens pretendidas para a cidade, atribuindo-lhes os significados pretendidos. Tal como as marcas, também as cidades atendem a necessidades simbólicas, funcionais e emocionais, os atributos que atendem a estas necessidades precisam de ser estruturados numa proposta única. (Kavaratzis, 2004 in Guerreiro, 2013: 9).

Assim, o branding aplicado às cidades tem como função identificar e comunicar as mais-valias e especificidades que estas têm para oferecer,

contribuindo para a formação da sua identidade e imagem únicas, o que faz com que as mesmas se diferenciem das demais, tornando-as mais competitivas.

Desta forma, sendo o branding um mecanismo de comunicação das mais-valias das cidades, é fundamental compreender como este contribui para o desenvolvimento da identidade, imagem e posicionamento das mesmas.

Na imagem seguinte podemos ver os elementos fundamentais do branding que são a identidade e a imagem da marca onde, a identidade é compreendida como um conceito emissor e a imagem como um conceito recetor (Guerreiro, 2013: 9).



**Figura 15 – Relação entre os elementos da Marca**

Fonte: (Adaptado de Kavartzis e Ashworth, 2005: 508)

Assim, vemos que os componentes mais relevantes para a marca são a identidade e a imagem, sobretudo quando se trata de uma marca territorial, sendo mencionadas com frequência por vários autores quando se trata a temática do branding de lugares. A identidade da marca é determinada pelo proprietário da marca, já a imagem da marca é concebida na mente do consumidor (Moilanen e Rainisto, 2009 in Cardoso, 2016: 23).

### **2.1.1.1. – Identidade e Imagem do Território**

A identidade dos territórios é um fator-chave na criação da imagem de uma cidade, sendo ela constituída por elementos que estão relacionados com a sua capacidade atrativa (Azevedo et al. 2010).

Segundo, Gaio e Gouveia (2007) a identidade, apesar de imaterial, é o resultado de um conjunto de particularidades e atributos reais que as cidades contêm o que as torna únicas e que faz com que se diferenciem umas das outras, caracteriza-se também por ser um conceito em constante mutação devido ao fato da formação da mesma se relacionar com vários aspetos tais como a dimensão política, social, cultural, bem como elementos palpáveis da cidade que a definem, física, geograficamente com o seu património arquitetónico e infraestruturas que a cidade contém.

Nessa linha de pensamento, Azevedo et al. (2010) afirmam que a identidade das cidades resulta da combinação entre o que uma cidade parecer ser e o que é capaz de fazer.

Visto isto, concluímos que a cidade é um produto complexo, constituída por dimensões materiais e imateriais, pelos seus recursos físicos e geográficos bem como pelos seus recursos culturais, históricos, sociais e económicos que são determinantes na formação da sua identidade.

Desta forma, contribuindo estes recursos na formação para aquilo é efetivamente uma cidade, é necessário que as suas crenças, valores e a forma como a cidade encara o futuro, estejam em sintonia com o posicionamento em que a mesma se pretende colocar e os objetivos que pretende atingir, apontando assim à conceção de uma estrutura de comunicação e relacionamento que lhes permita transmitir valor (benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão) aos seus clientes e utilizadores (Kapferer, 1994 in Azevedo, et al., 2010).

Assim, as cidades devem ter a capacidade de emitir sinais que demostrem aos seus clientes e potenciais clientes que têm a capacidade de satisfazer os seus desejos e as suas necessidades, essa atitude faz com que os clientes passem a identificar-se com a cidade, e assim se estabelece uma ligação com os mesmos a longo prazo.

Vemos assim, que a identidade da cidade tem um papel fundamental na criação do sentimento de pertença e autoestima dos seus residentes, a marca cidade deve assim ser concebida tendo como base a sua identidade (Freire, 2005: 355).

Azevedo et al. (2010) defende que quanto mais elevados forem os níveis de autoestima e sentimento de pertença dos residentes, mais prodigiosa será a qualidade da marca, é assim crucial apurar estes aspetos ao longo da conceção da marca cidade.

Vemos como o branding assume uma posição determinante na sociedade:

“as marcas têm um papel muito importante na construção da identidade dos consumidores. Se as marcas estão associadas a determinados valores e significados são “(...) usadas de forma a definir a personalidade do usuário da marca e a transmitir aos outros grupos na sociedade um sinal do seu próprio estilo de vida (...)”, “(...) uma marca pode assim proporcionar benefícios de autoexpressão fornecendo uma forma para a pessoa comunicar a sua própria imagem.” Freire (2005: 354).<sup>8</sup>

No que corresponde às cidades, existindo uma boa relação entre a marca cidade e os seus habitantes, sentindo-se estes totalmente identificados e orgulhosos da mesma, as sensações de autoestima são mais elevadas, melhorando a qualidade da marca, o que potencia a imagem da marca e identidade da cidade (Azevedo et al., 2010).

O branding opera no sentido de preservar a identidade dos locais, que trata os seus aspetos únicos e especificidades, combatendo a tendência da modernização em homogeneizar e globalizar a arquitetura e os estilos de vida, o que poderá conduzir à perda da identidade cultural, o que se traduz na redução do interesse dos indivíduos em visitar determinadas cidades (Freire, 2005).

---

<sup>8</sup> “Brands are relevant because they are used in order to define the brand user’s personality and transmit, to other groups in society, a sign of his or her lifestyle (...)”, “(...) a brand can thus provide self-expressive benefit by providing a way for a person to communicate his or her self-image”

Nesse sentido, o foco do branding é evidenciar os atributos e características singulares da cidade, preservando a identidade cultural dos locais, são inúmeros os fatores que podem contribuir para a concepção de uma identidade única e distinta, tais como: os aspectos físicos (ambiente, acessibilidade), funcionais (atividades existentes) e psicológicos (emoção/cognição, significados atribuídos) (Azevedo et al., 2010).

Desta forma, sendo a identidade uma variável que pode ser trabalhada pela cidade, é necessário que desenvolva um plano de como pretende construir a sua identidade, e quais as diretrizes que a irão definir bem como os conceitos emissores, e quais as mensagens que irá transmitir ao seu público-alvo.

Na figura seguinte é apresentado um esquema com a proposta de Aaker (1996) no que diz respeito ao modelo planeamento da identidade da marca: Observamos que o modelo de Aaker (1996) faz o planeamento do processo de construção da identidade da marca. A identidade conjuga o que a cidade "parece ser" com o que "realmente faz", e particularmente, com "o que pretende vir a ser e a fazer" (Pereira, 2011).

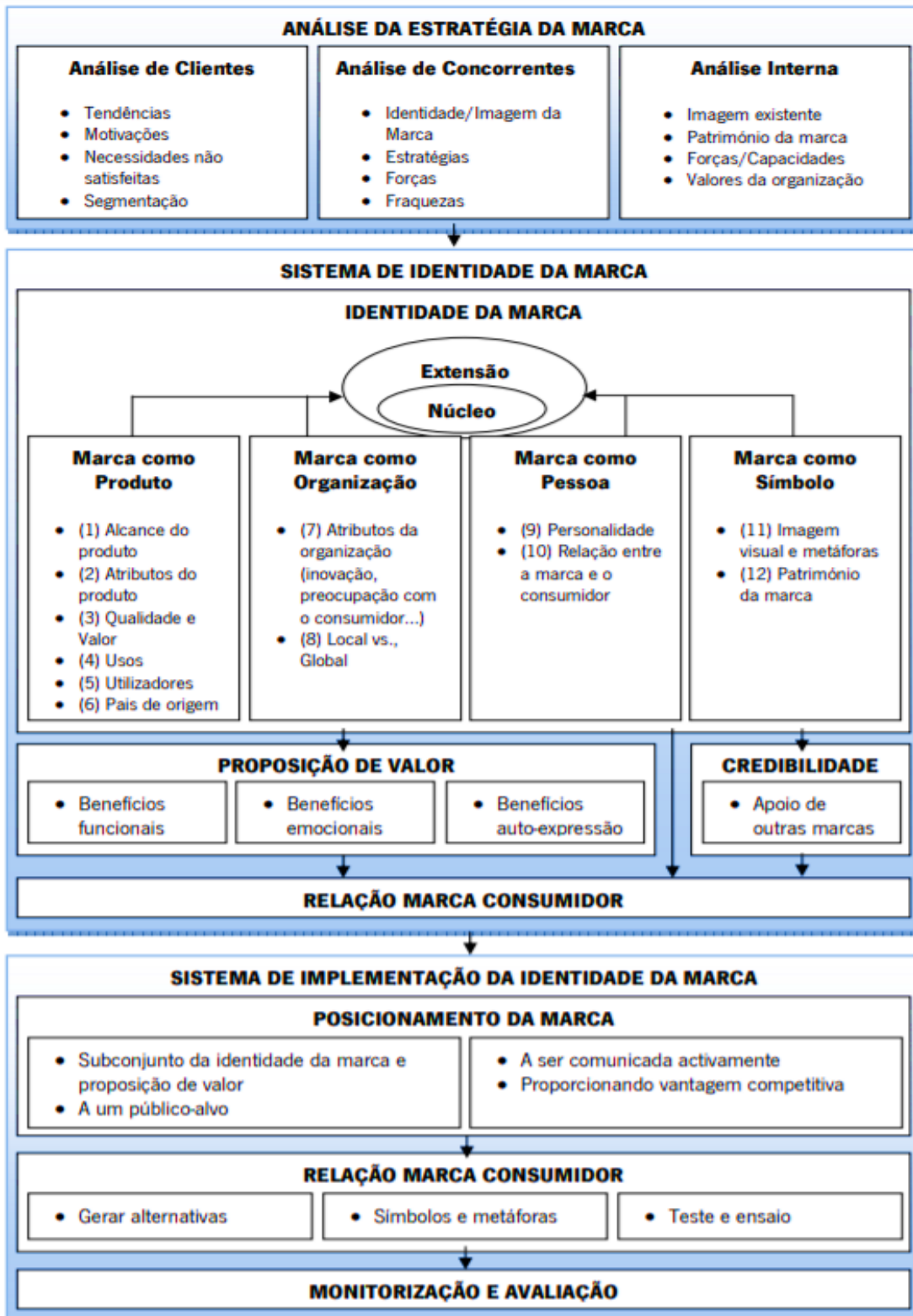


Figura 16 – Modelo de planeamento da identidade da marca

Fonte: (Aaker, 1996 in Pereira, 2010: 69)

Kapferer (1991), propõe uma perspectiva sobre a essência da marca, um modelo denominado por Prisma de Identidade da Marca, como podemos ver na figura:



**Figura 17 – Prisma da Identidade de Kapferer**

Fonte: (Kapferer, 1991)

Este modelo compreende que as marcas apresentam aspectos objetivos (Físico) e subjetivos (Personalidade) em determinado contexto (Cultura), cuja conjugação configura o vínculo com os consumidores (Relação), conduzindo ao desenvolvimento de uma apreensão peculiar (Reflexo) e assim á construção de uma panóplia de sentimentos e percepções nos consumidores (Mentalização).

Com a observação destas dimensões conseguimos determinar a identidade da marca e conceder-lhe valor. A identidade determina três elementos, nomeadamente: (1) possuir natureza de permanência ou longevidade; (2) apresentar coerência entre e nas mensagens que remetem à sua constituição; e (3) ser dotada de uma condição de realismo perceptível e credível. (Bennett, 1995 in Azevedo, et al., 2010).

Após abordarmos o do conceito de identidade, somos conduzidos à necessidade compreender o conceito de imagem, sendo este um conceito recetor, isto é:

“(...) a percepção da marca nas mentes dos clientes, é um reflexo (talvez inexato) da personalidade ou do produto marca. É o que as pessoas acreditam sobre uma marca, os seus pensamentos, sentimentos e expectativas (...)” (Bennett, 1995 in Azevedo, et al., 2010).

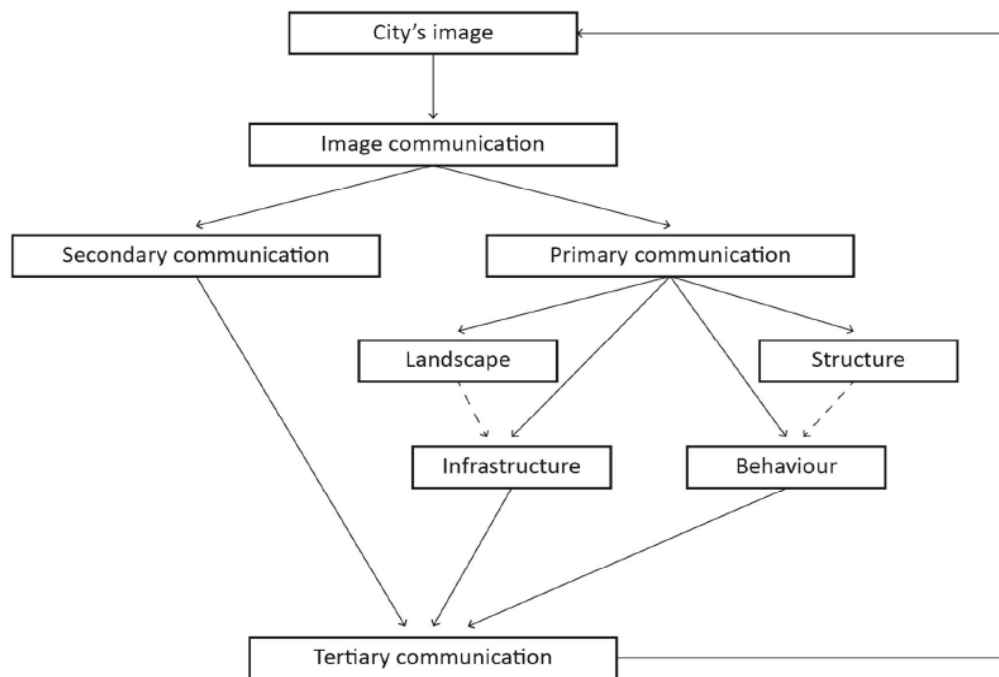
Sendo a imagem da marca cidade uma resultante do reflexo da identidade da marca na mente dos consumidores, este reflexo nem sempre é claro para os consumidores, apesar destes acharem que o é, resultante das percepções e associações que fazem das ações dos agentes locais (Pereira, 2011: 70).

