



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MESTRADO DE GESTÃO

Especialização Marketing

TRABALHO DE PROJECTO

BRANDING TERRITORIAL

A DEFINIÇÃO DE UM SISTEMA DE MARCAS PARA ABRANTES

GRAÇA MARIA VEIGA BATISTA

Orientador:

Prof^a Doutora Marta Silvério

Co-Orientador:

Mestre Américo Mateus

2012 - Março

MESTRADO DE GESTÃO

Especialização Marketing

TRABALHO DE PROJECTO

BRANDING TERRITORIAL

A DEFINIÇÃO DE UM SISTEMA DE MARCAS PARA ABRANTES

GRAÇA MARIA VEIGA BATISTA

Orientador:

Prof^a Doutora Marta Silvério

Co-Orientador:

Mestre Américo Mateus

2012 - Março

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a ajuda de algumas pessoas a quem quero expressar a minha sincera gratidão.

À Professora Doutora Marta Silvério agradeço a oportunidade, orientação, compreensão, confiança e todos os conhecimentos que me transmitiu, bem como todo o apoio dado na revisão do trabalho.

Ao Professor Mestre Américo Mateus pelo apoio na realização do Workshop e pela informação que me disponibilizou sobre a metodologia.

Pela sua ajuda e amizade, a todos os que aceitaram o convite para participar no workshop: António Lourenço; Carlos Grácio; Cristina Lourenço; Edgar Ferreira; Fabianne Tireau; Isabel Coimbra; Joaquim Pombo; Laetitia Fernandes; Margarida Cardoso; Rui Simão e Zélia Lopes.

À minha colega de mestrado Rute Vicente que com a sua boa disposição e companheirismo sempre tornou esta tarefa mais fácil.

Aos meus pais (pai *in memoriam*) sem os quais eu não seria o que sou hoje.

Ao António pelo encorajamento que sempre me deu e todo o seu apoio e incentivo incondicional.

A todos, MUITO OBRIGADA!

"Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado."

Roberto Shinyashiki

Uma cidade é fundamentalmente uma "experiencia sensorial e emocional"

Landry, 2006

RESUMO

Em Portugal é crescente a importância que se tem vindo a dar à aplicação das técnicas de marketing nas cidades, reflectindo-se em novos comportamentos de quem tem a responsabilidade na sua gestão, com a aplicação de novas políticas, tornando as cidades em territórios mais competitivos e dando prioridade a acções de cidadania e coesão social, ambientais e de qualidade de vida.

A aplicação das técnicas de marketing numa gestão de cidade é resultado de uma constante competição entre os lugares para atrair investidores, turistas ou residentes. E é nesse contexto que surge a marca enquanto potenciador do desenvolvimento dos lugares.

Mas um lugar não tem apenas potencial quando tem uma boa localização, um bom clima ou excelentes recursos naturais, é preciso ter também em conta as suas competências humanas.

Por isso, abordamos a marca, a sua identidade competitiva e posicionamento enquanto factores de valorização e marcador de diferencial, num trabalho que aponta o marketing territorial e as suas variáveis como factores determinantes para o sucesso das cidades e em particular a de Abrantes, abrindo espaço a novas ideias, com a participação dos agentes locais, num conceito que aposta na cidade enquanto produto de marketing.

Um trabalho de estudo da cidade de Abrantes com a aplicação da metodologia *Ideas (R)evolution* que inicia um processo de geração de ideias criativas através de uma estratégia que se propõe inovadora para o território de Abrantes, tornando-a numa cidade mais autêntica, com mais significado e com um sentido diferenciador.

ABSTRACT

In Portugal there is a growing importance has been given to the application of marketing techniques in the cities, reflected in new behaviors from those who have the responsibility in its management with the implementation of new policies, making cities more competitive in territories and giving priority to actions of citizenship and social cohesion, environmental and quality of life.

The application of marketing techniques in city management is the result of a constant competition between places to attract investors, tourists or residents. It is in this context that the brand development as potential places.

But one place not only has potential when you have a good location, good climate and excellent natural resources, we must also take into account their human skills.

Therefore, we addressed the brand, its identity and competitive positioning as factors in recovery and differential marker in a work that points the territorial marketing and its variables as determining factors for the success of cities and in particular that of Abrantes, making room to new ideas, with the participation of local *stakeholders*, a concept that focuses on the city as a product marketing.

A survey work from Abrantes town with the application of the methodology *Ideas(R)evolution* that starts a process of generating creative ideas through an innovative strategy that proposes to the territory of Abrantes, making it a more authentic city, with more meaning and a sense of differentiation.

ÍNDICE

	PÁG.
INDICE DE FIGURAS	ix
INDICE DE TABELAS	xi
CAPÍTULO I	
1.1 INTRODUÇÃO	12
1.2. GESTÃO E PROMOÇÃO DO TERRITÓRIO	12
1.3 OBJECTIVOS	15
1.4 MOTIVAÇÕES	15
1.5.METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	16
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO	18
CAPÍTULO II - OBJECTO DE ESTUDO	19
2.1 INTRODUÇÃO	19
2.2 ANÁLISE TERRITORIAL DO CONCELHO DE ABRANTES	19
2.2.1 Localização e Caracterização	19
2.2.2 Demografia e Recursos Humanos	20
2.2.2.1 Indicadores Demográficos	20
2.2.2.2 Educação	23
2.2.2.3 Emprego	25
2.2.2.4 Rendimento e Poder de Compra	26
2.2.3 Condições de Vida e Coesão Social	28
2.2.4 Dinâmicas Produtivas e de Inovação	29
2.2.5 Património Cultural, Etnográfico e Natural	29
2.2.5.1 Património Cultural	29
2.2.5.2 Património Etnográfico	30
2.2.5.3 Património Natural	31
2.2.5.4 Turismo	31

2.2.5.5 Desporto	32
2.2.6 Território, Urbanismo e Ambiente	32
2.2.6.1 Estrutura Urbana	32
2.2.6.2 Centro Histórico	32
2.2.6.3 Ambiente e Estrutura Ecológica Urbana	32
2.2.7 Pontos Fortes e Pontos Fracos	33
2.2.7.1 Pontos Fortes	33
2.2.7.2 Pontos Fracos	34
2.2.7.3 Oportunidades	35
2.2.7.4 Ameaças	36
2.3 SÍNTESE	37
CAPITULO III	39
3.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	39
3.2 O MARKETING TERRITORIAL	39
3.3 AS CIDADES E O TERRITÓRIO	41
3.4 A MARCA	42
3.5 A MARCA E A CIDADE	44
3.6 A CIDADE COMO MARCA E AS MARCAS DA CIDADE	45
3.7 A CONSTRUÇÃO DA MARCA CIDADE	47
3.8 A IDENTIDADE DOS LUGARES COMO FACTOR DE DIFERENCIAÇÃO	49
3.9 ORGANIZAR OS TERRITÓRIOS	51
3.10 O MODELO <i>IDEAS(r)EVOLUTION</i>	52
3.11 SÍNTESE	53
CAPÍTULO IV– METODOLOGIA	54
4.1. INTRODUÇÃO	54
4.2 OBJECTIVOS DO TRABALHO DE PROJECTO	54
4.3 O MODELO <i>IDEAS(R)EVOLUTION</i>	54
4.3.1 As quatro vertentes do modelo	59

4.4	PROCESSO DE OBTENÇÃO DE DADOS	62
4.4.1	Os workshops integrados no <i>Action Factor(Y)</i>	65
4.4.1.1	A definição dos géneses que formem o ADN da marca Abrantes	65
4.4.1.2	A definição de uma visão estratégica através da exploração de ideias	66
	CAPÍTULO V – RECOLHA E ANÁLISE DA INFORMAÇÃO	68
5.1.	INTRODUÇÃO	68
5.2	A IDENTIFICAÇÃO DO ADN DA MARCA ABRANTES	69
5.3	A DEFINIÇÃO DE UMA VISÃO ESTRATÉGICA ATRAVÉS DA EXPLORAÇÃO DE IDEIAS	74
5.4	A CRIAÇÃO DE IDEIAS PARA APLICAÇÃO DA MARCA ABRANTES	82
5.5	SÍNTESE	86
	CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
6.1.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
6.2	CONCLUSÕES	89
6.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	93
6.4.	RECOMENDAÇÕES	93
6.5	FUTURAS INVESTIGAÇÕES	94
	BIBLIOGRAFIA	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Localização de Abrantes no contexto nacional	19
Figura 2	Freguesias do Concelho de Abrantes	20
Figura 3	Área (Km2) dos Concelhos de Abrantes, Tomar e Torres Novas	21
Figura 4	População Residente no Concelho	21
Figura 5	Taxa de Variação da Pop. Resid. no Concelho de Abrantes	22
Figura 6	Área (Km2) das Cidades de Abrantes, Tomar e Torres Novas	22
Figura 7	População residente na Cidade de Abrantes	23
Figura 8	Índice Envelhecimento nas Freguesias do Concelho Abrantes (2001)	23
Figura 9	Pop. Resid. por Concelho e Nível de Instrução em 2001	24
Figura 10	Estabelecimentos Ensino no Concelho de Abrantes - Rede Pública	24
Figura 11	Pop. Resid. Empregada ou Estudante por Local Trabalho ou Estudo	25
Figura 12	População residente segundo condição perante trabalho	25
Figura 13	População Empregada ou estudante	26
Figura 14	Pop. cujo principal meio de vida é o trabalho (% pop residente)	26
Figura 15	Índice de Desenvolvimento Económico e Social – IDES	27
Figura 16	Poder de Compra e Ranking dos Concelhos - Indicador per capita	27
Figura 16a	Poder de Compra e Ranking dos Concelhos - Indicador per capita	28
Figura 17	O ADN Territorial	41
Figura 18	Cidades Competitivas e Sustentáveis	42
Figura 19	Marca Cidade	50
Figura 20	<i>Ideas(R)evolution</i> - Metodologia	57
Figura 21	Metodologia <i>Ideas (R)evolution</i>	58
Figura 22	Co-criação de valor - <i>Minds Factory</i>	59
Figura 23	Process - <i>Process Facto(R)y</i>	60
Figura 24	<i>Action Facto(R)y</i>	61

Figura 25	Gestão Criação Inovação	62
Figura 26	Workshops integrados no <i>Action Facto(r)y</i> - Procedimentos	66
Figura 27	Workshops integrados no <i>Action Facto(r)y</i> - Procedimentos	67
Figura 28	Grupo de Trabalho 1	68
Figura 29	Grupo de Trabalho 2	69
Figura 30	O Primeiro Workshop	69
Figura 31	Quadro Adjectivos identificados individualmente	71
Figura 32	Quadro resumo dos 4 elementos do ADN	73
Figura 33	A personalidade e características	73
Figura 34	Os 4 elementos de ADN de Abrantes	74
Figura 35	O segundo Workshop	74
Figura 36	A representação de Abrantes em imagens (grupo1)	75
Figura 37	A representação de Abrantes em imagens (grupo 2)	76
Figura 38	O terceiro Workshop	76
Figura 39	<i>Mind Map</i> com as áreas de interesse (grupo2)	77
Figura 40	<i>Mind Map</i> com as áreas de interesse (grupo1)	78
Figura 41	O quarto Workshop	82
Figura 42	Os cinco eixos estratégicos definidos pelos dois grupos	82
Figura 43	O quinto Workshop	83
Figura 44	Ideias para a marca Abrantes (grupo1)	84
Figura 45	Ideias para a marca Abrantes (grupo2)	85

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Domínios de vulnerabilidade social e principais indicadores de contexto	28
Tabela 2 Constituição dos grupos de trabalho	65
Tabela 3 Adjectivos identificados pelos grupos 1 e 2	70
Tabela 4 Os adjectivos associados a Abrantes	71
Tabela 5 Os conceitos mais repetidos	72

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje é cada vez mais presente a necessidade de conjugação de esforços na implementação de estratégias de marketing nas cidades por todos os agentes que integram o território.

Vivemos numa "aldeia global", num mundo cada vez mais pequeno onde as cidades competem cada vez mais entre si para atrair investidores, turistas, os seus próprios residentes ou até mesmo algum protagonismo.

Com a importância que se dá cada vez mais ao desenvolvimento das cidades são implementadas no território políticas de desenvolvimento inovadoras e competitivas, numa cidadania activa e de coesão social, com o objectivo de assegurar uma maior qualidade de vida, numa cidade bem planeada e governada.

Diversos investigadores têm procurado modelos que proporcionem o desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida nos territórios, com acções que potenciem a competitividade e bem estar.

Desde a década de 90 que os lugares são pensados em função de uma estratégia competitiva, usando uma perspectiva de marketing e promoção. Gold e Ward (1994) e Moilanen e Rainisto (2009) são exemplos de autores que demonstram que o aumento da competitividade que há entre as cidades, países ou regiões resultam na aplicação do marketing territorial.

Nas reflexões sobre a competitividade dos territórios assiste-se cada vez mais ao reconhecimento das potencialidades do marketing e do *branding* territorial como meios que dinamizam e impulsionam os lugares, traduzindo-se no seu efectivo desenvolvimento (Deffner e Liouris, 2005), (Van den Berg e Braunn, 1999), (Bennett e Koudelova, 2001).

O presente trabalho de projecto contempla a exposição de diversos autores que deram início à reflexão da importância do marketing nos territórios.

É também feita uma apresentação do estado da arte em matéria do marketing e do *branding* territorial que vai de encontro à metodologia aplicada.

1.2 GESTÃO E PROMOÇÃO DO TERRITÓRIO

O marketing surge como um dos novos paradigmas da competitividade territorial que se inclui nas estratégias de gestão dos lugares.

Para Barke (1999) e Hanningan (2003) o marketing territorial ganha consistência na relação directa da crescente amplitude do marketing a actividades não empresariais com a mudança de paradigma da gestão territorial o que dá origem a que os gestores do território avancem com medidas de gestão empresariais vocacionadas para o território.

Há uma consensualidade em utilizar os instrumentos tradicionais do marketing e *branding* territorial nos territórios. No entanto, sendo os territórios um produto complexo, têm

especificidades que não podem levar a uma utilização linear dos pressupostos empresariais o que justifica uma abordagem própria.

Apesar da aplicação das técnicas de marketing nas cidades ser ainda um processo recente, temos vindo já a assistir à implementação de novos comportamentos por quem tem a responsabilidade na gestão das cidades. Cidades como Roterdão (Holanda), Barcelona e Madrid (Espanha) são consideradas casos de sucesso e exemplos a seguir, resultado da utilização de ferramentas de marketing e de uma gestão estratégica que têm proporcionado uma posição estratégica nos seus Países e no Mundo.

Em Portugal o tema também é ainda muito recente, havendo, no entanto, já algum trabalho científico feito sobre o assunto, quer ao nível das grandes cidades (Cidrais, 2001, e Moreira *et al*, 2006) ou no que respeita a cidades médias, Almeida (2003, p.9) que descreve e analisa “o uso e a importância das ferramentas de marketing no desenvolvimento das cidades, através da elaboração de um modelo para posterior aplicação na análise do marketing de cada cidade”.

Existem também já publicações onde se vê o lugar sob um outro olhar, como Moreira *et al* (2009), Gaio *et al* (2007) ou, mais recentemente, com o trabalho desenvolvido por Azevedo *et al* (2010).

Azevedo *et al* (2010) aborda na sua publicação uma nova forma de encarar o espaço urbano com o uso de conceitos e ferramentas do marketing, numa gestão participada e uma cidadania activa que resulta num papel fundamental para a promoção das cidades.

É reconhecido por Azevedo *et al* (2010) que as cidades são desenvolvidas essencialmente em função da satisfação das necessidades dos cidadãos e não são esquecidos os níveis de atractividade que é preciso incrementar para a atracção de negócios, turistas, em suma, todos os que possam acrescentar valor e ajudar a comunidade a crescer e a desenvolver-se de uma forma sustentada.

Pressupondo que um território competitivo depende em muito da sua atractividade e interesse para os *stakeholders* territoriais (residentes, visitantes, entidades públicas, empresas e outros), o marketing territorial tem vindo a implementar-se na gestão do território enquanto ferramenta fundamental para o desenvolvimento das estratégias das cidades e da sua competitividade.

Tal como a natureza do marketing se caracteriza pelo reconhecimento e satisfação das necessidades da procura, ou seja, o reconhecimento que o consumidor tem de um determinado produto, é possível desde a década de 90 identificar uma abordagem de lugar numa perspectiva de marketing e enquanto factor de estratégia e competitividade (Anholt, 2005), (Gertner e Kotler, 2004), (Kotler *et al*, 1999).

Com a forte competitividade a que assistimos presentemente entre as cidades é frequente assistirmos a novas abordagens de marketing, antes utilizadas apenas para bens e serviços. Exemplo disso é a abordagem à gestão da marca na aplicação da estratégia de lugares, que tem vindo a reunir consenso generalizado, essencialmente quando se fala de destino turístico (Caldwell e Freire, 2004), (Kotler e Gertner, 2002).

Há autores que têm vindo a defender que, assim como os produtos e serviços, também os lugares podem deter a sua marca (Kotler et al, 1999), (Keller,1998), (Killingbeck e Trueman, 2002), (Hankinson, 2001).

A utilização de técnicas de gestão da marca dos lugares resulta de uma necessidade de atrair turistas, empresas, pessoas e novos clientes, mas também em estimular nos cidadãos residentes o orgulho do local onde vivem e, resultado da crescente mobilidade de pessoas e recursos, na procura de lugares com oportunidades mais atractivas (Kotler, 2004).

A marca é o ponto de partida para uma estratégia de marketing territorial (Azevedo *et al*, 2010). Mas não basta criar a marca, é preciso também dinamizá-la, assegura Moreira (2007).

Para além dos produtos e serviços, os lugares também devem desenvolver um sistema de gestão da marca focalizado na sua identidade e que defina as características diferenciadoras desse território. A cidade deve ser analisada como um produto de marketing, com as suas ofertas, bens e serviços, a sua economia, infra-estruturas, valor arquitectónico, paisagístico e qualidade do meio ambiente, as vivências das suas gentes, costumes, tradições, educação, ciência e tecnologia, de entre outros.

Moreira (2007) defende que o processo de construção de uma marca tem início com a identificação dos motivos porque uma cidade precisa dela, processando-se a partir daí então uma relação directa com os públicos alvo em duas vertentes: racional e simbólico.

Apesar de termos vindo a assistir a um aumento de interesse e sua consequente implementação por responsáveis de lugares, o conceito da marca nem sempre é entendido ou eficazmente aplicado.

Askworth e Kavartzis (2007) afirmam que os responsáveis estão dispostos a desenvolver acções necessárias para a gestão da sua marca cidade, certos de que é a única forma de sobrevivência no ambiente competitivo em que se vive, vendo-se, no entanto, algumas cidades que utilizam o slogan e logótipo nos meios de comunicação como se fosse o todo e não a parte do processo de gestão da marca cidade.

E mais que um nome ou um sinal distintivo, "uma marca deve ser, antes de mais um benefício, uma missão, uma razão de ser" Lencastre (2007, p.67), gozando de um conjunto de atributos físicos e sócio culturais e crenças Simões e Dibb (2001).

O marketing territorial é pois mais que um logótipo ou uma campanha promocional. Podem ser importantes para a definição de uma estratégia de lugar, num novo posicionamento, mas nunca a estratégia em si mesmo asseguram Kavartzis e Ashworth (2006).

E numa estratégia de marketing e da marca do lugar é essencial "identificar e construir uma identidade assente nos recursos culturais distintivos do lugar para que se assegure o sucesso da marca e do marketing do lugar" Bianchini e Ghilardi (2007, p.281).

Uma perspectiva em que os autores defendem que um lugar não pode ser reduzido à simples condição de "produto". Uma cidade é dotada de características complexas que as podem caracterizar como um espaço geográfico com determinadas características naturais, num ambiente adaptado pelo homem (infra-estruturas, edifícios, espaços públicos, etc.), em que os

decisores políticos devem, num trabalho criativo, dar destaque aos recursos culturais do lugar e assim traçar uma identidade e uma marca do lugar a partilhar por todos os cidadãos, asseguram Bianchini e Ghilardi (2007).

Já Anholt (2006) defende que um território apenas pode mudar a sua imagem se conseguir mudar o seu comportamento.

Gaio e Gouveia (2007, p.35) defendem que as "decisões de *branding* devem estar na dependência do trabalho de grupos multidisciplinares de desenvolvimento territorial". À semelhança do que acontece no relacionamento entre pessoas, entre marcas e consumidores também se criam laços e até mesmo rotinas de convívio entre o consumidor e a marca. É nesse aspecto que Lipovetsky (2010) defende que vivemos numa época de consumo de massa, em que não basta apenas criarmos produtos, precisamos criar uma identidade ou uma cultura de marca.

1.3. OBJECTIVOS

O trabalho de projecto teve como base os seguintes objectivos:

OBJECTIVO GERAL:

- Identificar os elementos que caracterizam Abrantes e que podem ser utilizados como elementos preponderantes para a sua estratégia e competitividade.

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS:

- Promover uma reflexão que possa servir de alavanca para uma estratégia futura de criação da marca Abrantes.
- Dar início a um trabalho de estudo da cidade de Abrantes enquanto produto de marketing.
- Identificar algumas "pistas" que possam ser preponderantes para a futura definição da marca Abrantes.

1.4. MOTIVAÇÕES

As principais motivações para o desenvolvimento do trabalho de projecto devem-se fundamentalmente:

- À actualidade e pertinência do tema em causa;
- Ao interesse que nutro pelo tema por influência profissional (exerço funções na área da comunicação, na Câmara Municipal de Abrantes,);
- Por verificar pelos estudos e análises que têm sido feitas relativamente a Abrantes que a cidade precisa de uma definição de marca, entendendo que este projecto, com uma clara participação activa dos seus cidadãos com que se caracteriza o modelo utilizado (*Ideas(R)evolution*), poderá ser um bom contributo para o início desse trabalho e uma alternativa aos habituais processos.

1.5. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Inicialmente é feita uma abordagem do tema em termos académicos e para os quais se realiza uma pesquisa bibliográfica com base em artigos e livros científicos.

A intervenção em termos de pesquisa bibliográfica tem como princípio identificar autores que defendem a utilização de ferramentas do marketing na aplicação territorial e que sejam reconhecidas no sucesso das estratégias do marketing das cidades.

O modelo escolhido para desenvolver a vertente prática do trabalho, no sentido de recolher e trabalhar os dados sobre a cidade em estudo, integra-se na metodologia *Ideas(R)evolution*.

A escolha recai sobre este modelo porque numa análise aos estudos já efectuados nesta matéria para a cidade em observação (Abrantes), se constata que não são tidos em conta alguns aspectos considerados importantes por diversos autores aqui mencionados na pesquisa bibliográfica e que se enquadram na metodologia aplicada (*Ideas (R)evolution*).

Como forma de reforçar esta escolha de metodologia, apresentam-se alguns aspectos que não foram abordados nos estudos já feitos para a cidade em análise e que são considerados essenciais para a aplicação do marketing no território, teoria reforçada pelos autores da revisão da literatura e que faz também parte integrante da metodologia aplicada:

- a) A gestão da marca territorial focalizado na sua identidade;
- b) A análise da cidade como um produto de marketing sem ser reduzido à simples condição de "produto";
- c) A atenção para os recursos culturais do lugar no sentido de delinear a sua identidade e partilhar com todos os cidadãos a criação de uma marca do lugar.
- d) A oportunidade que deve ser dada aos *stakeholders*, empresas ou organizações para participarem nas acções de construção da marca.

Para além disso, podemos reforçar a decisão em utilizar esta metodologia com a nova realidade a que assistimos com Kotler *et al* (2010) e que se enquadra no modelo que aplicámos.

Kotler é um dos autores que aborda o marketing 3.0. Uma forma de focalizar a marca num espírito de preocupação com os consumidores que vai de encontro ao aplicado pelo modelo *Ideas (R)evolution*, onde se desenvolve a construção de uma marca territorial a partir da realização de diferentes técnicas, de entre as quais os Workshops com a participação activa das forças vivas e das populações locais num trabalho que se propõe desenvolver as competências chave do seu território (e.g. da sua cultura).

Este é um modelo que envolve as entidades autárquicas, financeiras, empresários e cidadãos num "contrato entre a sociedade civil" capaz de fixar novas populações, combater a desertificação e o desemprego, potenciando económica e socialmente o desenvolvimento sustentado dos territórios.

A implementação e disseminação desta metodologia é um modelo que grande parte do seu sucesso se deve à oportunidade que é dada aos *stakeholders*, empresas ou organizações para participarem nas acções desenvolvidas para o efeito com o objectivo de que essa participação possa aproximar os cidadãos da marca.

Com os workshops integrados no modelo aplicado (*Action Factor(y)*) é possível envolver a comunidade na construção da marca e a maior parte das ideias nascem e desenvolvem-se pelos próprios participantes, sejam os *stakeholders*, agentes da administração local, empresários, em resumo, em suma, os que vivem a cidade como mais ninguém.

E é evidente que a construção da marca deve ser alvo de um trabalho de grupos multidisciplinares, pois ao se introduzir o elemento humano cria-se a possibilidade de incentivar a comunidade em volta da marca com agentes locais que se envolvam num processo participativo de criação de ideias criativas e diferenciadoras.

Esta é uma alternativa aos habituais processos de construção de marca com a introdução inovadora da participação e trabalho dos cidadãos, numa dinâmica criativa, em contraste com o que habitualmente se assiste na criação de estratégias para uma cidade, em que são ouvidos apenas os políticos ou dirigentes, em detrimento de uma participação activa de todos os *stakeholders* que vivem e sentem a cidade.

A metodologia *Ideas(r)evolution* é suportada cientificamente pelas áreas de conhecimento do *Design Thinking*, *Design for social business*, do *System Thinking*, da Criatividade, do *Branding* e da Inovação.

É desenvolvida pela UNIDCOM (Universidade de Investigação em *Design* e Comunicação da Escola Superior de *Design*, Marketing e Publicidade) e pensada em três tipos de implementação: Nos territórios: *Land(R)evolution*; nas organizações empresariais: *Brands(R)evolution* e no ensino: *Learn(R)evolution*.

A implementação e disseminação da metodologia *Ideas(r)evolution* iniciou-se na vertente dos territórios (*Land(R)evolution*).

Uma metodologia que resulta de um prévio diagnóstico criativo e de consenso alargado entre as populações locais com o *Action Facto(R)y Model*, onde é possível aplicar os seus modelos na realização dos workshops que possibilitam o envolvimento de todos os cidadãos num processo de geração de ideias criativas e inovadoras.

A equipa que trabalha no modelo *Ideas(R)evolution* é composta por 6 investigadores: Américo Mateus (coordenador), Ana Margarida Ferreira (coordenadora científica), Luiz Salomão Ribas Gomez (Coordenador científico), Carlos Alves Rosa (Sénior researcher), Paulo Bago D'Uva (Sénior researcher) e André Janicas (Júnior researcher).

Está também a ser criada uma rede internacional de investigação para disseminação e implementação da metodologia, que já inclui Universidades como: Universidade Federal de Santa Catarina no Brasil, Aalto University da Finlândia, College Central St Martins na Inglaterra, Curtin University na Austrália, Copenhagen Business School na Dinamarca.

Não sendo ainda muito conhecido no seio académico, o modelo *Ideas(R)evolution* é já reconhecido enquanto um modelo registado e comprovado o seu sucesso por alguns trabalhos desenvolvidos para Autarquias Locais, existindo já 4 grandes projectos em curso: Alvito, Viana do Alentejo, Caldas da Rainha e Oeste Activo (associação industrial da região Oeste).

Este é portanto um modelo que tem vindo a sofrer alterações, em função da sua constante activação e que por isso vai evoluindo. Apesar de ter vindo a ser aplicado com sucesso em algumas autarquias, podemos considerar que este é um modelo que ainda está numa fase de experimentação, num processo que tem vindo a evoluir desde a altura em que iniciei este meu trabalho de projecto.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho de projecto está organizada em seis capítulos, distribuídos do seguinte modo:

O primeiro capítulo é introdutório ao tema, apresentando o problema e a sua relevância (a gestão e promoção do território), os objectivos do projecto e uma apresentação da metodologia aplicada.

No segundo capítulo é feita uma análise territorial do Concelho de Abrantes (o objecto de estudo), onde se descreve a cidade de Abrantes e onde é feita uma caracterização da demografia e recursos humanos, das dinâmicas produtivas e de inovação, condições de vida e coesão social, do património edificado, etnográfico e natural e território, e quanto ao urbanismo e ambiente, terminando com uma análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da Cidade.

No terceiro capítulo apresenta-se a revisão da literatura e é realizado o enquadramento da pesquisa, abordando temas como o Marketing Territorial, as Cidades e o Território e as Marcas e as Cidades. É também neste capítulo que é dado a conhecer o modelo a utilizar (*Ideas(R)evolution*).

No quarto capítulo é descrita a metodologia aplicada na realização do trabalho de projecto, em função dos objectivos propostos, designadamente no que se refere à realização de um workshop com a aplicação das metodologias *Ideas(R)evolution* e *Mind-Mapping*, utilizadas no sentido de criar ideias base para a identificação do ADN da marca Abrantes; a definição de uma visão estratégica através da exploração de ideias e a criação de ideias para a aplicação da marca Abrantes.

No quinto capítulo é feita uma análise de todas as informações recolhidas.

Por fim, no sexto e último capítulo são feitas as conclusões e considerações finais.

CAPÍTULO II

OBJECTO DE ESTUDO

2.1. INTRODUÇÃO

Resultado de um conhecimento empírico da cidade e também de uma análise dos estudos efectuados para Abrantes, como o Plano Estratégico da Cidade e Diagnóstico Estratégico (2006), o Plano de Marketing Territorial (2009) e também dos dados do último recenseamento geral da população oficial, concluído em 2001, apresenta-se uma breve análise territorial do Concelho de Abrantes, onde constam alguns dados caracterizadores que vão desde a demografia e recursos humanos, às dinâmicas produtivas e de inovação, condições de vida e coesão social, dinâmicas culturais, lúdicas e desportivas ou território, urbanismo e ambiente e terminando com uma análise swot do Concelho, onde estão patentes as potencialidades essenciais a valorizar e estrangulamentos fundamentais a minimizar ou contrariar, assim como as grandes tendências que se perfilam como oportunidades e as grandes tendências que se perfilam como ameaças.