A imagem é o resultado de um conjunto de percepções e associações que os fruidores constituem sobre uma cidade, esta imagem criada influencia a dinâmica dos espaços, de forma positiva ou negativa, determinada essa influência a partir do feedback e associações resultantes da experiência dos utilizadores (Azevedo, et al., 2010: 90).

Existem duas formas de as cidades comunicarem a sua identidade territorial ao público, de forma direta, na qual a cidade comunica diretamente com o público, ou de forma indireta, na qual a comunicação da imagem é feita através das estratégias de comunicação das cidades.

Segundo Kavaratzis (2004) a comunicação da imagem pode ser feita de três formas, como podemos ver na imagem seguinte:





**Figura 18 – Comunicação da Imagem da Cidade**

Fonte: (Kavaratzis, 2004: 67)

Assim, Kavaratzis (2004) aponta que a comunicação primária é o resultado da atuação da cidade, a qual se dá espontaneamente sem a intenção de comunicar (comunicação indireta), dentro desta identificamos quatro segmentos: paisagem, infraestruturas, estrutura administrativa e comportamento da cidade).

Por outro lado, a comunicação secundária é intencional e direta, ocorrendo através do uso de estratégias de marketing, as quais tendem a espelhar a realidade da cidade e se articulam com os restantes componentes do marketing das cidades.

A comunicação terciária, é a denominada de comunicação de “passa a palavra”, que não é controlada e deve ser reforçada pelos outros dois tipos de comunicação na tentativa de valorizar a opinião que é concebida segundo o feedback da experiência de quem a divulga. (Kavaratzis, 2004. 69).

Assim sendo, no processo de construção de uma imagem para uma cidade, devem ser tidas em conta na estratégia de comunicação, as interações e impressões das diversas variáveis, que são as diretrizes na conceção de uma imagem sólida e com capacidade resiliente.

### 2.1.1.2. Definição de Marca Cidade

Antes de avançarmos para o conceito de Marca Cidade, e apesar de já termos abordado ao longo deste trabalho o termo “marca”, concetualizamos de forma mais desenvolvida este conceito.

Na ótica da AMA - American Marketing Association:

“A marca é um nome, termo, design, símbolo, ou alguma outra característica que identifica o bem ou serviço de um vendedor, distinguindo-o dos demais vendedores.”<sup>9</sup>(American Marketing Association, 2008)

Desta forma, a American Marketing Association defende que uma marca pode identificar um bem ou serviço como também, uma família de bens ou serviços de uma empresa.

Pimentel (2007) defende a marca como algo intangível, capaz de se transmitir através de atributos que a tornam quase tão real como um produto, não deixando de ser um mito ou concepção na imaginação dos consumidores.

Desta forma, constatamos que o entendimento da marca não é genérico, sendo entendida de diversas formas consoante a ótica de cada autor.

Na seguinte tabela são apresentadas diferentes óticas do conceito de marca:

---

<sup>9</sup> “A brand is a name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller’s good or service as distinct from those of other sellers.”

<b>Função</b>	<b>Definição</b>	<b>Autores</b>	<b>Explicação</b>
<b>Marca como Instrumento Legal</b>	A marca funciona como uma declaração legal de propriedade.	Crainer, 1995	Criar uma marca implica um investimento, logo as empresas procuram um título de propriedade legal, como forma de proteção contra imitações.
<b>Marca como logótipo</b>	A marca é um nome, um termo, um símbolo, um determinado design, ou uma combinação de vários destes elementos. Tem o objetivo de identificar e, conseqüentemente, diferenciar	American Marketing Association, 1960	O logótipo permite que uma marca se diferencie das demais marcas existentes, ou seja, dos concorrentes
<b>A marca como empresa</b>	A marca pode fazer com que a identidade corporativa seja imediatamente reconhecida.	The Economist, 1994	Os bens/serviços de determinada marca funcionam como uma extensão da personalidade da empresa.
<b>A marca como abreviatura</b>	A marca é vista como o conjunto de todas as Ligações mentais que rodeiam o consumidor.	Brown, 1992	A marca representa características funcionais e emocionais, apelando a determinados pensamentos e, normalmente, à conseqüente decisão de compra por parte do consumidor. As atividades de marketing encontram-se ligadas à mente do
	A marca proporciona determinados atalhos na mente (memória)...	Jacoby, J., Szybillo, G. e Busato-Schach, J., 1977	

	... que levam a que os consumidores, no momento da compra, optem por marcas que reconhecem.	Chevan, 1992	consumidor, por forma a que se crie a identidade da marca.
--	---	--------------	--

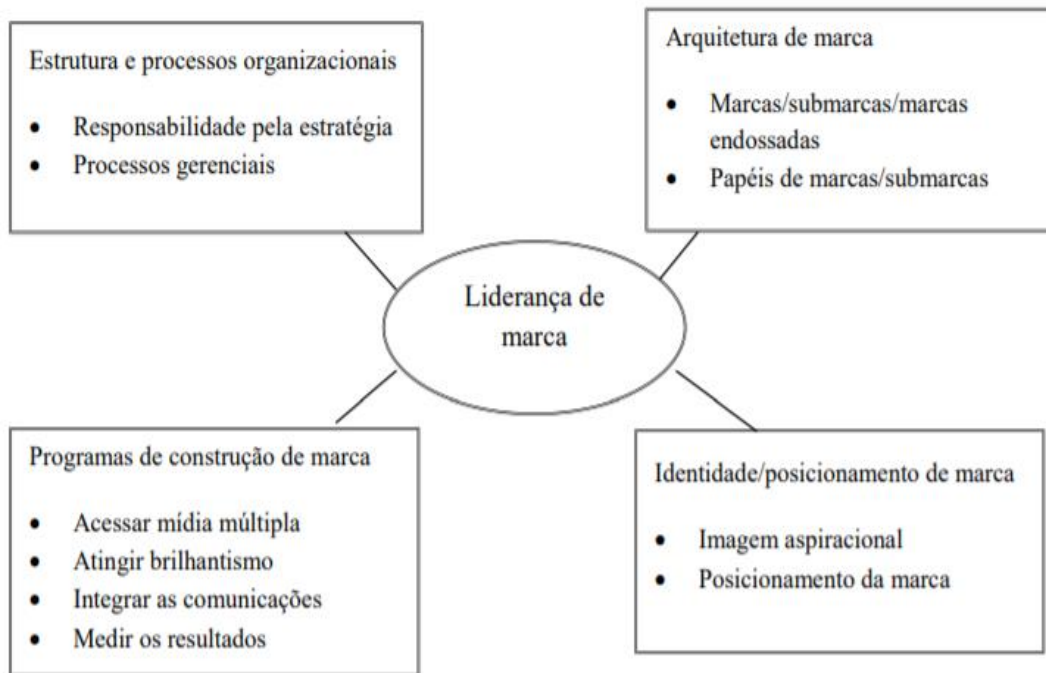
**Tabela 2 – Definições de Marca**

Fonte: Adaptado de (Chernatony e Dall' Olmo Riley, 1998 in Salgueiro, 2009: 5).

A marca funciona, como um meio de comunicação entre a empresa (emissor) e o consumidor (recetor), a empresa como emissora, emite uma mensagem sobre a marca que transmite a sua identidade e os seus valores, os quais são absorvidos e compreendidos pelo recetor /consumidor. O consumidor, como recetor da mensagem, concebe uma imagem da marca, baseada no conjunto de atributos e qualidades que entende que a marca detém e que contribui para ter uma determinada opinião e imagem sobre o que a marca significa.

A imagem de marca é a consequência da eficácia dos sinais emitidos, as mensagens são entendidas de modo diferente pelos consumidores, mas quando uma marca emite a sua mensagem de forma sólida e linear, surge a imagem de marca da marca (De Charnetony e Riley, 1998; Bauer, 2007; Aaker, 1996; Gade, 1998).

Aaker e Joachimsthaler (2009) desenvolveram um modelo de liderança da marca no qual são apresentados os pontos e tarefas que devem ser atingidas no sentido de uma marca prosperar, como podemos ver na imagem seguinte:



**Figura 19 – Tarefas de Liderança da Marca**

Fonte: (Aaker e Joachimsthaler, 2009)

Quando a marca se aplica sobre as cidades, a marca cidade é compreendida como uma adaptação do marketing de produtos e serviços às cidades (Peker, 2006), a concorrência e competição que constatamos entre determinados produtos e empresas, acontece também com países, territórios e cidades, daí a crescente necessidade de cada optarem por estabelecer uma marca que os diferencie dos demais. (Kotler et al. 1993).

Kotler et al., (2004) entendem que o conceito de marca cidade tem ganho notoriedade, uma vez que, se tem tornado frequente a necessidade das cidades fazerem a gestão e controlo da sua imagem de marca, na tentativa de satisfazer os seus residentes e captar determinado segmento do público-alvo, investidores, e talentos. (Dinnie, 2011).

O panorama competitivo que a globalização tem potenciado, tem vindo a pressionar as cidades, por isso mesmo as cidades têm procurado readaptar-se a esta nova realidade em constante mutação, uma marca cidade forte torna uma cidade mais capaz de enfrentar situações adversas, aumentando a sua capacidade de resiliência. As cidades procuram assim captar residentes e turistas, para isso é

necessário que as mesmas apresentem vantagens competitivas através da gestão da marca, auto governação e investimento local. (Kotler et al. 1999)

Neste sentido, gerir uma marca cidade é diferente de promoção da cidade. A gestão da marca cidade caracteriza-se pelos seus métodos de discussão de ideias e participação das diferentes partes interessadas, apurando o que o território tem para oferecer, como pretende ser visto e onde pretende chegar. O debate e a articulação das diferentes ideias permitem afinar e ajustar a marca cidade ao que são os seus objetivos, sendo assim entendida como pretende, através da criação de serviços e mensagens sólidas que elucidem a identidade da marca, focada no público alvo que pretende captar. (Houghton et al., 2011).

Assim, o marketing de lugar e a gestão da marca cidade deve incidir sobre a cultura e história do local, bem como no seu desenvolvimento económico e social, valorizando os residentes, património arquitetónico, paisagem e meio ambiente. (Zhang, 2009, 246).

Deste modo, é fundamental que a identidade da marca se diferencie das demais, a comunicação da marca deve sempre procurar dar uma resposta às necessidades e demandas do público-alvo, tornando a essência da marca sólida. (Middleton, 2011)

Neste sentido, a gestão da marca cidade deve procurar estabelecer associações com os diferentes grupos de interesse, pois desempenham um papel crucial no desenvolvimento da cidade, seja através de investimentos, políticas e comportamentos (Dinnie, 2011).

A perceção da marca cidade varia de consumidor para consumidor, determinada essa perceção também pelo segmento do público-alvo em que se insere, são fatores como a instrução e conhecimento que conduzem a perceções diferentes da marca cidade, este facto, faz com que seja relevante apurar qual a perceção que os clientes internos (residentes) e clientes externos (visitantes) têm sobre a atual imagem da cidade (Ancarani, 2001).

Para que as cidades se diferenciem e se posicionem, é crucial que as cidades filtrem os seus interesses e públicos-alvo, sendo os seus quatro principais segmentos do públicos-alvo de marketing de locais: os turistas e visitantes, os moradores e funcionários, os negócios indústria e os mercados de exportação (Kotler et al., 1999).

Tem aumentado o interesse sobre a gestão de marketing das cidades, tendo como base os interesses e necessidades dos residentes, visitantes e investidores (Merrilees et al., 2009), a marca cidade deve assim desenvolver-se apontando a um crescimento económico, por outro lado, faz com que os residentes da cidade se identifiquem com a mesma. Neste tipo de abordagem de entre todos os segmentos do públicos-alvo, os residentes da cidade são o centro das decisões, pois as atividades são pensadas em prol dos seus interesses, necessidades e desejos, procurando melhorar a sua qualidade de vida. (Kavaratzis, 2004).

Assim sendo, verificamos que o sucesso da gestão da marca cidade passa pela formalização de uma estratégia que assente na identidade e equidade (Cai, 2002, Merrilees et al., 2009; Pike, 2009).

Outro fator que determina o sucesso da marca cidade é o conceito de Quality of Life (QOL), esta pode ser resumidamente definida como: "QOL é um sentimento de bem-estar ou satisfação por parte de residentes ou visitantes de um lugar" (Andrews, 2001: 202).

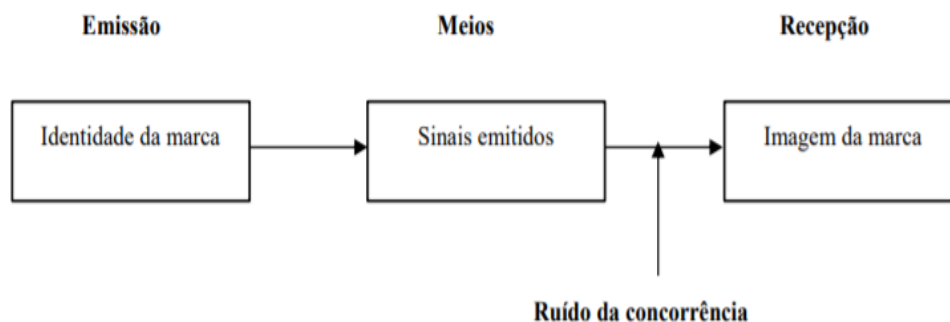
(Bigne et al., 2001; Chen et al., 2008) defendem que existe uma relação positiva entre o que é a imagem da cidade e os níveis de satisfação dos visitantes, quanto mais presença e força tem a imagem, mais impacto tem sobre os visitantes. Desta feita, uma boa imagem da cidade é crucial para que a cidade consiga competir com as demais, o território deve assim investir em boas infraestruturas, criar atrações e serviços de qualidade, bem como preservar o património arquitetónico e cultura, estes argumentos retratam o potencial do território que servirá de base de trabalho da imagem da cidade, procurando a diferenciação das demais (Hudson, 2009).

Kapferer (2008), defende que o posicionamento da marca cidade deve ter como base a identidade da cidade, sendo esta difundida através dos seus valores, história, competências e as realizações que concebem a marca.

Por outro lado, Aaker (1996) observa que uma marca de sucesso tem como base três princípios: envolvimento dos gestores de topo, deliberação clara da identidade da marca e empenho para obter visibilidade, estes princípios devem estar em sintonia com a identidade da marca.