2.2 - ANÁLISE TERRITORIAL DO CONCELHO DE ABRANTES

2.2.1 Localização e Caracterização

O Concelho de Abrantes localiza-se no centro de Portugal, pertence ao distrito de Santarém e está integrado no Médio Tejo e NUT II da Região Centro (Figura1).

Figura1 Localização de Abrantes no contexto Nacional



Fonte: Câmara Municipal de Abrantes

Uma área que se estende por 714,8 km², com um total de 42.235 habitantes (Censos2001), distribuídos por 19 freguesias demarcadas pela transição entre o Ribatejo, a Beira Baixa e o Alto Alentejo: Aldeia do Mato, Alferrarede, Alvega, Bemposta, Carvalhal, Concavada, Fontes,

Martinchel, Mouriscas, Pego, Rio de Moinhos, Rossio ao Sul do Tejo, S. João, S. Vicente, Souto, S. Miguel do Rio Torto, S. Facundo, Tramagal e Vale das Mós (Figura 2).

Figura 2 Freguesias do Concelho de Abrantes



Fonte: Câmara Municipal de Abrantes

Com condições naturais de excelência, e características muito próprias, podemos dividir o território em três zonas distintas:

- **Vale do Tejo** - Zona do leito de cheia do rio Tejo, de características planas e encostas delimitadoras. A cultura que predomina é o olival e os campos comportam cultura intensiva.
- **Zona Norte** – Com um relevo bastante acidentado por vales estreitos correm linhas de água para as bacias hidrográficas do Tejo e do Zêzere. Uma zona onde os povoados se localizam sobretudo na zona do Vale do Zêzere, junto à Albufeira de Castelo do Bode. As culturas dominantes são as do pinheiro bravo e eucalipto.
- **Zona Sul** - Zona de relevo moderadamente ondulado, com densa rede hidrográfica e elevações mais ou menos paralelas e separadas por vales largos onde correm ribeiras que afluem directamente ao Tejo. Esta zona é pouco povoada e as culturas dominantes são as do sobreiro, da oliveira e do eucalipto.

2.2.2 Demografia e Recursos Humanos

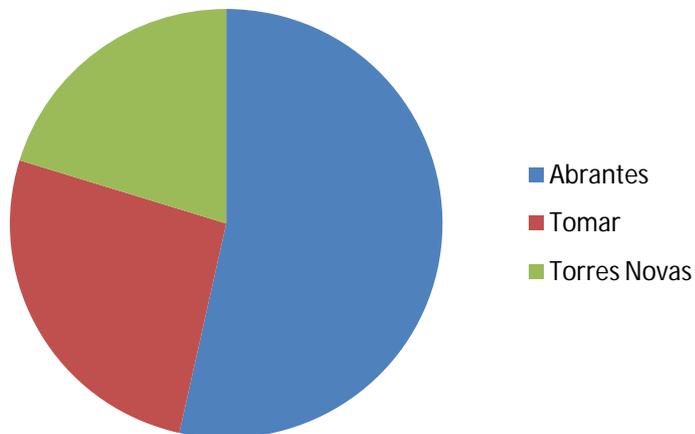
2.2.2.1 Indicadores demográficos

Segundo os dados do recenseamento geral da população de 2001 o Concelho de Abrantes equivale a 18,68% da população residente na NUT III.

O maior Concelho em dimensão (Figura 3) e o terceiro mais populoso da sub-região Médio Tejo que, embora se situe numa zona estratégica das ligações entre Norte e Sul e entre o Litoral e

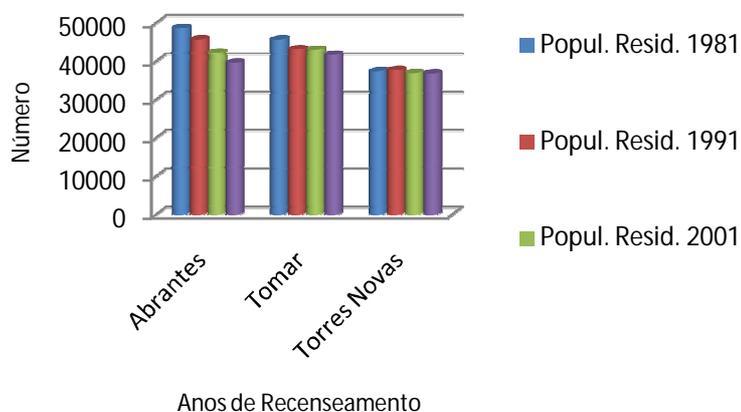
Interior e esteja dotado de boas acessibilidades, não tem conseguido manter a sua população, tendo registado uma diminuição de população residente (Figura 4).

Figura 3 Área (Km2) dos Concelhos de Abrantes, Tomar e Torres Novas



Fonte: INE, Recenseamento Geral da População (RGP) 1981, 1991, 2001

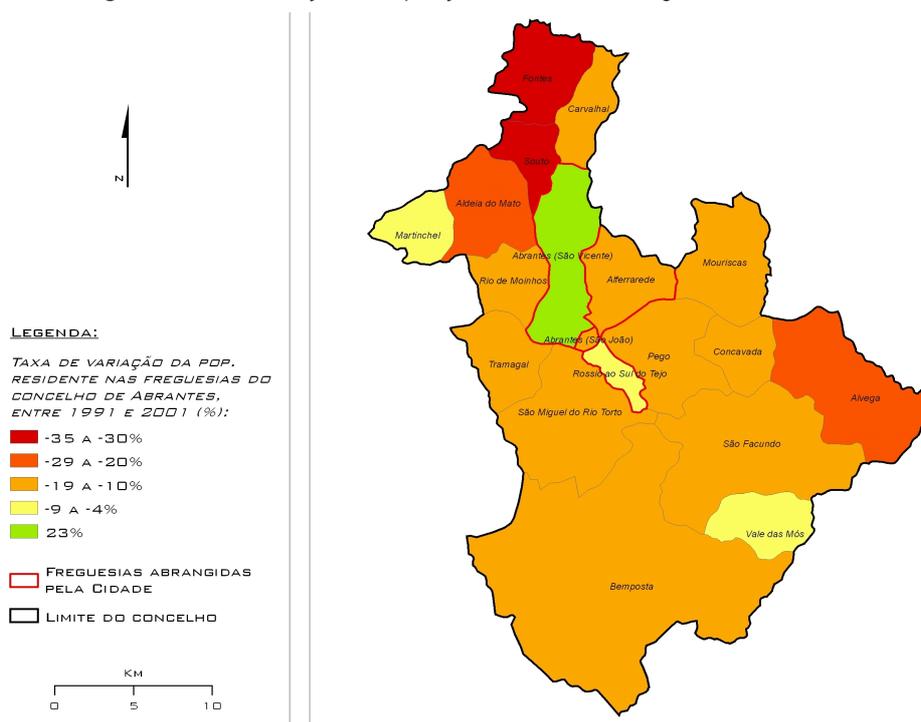
Figura 4 População Residente no Concelho



Fonte: INE, Recenseamento Geral da População (RGP) 1981, 1991, 2001

Quanto à taxa de variação da população residente nas freguesias do Concelho de Abrantes é notória uma maior concentração da população nas freguesias da cidade (Figura 5).

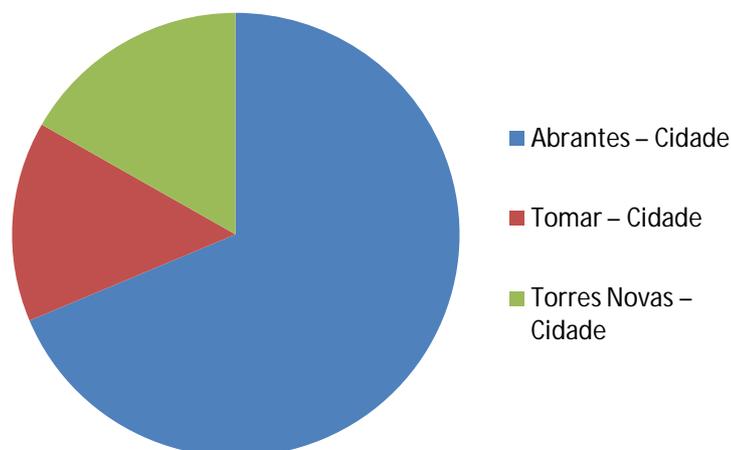
Figura 5 Taxa de Variação da População Residente nas Freguesias do Concelho de Abrantes



Fonte: INE, RGP 2001

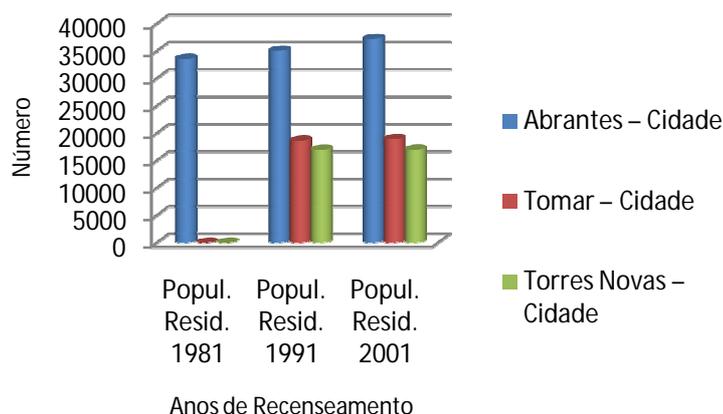
No que diz respeito à população residente na cidade e tendo por base os Km² de cada Concelho (Figura 6), numa comparação com os restantes concelhos vizinhos e de dimensão urbana semelhante (Tomar e Torres Novas), Abrantes lidera a percentagem de população residente (Figura 7).

Figura 6 Área (Km²) das Cidades de Abrantes, Tomar e Torres Novas



Fonte: INE, Recenseamento Geral da População (RGP) 1981, 1991, 2001

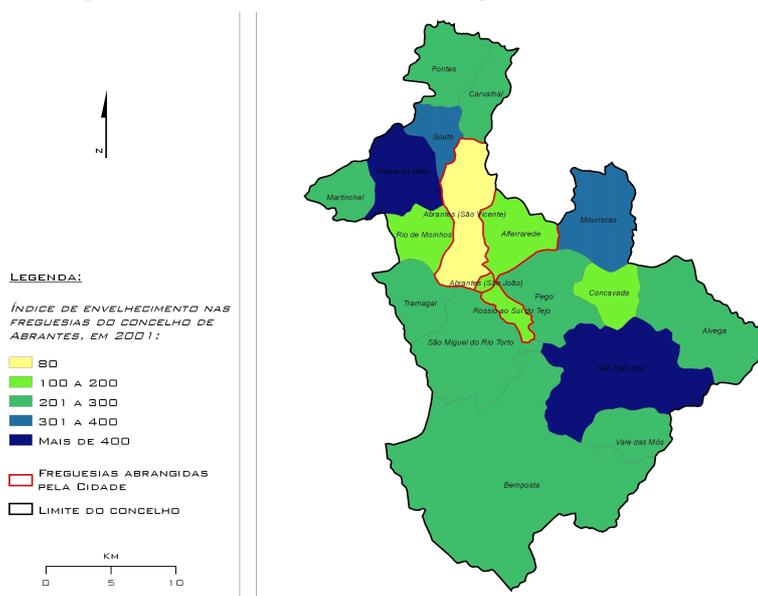
Figura 7 População residente na Cidade de Abrantes



Fonte: INE, Recenseamento Geral da População (RGP) 1981, 1991, 2001

Abrantes segue também a tendência do envelhecimento da população, em especial nas zonas rurais (Figura 8)

Figura 8 Índice de Envelhecimento nas Freguesias do concelho de Abrantes (2001)

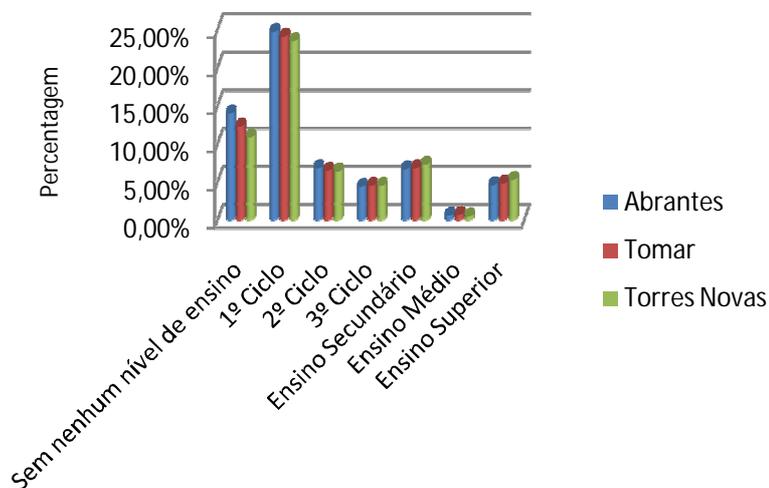


Fonte: INE, RGP 2001

2.2.2.2 Educação

Verifica-se uma evolução no que respeita ao alfabetismo e quanto aos níveis de instrução, acompanhado a realidade nacional e regional (Figura 9).

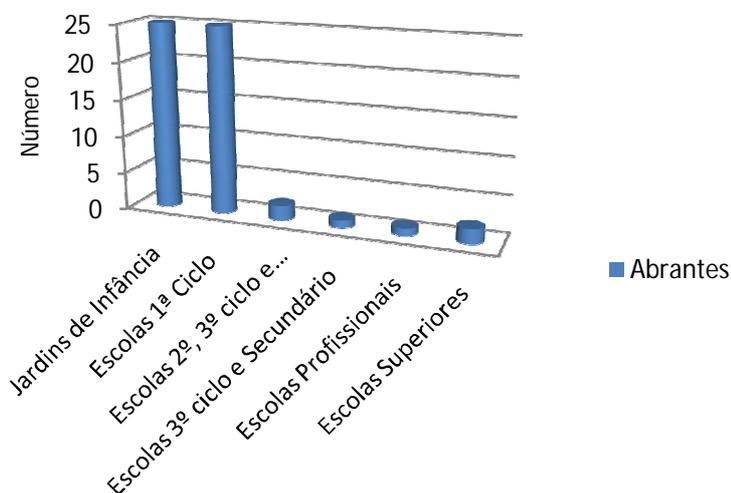
Figura 9 População Residente por Concelho e Nível de Instrução (completo) em 2001 (% Pop Residente)



Fonte: INE: RGP 1991 e 2001

No que respeita à oferta educativa, o concelho está dotado de vários estabelecimentos de ensino (Figura 10).

Figura 10 Estabelecimentos Ensino no Concelho de Abrantes - Rede Pública

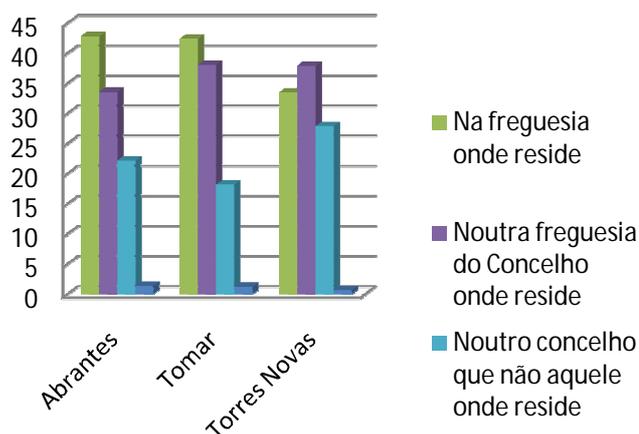


Fonte: Município de Abrantes Março2011

2.2.2.3 Emprego

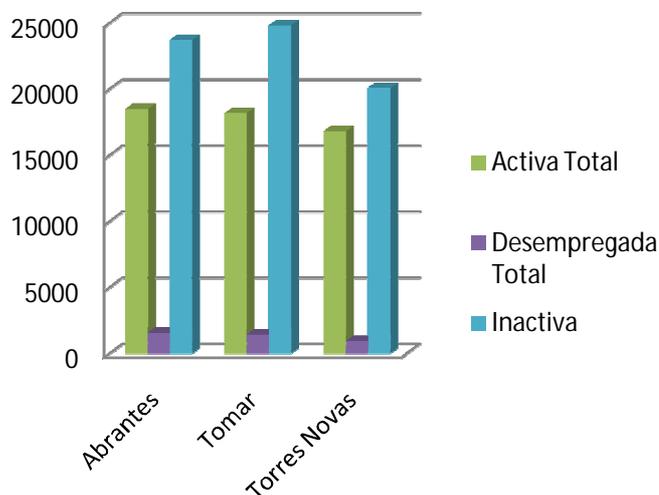
Verifica-se uma concentração de população activa nas freguesias do Concelho, que comparada com Tomar e Torres Novas se pode assumir Abrantes em posição mais favorável (Figuras 11 e 12).

Figura 11 População Residente Empregada ou Estudante Segundo Local Trabalho ou Estudo



Fonte: INE, RGP 1991 e 2001

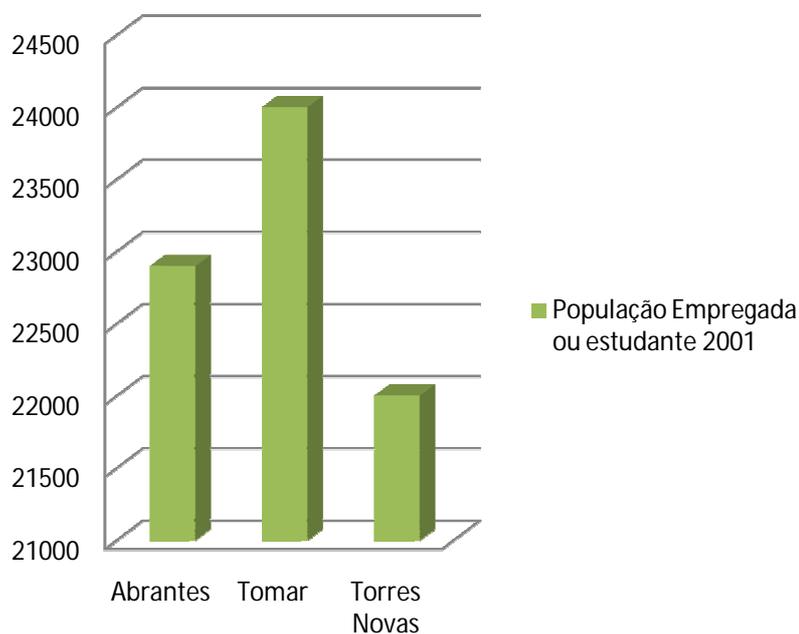
Figura 12 População residente segundo condição perante trabalho



Fonte: INE, RGP 1991 e 2001

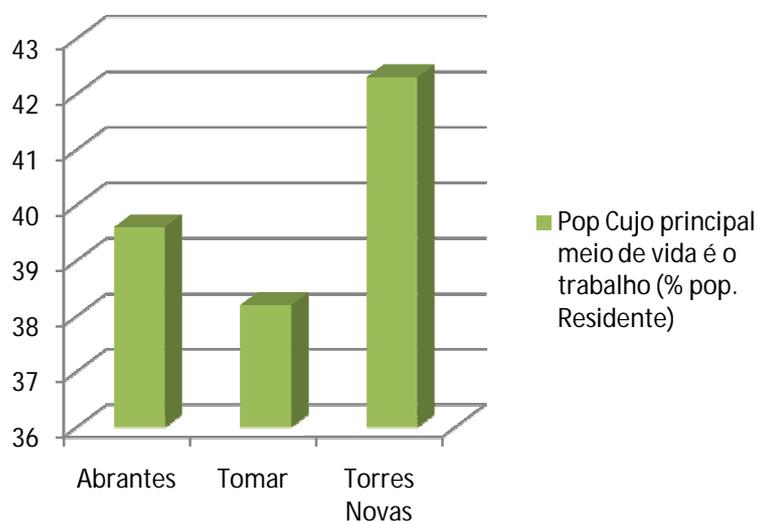
É no entanto notória a posição de Tomar quanto à população empregada ou estudante (Figura 13), revertendo-se a posição já no que diz respeito à população cujo principal meio de vida é o trabalho, situando-se aqui Abrantes já em segundo lugar (Figura 14).

Figura 13 População Empregada ou estudante



Fonte: INE, RGP 1991 e 2001

Figura 14 População cujo principal meio de vida é o trabalho (% pop residente)

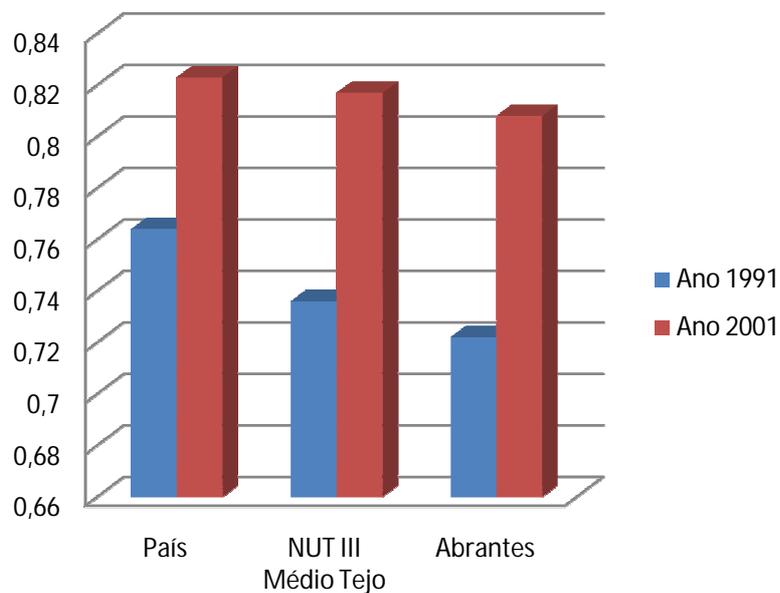


Fonte: INE, RGP 1991 e 2001

2.2.2.4 Rendimento e Poder de Compra

Tendo em conta os valores do IDES (Índice de Desenvolvimento Económico e Social) podemos constatar (Figura 15) a evolução deste indicador e a sua variação:

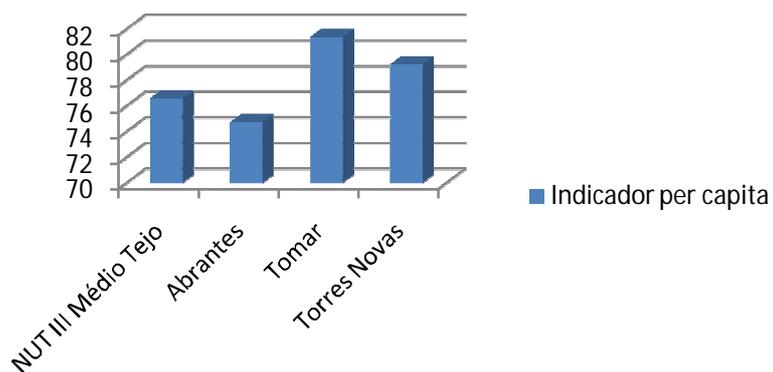
Figura 15 Índice de Desenvolvimento Económico e Social – IDES



Fonte: DPP

Relativamente aos seus concelhos vizinhos e de dimensão urbana semelhante (Tomar e Torres Novas) e à NUTIII Médio Tejo, Abrantes apresenta uma posição desfavorável no que diz respeito ao poder de compra (Figura 16).

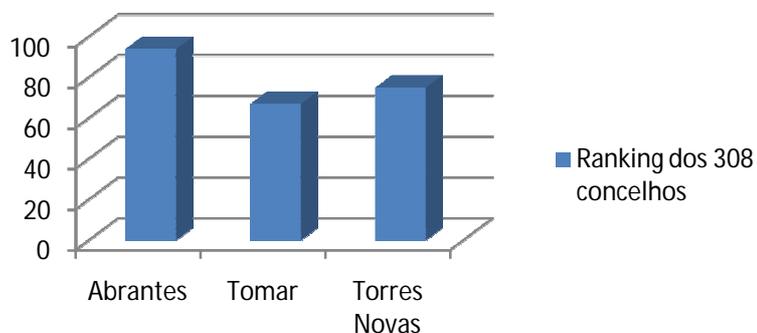
Figura 16 Poder de Compra e Ranking dos Concelhos - Indicador per capita



Fonte: INE: Estudo sobre o poder de compra concelhio 2004

No entanto, numa perspectiva apenas de ranking entre os 308 Concelhos do País, avaliando os mesmos três Concelhos, Abrantes melhora a sua posição, alcançando o primeiro lugar (Figura 16a).

Figura 16a Poder de Compra e Ranking dos Concelhos - Índice per capita



Fonte: INE: Estudo sobre o poder de compra concelho 2004

2.2.3 Condições de Vida e Coesão Social

De acordo com os estudos analisados, apresentam-se os grandes domínios de vulnerabilidade social da cidade de Abrantes, enumerando ainda os principais indicadores (Tabela1):

Tabela 1 Domínios de vulnerabilidade social e principais indicadores de contexto

Domínios de vulnerabilidade social	Indicadores
<i>Dinâmica demográfica</i>	Envelhecimento populacional e agravamento das situações de isolamento e exclusão social de idosos Elevação dos níveis de dependência
<i>Actividade Económica, Emprego e Participação Social</i>	Dinamismo industrial e empresarial modesto Aumento do desemprego Défice de qualificação da população activa Crescimento dos casos de “nova pobreza”
<i>Habitação</i>	Parque edificado envelhecido e degradado Reduzida capacidade de resposta no plano da habitação social
<i>Saúde</i>	Perda de valências e serviços no Hospital Deficiente articulação entre a dinâmica local dos cuidados primários de saúde e a organização dos serviços hospitalares Limitados meios humanos, técnicos e financeiros Incidência de casos de toxicodependência e alcoolismo
<i>Educação</i>	Défices ao nível da qualificação escolar (analfabetismo elevado e baixos níveis de escolaridade) Absentismo e abandono escolar
<i>Mobilidade</i>	Rede de transportes públicos deficitária Dificuldades de ligação entre as diferentes áreas da cidade e progressivo isolamento do centro histórico relativamente aos espaços de crescimento recente

Fonte: Conselho Local de Acção Social de Abrantes, Actualização do Diagnóstico Social do Concelho de Abrantes, 2003 e Plano de Desenvolvimento Social de Abrantes, 2004.

2.2.4 Dinâmicas Produtivas e de Inovação

Abrantes é um Concelho com tradição industrial e é no sector terciário que atinge o máximo da sua eficiência. A cidade oferece um vasto leque de serviços, servindo uma população de cerca de 70.000 pessoas do Concelho de Abrantes e limítrofes.

Com o desaparecimento das tradicionais indústrias metalúrgicas, que no passado engrandeceram a economia local, continua a ser o azeite um dos principais agentes económicos da região.

As indústrias alimentares, da madeira e da cortiça, do fabrico de peças metálicas, de componentes para automóveis, de máquinas, de equipamentos, de material de transporte, da produção de energia eléctrica, assumem um papel muito importante no contexto local.

O Comércio (por grosso e a retalho); as fileiras industriais associadas à transformação de produções do sector primário e às produções metalúrgicas e de material de transporte e o sector da construção são os três sectores que concentram o maior número de empresas, responsáveis pelo maior volume de emprego e que apresentam os montantes de facturação mais significativos.

O aparelho comercial destaca-se pela sua relevância sub-regional, sobretudo pela existência de algumas actividades especializadas bem como por uma oferta de médias superfícies cuja área de mercado ultrapassa os limites concelhios.

No que respeita às infra-estruturas de suporte à actividade económica e inovação, Abrantes dispõe de uma posição privilegiada no seio do Médio Tejo. Quer com as zonas de acolhimento empresarial consolidadas do Parque Industrial de Abrantes e das duas zonas industriais do Pego e Tramagal, quer com o Tecnopólo – Parque de Ciência e Tecnologia, um espaço orientado para a atracção de projectos de inovação e de competitividade que permite a qualificação da economia da região.

2.2.5 Património Cultural, Etnográfico e Natural

Abrantes tem consideráveis recursos ao nível do património cultural, desportivo, turísticos, arquitectónico ou religioso:

2.2.5.1 Património Cultural

São muitos os espaços de valor cultural que a cidade dispõe, desde os edifícios que pela sua beleza e história funcionam como elementos históricos a visitar, como aqueles que também funcionam como espaços de fruição com a realização de exposições ou actividades culturais.

- Galeria Municipal de Arte - Espaço de exposição de pintura, escultura, cerâmica, fotografia, cartoon, tapeçaria, entre outros.
- Biblioteca Municipal António Botto - Meio de suporte de informação. Acolhe exposições e é palco de diversas iniciativas literárias.
- Cine-Teatro São Pedro - Projecto do arquitecto Ruy Jervis d'Atouguia é palco de diversos espectáculos ao longo do ano, promovidos pela Autarquia e entidades privadas.

- Centro Histórico - Património edificado envolvido na história da fundação de Abrantes desde a conquista aos mouros por Afonso Henriques.
- Igreja de Santa Maria do Castelo - Monumento Nacional. Alberga o Museu D. Lopo de Almeida.
- Igreja de São Vicente - Monumento Nacional.
- Igreja de São João Baptista - Monumento Nacional.
- Igreja da Misericórdia - Imóvel de Interesse.
- Convento de Nossa Senhora da Esperança - Imóvel de Interesse Público.
- Capela de Sant'Ana - Com destaque para um painel de azulejos setecentistas que figuram "Apresentação no Templo".
- Convento de São Domingos - Imóvel de Interesse Público.
- Ermida de São Lourenço - Imóvel de Interesse Público.
- Museu D. Lopo de Almeida - Monumento Nacional localizado no interior da Igreja de Santa Maria do Castelo que desde o século XVI se transformou em Panteão dos Almeidas.
- Museu de Escultura em Ferro ao Ar Livre - Esculturas em Ferro ao ar livre.
- Museu da Forja - Ao ar livre. Mostra os utensílios utilizados na Metalúrgica Duarte Ferreira
- Castelo - A sua construção foi ordenada por D. Afonso Henriques, no século XII para defesa da linha do Tejo, sendo doado em 1173, pelo mesmo, à Ordem de Santiago de Espada.
- Torre de Menagem - Mandada edificar por D. Dinis, em 1300, é detentora de uma panorâmica da região, na qual podemos ter um ângulo de 360º, num raio que atinge os 70 km.
- Outeiro de São Pedro - Localizado nas imediações do castelo de onde é possível desfrutar das paisagem sobre o Tejo e a margem sul. Tem um Monumento em honra de D. Nuno Álvares Pereira, da autoria do escultor António Augusto Lagoa Henriques, inaugurado em 1968.