A identidade da marca é um fator determinante do processo de gestão da marca, pois é através dela que a marca atinge coerência e continuidade, as marcas devem assim ostentar longevidade, emitindo sinais reais e coerentes (Kapferer, 2008).

Kapferer (2003) desenvolveu um esquema no qual reúne identidade e imagem da marca, sugerindo que no processo em que é desenvolvida uma imagem na mente dos consumidores é o resultado da forma como a identidade é construída e conseqüentemente transmitida para eles, o que pode ser entendido como um processo de comunicação, como é apresentado na seguinte figura:



**Figura 20 – Da Identidade à Imagem**

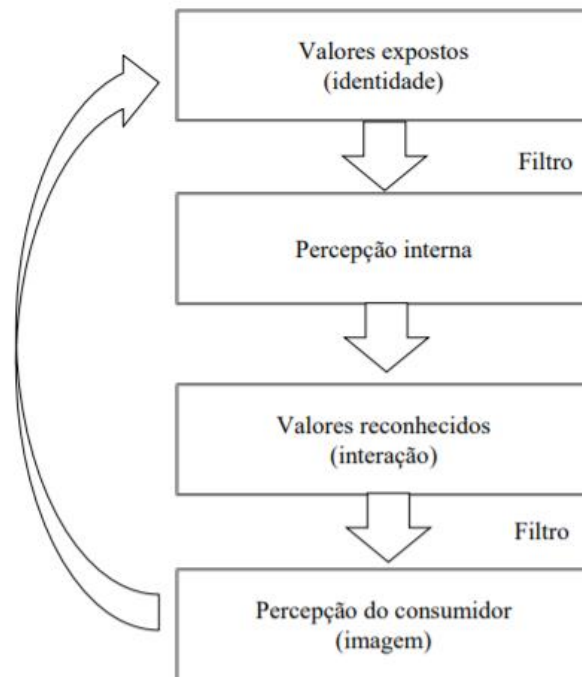
Fonte: (Kapferer, 2003)

Em suma, o sucesso da construção de uma marca cidade passa por determinar o melhor método de desenvolver a sua identidade. Uma estratégia necessita de uma identidade sólida e forte para que o potencial da marca seja corretamente compreendido pelo seu público-alvo, o que se contribui para o



desenvolvimento da confiança, e diferenciação perante territórios que pretendem alcançar o mesmo posicionamento (Aaker, 1996).

Na figura seguinte vemos o processo de transformação da identidade em imagem de marca:



**Figura 21 – Processo de transformação da identidade e imagem da marca**

Fonte: (De Chernatony, Drury e Segal-Horn, 2004)

Assim, constatamos que as percepções desempenham um papel fundamental no momento em que se concebe a imagem da marca, por isso as mesmas merecem especial atenção por quem faz a gestão da marca cidade.

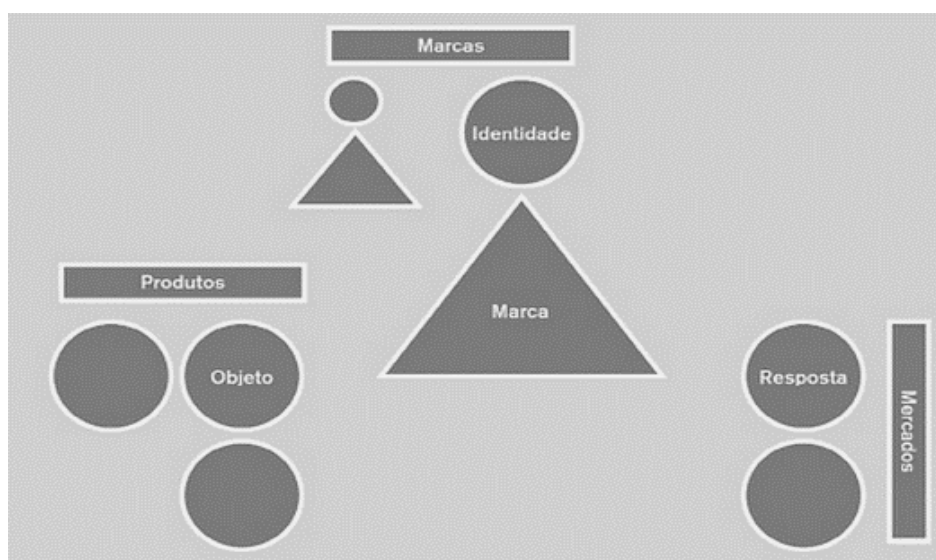
## **2.2. – Processo e Potencial do Branding**

Kotler et al., (2008) defendem que o branding tornou-se um conceito tão robusto que é cada vez mais difícil encontrar-se algo que se apresente unbranded, sendo que o branding detém a capacidade de atribuir o poder de uma marca a produtos e serviços, elevando-os e diferenciando-os da concorrência.

Assim, a marca ocupa uma posição de destaque nas empresas ou território, pois ela reproduz e valoriza os seus produtos, serviços e especificidades. A gestão de uma marca requer assim uma série de ferramentas capazes de a tornar mais coerente, sólida e visível.

Martins (2006), defende que o branding é o conjunto de ações ligadas à gestão de uma marca, e que são determinadas após uma análise, conduzindo ao reposicionamento da mesma, potenciando a sua capacidade económica e aproxima a marca com a cultura e identidade do território, e assim irá influenciar o quotidiano das empresas territórios e seus fruidores.

O branding é assim uma ferramenta estratégica de construção e valorização das marcas, tendo como principal objetivo fortalecer a marca, diferenciando-a das demais.



**Figura 22 – Triângulo da Marca**

Fonte: (Lencastre e Corte-Real, 2010)

Lencastre e Corte-Real (2010) apresentam um modelo que compõe as diferentes áreas do branding (fig. 22, pág. 81), no qual a marca é um sinal e se articula com os componentes da marca.

No pilar da identidade encontramos o sinal ou conjunto de características e especificidades que identificam a marca. No pilar do objeto encontramos as ações de marketing que apontam ao estabelecer ações designadas à conceção de uma

relação de troca de um produto em determinado mercado ou público-alvo. Já o pilar da resposta abarca todas as associações à marca, tais como, reações cognitivas, afetivas e comportamentais.

Este modelo de atuação do Branding pode ser abordado de diferentes formas e sempre ajustado a cada contexto em específico de acordo com as especificidades e características do território em causa e consoante as características que a marca apresenta.

A tradução literal do termo Branding corresponde a “desenvolver uma marca” ou “construir uma marca”. Segundo San Eugenio (2012):

“a marca de território comporta, em grande medida, a reinvenção dos lugares a partir do processo de desenvolvimento de marca (branding) com as identidades coletivas dos espaços, que se servem plenamente dos intangíveis associados às identidades territoriais”.

Muñoz (2008) refere-se ao Branding como um processo progressivo de “brandificação do território”, ou seja, os espaços submetem-se a transmitir determinadas imagens e mensagens no sentido de comunicarem a identidade e imagem de marca pretendidas. É assim, um processo de concreção de valores e atributos e especificidades territoriais que são transformados em símbolos, e associados posteriormente à cidade enquanto marcas ou traços da sua identidade.

Em suma, o branding com as suas ferramentas tem um potencial significativo na transformação da imagem das cidades, através do refinamento e gestão dos elementos que definem a sua identidade, características ímpares e especificidades, que contribuem para a conceção de um produto de cidade diferenciador para os seus fruidores.

## 2.3. – A Revitalização da cidade através do Branding

Como vimos anteriormente, o branding tem um papel importante na chamada re-imaging das cidades, sendo por isso importante o processo de como pode ser feita essa reconversão e revitalização da imagem de uma cidade ou território.

Como já vimos, a primeira forma de comunicação da cidade acontece por via do contato que os utilizadores têm com ela, esta figura todos os atributos que a compõem, e que contam na sua perceção logo a transformação desses atributos com o intuito de os tornar mais atrativos, contribui para o incremento dos níveis de atratividade da cidade. (Guerreiro, 2013: 17).

Relativamente à melhoria dos atributos físicos, pode passar pela reabilitação os espaços urbanos e do seu espólio arquitetónico, reajustando o tecido urbano obsoleto ao que são as necessidades e exigências da atualidade, melhorando em simultâneo a imagem da cidade como um todo. Maioritariamente estas intervenções ocorrem ao nível do património arquitetónico, visando a captação e permanência das pessoas nos centros das cidades (Moura, et al., 2006: 20).

A reconversão e revitalização urbana têm um impacto significativo na identidade da cidade, visto que estas ações compreendem um valor vivencial característico e próprio, contribuindo para a conceção de uma identidade única e difícil de ser replicada (Kavaratzis, 2004 S.I.).

Para além dos atributos físicos, a comunicação primária, deve valorizar a gestão dos atributos imateriais, tais como, os administrativos e comportamentais, deve ser praticada uma revitalização integrada dos atributos físicos e também uma aposta no desenvolvimento social e económico, que crie mais-valias para os residentes (Moura, et al., 2006: 25).

Moura, et al., (2006), defendem que uma intervenção deve assentar em três níveis:

- 1) Performance económica e financeira;
- 2) Sustentabilidade física e ambiental;
- 3) Coesão social e cultural.

Assim, aproximando-se ao conceito de cidade compacta, ou seja, a cidade deve oferecer:

“(...) espaços de proximidade e de ótima mobilidade, possibilitando assim a elevada convivência social e dinâmicas de grupo catalisando cruzamentos, trocas e oportunidades.” (Seixas e Costa, 2009: 11)

Nesta linha de pensamento, o processo de revitalização urbana deve ser capaz de articular a parte urbanística com os objetivos económicos e sociais, tendo como foco o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida para as populações (Guerreiro, 2013: 18).

Assim sendo, ao atravessar por um processo de revitalização urbana, a cidade acaba por se tornar mais operacional, contribuindo para a melhoria da sua identidade, este um aspeto vital para os processos de comunicação de branding da marca cidade.

Como também já vimos, o branding das cidades requer o trabalho das diferentes variáveis, e não apenas a vertente da comunicação, incluindo o envolvimento e participação dos residentes que desempenham um papel crucial, assim o branding desempenha um papel fundamental em todo o processo no plano de revitalização da cidade.

### **2.3.1. – Redefinição da Identidade e Imagem da cidade**

Como temos vindo a analisar, o branding desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da imagem da cidade, sendo que muitas vezes ele é aplicado na re-imaging da cidade.

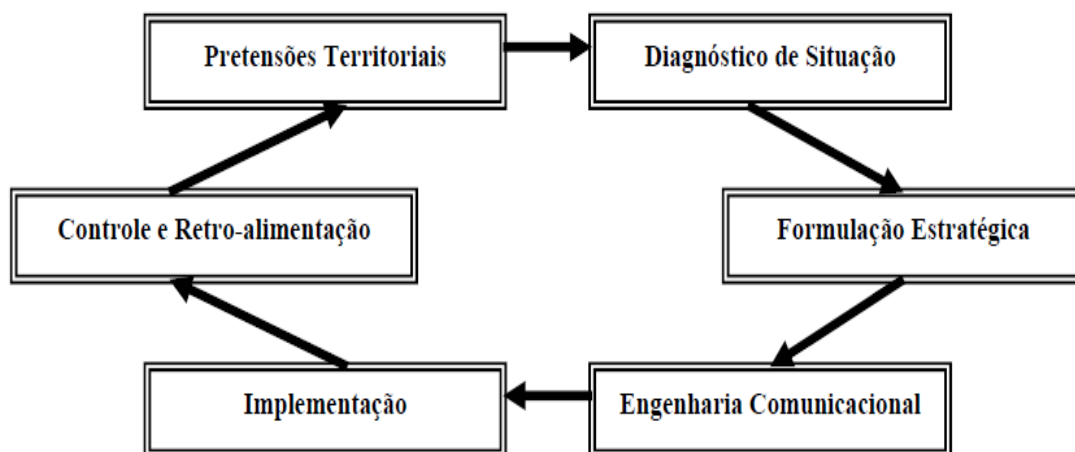
Smith (2005), entende que a re-imaging passa pela representação e reconfiguração intencional da imagem da cidade com a intenção de obter capital económico, cultural e político de acordo com o que são os objetivos da estratégia de marketing de cidade.

Visto isso, Smith (2005) aponta que o processo de re-imaging da cidade pode ser sustentado pela organização de eventos, edificação de edifícios emblemáticos, entre outras ações que constroem a imagem de um território.

Assim, Smith (2005) sugere um modelo conceptual sustentado pelos princípios da semiótica, no qual se consideram as imagens cognitivas e imagens afetivas. As imagens cognitivas são as que ganham maior destaque já que contribuem para a representação da cidade como um todo.

Considerando que os indivíduos são incapazes de reter a imagem de uma cidade na totalidade, o que fica retido na memória são as imagens mais marcantes, por isso é boa prática desenvolver uma rede de pontos-chave da cidade, que vão influenciar e estimular um feedback positivo em relação à imagem da cidade. Por este motivo, vemos algumas cidades a adotar esta estratégia, como é o caso de Bilbao com o Museu Guggenheim, que estimulou o desenvolvimento da sua imagem com base na construção e gestão de edifícios emblemáticos (Smith, 2005: S.I.).

Assim, a planificação estratégica das marcas cidades ou territoriais devem ser capazes de responder a algumas questões, tais como, onde estamos atualmente; onde queremos estar e de como podemos lá chegar. As estratégias de branding das marcas territoriais devem promover nos públicos-alvo determinadas perceções e comportamentos, bem como associações que potenciem o alcance dos objetivos da cidade, como apresentado na seguinte imagem: (Killingbeck e Trueman, 2002: S.I.).



**Figura 23 – Gestão das Marcas Territoriais**

Fonte: (Gaio e Gouveia, 2007)

O processo apresentado permite que sentimentos como a auto-imagem, pertença do público interno em relação à cidade sejam promovidos, acabando por estimular também o empreendedorismo, desenvolver o capital relacional e favorecendo o co-branding através da extensão a produtos e clusters, captando investimento externo e atraindo visitantes, ou seja, contribui para aumentar a competitividade territorial (Gaio e Gouveia, 2007: 31).