2.2.5.2 Património Etnográfico

Abrantes tem tradições e uma riqueza etnográfica onde o folclore vive com os seus cantares, trajes tradicionais e a diversidade das suas danças, expressando as suas sonoridades nos diferentes ranchos folclóricos e grupos etnográficos ainda existentes e onde é patenteada a cultura das gentes do concelho e se transmite, revive e preserva parte de uma cultura e identidade local com a sua diversidade das danças: O fandango, a desgarrada, o vira, o verde-gaio e o sapateado; os trajes tradicionais: ceifeiros, cultivo de arroz, camponesa, de festa, domingueiros, e de noivos; a música: acordeão, o rec-rec, o cântaro e ferrinhos.

O artesanato, manifestação de arte popular, testemunha a cultura e vivência das nossas gentes através de peças que ainda se fazem por gentes de Abrantes, como a latoaria; rodilhas e almofadas; mantas e tapetes de retalhos; arte aplicada; cestaria em verga; pirogravura; empalhamento (cadeiras e bancos empalhados em junco ou palha); restauro de móveis e tecelagem; os bonecos e bonecas regionais (que retractam os trajes e profissões de outras épocas), os trabalhos de miniaturas em madeira (utensílios utilizados noutros tempos), os palmitos ou os registos/santinhos.

Há freguesias, nos seus núcleos museológicos, onde ainda são preservados espólios que ajudam a compreender a história. É o caso de Mouriscas, uma freguesia rica em etnografia e arqueologia que tem um vasto espólio de material etnográfico e arqueológico. Bemposta é detentora de um núcleo que retrata os finais do século XIX e inícios do século XX, numa das casas mais antigas da terra, onde todas as divisões são pequenas, com poucas janelas e que se encontram equipadas a rigor, como se estivesse habitada, havendo também uma representação da escola, denotando a importância do ensino. Por fim, em Rossio ao Sul do Tejo que detém o seu núcleo museológico na Igreja de N.^a Sr.^a da Conceição.

2.2.5.3 Património Natural

Abrantes conserva importantes recursos naturais e paisagísticos, entre os quais se destaca, pela sua importância histórica e simbólica, o Rio Tejo (que atravessa o concelho numa extensão de cerca de 30 km), mas também o rio Zêzere com a Albufeira de Castelo do Bode.

- Albufeira de Castelo do Bode - Um espaço de lazer com excelentes condições para a prática de desportos ou simplesmente para desfrutar do excelente ambiente natural.
- Praia Fluvial de Aldeia do Mato - Na Albufeira de Castelo do Bode é um espaço de eleição para o recreio e lazer, com elevada potencialidade para a prática de desportos náuticos, aquáticos e subaquáticos: vela, remo, canoagem, windsurf, e actividades de recreio e lazer: pesca, natação e navegação, nomeadamente circuitos turísticos de barco. Tem como infra-estruturas de apoio piscinas flutuantes, cais de acostagem, equipamento para a prática de desportos náuticos, balneários, bar e bungalows.
- Rio Tejo - O Aquapolis - Parque Urbano Ribeirinho de Abrantes que resultou da requalificação das margens do rio Tejo. Para além da sua vertente turística, enquanto espaço à beira rio com equipamentos de restauração e animação, tem também infra-estruturas que incrementam o desenvolvimento de actividades desportivas, de recreio e lazer. Este espaço é ainda distinguido com uma escultura da autoria de Charters de Almeida. “Cidade Imaginária – Portas e Passagens”.
- Resultado também da utilização do rio Tejo, há a Estação de Canoagem de Alvega e Estação de Canoagem de Rossio ao Sul do Tejo.
- O Parque Urbano de Abrantes - É um parque dentro do perímetro urbano da cidade de Abrantes com uma vasta área verde e uma oferta diversificada de produtos de recreio e lazer.
- Jardins e Miradouros - É frequente encontrarmos por todo o concelho espaços onde podemos apreciar as extraordinárias paisagens: Jardim da República; Jardim do Castelo; Miradouros: Torre de Menagem; Outeiro de São Pedro; Heliporto; Alto de Santo António; Convento de S. Domingos.

2.2.5.4 Turismo

O interesse turístico de Abrantes era já destacado no *Plano Estratégico* (1995), o qual colocava em evidência a localização geográfica estratégica da cidade, a sua importância como

ponto de apoio a outros destinos turísticos e a beleza e relevância das suas condições naturais e do seu património histórico e paisagístico.

Para além disso, Abrantes tem ainda características gastronómicas muito apreciadas, em que se destacam os pratos de *peixe* pela sua característica ribeirinha. A doçaria abrantina é marcada pelos doces de origem conventual, destacando-se a palha de Abrantes, as tigeladas, as broas de mel fervidas, as limas, os mulatos, os rebuçados de ovos, a lampreia de ovos e os castanhos. Os vinhos produzidos na região (Casal da Coelheira e Terraços do Tejo, em Tramagal; na Herdade de Cadouços, em Água Travessa; e na Quinta do Pouchão, em Alferrarede) são frequentemente alvo de prémios nacionais e internacionais.

2.2.5.5 Desporto

O desporto tem assumido grande presença na estratégia de desenvolvimento definida para a cidade.

Com a construção da Cidade Desportiva, o equipamento desportivo basilar no incremento do desporto em Abrantes e na região, passou-se a dispor de um conjunto de infra-estruturas indispensáveis para a realização de actividades desportivas: Campo de Basebol (o único campo oficial desta modalidade existente em Portugal); Estádio Municipal; Campo de Relva Sintético; Complexo de Piscinas (cobertas e ar livre).

Para além disso, há ainda outros equipamentos desportivos distribuídos pelo concelho, onde para além dos polidesportivos e piscinas municipais podemos encontrar campos de ténis, kartódromo, centros equestres, ganadaria ou coudelarias e zonas de caça turística e de pesca.

2.2.6 Território, Urbanismo e Ambiente

2.2.6.1 Estrutura Urbana

Actualmente a cidade de Abrantes e o seu perímetro urbano têm no seu conjunto estruturas diferenciadas. Enquanto que em Abrantes a estrutura é claramente urbana, há, no seu perímetro urbano, outras que facilmente se identificam como rurais.

2.2.6.2 Centro Histórico

O núcleo antigo da cidade, contíguo ao castelo e localizado na zona de cota mais elevada, tem na sua topografia o principal elemento de estruturação orgânica, originando ruas estreitas, sinuosas, por vezes de elevada pendente, que convergem entre si, ou terminam em largos e praças possibilitados pelas plataformas naturais do terreno.

2.2.6.3 Ambiente e Estrutura Ecológica Urbana

Abrantes tem características naturais cuja persistência, ainda que frágil, faz do seu território um suporte cuja requalificação tem potencialidades para criar ambientes urbanos únicos, sobre um

suporte fisiográfico diversificado. Como exemplos destas características, destacam-se os povoamentos de olival, a riqueza de alguns terrenos agrícolas, em alguns casos no seio de áreas urbanizadas, uma densa rede hidrológica, boas condições climatéricas e uma boa exposição solar.

2.2.7 Pontos Fortes e Pontos Fracos

A descrição de alguns dos principais pontos fortes e fracos do Concelho para uma leitura da realidade do Concelho de Abrantes.

2.2.7.1 Pontos Fortes

- Posição geográfica central, na fronteira do Ribatejo, Alto Alentejo e Beira Baixa, desempenhando um papel de âncora territorial de uma zona de influência que se estende por pequenos centros urbanos de proximidade, suportada pela presença de funções e equipamentos urbanos de nível superior e administrativos;
- O contexto de infra-estruturas de acessibilidades rodo e ferroviárias é favorável ao reforço da centralidade de Abrantes no espaço de proximidade/regional e especialmente na integração com o litoral. A existência de serviços de transportes colectivos regionais e urbanos (embora com redes e serviços a melhorar) são elemento importante nessa afirmação;
- A população residente, nomeadamente jovem, com níveis de escolarização crescente;
- A oferta educativa no concelho abrange todos os níveis de ensino, incluindo oferta de formação profissional reforçada com novos centros;
- Aposta municipal na promoção das tecnologias de informação e da literacia informática, em diversos domínios;
- Trajectória de convergência com o país no que respeita às condições e qualidade de vida;
- Existência de algumas fileiras produtivas (principalmente nos sectores alimentar, metalúrgico e metalomecânico) com potencial de crescimento e de arrastamento relativamente ao restante tecido produtivo;
- Desenvolvimento da oferta comercial assente em médias superfícies, dirigida ao mercado natural de Abrantes, reforçando a posição da cidade enquanto centro de consumo sub-regional;
- Existência de uma zona de localização industrial consolidada e com boas acessibilidades (Alferrarede), a par de outras em Pego e Tramagal, reforçam o potencial locativo da Cidade e do concelho;
- A instalação e desenvolvimento do Tecnopólo do Vale do Tejo e da sua oferta de infra-estruturas e serviços, tendo vindo a dotar Abrantes de um conjunto de funções supra regionais ao nível do desenvolvimento empresarial e da inovação;
- A presença da ESTA - Escola Superior de Tecnologia de Abrantes na cidade, enquanto veículo de atracção e retenção de estudantes/professores, produtor de qualificações e conhecimento, bem como cursos com potencial ligação à base económica regional;

- Aposta da autarquia na realização de investimentos em domínios importantes da função qualidade de vida urbana, cruzando o lazer, ambiente e diversão (Parque Urbano de São Lourenço, Aquapolis, Cidade Desportiva, ...);
- Existência de um leque significativo de instituições, equipamentos e serviços vocacionados para a intervenção social, muitos dos quais possuem uma abrangência que supera os limites do centro urbano, estendendo-se ao concelho e aos concelhos limítrofes;
- Existência de uma rede de equipamentos culturais bastante completa e apta a cobrir as necessidades da população em matéria de cultura e lazer;
- Existência de uma rede de equipamentos desportivos de grande qualidade, com potencial de afirmação da centralidade e influência supra local da cidade neste domínio;
- Existência de uma gestão rigorosa dos apoios concedidos às colectividades locais e de um elevado grau de exigência relativamente aos seus modelos de funcionamento e actividades, o que se tem traduzido na produção de alguns importantes instrumentos de política cultural e desportiva e de dinamização do tecido associativo (FINCULT - Programa de Apoio às Actividades Culturais, FINDESP - Programa de Apoio às Associações Desportivas, FINEVENT - Programa de Apoio a Eventos);
- Aumento da oferta de imóveis reabilitados e da oferta de espaço público qualificado no centro histórico;
- O Investimento municipal nos sistemas de saneamento básico.

2.2.7.2 Pontos Fracos

- Perda continuada de população do Concelho de Abrantes e envelhecimento progressivo da sua estrutura etária e, por outro lado, degradação e regressão sociodemográfica do centro histórico da Cidade, com potenciais consequências sociais, nomeadamente isolamento;
- Fragmentação do tecido urbano e problemas de mobilidade entre as diversas áreas que compõem a cidade (o que pode traduzir-se em situações de segregação espacial e social);
- Indicadores de abandono e saída precoce do sistema de ensino com valores ainda elevados, reflectindo a entrada no mercado de trabalho de mão de obra com baixas qualificações;
- Baixos níveis de habilitação dos trabalhadores por conta de outrem;
- Aumento da taxa de desemprego acima da média nacional, atingindo principalmente mulheres, indivíduos com baixo nível de escolaridade e desempregados de longa duração;
- Comércio tradicional pouco qualificado e pouco dinâmico, não obstante algumas intervenções neste domínio;
- Dinâmicas empresariais com fraca contribuição para a diversificação da base empresarial instalada na cidade, e com baixo nível de dinâmicas inovadoras;
- Dependência excessiva do factor mão de obra como sustentáculo da competitividade industrial, com acréscimos reduzidos de importância ao nível de outros factores dinâmicos de competitividade (diferenciação do produto, economias de escala, I&D);

- Baixa massa crítica de produção de conhecimento e I&D da Escola Superior de Tecnologia e no Médio Tejo e fraca apropriação desses resultados e potencial pelo sector empresarial regional;
- Baixo nível generalizado de eficiência empresarial colectiva entre os agentes empresariais Abrantinos e do Médio Tejo e entre este e outras instituições regionais;
- O apoio social ao desenvolvimento de uma estratégia de Inovação mostra-se relativamente menos sustentado do que o apoio político, em parte por razões de desconhecimento (empresários e estudantes);
- Parque edificado na cidade encontra-se degradado e a necessitar de intervenção imediata;
- Registam-se condições gerais de habitabilidade em regressão;
- Fraco dinamismo das actividades culturais;
- Inexistência de um *equipamento-âncora* capaz de funcionar como *sede* de uma rede integrada de equipamentos culturais e como elemento polarizador do associativismo local;
- Inexistência de eventos culturais inovadores capazes de potenciar os recursos da cidade e de funcionar como factores de diferenciação cultural e de afirmação supra local;
- Tecido associativo débil e tradicional;
- Ausência de uma rede cultural local e de dinâmicas de articulação e planeamento de intervenções entre as diversas instituições culturais;
- Oferta turística da cidade muito débil, sem articulação de agentes e com fraca organização da oferta;
- Ausência de uma oferta de serviços e equipamentos de apoio ao turismo (unidades hoteleiras, restauração, comércio, animação nocturna) com qualidade e capacidade para responder ao crescimento do número de visitantes e a explorar potenciais utilizações por outras actividades;
- Falta de qualidade urbana fora do centro histórico, nomeadamente nas áreas periféricas de maior concentração de habitação;
- As características naturais da cidade (declive acentuado) e a dimensão do perfil das vias no centro histórico tornam difícil uma boa articulação com a rede viária envolvente;
- A existência de uma identidade difusa relativamente à cidade, dificultando a criação de uma imagem única e partilhada;
- Existência de baixos níveis de auto-estima e reduzidas expectativas quanto ao futuro da cidade por parte dos cidadãos;
- Inexistência de uma abordagem de marketing ao nível da gestão urbana (“a cidade como produto”).

2.2.7.3 Oportunidades

- O novo desenho administrativo das NUTII portuguesas que coloca a NUTIII Médio Tejo e o Concelho de Abrantes na NUTII Centro;

- A possibilidade de reforçar a sua centralidade devido à sua capacidade de polarização de proximidade no interior;
- O desafio lançado pela CCDRC (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional Centro) para a formatação de uma “Comunidade Criativa e Inovadora” nas cidades com Ensino Superior, enquanto uma oportunidade de solidificação e constituição de novas parcerias a nível local;
- A proximidade a potenciais territórios de integração, como por exemplo o Alto Alentejo (Portalegre), as Beiras (Guarda e Castelo Branco) e ligação a Espanha;
- A presença a cerca de uma hora (Lisboa) de amenidades de nível superior, recursos de I&D e do aeroporto internacional;
- A Institucionalização da Comunidade Urbana do Médio Tejo com potencial de reforço de articulação de políticas supra municipais integradas;
- A cooperação transfronteiriça, utilizando o Tejo como recurso e factor de identidade, com potencial a explorar em diversos domínios (cultural, ambiental, económico, ...);
- A abertura crescente da população, sobretudo dos jovens, a novas modalidades desportivas e o posicionamento da autarquia;
- O crescimento da procura nacional e internacional por infra-estruturas desportivas de qualidade para realização de estágios desportivos;
- A contemplação por parte do programa PRIME (Programa de Incentivos à Modernização da Economia) de apoios à implementação de projectos de Gestão de Centros Urbanos;
- A existência de financiamentos comunitários e de redes de cidades que poderão apoiar Abrantes no desenvolvimento da sua estratégia de marketing urbano, podendo este processo ser utilizado para induzir uma maior participação dos Abrantinos no desenvolvimento da cidade e para reforçar a sua auto-estima e coesão interna.

2.2.7.4 Ameaças

- A integração da NUTIII Médio Tejo e do Concelho de Abrantes na NUTII Centro acarreta a desagregação administrativa da região de planeamento Lisboa e Vale do Tejo, fazendo perigar situações de fragmentação territorial e institucional;
- A intensa competição territorial pela retenção dos efeitos centrífugos de Lisboa nos territórios circundantes (por exemplo o Oeste e Lezíria do Tejo) dificulta a afirmação de Abrantes no contexto regional;
- Os cenários demográficos pessimistas para o concelho e território abrangente poderão conduzir à perda de funções administrativas e direccionais de Abrantes;
- O facto do mercado de trabalho e da atracção de investimentos exigir níveis de qualificações e competências cada vez mais elevadas coloca Abrantes numa situação de desvantagem face a outros territórios próximos com melhores condições neste domínio;

- A existência de políticas activas de atracção de investimentos, empresas, visitantes e eventos por parte de outros municípios de dimensão semelhante, num raio territorial curto;
- Os fracos níveis de concertação de políticas e de projectos/Investimentos existentes a nível supra municipal no Médio Tejo poderão aprofundar o clima de competição/concorrência entre estes municípios;
- O crescimento de problemas sociais em resultado da densificação da malha urbana (segregação espacial e social, pobreza e exclusão, dificuldades de acesso a bens e serviços, delinquência) e da dinâmica demográfica concelhia (que aponta para a continuação do processo de envelhecimento populacional);
- A crise dos sistemas de protecção social e constrangimentos financeiros colocados às autarquias poderão inviabilizar o necessário reforço da intervenção e a superação dos problemas resultantes da extenuação da capacidade de resposta das instituições locais, especialmente nos domínios cultural e social;
- O quadro de restrições financeiras da Administração Pública poderá condicionar a aposta em sectores de intervenção de tipo eminentemente imaterial como são as áreas da cultura, desporto e lazer;
- O crescimento e afirmação de áreas lúdica e culturalmente atractivas e de territórios com potencial turístico em consolidação (Tomar, Oeste) nas proximidades de Abrantes;
- A importância e a tipologia da oferta do pólo desportivo de Rio Maior poderão condicionar o desenvolvimento e afirmação nacional e internacional das condições existentes em Abrantes;
- A debilidade e inadequação das políticas nacionais de habitação poderão dificultar a necessidade de animação do mercado de arrendamento habitacional e das intervenções no âmbito da reabilitação de habitação degradada, especialmente no centro histórico;
- O menor preço médio/m² nos concelhos vizinhos poderá ter repercussões na perda de residentes em Abrantes.

2.3 SÍNTESE

Abrantes é um Concelho rico em património histórico, cultural, desportivo e natural.

Uma cidade que na sub região Médio Tejo em que se encontra é a terceira com mais população, verificando-se, no entanto, uma diminuição acentuada na população e por sua vez o seu envelhecimento.

Com uma evolução no que respeita ao alfabetismo, podemos associar ao reforço da oferta educativa que se tem vindo a verificar.

Já no que respeita aos níveis de desemprego, o concelho acompanha o ritmo nacional, assim como quando se trata de poder de compra.

Com algum dinamismo empresarial, resultante de infra-estruturas como o Tecnopólo e as suas Zonas Industriais, Abrantes tem vindo a assumir a sua forte tradição industrial.

Numa leitura da realidade do concelho, encontramos pontos fortes, com destaque para a sua posição geográfica, infra-estruturas e acessibilidades e uma aposta clara nas tecnologias da informação e na educação, mas também num desenvolvimento empresarial, cultural e desportivo.

Quanto aos pontos fracos, destaca-se o facto de haver uma significativa perda de população, um comércio tradicional pouco qualificado, um parque edificado degradado e um centro histórico por revitalizar.

É notório que Abrantes não tem uma abordagem de marketing ao nível da gestão urbana, sendo por isso determinante a criação da marca Abrantes que sirva de ponto de partida para uma estratégia de marketing territorial para o Concelho, identificando e construindo uma identidade e uma marca de lugar coerente que tenha por base os seus recursos culturais e encontre os seus elementos diferenciadores e o seu "espírito de lugar" para assim se distinguir e encontrar a sua vantagem competitiva sustentável.

CAPITULO III

3.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A abordagem do marketing territorial tem vindo a ser valorizado enquanto ferramenta de gestão local e isso tem permitido às cidades impulsionar a sua competitividade.

A marca é mais que a atribuição do nome que é dado a um produto, é preciso ter em conta também a imagem da marca, a sua identidade ou posicionamento. E por isso as cidades precisam encontrar os seus elementos de distinção que os diferenciem e possam assim destacar a sua vantagem competitiva. Importa falar de marca não enquanto símbolo ou logótipo mas sim pelo conjunto de valores que lhe está associado.

Para além da necessidade que as cidades têm em atrair turistas ou promover a sua cidade, com o marketing de lugares já é possível aos seus agentes políticos terem instrumentos de planeamento e desenvolvimento dos lugares.

É nesse sentido que se irá abordar neste capítulo uma revisão da literatura, onde será apresentado o seu estado da arte e contextualizado o trabalho na área de pesquisa realizada.

3.2 O MARKETING TERRITORIAL

A aplicação do marketing territorial é uma área de investigação que despertou interesse apenas a partir dos anos 90 (Kavaratzis e Ashwort, 2005).

O marketing territorial utiliza-se habitualmente como ferramenta de gestão local e é indispensável para o incremento de estratégias das cidades e da sua competitividade.

Um tema que foi referido pela primeira vez por Kotler *et al* (1993a) como o marketing de lugares e que nos últimos anos tem vindo a ser desenvolvido por outros autores através de artigos científicos, dissertações de mestrado ou teses de doutoramento, reconhecendo-se que o sucesso das cidades resulta em grande parte por uma oferta urbana competitiva, ambientalmente responsável e geradora de equilíbrio social.

Uma abordagem que se revela de extrema importância num contexto de grande concorrência com que as cidades se deparam actualmente (Castellet e D'Acunto, 2006).

Já em 1995 Kanter defendia que esta era uma actuação que se tornava cada vez mais importante face à conjuntura instável, resultado das diferentes influências do meio envolvente e dos efeitos da globalização.

Kotler, Haider e Rein (1993) enfatizam a forma como o marketing ajuda a preparar as cidades para um futuro incerto, alertando que para que um lugar tenha sucesso deverá ter-se em conta:

- A interpretação do meio envolvente;
- A percepção das necessidades e comportamentos;
- A construção da visão do futuro de determinado lugar;
- A elaboração de um plano que concretize essa visão;
- A construção efectiva e consensual da organização;

- A elaboração de um modo contínuo das etapas já realizadas.

Nesse contexto e tendo presente novos modelos que surgem na competição entre as sociedades actuais, as questões relacionadas com a gestão do território, sua sustentabilidade e competitividade, tendem a ter uma perspectiva multidisciplinar na procura de modelos para melhorar a qualidade de vida nas cidades.

Segundo Kotler (1998), aquando da integração de actividades de marketing nas organizações é preciso poder contar com uma maior eficácia que os concorrentes, através da satisfação das necessidades e desejos do público-alvo.

Mais tarde, Lindon *et al* (2004) reflectem a realidade das cidades em competição cada vez mais entre si com o objectivo de captar turistas, negócios e investimentos. Os autores defendem que o marketing territorial se tornou numa actividade económica importante, e nalguns casos, o gerador predominante de riqueza local. Defendem ainda que o futuro das cidades depende, em última instancia da colaboração do sector público e privado, enfatizando ainda que para fazer face à nova realidade emergente é preciso um grande envolvimento desses agentes. Falam-nos de acções financeiras e culturais para os seguintes actores do sector público:

- Os políticos e o poder local enquanto responsáveis pela actividade de marketing das cidades e actores do sector privado;
- Os agentes do sector privado, responsáveis pela influência para a concretização do marketing nas cidades.

O marketing das cidades pode ser definido com base na abordagem de Caroli (1999) como sendo um conjunto de competências através das quais é possível:

- Compreender a oportunidade competitiva de uma cidade;
- Definir uma estratégia competitiva eficaz em função dessa oportunidade e dos interesses dos stakeholders;
- Fomentar a actuação e promover as intervenções necessárias para a implementação das orientações estrategicamente definidas;
- Comunicar com os utilizadores da cidade (actuais e potenciais).

Hoje em dia as cidades definem estratégias cada vez mais num contexto de mercado em que é preciso conhecer e compreender as características e expectativas dos seus utilizadores e orientar assim as suas ofertas para satisfazer os seus desejos e necessidades.

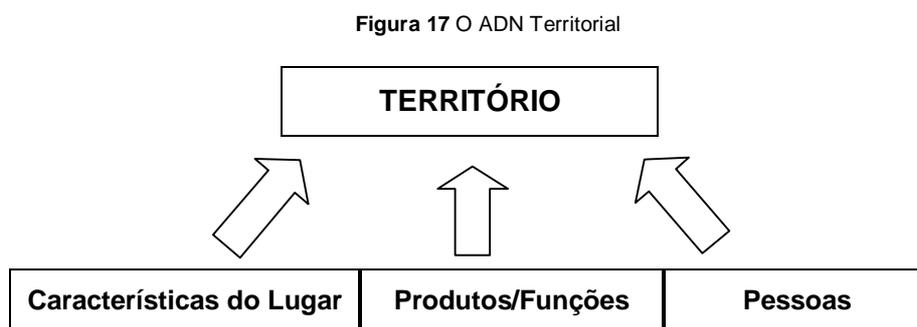
Numa abordagem estratégica de gestão urbana há uma crescente exigência e clara orientação dos seus utilizadores (residentes, turistas, investidores, trabalhadores, estudantes). Significa isso que as cidades para atrair os agentes e actividades que favoreçam o seu desenvolvimento devem ter os seus utilizadores no centro das suas estratégias e assim lhes oferecer valor acrescentado.

A usual identidade dá lugar a uma identidade ligada ao potencial do lugar, ou seja, as cidades são cada vez mais reconhecidas pelas suas capacidades que têm e pelas representações que fazem de si. A importância que é dada nos dias de hoje à gestão da imagem é muito maior,

onde as cidades revelam as suas oportunidades e a sua imagem torna-se no centro da sua atractividade.

Às cidades são cada vez mais exigidos contextos favoráveis à competitividade e promoção da sua oferta territorial. Que melhorem as suas condições de vivência urbana por parte dos seus utilizadores, bem como que comuniquem os seus componentes de atractividade.

É pois determinante que as cidades encontrem o seus elementos de distinção e o "espírito do lugar" para que assim possam encontrar os factores que as diferenciam e obtenham a sua vantagem competitiva sustentável. Em suma, potenciar o seu ADN territorial que poderá ser encontrado nas características do lugar (Figura 17), nos seus produtos e nas pessoas:



Fonte: Adaptado de Road (2007)

3.3 AS CIDADES E O TERRITÓRIO

A abordagem de marketing nas cidades é habitualmente da responsabilidade de organismos públicos, com uma actuação de planeamento urbano, em que não se cinge apenas à criação de novos instrumentos para a solução de problemas, mas fundamentalmente a adopção de uma nova filosofia de gestão (Ashworth e Voogd, 1994).

Mais que um instrumento utilizado para atrair turistas ou promover a sua cidade, o marketing de lugares é actualmente já visto como um instrumento essencial para o planeamento e desenvolvimento dos lugares, afirma Fretter (1993), passando a ser também considerado como um importante instrumento para o desenvolvimento da economia do território como asseguram Barke e Harrop (1994).

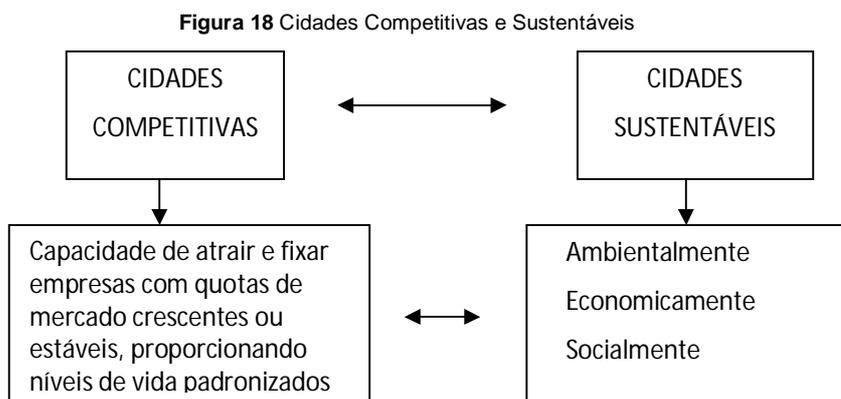
Para Kotler (1999) o marketing das cidades provoca a necessidade de utilizar uma atitude de gestão, em função das necessidades dos mercados alvo. Uma abordagem que resulta numa maximização da eficiência social e o seu funcionamento económico, assim como a construção de uma imagem positiva da cidade, numa gestão integrada do marketing mix dos lugares.

Azevedo *et al* (2010) cita Costa (2001) para reforçar a importância das cidades no funcionamento da economia ou na vida das pessoas, mencionando que ao vivermos nas cidades é nelas que procuramos as respostas para as nossas necessidades.

É um facto que o progresso urbano a que assistimos nos dias de hoje apenas existe desde a revolução industrial (Vale, 2007) que marcou uma nova era territorial, resultando numa nova

cultura de desenvolvimento urbano. Azevedo et al (2010) completa o raciocínio com a afirmação que tal facto proporcionou novos exemplos de desenvolvimento como os estilos de vida ou de consumo, numa utilização sem controle de recursos.

Para Martins *et al* (2007) os novos desafios que as cidades enfrentam levam à configuração de uma economia mais competitiva, tornando-se assim a competitividade e sustentabilidade (Figura 18) dois pilares para a estruturação das cidades:



Fonte: Adaptado de Martins *et al* (2007)

3.4 A MARCA

Aaker (1994, p.8) entende por marca “um nome e/ou um símbolo distintivo (como um logótipo, marca registada ou desenho de embalagem) que serve para identificar os produtos ou serviços de fabricantes ou grupo de fabricantes e para os diferenciar da sua concorrência”.

Aaker (1995) defende que para construir uma marca de sucesso é essencial ter uma estratégia de diferenciação bem definida, considerando necessário:

- Gerar valor para o cliente/consumidor: pondo a hipótese de que a criação de valor seja apenas na perspectiva da empresa, o autor sugere que se avalie se há um valor real para o cliente;
- Fornecer valor percebido: o valor acrescentado deve ser percebido pelo cliente de forma clara, ou então esse valor pode não ter sido comunicado de forma eficaz;
- Ser difícil de copiar: a estratégia de diferenciação deve ser sustentada e difícil de copiar.