A gestão de marca funciona como uma estratégia fomentada pela procura de informação, que visa desenvolver a comunicação da cidade, através do envolvimento com a mesma, do qual resulta um posicionamento pré-determinado da sua boa gestão, potenciando a eficiência dos processos de comunicação. (Gaio e Gouveia, 2007: 32).

A nível do processo da gestão da marca, passa pela identificação dos atributos e especificidades da identidade da cidade, sendo posteriormente traduzidos e comunicados por via de uma estratégia assente num posicionamento que é materializado por símbolos e técnicas de comunicação, que diferenciam a cidade das demais, apresentando valor para o público-alvo (Gaio e Gouveia, 2007: 32).

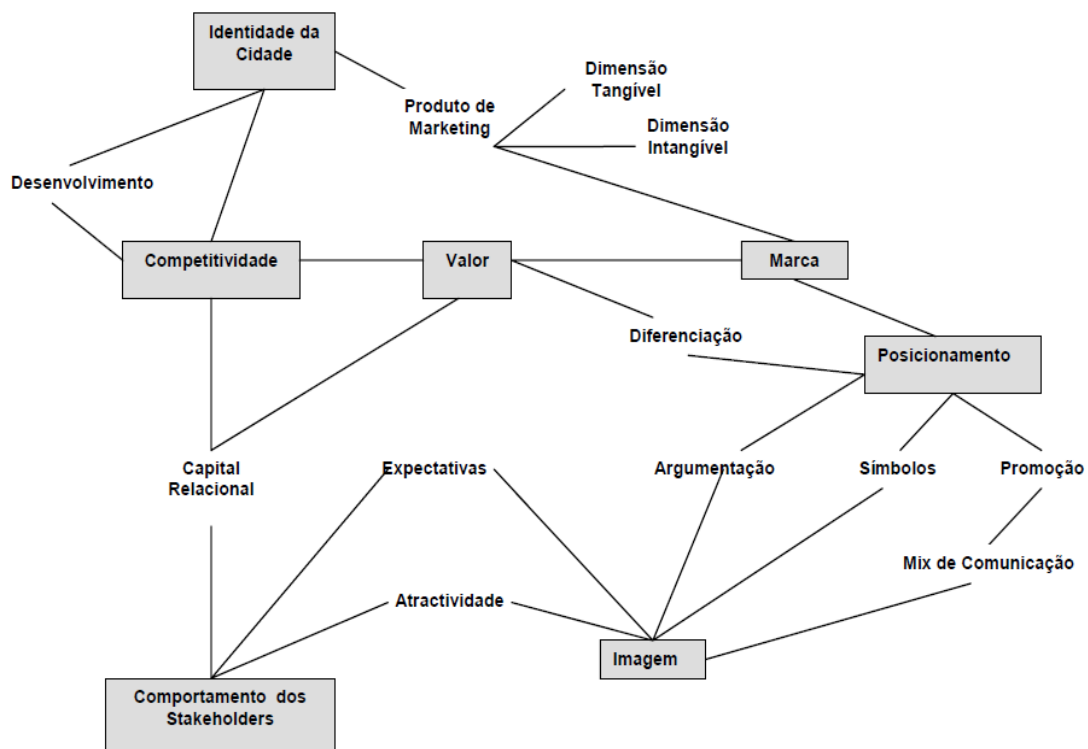
Assim, no que diz respeito ao brand equity de uma marca e mais especificamente, no caso do marketing de lugar, a marca acrescenta valor, atuando

como uma ferramenta impõe uma dinâmica de atratividade e competitividade do território, uma vez que fornece ao consumidor informação sobre o território, transmitindo-lhe confiança no processo de decisão e, através do aumento da notoriedade e qualidade percebida, contribui para a melhoria da satisfação e fidelização do fruidor (Gaio e Gouveia, 2007: 33).

Visto isto, importa que a materialização da marca e do posicionamento seja feito através de um processo de marketing-mix apropriado ao marketing dos lugares, que abranja a gestão das variáveis do produto, preço, distribuição, comunicação, evidências físicas, pessoas e o processo (Killingbeck e Trueman, 2002: S.I.).

Assim, a marca irá através das suas diferentes ferramentas estratégicas, divulgar o seu posicionamento territorial, dando o seu contributo para a aproximação entre o que é o posicionamento pretendido e o posicionamento efetivamente alcançado (Gaio e Gouveia, 2007: 34).

Na figura seguinte, podemos ver esquematizado alguns dos conceitos e variáveis fundamentais a serem utilizados pelo marketing territorial, segundo Gaio e Gouveia (2007):



**Figura 24 – Mapa de Conceitos para Uso do Marketing Territorial**

Fonte: (Gaio e Gouveia, 2007)



A visão sobre o futuro da cidade, a identificação dos aspeto-chave e a definição de uma estratégia assente nos conceitos apropriados, permitirá a definição de um eixo de comunicação coeso, uma proposta de valor única (Unique Value Proposition), evitando falhas na definição de um posicionamento difundido que prejudique a compreensão dos públicos-alvo. O objetivo passa por focar na promessa que a marca faz, através das mais valias que a diferencia e a torna tão única, atrativa e funcional, onde os riscos funcionais, financeiros e sociais são reduzidos (Gaio e Gouveia, 2007: 34).

Desta forma, o posicionamento com base na Unique Value Proposition classifica a marca em relação à concorrência, devendo ser explícito o seu principal eixo de atração, sendo no caso das cidades uma definição complexa, devido ao facto de possuir múltiplas dimensões, o que torna difícil encontrar um ponto e um espaço de interesse aos distintos segmentos dos públicos-alvo e que ao mesmo tempo se diferencie dos territórios concorrentes, sendo que o “número de stakeholders e setores envolvidos na atividade de marketing territorial aumenta o grau de imprevisibilidade e complexidade na definição dessa promessa” (Gaio e Gouveia, 2007: 36).

Um caso que podemos apresentar como exemplo de re-imaging de uma cidade é o caso da cidade de Barcelona. Atualmente, Barcelona é referência ao nível internacional, devido à estratégia e modelo de gestão e planeamento que tem vindo a implantar desde 1980 (Guerreiro, 2013: 15).

Barcelona foi assim alvo de um processo de re-imaging que lhe permitiu colmatar as falhas resultantes da falta de planeamento e investimento no passado, sendo atualmente considerada como uma “capital” europeia. Este processo de re-imaging compreendeu três fases, sendo que cada uma delas teve sempre como objetivo associar à cidade determinadas características e valores no sentido de beneficiar e qualificar a sua imagem (Smith, 2005: S.I.).

Guerreiro (2013 citando Smith, 2007) apresenta as fases que a cidade atravessou:

A primeira fase foi a “Cidade modernista”, que apelou à recuperação de edifícios projetados por Domènech, Puig e Gaudi, passando estes a serem classificados tornando-se pontos de referência da cidade Barcelona. Desta forma, ao mesmo tempo que os edifícios são reabilitados, melhora a imagem da cidade,

estas intervenções valeram à cidade de Barcelona o estatuto de “cidade artística”, “cidade cultural” e “capital do modernismo”. (Smith, 2007 in Guerreiro, 2013: 16)

A segunda fase denominada de “Cidade desportista”, iniciou-se em 1980, surgiu com a organização dos Jogos Olímpico de 1992. A realização deste evento conduziu à construção de infraestruturas, serviços e equipamentos para a realização desportiva, bem como à recuperação de zonas críticas da cidade, tal evento comportou uma cobertura a nível mundial, o que contribuiu para a projeção e promoção da imagem da cidade. (Guerreiro, 2013: 16)

A terceira fase apelidada de “Cidade monumental”, está relacionada com a construção de novos monumentos culturais, projetados estes por arquitetos de renome internacional, o que fomentou a visibilidade e promoção da cidade. (Guerreiro, 2013: 16)

Com o exemplo de Barcelona, conseguimos ver de forma prática como um processo de re-imaging traduzido este em ações de reabilitação, requalificação e construção de edifícios emblemáticos, pode comportar mais valias para uma cidade ou território, associadas estas ações a estratégias de comunicação e branding, que visam a promoção da nova imagem da cidade e assim conduzem a um reposicionamento em relação às suas concorrentes devido ao seu carácter diferenciador.

## 2.4. – Contextualização histórica do modelo de Barcelona

A cidade de Barcelona apresenta um modelo de branding de sucesso, o processo de transformação que de que a mesma foi e é alvo tem beneficiado em muito a cidade e por consequente a qualidade de vida dos seus cidadãos. As transformações incidiram sobre as especificidades do âmbito local e sobre os cidadãos, e a partir daí desenvolveram-se novas políticas urbanas, as quais tornaram Barcelona numa referência a seguir, para territórios que pretendam adotar um modelo de gestão similar. Os resultados que Barcelona hoje apresenta advêm de um longo e contínuo processo de trabalho e análise de todos os componentes e especificidades que constituem a marca Barcelona.

A organização dos Jogos Olímpicos de 1992 em Barcelona, possibilitou efetuar melhorias sobre a mesma, o que lhe permitiu voltar a evidenciar o seu carácter de cidade anfitriã, e demonstrar a sua capacidade de organizar eventos e congressos de escala internacional, tal como já o tinha feito anteriormente, aquando da realização da Exposição Universal de Barcelona em 1888, Exposição Internacional de Barcelona em 1929 e o Congresso Eucarístico realizado em 1952.

A projeção da cidade de Barcelona acentuou-se com as relações que estabeleceu com outras cidades, bem como pelo seu carácter impulsionador de iniciativas culturais, o que a tornou anfitriã de diversos tipos de eventos. É através deste modelo de gestão que Barcelona se posiciona num patamar de visibilidade internacional, o sucesso do mesmo advêm da combinação entre o que são as perspetivas de desenvolvimento da cidade, as intenções e necessidades de todas as partes interessadas e a participação do setor público e privado. (Léon, 2013: 121)

Assim sendo, a aposta de Barcelona na organização de eventos (culturais, desportivos, entre outros) e congressos internacionais foi fundamental na projeção da imagem e reposicionamento da cidade, pois permitiu atrair público do estrangeiro (visitantes), que ao mesmo tempo em que se deslocavam a Barcelona para assistir aos eventos e congressos, usufruíam de tudo o que a cidade tinha organizado e projetado previamente a cada evento, com vista a satisfazer as necessidades e desejos dos seus visitantes.



**Figura 25 – Exposição Universal de Barcelona em 1888**

Fonte: ([http://www.elpais.com/recorte/20101125elpgal\\_3/XXLCO/les/Exposicion\\_Universal\\_Barcelona\\_1888.jpg](http://www.elpais.com/recorte/20101125elpgal_3/XXLCO/les/Exposicion_Universal_Barcelona_1888.jpg), 2010)



**Figura 26 – Exposição Internacional de Barcelona em 1929**

Fonte: (<https://www.lavanguardia.com/fotos/19290112/54422550953/barcelona-palacio-de-montjuic-iluminado-la-exposicion-internacional-tal-como-fue-concebida.html>)

Contudo, o turismo cultural comporta a capacidade de promoção e venda dos territórios, através da captação das atenções, o que se traduz em capital e investimentos, criando desse modo uma vantagem competitiva. O modelo de Barcelona é associado a uma lógica de organização de grandes eventos que se traduzem em transformações urbanas, é também perceptível no modelo de atuação uma correlação com o passado que se espelha nos valores que são emitidos no presente.

A cidade de Barcelona tem demonstrado a sua capacidade de resiliência, de se regenerar e se reinventar, como se tratando de um organismo vivo que reage às ações que são previamente definidas nos Planos Especiais de Reforma Interior (PERI). (Léon, 2013: 122)

No caso de Barcelona a Exposição Universal de Barcelona (1888) a Exposição Internacional de Barcelona (1929) e o Congresso Eucarístico (1952) tiveram um impacto enorme na regeneração da imagem urbana da cidade, o investimento que esses eventos disponibilizaram permitiu criar uma infraestrutura, edifícios emblemáticos, espaços e edifícios públicos, o que lhe concedeu visibilidade e estimulou o desenvolvimento económico e tecnológico. Com a realização destes eventos o modelo de Barcelona consolidou-se e adquiriu um estatuto de organizadora de eventos internacionais, criando e projetando assim a marca cidade de Barcelona através das dinâmicas do branding.

A Exposição Universal de 1888 teve um reflexo sobre a cidade e cultura da mesma, elevando Barcelona ao patamar de outras capitais de renome. As exposições universais eram dotadas de um carácter de espetáculo e diversão, a sua dimensão artística estava vinculada à cidade, à imagem e a toda a estrutura, espaços e serviços que a cidade disponibilizava aos seus visitantes. As intervenções levadas a cabo antes da exposição abrangeram as zonas contíguas ao recinto principal que se encontravam insalubres, sendo estas alvo de uma intervenção que as tornou salubres e dignas, sendo requalificados os espaços públicos e implantados nessas zonas edifícios e monumentos que as qualificaram e atribuíram monumentalidade. Estas zonas foram assim alvo de um processo de regeneração morfológica e simbólica da urbe. (Léon, 2013: 126)



**Figura 27 – Arco do Triunfo**

Fonte: (Fotografia do Autor)



**Figura 28 – Monumento a Cristóvão Colombo**

Fonte: (<https://www.republica.com/2020/06/28/provocan-un-pequeno-incendio-en-la-base-de-la-estatua-de-colon-en-barcelona/>)

O modo de atuação do modelo da cidade de Barcelona no espaço público é caracterizado pela capacidade de regenerar zonas da cidade que viram o seu interesse diminuir, tornando-se estas insalubres. É sobre estas zonas que se tornaram críticas que o modelo de Barcelona atua, é então através da reapropriação dos espaços que essas zonas adquirem uma nova estrutura, novas dinâmicas e funcionalidades, conferindo-lhes a capacidade de voltarem a articular-se com a cidade. (Léon, 2013: 126)

A organização de exposições, acarretou para a cidade de Barcelona oportunidades, a oportunidade de se reinventar, de se exprimir e se evidenciar, daí emergiram novas tendências, estas fruto das ações e objetivos que se iam estabelecendo para com a urbe, tais como o Modernismo Catalã e o Plano de Cerdá. A construção do Eixample iniciou-se em meados do Séc. XIX, antes da Exposição Universal (1888), crescendo a um ritmo forte nos anos que antecederam a mesma, a cidade de Barcelona viu serem beneficiadas as suas infraestruturas, entre elas as infraestruturas ferroviárias e portuárias que promoveram a circulação entre as diferentes zonas e localidades. A implantação do plano sobre a cidade de Barcelona potenciou a expressão da corrente Modernista Catalã, da qual se destacam arquitetos influentes tal como Antoni Gaudí e Lluís Domènech Montaner, autores de obras emblemáticas, Casa Vicens, Sagrada Família, Palácio Guell, L'Editorial Montaner u Simon.