O autor defende ainda que uma das formas de suportar essa diferenciação é utilizar recursos que permitam um evidente entendimento entre o cliente/consumidor ao ter produtos/serviços que satisfaçam em pleno as suas necessidades.

Já para Moilanen e Rainisto (2009), as marcas de sucesso são as que conseguem satisfazer as necessidades racionais e emocionais dos seus públicos-alvo.

Joachimsthaler e Aaker (1997) reconhecem três princípios fundamentados para a criação de uma marca de sucesso:

- Integração dos gestores de topo;
- Ilustrar a identidade da marca;
- A identidade da marca deve estar sempre presente em todas as acções para obter visibilidade.

Podemos considerar ainda numa marca de sucesso o que acrescenta valor a um produto, serviço, pessoa ou lugar e, sendo por isso, reconhecida como superior pelo seu consumidor, com a qual tem laços particulares (Chernatony e McDonald, 2001).

Para Lencastre (2007, p.67) “Uma marca deve ser, antes de mais um benefício, uma missão, uma razão de ser” que, reforçam Simões e Dibb (2001) é qualificada por um conjunto de características físicas, socioculturais e crenças.

As características das marcas e suas componentes são identificadas por Lindon *et al* (2004) ao realçar que as marcas se podem dividir em três tipos de categorias principais:

- Marca Institucional: a razão social que se torna marca da organização;
- Marca *Umbrella*: quando faz a integração de várias categorias de produtos que podem ser bastante diferentes;
- Marca Produto: a marca específica que se associa a um produto com um determinado posicionamento.

Para além disso, o autor salienta ainda que se deve ter em conta que as marcas são identificadas por componentes reconhecidos fundamentais, uma vez que dão uma imagem à marca:

- Nome: designação da marca que habitualmente está associada ao produto, empresa ou criador;
- Logótipo: símbolo gráfico da marca;
- *Jingle*: música associada à marca;
- *Slogan*: assinatura verbal que deve acompanhar a marca ao longo da sua vida;
- Símbolos: sinal gráfico que por vezes não está associado ao logótipo mas identifica um nome, ideia ou produto.

Keller (1998); Duffy, (1995); Duncan e Moriarty (1997); Kapferer (2000) e Kotler *et al* (1999) consideram a identidade como um aspecto central na gestão da marca dos lugares, assente em valores emocionais, simbólicos, de experiência e social. Florian (2002, p.24) assegura que "a renovação urbana deve incluir a criação de uma identidade" que, segundo o autor, ganha forma a partir de determinados aspectos como as infra-estruturas, eventos, cidadãos, de entre outros.

Para Aaker (2004) a marca não caracteriza apenas uma organização mas também um conjunto de valores como a sua estratégia, herança, cultura ou pessoas.

Já Mommaas (2002) esclarece que as marcas não são apenas resultado de diferenciação, mas também interpretam identificação, reconhecimento, continuidade e colectivismo

E quanto ao processo de gestão da marca cidade, Kavaratzis (2004) afirma que a mesma resulta da união dos meios utilizados para alcançar vantagem competitiva, aumentar o investimento, fomentar o turismo, desenvolver a sociedade, reforçar a identidade de lugares, estimular os cidadãos para uma aproximação à sua cidade e evitar a exclusão social

Os lugares são vistos como produtos, sendo até comum ver-se a cidade como um produto de turismo, Ashworth (1994).

Já para Kolb (2006, p.12) uma cidade é um produto único "do qual fazem parte bens físicos, serviços e ideias que, em conjugação, proporcionam ao visitante uma experiência única e diferente".

Uma cidade é fundamentalmente uma "experiência sensorial e emocional" defende Landry (2006, p.2), assegurando que a identidade e personalidade são factores abstractos, baseados na realidade, podendo ser entendidos como factores diferenciadores que criam no seu público laços afectivos.

3.5 A MARCA E A CIDADE

A estratégia para a marca de um lugar resulta da visão estratégica que se tenha para a cidade, tendo presente as pessoas que lá vivem e o que se faz naquele local.

Actualmente com a tendência mundial do processo de co-criação e da procura através da neurociência de perspectivas emocionais, a marca não se constrói apenas para o cliente, como nos confirma Anholt (2009) ao defender que os territórios apenas conseguem alterar a sua imagem se alterarem o modo como se comportam. Em posição de igualdade rapidamente se verá o posicionamento e a estratégia com o DNA da marca.

O DNA da cultura e da marca territorial funciona como um isomorfismo dos conceitos fundamentais da marca, afirma Mateus *et al* (2010), referindo esse conceito como uma nova orientação que rapidamente se transforma num conceito fundamental, em pé de igualdade com o posicionamento e estratégia.

Segundo Dawkins (2003) uma marca pode ser comparada a um ser vivo, ainda que, se for bem gerida poderá ser eternizada no tempo. Dawkins (2003) sugere ainda o conceito "*meme*" (para, segundo ele, soar mais próximo de gene), dando como exemplo de "*memes*" "melodias, ideias, slogans, modas de vestuário, maneiras de fazer potes ou construir arcos", e remata que da mesma forma como os genes se propagam no "fundo" pulando de corpo para corpo através dos espermatozoides ou dos óvulos, os memes propagam-se pulando de cérebro para cérebro por meio de um processo que pode ser chamado, no sentido amplo, de imitação Mateus *et al* (2010).

Podemos afirmar que as marcas nos proporcionam experiências que são consideradas essenciais para a diferenciação no nosso universo emocional, sendo que mais de 50% das experiências que os consumidores vivem estão associadas a emoções.

Baseando-se neste raciocínio Shaw (2007) afirma que as emoções que figuram nos elementos do DNA resultam das experiências do consumidor. Assim como uma pessoa é formada por vinte e três cromossomas da mãe e outros tantos do pai, uma experiência é igualmente resultado de uma associação.

Gerzema (2009, p.65) esclarece que "Ao escolher uma marca, os consumidores hoje buscam maximizar o retorno do seu investimento, venha esse retorno em forma de prazer, conhecimento, segurança, aparência ou moeda social".

Há um consenso entre académicos e profissionais sobre o processo da construção de marca (*branding*) dos lugares ao sugerirem que se sigam os mesmos princípios que o dos bens e serviços Anholt (2002), CAI (2002), Hankinson (2004), Kotler e Gertner (2002) Morgan et al (2002), Olins (2002).

Afirma-se hoje que nem só os produtos e serviços devem desenvolver um sistema de marca focalizado na sua identidade. Também os locais deverão desenvolver uma sistema semelhante de gestão da sua marca.

A abordagem na construção da marca de lugar foi já adoptada por um conjunto de países como a Grécia, Austrália, Malásia, Espanha, País de Gales, Jugoslávia e Croácia; de regiões como Western Austrália, Oregon, Montana, de entre outros e das cidades de Glasgow, Manchester, Londres, Nova York.

3.6 A CIDADE COMO MARCA E AS MARCAS DA CIDADE

Os gestores de marcas defendem quatro argumentos sobre a necessidade e os benefícios das marcas, muito semelhantes aos dos gestores políticos e comerciais:

- A parecença entre produtos, serviços e locais tem-se tornando tão presente que a sua confiabilidade e qualidade já não são características únicas;
- A relação emocional entre marca e consumidor leva à fidelidade da marca;
- A transmissão pelo *branding* de novas ideologias e programas políticos, caso haja uma vontade a um estilo de vida;
- A combinação de valores como emoções, relacionamentos e estilos de vida dá valor à marca que poderá assim ser cobrado um valor que de outra forma não atingiria.

Para Anholt (2006a) todas as decisões são importantes, quer as de quem quer comprar apenas um produto, quer as de quem tem que decidir a relocalização de determinada empresa, ambas são em parte racionais e em parte emocionais. E vai mais longe, afirmando que não há actividade humana que não esteja sujeita a esta regra, sustentando que as imagens de marca das cidades influenciam a parte emocional das decisões e que influenciam também a parte racional.

Anholt (2006b) defende que as cidades sempre foram marcas no verdadeiro sentido da palavra e parte do principio de que as marcas das cidades surgem de uma ligação ao seu passado e futuro. Assim como as marcas comerciais surgem de valores como a confiança e satisfação do cliente, o mesmo sucede com as marcas de uma cidade que resulta da sua cultura ou de ideais políticos, afirma Azevedo *et al* (2010).

E Rainisto (2003, p.46) assegura que "Construir uma marca é o ponto de partida natural para o marketing territorial, pois isso força um lugar a determinar os conteúdos essenciais do marketing".

Reconhecendo a pertinência, Azevedo *et al* (2010, p.94) citam Rainisto (2003) referindo que é aí que os decisores políticos "devem reconhecer o papel da marca de cidade como uma ferramenta estratégica que contribua para clarificar a identidade e o posicionamento percebido

pelos não residentes e aumente o sentido de pertença e a auto-estima dos residentes", reforçando com a perspectiva de Caldwell e Freire (2004) que defendem que uma marca de produto, serviço, pessoa ou lugar para ter sucesso tem que os identificar e valorizar junto do consumidor de uma forma relevante, com as características do que a torna única.

Para Rainisto (2003) a criação de valor acrescentado numa marca resulta de uma estratégia de comunicação agressiva relevante das suas características, imagem e benefício do lugar.

Segundo isso, o autor apresenta quatro etapas fundamentais:

- Os serviços básicos e infra-estruturas devem manter-se para benefício dos cidadãos, investidores e visitantes;
- Um lugar pode precisar de novas atracções, quer para a sustentabilidade económica actual, quer para trazer novos investidores e atracção de fixação de novos consumidores;
- Um lugar precisa de comunicar com uma estratégia de comunicação agressiva das suas características e valores;
- Um lugar tem que gerar a segurança dos cidadãos, instituições e líderes para atrair novas empresas e visitantes.

À semelhança do que acontece com uma empresa onde uma marca corporativa convive com um indeterminável número de marcas de produto, nas cidades há também diferentes marcas lado a lado com a marca da própria cidade.

É possível e pertinente olhar a cidade como uma marca e ao mesmo tempo ter na cidade diversas marcas associadas a diferentes produtos (da cidade).

Assim como a marca corporativa de uma empresa ajuda os consumidores a se identificarem com a empresa e a leva-los a comprar, o mesmo acontece com a marca de cidade que se tornou elemento agregador e unificador, criando valor na relação entre os cidadãos e as entidades territoriais, defende Ham (2008).

Seisdedos (2006, p.76) esclarece que "no actual contexto de mercado, as marcas cidade têm vindo a afirmar-se como uma poderosa ferramenta que as ajuda a potenciar a sua oferta, a atrair investimentos e a aumentar a sua presença cultural e política".

Por isso, importa perceber o significado da marca cidade. Muitas das vezes associa-se o conceito apenas aos seus sinais externos como os logótipos ou slogans. São elementos importantes mas não se podem confundir com a marca.

"Uma marca é uma realidade multidimensional que integra um conjunto de atributos físicos e sócio-psicológicos assim como opiniões, que são associados a um produto/serviço, ou seja, é um produto/serviço que se distingue através dos seu posicionamento e da sua personalidade, o qual incorpora uma combinação única de atributos funcionais e valores simbólicos" Kavaratzis e Ashworth (2005, p.336).

3.7 A CONSTRUÇÃO DA MARCA CIDADE

As marcas cidade contribuem para influenciar a percepção de uma cidade, mas também para criar uma visão comum para o futuro da comunidade, bem como para potenciar a sua notoriedade e afirmar o seu posicionamento e por ultimo evitar estereótipos que se associem de forma negativa aos lugares (Alves, 2007).

As marcas são assim fundamentais para valorizar as cidades, tornando-as mais competitivas e por isso num instrumento de marketing que deverá ganhar dimensão no quadro da gestão urbana.

Gaio e Gouveia (2007) referem que a gestão e a promoção do território são, desde sempre, duas variáveis presentes nas organizações sociais e políticas, principalmente pela sua presença no *modus vivendi* e respectivo impacto no desenvolvimento económico.

Por isso, e também como resultado dos desafios impostos numa Europa a 27 em conjunto com novos paradigmas de competição, vemos actores sociais, políticos, económicos e académicos a assumir sob uma perspectiva multidisciplinar as questões de gestão do território e a sua sustentabilidade e competitividade.

Uma nova realidade que levou à procura de modelos que proporcionem o desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida dos territórios e que potenciem a competitividade, definidos pela Comissão Europeia por: "The ability to produce goods and services which meet the test of international markets, whilst at the same time maintaining high and sustainable levels of income, or more generally, the ability of (regions) to generate, while being exposed to external competition relatively high incomes and employments levels. In other words, for a region to be competitive it is important to ensure both quality and quantity of jobs" (*European Commission, 1996*).

Como afirma Anholt (2007) apesar das marcas constituírem um domínio com riscos, carregado de algumas associações negativas e emotivas, é um conceito poderoso e com importância para a gestão urbana uma vez que expressa bem a necessidade das cidades gerirem a sua identidade interna e a sua reputação externa.

Para Seisdedos (2006) há alguns aspectos que se mostram mais relevantes na construção da marca, tais como:

- Estar relacionada com as estratégias de desenvolvimento da cidade e da sua visão;
- Existir vontade política para se desenvolver a marca e para a manter a longo prazo;
- Realizar-se um investimento suficiente em meios para superar o limiar de notoriedade exigido por uma sociedade saturada de estímulos de comunicação;
- Estarem bem definidos os públicos alvo a que se dirige;
- Ter a percepção sobre a imagem da cidade que serve de referência aos públicos envolvidos;
- Conseguir-se uma boa coordenação entre os diversos agentes da cidade.

De acordo com Rainisto (2003) a construção da marca cidade implica um conjunto de decisões estratégicas, tendo em conta que:

- Habitualmente a escolha do nome da marca resulta do nome da cidade localizada no centro da região;

- O posicionamento que identifica a marca no mercado em relação às cidades concorrentes, é uma decisão elementar. Uma cidade deve posicionar a sua imagem original de atracção entre as outras cidades e no segmento pretendido;
- Derivam do posicionamento da marca os programas, objectivos, e estratégias de marketing.

Resultado de uma abordagem académica sobre os factores críticos de sucesso *do branding territorial* nas cidades de Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga e Chicago o autor demonstra a importância de grupos multidisciplinares no processo de planeamento. São órgãos compostos pela autarquia local, comunidade empresarial, consultores de marketing e cidadãos, que são responsáveis pelo respectivo processo de planeamento e preparação de uma estratégia de marketing do seu território. Uma tipologia de grupo mencionada também por Kotler *et al* (1999) que se revela como elemento indispensável na implementação de políticas efectivas para os lugares. Para tal, Mateus *et al* (2010) identificam a necessidade de uma definição e diagnóstico da condição do lugar (através de uma análise swot e da identificação do DNA, de entre outras), no desenvolvimento de uma visão realista e simultaneamente apelativa para o território e no desenvolvimento do plano estratégico de mudança que contemple valor acrescentado para o lugar face à concorrência.

Neilson (2010, p.10) defende que a metáfora do DNA é importante para o entendimento das características específicas de uma organização. Ainda segundo o autor, como o DNA dos organismos vivos, "o DNA das organizações vivas compõe-se de quatro elementos básicos, que se combinam e recombina para expressar distintas identidades ou personalidades".