O Modernismo Catalã expressou-se em diversas artes, nomeadamente na arquitetura, pintura e desenho gráfico, tendo uma contribuição crucial para o que é o atual património cultural de Barcelona. A expressão do desenho gráfico modernista contou com um grande impacto sobre a sociedade e cidade, realizando-se na altura exposições e concursos nos quais se exibiam os painéis com carácter publicitário, que fazia alusão à cidade de Barcelona ao mesmo tempo que a promoviam. (Léon, 2013: 128)

“De maneira que no final do século 19, no contexto da primeira exposição, além de ser um ponto de partida para o branding, o turismo, a arquitetura icônica e a renovação urbana...”<sup>10</sup> (Léon, 2013: 128)

---

<sup>10</sup> “De manera que el final del siglo XIX, en el contexto de la primera exposición, además de ser un punto de partida para el branding, el turismo, la arquitectura icónica y la renovación urbana”



**Figura 29 – Vista da Sagrada Família**

Fonte: (<https://www.dicasbarcelona.com.br/barcelona/templo-expiatorio-sagrada-familia-barcelona-espanha/>)



**Figura 30 – L'Editorial Montaner u Simon**

Fonte: (<https://agenda.cultura.gencat.cat/content/agenda/ca/article.html?article=20200605003>)



### **2.4.1. – O modelo de Barcelona**

A cidade de Barcelona foi alvo de um grande processo de transformação e revitalização urbana, tornando-se numa referência a nível mundial, pois são feitos inúmeros estudos sobre o modelo de Barcelona, visando analisar os projetos urbanos levados a cabo, bem como, as políticas urbanas, o modelo de desenvolvimento, parcerias público-privadas, preservação do património, comunicação gráfica, distritos criativos tal como foi idealizado no plano 22@Barcelona, que visa a reconversão e revitalização da antiga zona industrial de Poblenou em um polo de inovação e criatividade que visa a captação de investimento e profissionais qualificados. (Léon, 2013: 145)

O modelo de Barcelona apresenta-se como uma forma de se fazer cidade, complexa e morfodinâmica, mas nem sempre consensual. Este surge como conceito nos finais dos anos 80 (1980) como que em resposta ao término do período do regime político ditatorial que vigorou em Espanha entre 1939 e 1976. Um modelo de intervenção urbana que ambiciona alcançar a melhoria da qualidade de vida dos seus fruidores, através de um processo de revitalização e reestruturação urbana, que propõe novas centralidades, a criação de espaços públicos, a beneficiação da ligação da cidade com o mar, uma multiplicidade de usos na ocupação do solo, e visa a captação e participação dos cidadãos para que estes integrem no processo de transformação urbana.

Este modelo é caracterizado pelo seu peculiar modo de fazer e entender a cidade, estando intrinsecamente ligado à organização de eventos com visibilidade e escala internacional, os quais contribuíram para a conceção das políticas urbanas que foram evoluindo e acompanhando o modelo até a atualidade, mas que têm vindo a demonstrar por vezes ineficazes, como constatado aquando da organização do Fórum Universal das Culturas em 2004. (Léon, 2013: 146)

Nos finais do Séc. XX, o grande impulsionador deste modelo, Pasquall Margall, valoriza as ações e objetivos do modelo de Barcelona, pois reconhece que a ambição da melhoria do espaço público, sendo este um ponto crucial para a resolução de problemas sociais e económicos que até então se verificavam, contribuí para a dignificação do espaço público, educação e cultura, valorizando as interações sociais. (Léon, 2013: 146)

Sendo este um modelo de referência, o mesmo é apreciado pela sua capacidade de fazer cidade em conjunto com a participação da sociedade, sociedade esta que valoriza os aspetos e vertentes culturais associados a este modelo. Esta materialização do modelo de Barcelona com um âmbito urbanístico com visibilidade à escala global, fez com que o mesmo começasse a ser entendido como uma marca. (Léon, 2013: 147)

O modelo de Barcelona é alvo de várias interpretações, elas divergem consoante a natureza de cada área que interpreta a génese do modelo, enquanto para uns o modelo é interpretado como um objeto de planeamento urbano, por outros é interpretado como o resultado de um produto político e cultural, estas distintas interpretações devem-se à complexidade do modelo de Barcelona.

"Se partimos da essencial inter-relação cidadã na cidade, podemos compreender que a organização de homens e mulheres, para tornar possível a vida na polis, dá origem a instituições e organizações políticas que se expressam por meio de edifícios. A política em si exige as ferramentas necessárias para configurar o lado tangível da cidade, o que só será possível por meio do planeamento urbano e da arquitetura. O modelo de Barcelona, portanto, será político em seu sentido mais amplo; onde o poder, a cidadania e as ferramentas que constroem sua inter-relação se encontrarão."<sup>11</sup> (Léon, 2013: 148)

As campanhas de comunicação ocupam um papel determinante neste modelo, na medida em que tratam de promover e divulgar as ações, visão e objetivos que contempla cada intervenção levada a cabo na cidade, bem como os resultados obtidos. Essas campanhas eram inicialmente feitas através de cartazes, panfletos e exposições, mas o desenvolvimento das tecnologias da informação vieram alterar o modo como essa comunicação é feita, passando das campanhas físicas e palpáveis para as plataformas digitais. As exposições eram um método de comunicação bastante eficaz, e foram cruciais para a promoção e divulgação do

---

<sup>11</sup> "Como sea, aunque desde la política se interprete como un objeto urbano y desde el urbanismo y otros ámbitos se considere un producto político o cultural, la complejidad del modelo Barcelona radica en todo eso. Si partimos de la imprescindible interrelación ciudadana en la urbe, podremos comprender que la organización de hombres y mujeres, para hacer posible la vida en la polis, da lugar a instituciones y organizaciones políticas que se expresan mediante edificios. La política per se, precisa de las herramientas necesarias para configurar el lado tangible de la ciudad, lo cual solo será posible por medio del urbanismo y la arquitectura. El modelo Barcelona, por lo tanto, será político en su sentido más amplio; donde se darán cita el poder, la ciudadanía y las herramientas que construyen su interrelación."

plano que envolveu a organização dos jogos olímpicos de 1992, pois as exposições detinham um carácter mais interativo, isto graças aos modelos e maquetes que permitiam um melhor entendimento e perceção da proposta pela parte dos cidadãos. Os desenvolvimentos dos meios de comunicação fizeram com que as exposições caíssem em desuso. As publicações e campanhas de comunicação tiveram o primeiro grande impacto aquando da apresentação dos projetos que contemplavam a organização dos jogos olímpicos de 1992, nas publicações era explicado em que se baseava a proposta de intervenção, como ia ser feita a gestão do processo e de que modo iram ser executados os projetos. Dessa forma foi possível transmitir a ideia de como o modelo pretendia entender a cidade e intervir sobre a mesma. Foi a partir destas publicações que o modelo de Barcelona começou a ganhar adeptos, despertando o interesse de outras cidades como um modelo de gestão de referência a seguir, isto levou a que se começassem a elaborar estudos e a análises que abordam as diferentes partes que estruturam o modelo de Barcelona. (Léon, 2013: 150)

Nos inícios do Séc. XXI, o conceito de marca começou a aparecer associado ao modelo de Barcelona, e este visava ser uma nova maneira de entender a fazer cidade, esta associação conduziu a um novo modo de fazer a gestão da cidade e ao aparecimento do conceito de branding. Após esta aproximação entre o conceito de marca e o modelo de Barcelona, o modelo passou a ser alvo de críticas, isto porque, a visão e objetivos do conceito de marca são contraditórios aos praticados no modelo de Barcelona. (Léon, 2013: 150)

Assim, segundo Léon (2013: 151 citando Solá-Morales, 1992):

“A experiência de Barcelona neste campo produziu um verdadeiro estilo de ação no espaço público e, embora muitos dos projetos tenham sido obra de arquitetos privados, o resultado final foi uma forma de fazer praças, ruas, avenidas, jardins e parques, com uma marca comum inconfundível”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> "La experiencia barcelonesa en este terreno ha producido un verdadero estilo de acción en el espacio público y, a pesar de que muchos de los proyectos han sido obra de arquitectos particulares, el resultado final ha sido un modo de hacer plazas, calles, avenidas, jardines y parques, con un inconfundible sello común"

Javier Monclús (2003) apresenta uma visão abrangente sobre este fenómeno, na qual reporta uma mudança de rumo na economia, o que tem um impacto direto no modo como intervimos e fazemos a gestão da cidade. Neste cenário, o modelo de Barcelona em reação à mudança de rumo constatada na economia, reage de modo a desenvolver um estatuto que a diferencia das demais cidades contra as quais concorre. (Léon, 2013: 153)

“Vários projetos estão sendo lançados como mecanismo de recuperação e ‘relanzamiento’ das cidades. É então que se generaliza o ‘marketing urbano’, as diferentes variantes de promoção urbana, a renovação da imagem da cidade coerente com a reconversão de uma base económica industrial a outra terciária e de serviços.”<sup>13</sup> Léon (2013: 151 citando Monclús, 2003)

Por outro lado, encontramos opiniões de autores que criticam o rumo que o desenvolvimento do modelo de Barcelona estava a tomar, aproximando-se este dos princípios e estratégias utilizadas pelo conceito de marketing de lugares, e a criação de uma marca cidade, apontando que esta estratégia se foca apenas nos fatores económicos, e descredibiliza os fatores sociais e os elementos culturais da cidade.

“Os críticos mais radicalmente céticos chegam a negar a existência de um processo degenerativo, afirmando que o modelo nada mais é do que o rosto gentil da marca, que nunca houve um modelo genuinamente concebido, mas um processo cínico que sempre teve como único objetivo o “Brandização” da cidade”<sup>14</sup> Léon (2013: 151 citando Balibrea, 2007)

A realização do Fórum Universal das Culturas em 2004 veio afirmar as intenções e existência da marca Barcelona, na qual se traçaram as estratégias de gestão e planeamento da cidade em prol da projeção da imagem da mesma. Este

---

<sup>13</sup> “Se ponen en marcha diversos proyectos como mecanismo de recuperación y de ‘relanzamiento’ de las ciudades. Es entonces cuando se generaliza el ‘marketing urbano’, las distintas variantes de promoción urbana, la renovación de la imagen de la ciudad coherente con la reconversión de una base económica industrial a otra terciaria y de servicios.”

<sup>14</sup> “Los críticos más radicalmente escépticos incluso niegan la existencia de un proceso degenerativo, al afirmar que el modelo no es más que la cara amable de la marca, que nunca hubo un modelo genuinamente concebido, sino un proceso cínico que siempre tuvo como único objetivo la “brandización” de la ciudad”

modo de atuação na organização do Fórum Universal das Culturas suscitou críticas, apontam a uma deformação do modelo, defendendo que a organização de eventos desta natureza requer uma análise e visão mais abrangente e inclusiva, e que este rumo do modelo se aproxima das logicas do capitalismo e da mercantilização do património arquitetónico e espaço público da cidade.

Por outro lado, nos últimos anos em inúmeros artigos sobre branding de cidade, Barcelona tem sido referenciada pelo seu bom desempenho quanto à divulgação e promoção da sua marca. (Léon, 2013: 156)

Para um melhor entendimento das fases de desenvolvimento e estágios que o modelo de Barcelona compreende, é proposto que o mesmo seja segmentado em diferentes fases, essa segmentação em fases é determinada por características que balizaram diferentes períodos de tempo. Este método de abordagem do desenvolvimento do modelo de Barcelona por meio de uma disposição cronológica, conta com diversos contributos de vários autores que optaram por fazer esta segmentação, muitos desses contributos têm pontos em comum. (Léon, 2013: 157)

Indo ao encontro do que é o objetivo e reflexão deste trabalho optamos por uma segmentação e perspetiva mais administrativa e oficial, que elaborada esta pelo “Ajuntament de Barcelona” em 2009, define sete objetivos inerentes ao modelo de Barcelona e segmenta o desenvolvimento de mesmo em seis fases.

Os objetivos definidos pelo “Ajuntament de Barcelona” passam por:

“Para atingir todos os cidadãos, tivemos que fazer com que toda a organização se comunicasse a partir desse valor de marca. No Modelo Barcelona, estabelecemos sete objetivos de trabalho para a comunicação corporativa global. Apresentamos apenas a sua afirmação: marca um estilo de trabalho. 1. Tomamos a iniciativa: não vamos rebocar. 2. Criamos sinergia: temos uma estratégia global. 3. Respondemos aos interesses dos cidadãos: melhoramos o seu quotidiano e temos um projeto para o futuro. 4. Apresentamos uma nova imagem, uma nova obra municipal: mais colaboração com os cidadãos. 5. Desenvolvemos um poderoso discurso da cidade global: uma visão empolgante. 6. O prefeito lidera tudo o que fazemos: concentração institucional. 7. Chegamos aos cidadãos com

clareza e contundência: comunicação constante e campanhas contínuas. Nós os apresentamos porque o valor da marca não é uma decisão.”<sup>15</sup> Léon (2013: 157 citando Ajuntament de Barcelona, 2009)

Quanto às fases estabelecidas, como referido anteriormente, o modelo de Barcelona foi segmentado em seis fases:

“Uma primeira fase (1979-1983), definida por “austeridade, eficiência, informação, descentralização e participação”. A segunda fase (1984-1990), enquadrada pela descentralização e pelo nascimento dos bairros, que contribuiria “para mudar a mentalidade interna e promover uma cultura ao serviço do cidadão”. O terceiro período (1991-1995) culminou com a realização dos Jogos Olímpicos, além do esforço do governo para “facilitar o desenvolvimento econômico, a integração social e a qualidade de vida geral da população”. Na quarta etapa (1996-1999), a Câmara Municipal adquire um compromisso consigo mesmo e com os cidadãos através do Programa de Ação Municipal (PAM), que promoveu a igualdade de vida, a solidariedade num quadro ecologicamente sustentável, a cultura, educação e cidadania. A quinta etapa (2000-2003) caracteriza-se por priorizar a atenção em escala metropolitana e pela consolidação de alguns dos 22 projetos @. A última fase (2004-2009) pretende ser a de eficiência administrativa com o “modelo de gestão Barcelona 2.0”, que envolve a modernização como um processo iniciado há 30 anos.”<sup>16</sup> (Léon, 2013: 158)

---

<sup>15</sup> "Per arribar a tots els ciutadans havíem d'aconseguir que tota l'organització es posés a comunicar des d'aquest valor de marca. En el Model Barcelona, ens marquem set objectius de treball per a la comunicació corporativa global. En presentem, només, el seu enunciat: marca un estil de treball. 1. Prenem la iniciativa: no anem a remolc. 2. Creem sinergia: tenim una estratègia global. 3. Responem als interessos ciutadans: millorem la seva vida quotidiana i tenim projecte de futur. 4. Presentem una nova imatge, un nou fer municipal: més col·laboració amb els ciutadans. 5. Elaborem un discurs global de ciutat potent: una visió que entusiasma. 6. L'alcalde lidera tot allò que fem: concentració institucional. 7. Arribem als ciutadans amb claredat i contundència: comunicació constant i campanyes continuades. Els presentem perquè el valor de marca no és una decisió."

<sup>16</sup> "Una primera etapa (1979-1983), definida por «la austeridad, la eficiencia, la información, la descentralización y la participación». La segunda etapa (1984-1990), enmarcada por la descentralización y el nacimiento de los distritos, que contribuiría «a cambiar la mentalidad interna y a promover una cultura al servicio del ciudadano». El tercer período (1991-1995) alcanza su culmen con la celebración de los Juegos Olímpicos, además que la administración se esforzaba por «facilitar el desarrollo económico, la integración social y la calidad de vida general de la población». En la cuarta etapa (1996-1999), el Ajuntament «adquiere un compromiso con él mismo y los ciudadanos a través del Programa de Actuación Municipal (PAM), que fomentaba la igualdad de vida, la solidaridad en un marco ecológicamente sostenible, la cultura, la educación y el civismo». La quinta etapa (2000-2003) se caracteriza por priorizar la atención en una escala metropolitana y por la consolidación de algunos de los proyectos del 22@. La última etapa (2004-2009) pretende ser la de la eficiencia administrativa con el «model de gestió Barcelona 2.0», que supone la modernización como un proceso que comenzó hace 30 años."

Em suma, constatamos que as críticas a um novo rumo do modelo de Barcelona bem como as fases de desenvolvimento que o mesmo atravessou, divergem consoante a área, visão, perspectiva e entendimento de quem as faz. Já a implementação das estratégias e ferramentas de branding territorial no modelo de Barcelona também é alvo de críticas, principalmente pela criação da marca Barcelona, que é por muitos entendida como uma forma de “vender a cidade” e por outros um modelo de gestão e promoção de referência, capaz de conduzir a cidade neste cenário competitivo em que as cidades e territórios coabitam.

## **2.4.2. – A marca Barcelona**

A cidade de Barcelona detém um estatuto e posicionamento a nível global, conta com 6,5 milhões visitas de turistas anualmente, sendo considerada umas das cidades europeias com melhor qualidade de vida, inspirada por uma visão tentadora de um estilo de vida mediterrânico, para isso fatores como o seu planeamento urbano, modelo de gestão, identidade e imagem são fundamentais, conquistando um estatuto que a tornou numa cidade valorizada e apreciada a nível mundial, sendo uma referência e modelo para outras cidades e territórios que aspiram posicionar-se num patamar equivalente. Em 2020 a Safron Consultants, colocou Barcelona em sétimo lugar a nível mundial, na lista das marcas de turismo mais fortes, para essa classificação contribuíram fatores, tais como, as fortes pontuações de ativos, grande número de atrações, baixos índices de criminalidade e percepção do turismo, estes indicadores compõem o poder e coerência da marca Barcelona.

O sucesso da marca Barcelona deve-se a um conjunto de elementos que funcionam em articulação com a estratégia de Branding delineada. O primeiro grande contributo foi o plano estratégico lançado em 1980 pelo Ajuntamento de Barcelona (Plano Estratégico Metropolitano de Barcelona), que teve como base a promoção dos jogos olímpicos de 1992 e a conseqüente transformação da cidade, o plano visava assim desenvolver estratégias de promoção e desenvolvimento futuro da cidade através de um processo de revitalização e transformação da cidade, articuladas estas com o evento dos jogos olímpicos (1992), bem como incentivava a participação das organizações locais e às parcerias publicas e privadas.

A marca Barcelona aparece assim associada a um complexo plano de transformação da cidade que acontece gradualmente, sendo este um processo que requer uma visão a longo prazo, coerente e persistente, visto este ser um processo contínuo que requer uma permanente adaptação e ajuste das ações e objetivos traçados em consonância com o que se pretende que a marca seja. O projeto de transformação da cidade iniciado em 1980 com a organização dos jogos olímpicos (1992) viria a ser determinante pela sua contribuição com os recursos e financiamento necessários à implementação do Plano Estratégico Metropolitano de



Barcelona, que incluía a revitalização e a transformação de zonas críticas e obsoletas da cidade, para isso foram levadas a cabo obras de redesenho da malha urbana e criadas novas infraestruturas viárias (aeroporto, porto, rodovias), que restabeleceram a ligação dessas zonas obsoletas com a cidade e com o mar, alicerçadas a estas ações foram também reestruturados o sistema de saúde pública, educativo e cultural. (Belloso in Dinnie, 2011: 119)

Para a consolidação da marca Barcelona foi e é crucial a visão e liderança dos líderes municipais. Após um regime ditatorial que durou 40 anos, liderado este por Franco, Barcelona começou por dar início a um processo de redesenho da cidade, com o intuito de virar a página e colmatar a falta de investimento e financiamento de que foi alvo durante o período ditatorial. O processo de redesenho de Barcelona, assentava sobre a melhoria da qualidade de vida dos seus cidadãos e pretendia posicionar Barcelona no mapa da consciência global. Este processo de transformação e revitalização urbana contava com uma visão e liderança forte, a participação da sociedade civil e a liderança visionária de Pasqual Maragall foram fundamentais para consolidação e coerência do mesmo. (Belloso in Dinnie, 2011: 120)

O envolvimento e a participação da sociedade civil, foram determinantes no processo de desenvolvimento e reestruturação da cidade. Com os desafios associados a um projeto de tão grande escala e ambição como o da organização dos jogos olímpicos (1992), ferramentas como a criatividade e a capacidade de inovar revelaram-se importantes na medida em que se concretizavam as ações e etapas definidas. Os planos metropolitanos estratégicos, revelam-se eficazes na regulamentação de normas que visavam colocar em concordância os distintos interesses das diferentes partes interessadas que participam no processo. (Belloso in Dinnie, 2011: 120)

A organização dos jogos olímpicos foi o ponto de viragem para a transformação e projeção da cidade para um patamar de reconhecimento global, pois tornou possível a realização do processo de transformação e revitalização da cidade, possibilitou também a oportunidade de a sociedade civil participar na organização do mesmo e de demonstrar a sua capacidade como organizadora de eventos de escala mundial. Com isto, a cidade de Barcelona tirou partido de inúmeras mais valias, tais como, a transformação e revitalização da cidade, a

oportunidade de envolver os cidadãos num projeto da cidade, promover a imagem da cidade, demonstrar ao povo a capacidade de acolher eventos de grande escala, benefício para uso dos seus cidadãos das infraestruturas que foram criadas para o aumento da sua qualidade de vida e quotidiano, passam a usufruir de uma urbe revitalizada capaz de atender às expectativas e necessidades dos seus fruidores. (Belloso in Dinnie, 2011: 121)

Outro fator fundamental para o sucesso do branding de Barcelona aponta á articulação de um conjunto de especificidades do território, que constitui o seu caráter diferenciador e define a sua identidade, esta é determinada pela sua morfologia, geografia, clima, património arquitetónico e cultural, população, entre outros; são tudo fatores que contribuem para a formação da identidade tão única da cidade de Barcelona. A sua identidade é principalmente associada a uma cidade com fortes dinâmicas empreendedoras, os seus habitantes são bons hospedeiros o que a tornam acolhedora, e isso define a qualidade e o estilo de vida que a mesma oferece a quem nela habita e a visita. (Belloso in Dinnie, 2011: 121)

Fatores como a aptidão criativa, inovação e arrojo, foram decisivos no impulsionamento do processo de revitalização urbana, que se caracteriza pelo seu modelo da malha urbana, arquitetura e design, definiram as matrizes em que foram concebidos os jogos olímpicos (1992), bem como os projetos e planos que se levaram a cabo, que se focavam num modelo de participação, gestão e organização da cidade. (Belloso in Dinnie, 2011: 121)

Em suma, a construção e consolidação tanto da área metropolitana bem como da marca Barcelona continuou após a organização dos jogos olímpicos de 1992, assente sobre uma estratégia já delineada e que se tem vindo a ajustar-se ao que são as necessidades e exigências do contexto e sociedade em que se insere a cidade, continuando o seu processo de revitalização através do redesenho e reinvenção da mesma. Após o plano dos jogos olímpicos consequentes planos foram sendo concebidos, nomeadamente o plano 22@barcelona (2000), que visa a transformação e reconversão da zona de Poblenou, caracterizada esta por ser um território até então ocupado por unidades industriais obsoletas, o plano 22@Barcelona vem assim implementar novos usos e funções na zona, bem como atribuir um novo estatuto, este com um caráter de inovação e tecnologia.

### 2.4.3. – O plano 22@Barcelona

O plano 22@Barcelona é um processo de planeamento estratégico que atua sobre a região de Poblenou, esta constituída por 10 bairros e pertence ao distrito de San Martin. Na primeira metade do Séc. XIX esta zona era caracterizada pela forte presença de fábricas de manufatura, uma zona com muita produção industrial. Já nos finais do Séc. XIX a zona apresentava a maior mancha de concentração industrial em Espanha. Geograficamente apresenta-se como um território com uma topografia plana, riqueza agrícola e próxima do mar, estes fatores tornam o território atrativo.

Em 1855 com o plano do Eixample proposto por Cerdá, é proposto na área de San Martin, quatro núcleos urbanos independentes de Barcelona. Entretanto a área agrícola foi começando a ser ocupada pela indústria, o que contribuiu para um aumento populacional. Dada a natureza da estrutura urbana que o território apresentava, definida esta pela sobreposição de funções que a zona foi acolhendo, a intervenção tornou-se mais complexa, isto devido a falta de um plano que regulamenta-se a implantação das unidades industriais que se foram instalando no território consoantes as necessidades do momento.

Com isso, foram criadas barreiras arquitetónicas e urbanísticas que impediam uma boa articulação com as infraestruturas de redes viárias existentes na cidade. Gradualmente, com intervenções cirúrgicas sobre o tecido urbano foram-se corrigindo pontos de conflito e foi-se implementando a lógica funcional proposta no plano de Cerdá para aquela zona, passando a zona a integrar juntamente com a indústria existente, habitação. (Gadens, 2018: 4)

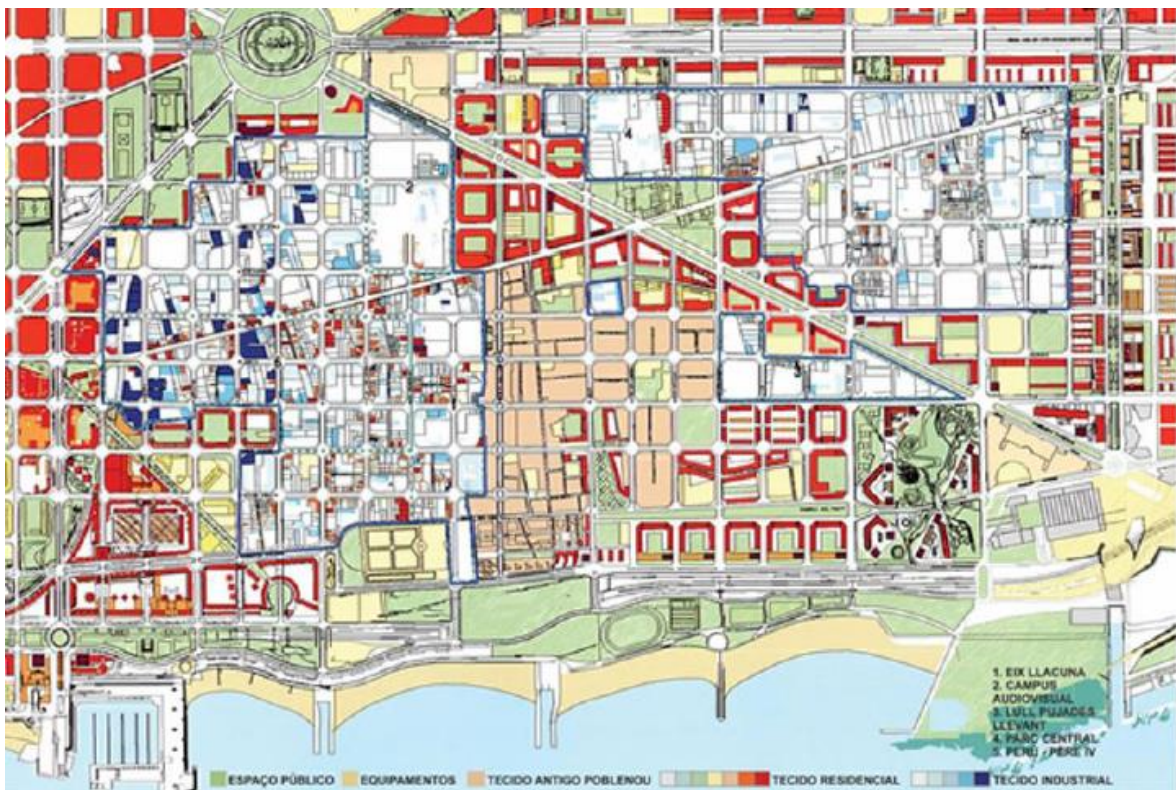
O território de Poblenou foi alvo de diversos planos, nomeadamente do Plano Regional de 1953 que viria a firmar a designação da zona como de carácter industrial, mantendo o estatuto de uso industrial no Plano Geral Metropolitano de 1976, propondo este a implantação de infraestruturas viárias e ferroviárias.

Na década de 60 (1960) sentiu-se um declínio na produção industrial, o que se traduziu no encerramento de atividades, conduzindo este território a perda da sua função económica, consequentemente registou-se a perda de interesse pela zona, tornando-se a mesma insalubre e obsoleta. (Gadens, 2018: 5)



**Figura 31 – Unidades industriais de Poblenou em 1929**

Fonte: (Barcelona 2011)



**Figura 32 – Estado do âmbito territorial do Plano 22@ no momento da sua aprovação**

Fonte: (Barcelona 2011)

Em 1980, com a organização do evento dos Jogos Olímpicos de 1992, surge uma proposta de intervenção, uma proposta de reestruturação de toda a zona industrial, localizada esta perto da zona central da cidade de Barcelona. Nesse plano urbano dos Jogos Olímpicos, Poblenou aparecia como uma das quatro áreas olímpicas escolhidas para ser alvo de uma intervenção, que visava a criação de uma nova centralidade. (Gadens, 2018: 5)

Na estratégia de planeamento urbano foi estabelecida uma relação com o setor privado, que visa o apoio e financiamento de infraestruturas e habitação, esta relação é um fator crucial, fazendo com que este projeto urbano dos jogos olímpicos se tornasse exequível.

Já em 1990, com a abertura da Avenida Diagonal, foi estabelecida a ligação entre a Plaza das Glórias e o Mar Mediterrâneo. Esta conexão revela-se importante, pois a Plaza das Glórias tornou-se o novo centro do Plano de Cerdá, bem como a ligação com o Mar funciona como que um estimulante á transformação que se pretende nessa zona. (Gadens, 2018: 5)

A cidade de Barcelona, com a implementação deste novo modelo, passou a ser uma referência no que toca a transformação urbana e económica, tendo vindo a ser utilizado por outras cidades que pretendiam adquirir um semelhante estatuto, posicionamento e dar uma resposta á crise global.

Na conceção do plano 22@Barcelona, o setor privado foi responsável pelo financiamento de projetos urbanos, e pela criação de identidades autónomas capazes de conduzir e introduzir o plano estratégico. Com isso, o território em causa voltou a valorizar, convertendo-se novamente numa zona de interesse para a população, visitantes e potenciais investidores. (Gadens, 2018: 5)

A zona de San Martin, foi alvo de consequentes planos até a aprovação do plano 22@Barcelona no ano 2000, este plano surge como resposta á crise mundial que se fazia sentir, sendo este concebido num contexto de desenvolvimento urbano sustentado pelo conhecimento.

A estratégia e extensão definida pelo plano 22@Barcelona, faz do mesmo um instrumento urbanístico que ambiciona a reconversão de solo industrial em um tecido urbano que apela à inovação, vendo o território a sua qualificação urbanística ser alterada para “22@” no Plano Geral Metropolitano, sendo definido neste as características do processo de revitalização e um modelo urbano compacto.



**Figura 33 – Museu Blau, projeto de Herzog & de Meuron**

Fonte: (<https://pt.wikiarquitectura.com/constru%C3%A7%C3%A3o/forum-das-culturas-barcelona/#forum-barcelona-8>)



**Figura 34 – Plaza das Glorias e a Torre Agbar, projeto de Jean Nouvel**

Fonte: (<https://barcelonando.com/glories>)

A proposta geral baseia-se em três premissas, sendo elas a edificabilidade, multiplicidade de usos e um sistema de planeamento flexível, que atuando articuladamente pretendem levar a cabo os objetivos estabelecidos no plano de renovação e revitalização, visando a transformação de um território industrial em um território produtivo de inovação urbana, económica e social. (Gadens, 2018: 5)

Foi proposto um aumento do índice de edificabilidade, o que tornou a zona mais compacta e permitiu um aproveitamento das infraestruturas, esta estratégia aumentou o potencial construtivo da zona, o que captou as atenções dos investidores, nomeadamente dos agentes imobiliários. O aumento do índice de edificabilidade definido no Plano Geral Metropolitano aliado aos incentivos á transformação do território revelaram-se medidas essenciais neste projeto urbano, que previu para a zona a edificação de atividades, serviços e habitação, parte dela habitação social. (Gadens, 2018: 7)

O objetivo geral do plano 22@Barcelona passa pela reconversão de usos daquela zona industrial insalubre e desprezada, tornando-a num núcleo que apele á criatividade e inovação. Para isso, é proposto um processo de transformação gradual dos seus usos, uma reconversão dos usos industriais para usos associados á vertente do conhecimento e tecnologia. Esse processo de transformação e reconversão assenta em três objetivos principais: o primeiro, passa por estimular o desenvolvimento público de áreas estratégicas, respeitando as normas de transformação estabelecidas, o segundo, passa por reutilizar as preexistentes unidades industriais, atribuindo-lhe novos usos e funções, consolidando ao mesmo tempo as frentes urbanas, e o terceiro, transitar para qualificação urbanística “22@”, na qual se regista um aumento no índice de edificabilidade, em contrapartida os promotores têm de financiar as infraestruturas urbanas e as suas propostas de intervenção têm de contar com áreas destinadas para a implantação de equipamentos e uma percentagem da habitação construída será de carácter social. (Gadens, 2018: 7)

Esta estratégia de planeamento apele a uma mistura de usos, à multiplicidade de funções e tipologias arquitetónicas. Grande percentagem dos edifícios revitalizados ou construídos de raiz, são atribuídos às atividades

produtivas e criativas, que se apresentam como um setor gerador de postos de trabalho qualificados, que demandam ferramentas do âmbito das tecnologias de informação e comunicação, instalações e infraestruturas modernas e flexíveis que auxiliem e potenciem o seu desempenho. Os promotores das intervenções procuram estabelecer conexões e protocolos com empresas de vanguarda, demonstrando-lhes que têm ali o lugar ideal para se instalarem, e com isso importarem a experiência e potencial das mesmas, o que vai valoriza o contexto empresarial e contribui para a transformação do território. (Gadens, 2018: 8)

No plano 22@Barcelona é visível a preocupação em obter um conjunto de infraestruturas completo, com capacidade de dar uma resposta eficaz às necessidades que as atividades reivindicam, visto isso, são uma prioridade a edificação das infraestruturas, tais como: o sistema viário, redes de energia e telecomunicações, entre outras.

Nas propostas de intervenção os promotores têm de cumprir as diretrizes e parâmetros urbanísticos estipulados que estruturam o plano geral da intervenção, cumprindo as percentagens atribuídas aos equipamentos, habitação e habitação social e espaços verdes.



### 2.4.3.1. – Mecanismos de Planeamento

O plano 22@Barcelona caracteriza-se pela sua flexibilidade, fazendo a articulação entre as diferentes escalas de planeamento. O plano geral de planeamento define os eixos que o estruturam, e a partir daí os direitos e deveres dos promotores. Baseado na proposta geral são definidos dois mecanismos de planeamento (Gadens, 2018: 8):

- **Planos Especiais** (PERI – Plano Especial de Reforma Interior), que regula a proposta de ordenamento estes são definidos pelo município;

- **Instrumentos Específicos**, que são utilizados pelos promotores privados, consoante cada caso em particular, dependendo da escala, configuração e localização da intervenção proposta.

As normas estabelecidas nos Planos Especiais (PERI) são definidas em função das diretrizes gerais do plano 22@Barcelona, atuando estes sobre os eixos urbanos e zonas estratégicas. Estes mecanismos de planeamento são assim utilizados pelo município como uma ferramenta que visa estimular os promotores à revitalização e transformação do espaço urbano, procurando estabelecer uma harmonia entre as diferentes zonas que são alvo de intervenções, regulando a relação entre os diferentes usos, apropriação dos espaços, e potenciar cada setor consoante as especificidades do mesmo. (Gadens, 2018: 9)

O plano 22@Barcelona caracteriza-se essencialmente por:

- **Implementação Progressiva**, as transformações devem acontecer de forma gradual, respeitando as pré-existências, memória e identidade da zona intervencionada. Desse modo, definem a ocupação do solo com usos mistos, combinando atividades criativas, serviços e habitação. Promove a alteração da qualificação urbanística da zona o que permite colmatar o défice entre usos, tal como aconteceu com o incremento do índice de construção, que possibilitou propor

mais habitação para a zona, parte do uso do solo é também destinado a equipamentos que dão apoio às atividades. O incremento do índice de edificabilidade captou as atenções dos promotores. (Gadens, 2018: 9)

- **Diversidade Morfológica**, é baseada em análises e estudos que fomentam uma mistura de usos e morfologias. Propondo novas ordenações urbanísticas, que permitem a alteração de usos e tipologias das edificações. Neste processo contínuo de transformação é possível constatar o impacto das medidas definidas, que comportaram distintos ritmos de desenvolvimento bem como distintas zonas, quanto ao seu uso, função e morfologia. Diferentes zonas do território apresentam diferentes ritmos de desenvolvimento, analisando as presentes transformações no território verificamos zonas mais desenvolvidas que outras. Por sinal, as zonas que contemplam uma maior percentagem de atividades e serviços encontram-se mais desenvolvidas do que as zonas que preveem a edificação de espaços públicos e habitação. Apesar do incremento do índice de edificabilidade, o plano 22@Barcelona propõe uma menor densidade construtiva em relação á ocupação do solo, salvaguardando área para a implantação de espaços abertos e zonas verdes. Ao nível térreo os edifícios são bastante permeáveis, garantindo um fluxo fluído entre o miolo das quadras, esta permeabilidade funciona como um filtro de transição entre o espaço público e privado, os espaços verdes ocupam uma posição estruturante da morfologia urbana. A composição e diversidade morfológica que encontramos em Poblenou deve-se à sobreposição de usos e funções que este território já acolheu, tornando-se como que num palimpsesto composto por camadas e aglomerados de usos que anteriormente ocuparam este território sendo eles de origem agrícola e industrial, que à posteriori foram integrados nas quadras que compõem o plano de Cerdá, desse palimpsesto ficaram as pré-existências que nos remetem á memória e identidade de outros tempos, dos tempos em que Poblenou tinha um forte carácter de produção agrícola e posteriormente industrial. (Gadens, 2018: 13)

- **Composição dos Agentes**, no plano 22@Barcelona o contributo e a participação das entidades públicas e privadas é um fator crucial. A relação e a articulação estabelecida entre os diversos atores e partes interessadas, subdivide-

se em 4 segmentos, que são, a administração pública, a iniciativa público-privada, os promotores privados e a sociedade civil. A administração pública aparece como promotora de todo o processo de revitalização e transformação do território, regulando os objetivos, ações e ferramentas que estruturam o processo o planeamento. Das parecerias público-privadas resultam as agências, que têm como propósito fazer a promoção, gestão e impulsionar o projeto. Os agentes privados são os proprietários dos terrenos ou imóveis e os agentes imobiliários, estes investem e implantam atividades e serviços no território. A sociedade civil é composta por grupos e associações de vizinhos, caracterizados pela sua atitude e papel interventivo, é fundamental a sua participação neste processo, pois apelam à preservação da identidade e memória do território, neste caso em particular tratam de proteger o património arquitetónico e industrial, amenizando o impacto e influência das tendências impostas pela especulação imobiliária, esta proteção e salvaguarda da sua memória e identidade é feita através de reações e mobilizações aos modelos de atuação e propostas que vão sendo apresentadas.

Das normas que foram estabelecidas, resultaram mais valias provenientes da operação urbanística, contribuindo para isso o aumento do índice de construção, estas mais valias são usadas em prol do melhoramento das quadras e do seu miolo, sejam elas obras de demolição, infraestruturas ou compensações.

A atitude interventiva, opinião e crítica da população foi logo sentida no primeiro plano, quando se depararam com um número reduzido de unidades industriais classificadas como património arquitetónico industrial a salvaguardar, esta atitude contida no plano geral da intervenção punha em risco a destruição e salvaguarda da identidade e memória de Poblenou, foi aí que a participação da sociedade civil foi notável, a sua participação ativa, conduziu a uma revisão do plano geral de planeamento, que depois de revisto registou um aumento do número de pré-existências classificadas como património arquitetónico industrial, integradas estas no plano geral da intervenção, as quais são alvo de um processo de transformação e revitalização, sendo-lhes atribuída uma nova função e uso. (Gadens, 2018: 14)

- **Mecanismos de Transformação**, antevem as diferentes escalas de planeamento e os planos especiais são ajustados às características de cada

intervenção e especificidades de cada zona, têm também um carácter estimulante à conceção de projetos. Sendo Poblenou uma antiga área industrial, o mecanismo de transformação veio introduzir um carácter de inovação, sustentado por um planeamento, que visa estabelecer a harmonia do conjunto, composto por diferentes escalas de intervenção e uma multiplicidade de usos.

Com o intuito de adjudicar novos usos aos solos, a administração pública opera com base em três sistemas de gestão urbanística, sendo eles, o sistema de compensação, cooperação e desapropriação. (Gadens, 2018: 15)

O plano 22@Barcelona é assim estruturado por uma série de planos específicos que se articulam, formando um todo. Estes planos específicos têm a capacidade de se aproximarem mais da realidade de cada ação pontual, conseguindo moldar-se às especificidades de cada intervenção, isto permite-lhe atuar cirurgicamente sobre o tecido urbano. Além disso os planos especiais são compostos por normas que são transversais a todos os planos e que vão ao encontro das diretrizes que são estabelecidas no plano geral da proposta. Quando falamos em intervenções de diferentes escalas, referimo-nos ao fato de podermos estar a intervir em uma única quadra ou de intervenções que abrangem várias quadras tal como eixos viários ou outras infraestruturas que são comuns “a todas”. Este método de intervenção conduz-nos a um desenvolvimento gradual do território, mas que segue as diretrizes gerais definidas no plano 22@Barcelona.

Em suma, o planeamento e gestão das cidades contemporâneas atravessa um período de transição e instabilidade, o que o faz requerer uma análise mais profunda e atenta ao que são os componentes e intervenientes da estrutura urbana, o debate e a participação de todas as partes interessadas tende a conduzir a uma estratégia viável a partir do momento em que se apresenta como um método inclusivo, que procura responder ao que são as necessidades e demandas do desenvolvimento social, político, económico e cultural da urbe na contemporaneidade. O plano 22@Barcelona apresenta-se assim como uma estratégia de planeamento que procura explorar novas perspetivas e formas de se fazer cidade.

## CONCLUSÃO

O conceito orientador desta dissertação de mestrado nasceu da necessidade de entender e criar um elemento de reflexão de como intervir na urbe, compreendendo de como através do branding podemos fazer cidade.

Nesta dissertação, tratou-se o tema de branding territorial, numa ótica articulada com o processo de planeamento estratégico com o objetivo de atingir a revitalização urbana. Foram abordados os fundamentos e a evolução do conceito de marketing, procurando entender de que modo as suas técnicas e estratégias podem ser aplicadas no território, foram também abordados os fundamentos do conceito de branding, em que consiste e se baseia e de que modo o mesmo pode atuar e gerir um território.

O branding territorial visa a seleção e comunicação das especificidades e atributos dos territórios, com a intenção de torná-lo mais atrativo e competitivo, para isso é necessário intervir sobre a cidade, nomeadamente sobre os atributos que compõem a sua imagem e identidade.

A abordagem ao conceito de branding , permitiu aprofundar conhecimento acerca de outros conceitos fazem parte desse processo e que se revelam determinantes na gestão dos territórios e planeamento estratégico dos mesmos, compreendendo de que modo promovem o desenvolvimento do território, através da sua imagem e identidade, o que lhe confere um reposicionamento. Concluiu-se, que é primordial estabelecer uma articulação entre estratégia e ação, comunicando de forma consistente o direcionamento da marca.

A análise ao modelo de Barcelona, levou-nos a entender a influência e poder das estratégias e ferramentas do conceito de branding, e de como uma marca cidade pode ser fundamental, quanto á projeção de um território a nível internacional, visando com isso a captação de investimentos ou eventos que financiem e promovam processos de revitalização do espaço urbano.

Em suma, o processo de revitalização urbana permite aos territórios beneficiar a sua imagem, tornando-a mais competitiva, atrativa e sobretudo concebe espaços que aumentam a qualidade de vida e o sentido de presença dos fruidores. Apesar da pertinência do tema acompanhar a atualidade e das divergências nas opiniões do mesmo sobre a sua aplicação no território, evidencia-se uma necessidade de não deixar esmorecer a opinião de cada cidadão, na tentativa de criarmos uma sociedade mais participativa, justa e equitativa.



## BIBLIOGRAFIA

AAKER, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal Marketing Research*, 34, p. 347-356.

AAKER, D.; Joachimsthaler, E. (2009). *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookman.

ALMEIDA, C. C. (2004). O marketing das cidades. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 12, p. 9-45.

AMBLER, t. (2004). *The new dominant logic of marketing: views of the elephant*. London: Centre for Marketing of London Business School.

ANCARANI, F. (2001). *Marketing Places. A Resource-Based Approach And Empirical Evidence From The European Experience*. SSRN Electronic Journal.

ANDREWS, C.J. (2001). Analyzing Quality-of-place. *Environment and Planning B: Planning and Design*. 28, p. 201-217.

ASHWORTH, G.J.; Voogd, H. (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. London: Belhaven Press.

ASHWORTH, G. J.; Voogd, H. (1994). *Marketing of Tourism Places*. *Journal of International Consumer Marketing*, 6, p. 3-4, 5-19.

ASHWORTH, G.J.; Kavaratzis, M. (2010). *Towards effective place brand management: Branding European cities and regions. Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*.

AZEVEDO, A.; Magalhães D.; Pereira J. (2010). *City Marketing – Myplace in XXI*. Porto: Vida Económica – Editorial, SA.



BARTELS, R. (1976). *The History of Marketing.*, Ohio: Grid, 2, p.1-33, 123-243.

BELLOSO, C. B. (2011). *The City Branding of Barcelona: A Success Story*. In K. Dinnie, *City Branding - Theory and cases*, p. 119-123. Hampshire: Palgrave Macmillan.

BIGNÉ, E.; Sánchez, M.; Sánchez, J. (2001). *Tourism image, evaluation variables and after purchase behaviour: Inter-relationships*. *Tourism Management*, 22, p. 607–616.

CAI, L. (2002). *Cooperative branding for rural destinations*. *Annals of Tourism Research*, 29, p. 720–742.

CARDOSO, S. A. S. V. (2016). *Branding Territorial: o papel da imagem no comportamento de compra do turista – o caso do destino Arouca*. Dissertação de Mestrado em Marketing e Estratégia. Universidade do Minho.

CHAUVEL, M. A. (2001). *The History of Marketing Thought and “The Great Transformation” of Polanyi: How To Conciliate Social and Economic Interests*. Balas Conference. San Diego: Anais

CHEN, N. C., Dwyer, L.; Firth, T. (2014). *Effect of dimensions of place attachment on residents word-of-mouth behavior*, *Tourism Geographies*. 15, p. 826-843.

CLIFTON, R.; Simmons, J. (2003). *Brands and branding (1st edition)*. Londres: Profile Books Ltd.

DALLABRIDA, V.; Tomporoski, A.; Sakr, M. (2016). *Do marketing territorial ao branding de território: concepções teóricas, análises e perspectivas para o Planalto Norte Catarinense*. *Revista INTERAÇÕES*, Campo Grande, MS, 17, p. 671-685, out./dez. 2016.

DE CHERNATONY, L.; Riley, F. D.'O. (1998). Defining a "Brand": Beyond The Literature With Experts' Interpretations, *Journal of Marketing*. 14, p. 417-443.

DINNIE, K. (2011). *City Branding: Theory and cases*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

FREIRE, J. R. (2005). Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places. - Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/233642028\\_Geobranding\\_are\\_we\\_talking\\_nonsense\\_A\\_theoretical\\_reflection\\_on\\_brands\\_applied\\_to\\_places](https://www.researchgate.net/publication/233642028_Geobranding_are_we_talking_nonsense_A_theoretical_reflection_on_brands_applied_to_places) - acessado em 30 de outubro de 2019.

FLORIDA, R. (2005). *Cities and the Creative Class*. Londres: Routledge.

GADENS, L. N.; Bel, J. S. (2018). Planejamento urbano flexível na cidade contemporânea: contribuições a partir da análise do Plano 22@. Barcelona. *Urbe.Revista Brasileira de Gestão Urbana*. ISSN 2175-3369

GOLD, J.R.; Ward, S.V. (1994). *Place Promotion: the use of publicity and public relations to sell towns and regions*, Chichester: John Wiley.

GOMEZ, P. (2003). *La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing*. Escuela Universitaria De Estudios Empresariales De Bilbao.

GAIO, S.; Gouveia, L. (2007). O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*. Edições UFP. ISSN 1645-8729, p. 27-36.

GUERREIRO, R. (2013). *BRANDING URBANO - A revitalização urbana na construção da identidade da cidade*. Dissertação de Mestrado em Arquitetura, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

HOUGHTON, J.P.; Stevens, A. (2011). City branding and stakeholder engagement. *City Branding: Theory and cases*, pp.45–53.

HUDSON, S.; Ritchie, J. R. B. (2009). Branding a Memorable Destination Experience. The Case of 'Brand Canada. *International Journal of Tourism Research*, 11, p. 217-228.

HUYSSSEN A. (2000). *Seduzidos pela memória: arquitetura, monumento, mídia*. Rio de Janeiro: Aeroplano.

KANTER, R. M. (1995). *World class thriving locally in the global economy*. New York: Simon & Schuster.

KAPFERER, J. N. (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. 3º ed. Porto Alegre: Bookman.

KAPFERER, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management. Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.

KAVARATZIS, M. (2004). From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands - disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.pb.5990005> - acessado em 10 de novembro de 2019.

KAVARATZIS, M.; Ashworth, G.J. (2005). City Branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? - disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/4997029\\_City\\_branding\\_An\\_effective\\_assertion\\_of\\_identity\\_or\\_a\\_transitory\\_marketing\\_trick](https://www.researchgate.net/publication/4997029_City_branding_An_effective_assertion_of_identity_or_a_transitory_marketing_trick) - acessado em 09 de novembro de 2019.

KAVARATZIS, M.; Ashworth, G. (2006) City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?. *Place Brand Public Dipl* 2, p. 183–194.

KAVARATZIS, M.; Ashworth, G.J. (2007). Partners in Coffeeshops, Canals and Commerce: Marketing the City of Amsterdam. *Cities*. 24, p. 16-25.

KAVARATZIS, M.; Ashworth, G.J. (2008). Place marketing: How did we get here and where are we going?. *Journal of Place Management and Development*. 1, p. 150-165.

KELLER, K. (1998). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall.

KILLINGBECK, A.; Trueman, M. (2002). Redrawing the Perceptual Map of a City. Bradford University School of Management. Working Paper No 02/08.

KOTLER, P.; Levy, S. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of marketing*. 33, p. 10-5.

KOTLER, P. et al. (1993). *Marketing Places*. New York: Free Press.

KOTLER, P. et al. (1999). *Marketing Places Europe*. London: Pearson Education.

KOTLER, P., et al. (2002). *Marketing Asian Places*. Singapore: John Wiley.

KOTLER, P.; Gertner, D. (2002). Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *The Journal of Brand Management*. 9, p. 249-261.

KOTLER, P.; Gertner, D.; Rein, I.; Haider, D. (2006). Marketing de lugares – Como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe. São Paulo: Prentice Hall.

KOTLER, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier.

LANDRY, C. (2011). Prefácio. In: REIS, Ana Carla Fonseca; Kageyama, Peter (Orgs.). Cidades Criativas – Perspectivas. São Paulo: Garimpo de Soluções & Creative Cities Productions. p. 1-15.

LENCASTRE, P.; Côté Real, A. (2010). One, two, three: A practical brand anatomy. Journal of Brand Management. ISSN 1350-231X. 17, p. 399 – 412.

LÉON, A. G. G. (2013). El *branding* de ciudad: la promoción del modelo Barcelona y su proyección como marca. Tesis presentada para obtener el título de Doctora. Universitat Politècnica de Catalunya.

LYNCH, K. (1960). The image of the city. Cambridge: The M.I.T. Press.

MARTINS, J. R. (2006). Branding: o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. São Paulo: Copyright.

MERILLEES, B.; Miller, D. (2009). Antecedents of Residents' City Brand Attitudes. Journal of Business Research . March 2009 - disponível em [https://www.researchgate.net/publication/223473829\\_Antecedents\\_of\\_Residents'\\_City\\_Brand\\_Attitudes/link/5a13871baca27217b5a2fcbb/download](https://www.researchgate.net/publication/223473829_Antecedents_of_Residents'_City_Brand_Attitudes/link/5a13871baca27217b5a2fcbb/download) - acessado em 29 de outubro de 2019.

MIDDLETON, A. C. (2011). City Branding and Inward Investment. In K. Dinnie, City Branding - Theory and cases, p. 15-26. Hampshire: Palgrave Macmillan.

MONTANER, J. M.; Muxi, Z. (2014). *Arquitetura e Política: Ensaios para mundos alternativos*. São Paulo: GG.

MOURA, D., et al. (2006). *A Revitalização Urbana. Contributos para a Definição de um Conceito Operativo*. *Cidades - Comunidades e Territórios* Dez. 2006, n.0 12/13, p. 15-34

MOSS, R. K. (2000). *La nueva clase directiva mundial*. Barcelona: Paidós.

MUÑOZ, F. (2008). *Urbanización. Paisajes comunes, lugares globales*. Barcelona: Gustavo Gili.

OCKE, M.; Ikeda, A. (2014). *Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras*. *Revista de Administração*. 49, p. 671-683.

PEKER, A.E. (2006). *The Role of Contemporary Art Museum in the Process of City Branding: Branding Cities and the Global Landmark*. İstanbul Technical University, Institute Of Science Postgraduate Thesis, İstanbul.

PIKE, S. D.; Scott, N. (2009). *Destination brand equity among the host community: a potential source of competitive advantage for DMOs – The case of Brisbane, Australia*. *Acta Turística*, 21, p. 123-250.

PEREIRA, J. (2011). *A cidade como marca: um instrumento de desenvolvimento sustentável*. Dissertação de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica. Universidade do Minho.

RAINISTO, S. (2003). *Sucess factors of place branding: a study of place marketing practices* - disponível em <https://pdfs.semanticscholar.org/8be2/5b4146a0828da7dc6313a9abf6e48a0c1ebc.pdf> - acedido em 30 de outubro de 2019.

ROGERS, R. (1997). Cidades para um pequeno planeta. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, AS, 2001.

ROSEMBERG, M. (2000). Le marketing urbain en question. Production d'espace et de discours dans quatre projets de villes. Paris: Economica (Collection VILLES).

SALGUEIRO, M. J. S. (2009) Relacionamento com a marca e amor à marca no sector automobilístico. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade de Aveiro.

SAN EUGENIO, V. J. (2012) Teoría y métodos para marcas de territorio. Barcelona: Editorial UOC.

SMITH, A. (2005). Conceptualizing City Image Change: The 'Reimaging' of Barcelona - disponível em [https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/download/3c661afc6b66af89b0eaf43a79dd1e6b5c41754a750af16380928c8c20383b8e/2089732/Smith\\_2005\\_%28April\\_2007%29.pdf](https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/download/3c661afc6b66af89b0eaf43a79dd1e6b5c41754a750af16380928c8c20383b8e/2089732/Smith_2005_%28April_2007%29.pdf) - acedido em 30 de outubro de 2019.

THERKELSEN, A.; Halkier, H. (2004). Umbrella Place Branding: A Study Of Friendly Exoticism And Exotic Friendliness In Coordinated National Tourism And Investment Promotion. Working Paper N°26/2004. School for Postgraduate Interdisciplinary Research on Interculturalism and Transnationality - Aalborg University.

ZHANG, L.; Zhao, S. (2009). City Branding and the Olympic Effect: A Case Study of Beijing - disponível em [https://www.researchgate.net/publication/248502228\\_City\\_Branding\\_and\\_the\\_Olympic\\_Effect\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_Beijing](https://www.researchgate.net/publication/248502228_City_Branding_and_the_Olympic_Effect_A_Case_Study_of_Beijing) - acedido em 20 de outubro de 2019.