Nessa sintonia, Nowrah (2006) refere que o DNA de uma marca pode ser comparado com o do ser vivo, tendo em conta que o DNA da marca reúne todas as características da organização, espelhando cada posição, conceitos, reacção, ou até mesmo a própria imagem que é transmitida à comunidade. Enquanto que a visão e missão são conceitos mais internos, o DNA deve ser transmitido para fora da marca e ter o apoio dos stakeholders envolvidos para a sua validação.

Organizações, localidades e personalidades têm utilizado o conceito de DNA da marca para se posicionarem no mercado e construírem uma relação afectiva com os consumidores.

O *branding territorial* não se pode cingir à atracção de investimento, trabalho ou de fluxos turísticos. Uma imagem de território atractivo também serve para potenciar os fluxos migratórios de fixação de novos residentes e negócios, assim como a venda dos "produtos da terra".

Uma relação território produto ou serviço é designado cientificamente por "efeito de origem". Depois de identificados os efeitos sentimentais e emocionais dos "valores do território" surgem da marca territorial resultado directo e objectivo do efeito da origem da marca, o que implica que a marca seja parte integrante do nome do local e que os seus consumidores a usem como "deixa mental" para (re)avaliar os espaços, as suas gentes os seus produtos, os seus serviços e assim tomarem a decisão de compra (Mateus *et al* 2010).

Papadopoulos (2004) afirma que a relevância do "efeito origem" é grande e por isso, é importante que se criem entendimentos de trocas de apoios entre os organismos públicos e privados e principalmente que se construa uma identidade de marca positiva para que traga

benefícios para o território. Um processo que deve ser continuado, uma vez que à semelhança de uma marca de uma organização ou produto, a marca território também precisa de uma gestão contínua.

Morgan e Pritchard (2001, p.167/179) defendem a importância da marca local "...na indústria turística a batalha para a conquista de clientes será combatida não sobre o preço, mas principalmente, sobre os corações e as mentes. Na sua essência, a marca... vai ser a chave para o sucesso local".

E para Freire (2005) um lugar significa sempre algo para o consumidor, significando que apenas o nome de um território pode funcionar por si só como uma marca, mesmo não havendo um trabalho prévio de gestão da marca.

De referir, no entanto, que para os consumidores essa imagem de lugar é habitualmente descodificada de forma estereotipada (*i.e.* o Algarve tem um clima excepcional e boas praias mas é muito barulhento e tem turistas a mais). Reconhecendo que os estereótipos normalmente são vistos de modo negativo, são a simplificação da realidade também dinâmicos e evolutivos. Tendo isso presente, os responsáveis pela gestão territorial deverão criar e dinamizar estratégias e sistemas para gerir as percepções e as imagens da sua marca de uma forma positiva, dinâmica, controlada e com isso poderem potencializar a marca do território.

É indispensável utilizar ferramentas que favoreçam a compreensão e execução de estratégias para a construção e gestão da marca cidade.

Para a cidade de Abrantes, a marca não deverá ser construída apenas através de um logótipo ou de uma campanha promocional, mas afirmar-se com uma identidade obtida pela definição de uma estratégia global, tendo em conta os factores que influenciam uma marca de um lugar e dando-lhe uma identidade distintiva.

3.8 A IDENTIDADE DOS LUGARES COMO FACTOR DE DIFERENCIAÇÃO

Como tem sido possível verificar há actualmente diversos autores que têm reflectido sobre a competição entre lugares que tem tornado diferente o perfil das cidades e a sua competitividade.

Podemos enunciar factores que são tidos em conta na competitividade entre as cidades como: dimensão, localização, economia e as políticas de gestão adoptadas pelos diferentes dirigentes locais.

A identidade de uma organização em conjunto com a sua cultura sustentam a acção de criação de uma marca, o que leva ao reforço da competitividade das cidades, dando-lhe "um poder de que as organizações dispõem, face à globalização da economia, desenvolve Tomlinson (1999, p.269/270)

Por outro lado, a marca territorial que Anholt (2008) identifica por "Identidade Competitiva" não resulta apenas da criação de um logótipo ou de uma campanha promocional. É preciso uma identidade que se adquira de uma estratégia global, tendo em conta os factores que influenciam a

marca cidade (Figura 19), de modo a que os lugares adquiram uma maior eficiência para terem uma identidade distintiva.

Figura 19 Marca cidade



Fonte: Adaptado de Anholt (2006a)

O autor adopta seis grandes eixos, os 6 P's que permitem avaliar o valor de uma marca territorial:

Presença - a reputação internacional de uma cidade que leva a um interesse pelas cidades a visitar, viver ou investir. uma cidade competitiva deve em primeiro lugar ter importância e estatuto;

Place - Diz respeito à percepção que se tem de determinado lugar;

Potencial - Está relacionado com as oportunidades da cidade para quem a visita ou lá quer investir;

Pulsar - O estilo de vida que a cidade pode oferecer;

Pessoas - Um eixo que avalia a hospitalidade dos cidadãos residentes e a percepção de segurança que a cidade proporciona;

Pré-requisitos - São analisadas as infra-estruturas ligadas directamente à qualidade de vida das pessoas.

Com a sua estratégia definida, a cidade deverá apresentar-se para o exterior de forma clara, coordenada e comunicativa, de modo a influenciar assim a opinião pública, devendo também desenvolver parcerias entre os responsáveis administrativos locais, empresa e sociedade civil, no sentido de alcançar e manter esse comportamento no longo prazo.

Vermeulen (2002) considera que a imagem de uma cidade não é resultado apenas de um aspecto exterior, mas sim de preconceitos, desejos e memórias que se traduzem numa memória colectiva. O autor vai mais longe e defende que não deverá ser a cidade a ser planeada, mas sim a sua imagem.

Para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing territorial com sucesso é preciso identificar e ampliar os valores que dão singularidade ao lugar.

3.9 ORGANIZAR OS TERRITÓRIOS

A criação de uma marca territorial advém de uma metodologia que resulta num aumento da competitividade de uma região, através da utilização de uma estratégia e acções que posicionem a região, o seu tecido empresarial e cultura de uma forma diferenciadora e numa posição estratégica.

A criação de projectos de qualificação da origem e activação dos territórios é concebida a partir da marca e do território, dois conceitos integrados e fundamentais, uma vez que encontram analogias e se complementam pela diferença (Mateus *et al*, 2010).

O território para kotler (2002) é um espaço geopolítico físico, uma região ou estado, um local cultural, histórico ou ético, uma cidade central e as suas populações, um mercado com atributos possíveis de definir, a base da industria local e/ou agrupamento de produtores e fornecedores. Em suma, a soma de atributos psico-sociais das relações dinâmicas entre as pessoas que lá vivem ou a visitam.

A marca num território é organizada por um sistema complexo que identifica diversas expressões: cultural, económica, politica e social e que caracteriza os seus produtos, serviços e território com uma identidade e valores chave, identificando-se e diferenciando-se dos seus concorrentes com a qualificação da sua origem.

A marca é assim um indicador de procedência e garantia de qualidade (efeito de origem), influenciando com isso a decisão de participação dos consumidores e reflectindo-se nas compras dos "produtos da terra" ou na participação activa em acções de construção, gestão e promoção da marca território.

Há uma nova realidade denominada por Kotler *et al* (2010) de marketing 3.0 que se sustenta na nova realidade do mercado e se focaliza na marca com um espírito de preocupações dos seus consumidores. Para isso, são definidos planos de marketing que deverão transmitir bons valores, preocupações ambientais e essencialmente os princípios da sustentabilidade.

A marca 3.0 tem em conta:

- Os interesses dos stakeholders;
- Os salários dos executivos são relativamente modestos;
- Funcionam no sistema de "porta aberta";
- Os funcionários são bem remunerados, com formação contínua e em é dada importância à especialização;
- Contratam funcionários "apaixonados" pelo consumidor;
- Vêm os fornecedores como parceiros que funcionam com o objectivo comum em aumentar a qualidade e a produtividade sem alterar o custo;
- Vêm a cultura corporativa como vantagem competitiva e principal activo;
- Os custos em marketing são muito mais baixos ao invés da satisfação do consumidor.

3.10 O MODELO *IDEAS(R)EVOLUTION*

Resultado de uma vasta pesquisa bibliográfica verifica-se que presentemente nas abordagens estratégicas de gestão urbana há uma clara necessidade para uma orientação direccionada para os seus utilizadores (residentes, turistas, investidores, trabalhadores, estudantes), em que a estratégia para a marca de um lugar resulta de uma visão que se tenha para a cidade, tendo presente as pessoas que lá vivem e o que se faz naquele local.

Nesse sentido, recuperam-se alguns autores já anteriormente referidos que partilham dessa mesma perspectiva:

- O sentido de pertencer a uma comunidade local, região ou país resulta de aspectos culturais afirma Bhabba (1990). Aspecto relevante que deve sempre ter-se em conta no processo de construção das "marcas locais", pois são sentimentos positivos e importantes em manter e evitam que os elementos culturais se percam com o passar das gerações.
- São os órgãos compostos pela autarquia local, comunidade empresarial, consultores de marketing e cidadãos que são os responsáveis pelo respectivo processo de planeamento e preparação de uma estratégia de marketing do seu território (Rainisto, 2003).
- Kotler *et al* (2010) apontam um modelo de trabalho onde se ouvem os clientes, se satisfazem as suas necessidades, criam as suas pretensões, ajudando, ao mesmo tempo, o universo. Com isso, as comunidades podem ver nos seus habitantes uma mais valia integrante da sua marca e cadeia de valor, uma vez que assim a participação activa em que são envolvidos os cidadãos, dá-lhes um sentimento de entrega, resultado do seu contributo.
- Kotler *et al* (2010) defendem ainda que a utilização de um modelo com orientação para a co-criação e co-participação norteia os clientes para uma participação e conseqüente aproximação à marca, resultando na utilização de um sistema que facilita a criação de *insights* e que proporciona a divulgação da mensagem muito mais eficazmente que no processo tradicional em que não é tido em conta a vontade dos clientes.

Com a metodologia *Ideas(R)evolution*, são utilizadas aplicações práticas para dar resposta aos objectivos propostos neste trabalho de projecto.

Aplicamos as técnicas da metodologia *Ideas(R)evolution* com a componente prática da realização de workshops, em que são convidadas a participar 12 pessoas ligadas a Abrantes e que durante um dia trabalham num processo criativo, com a partilha das suas experiências e do seu conhecimento da cidade na criação de ideias indispensáveis para o sucesso da marca Abrantes.

A técnica criada por Buzan (2003) "*Mind-Mapping*" é também aplicada no decorrer do workshop com a integração de diagramas, onde é possível definir e identificar os eixos estratégicos em função de uma base central criada e identificada como o ADN da marca Abrantes.

Reconhecendo que a marca é mais que um nome ou imagem, é também a sua identidade, considera-se pertinente a utilização deste modelo, pois a vantagem competitiva que é preciso encontrar para o sucesso da marca Abrantes resulta na identificação dos elementos de distinção

da cidade que poderão ser encontrados pelas técnicas etnográficas da metodologia *Ideas(R)evolution* e onde se integram também as técnicas do *Mind-Mapping*.

3.11 SÍNTESE

A presença da marca é fundamental na definição de uma estratégia de marketing territorial.

É preciso criar a marca do lugar, mas mais que isso é preciso dinamizá-la e identificar-lhe características diferenciadoras para que se crie vantagem competitiva.

O interesse pelo marketing de lugares tem vindo a aumentar mas nem sempre o seu conceito é entendido. Há cidades que por vezes apenas utilizam parte do processo da gestão da marca, como os logótipos ou slogans, por exemplo.

Mas mais que um nome, a marca deve ser um benefício, uma missão, uma estratégia. E por isso é preciso construir uma identidade que tenha por base os princípios distintivos desse lugar.

Um lugar não pode ser visto apenas como um produto pois tem características complexas e únicas que deverão ser aproveitadas pelos gestores políticos para que, através de um trabalho criativo e inovador, possam criar a sua identidade e marca de lugar.

A construção da marca deve ser alvo de um trabalho de grupos multidisciplinares. Pelo facto de se introduzir o elemento humano no processo é possível construir marcas com maior potencial, pois isso dá a possibilidade aos cidadãos de perceberem melhor a marca e dessa forma também a valorizarem mais, criando-se assim uma maior possibilidade de criar de forma mais eficaz uma comunidade em volta da marca.

E por isso é necessário estruturar equipas multidisciplinares que interiorizam a perspectiva de criação da marca de um território, permitindo assim que os agentes locais se envolvam num processo participativo de criação de ideias criativas e diferenciadoras.

Considera-se que a metodologia *Ideas(R)evolution* vai de encontro ao investigado no estado da arte desta temática. Verifica-se que há uma necessidade em reconhecer uma identidade para a cidade utilizando-se grupos multidisciplinares. Mas também porque um lugar não pode ser visto apenas como um produto pois tem características complexas e únicas que deverão ser aproveitadas para criar a sua identidade e marca de lugar.

CAPÍTULO IV METODOLOGIA

4.1. INTRODUÇÃO

Em função dos objectivos definidos para o presente trabalho de projecto e tendo por base a metodologia previamente estabelecidas para o efeito, com ênfase para a aplicação do método científico *Ideas (R)evolution e Mind-Mapping*, é neste capítulo que se descrevem os objectivos definidos para a realização de workshops onde participam cidadãos convidados para o efeito, com vista à definição/criação de ideias e de plataformas que sirvam de ponto de partida para a futura criação da marca Abrantes.

4.2. OBJECTIVOS DO TRABALHO DE PROJECTO

O trabalho de projecto teve como base os seguintes objectivos:

Como objectivo geral:

- Identificar os elementos que caracterizam Abrantes e que podem ser utilizados como elementos preponderantes para a sua estratégia e competitividade.

Como objectivos específicos:

- Promover uma reflexão que possa servir de alavanca para uma estratégia futura de criação da marca Abrantes, tornando a cidade em algo distintivo, que a torne realmente única com o que Simon Anholt denomina de "Identidade competitiva" (2007), num sistema que se propõe dinâmico e orientado para a criatividade e inovação e com a colaboração de todos os *stakeholders* da cidade;
- Dar início a um trabalho de estudo da cidade de Abrantes enquanto produto de marketing, abrindo espaço para novas ideias e novos conceitos que abordem a cidade de Abrantes enquanto marca.
- Identificar algumas "pistas" que possam ser preponderantes para a futura definição da marca Abrantes, designadamente com a identificação dos géneses do seu ADN; das características da personalidade da cidade; dos seus eixos estratégicos ou da sua representação mental e percepção.

4.3. O MODELO IDEAS(R)EVOLUTION

A criação de uma marca territorial resulta da utilização de uma metodologia que proporcione o aumento da competitividade desse território com a aplicação de estratégias e acções que possibilitem posicioná-lo de forma diferenciadora.

Como reforço referem-se alguns autores que identificam alguns desses aspectos diferenciadores, também evidenciados pela metodologia *Ideas(R)evolution*:

- Numa cidade, os meios físicos (urbanismo, arquitectura, transportes), geográficos (localização, morfologia, topografia), culturais (eventos desportivos, festivais, exposições, produções teatrais, dança, concertos) e históricos, são determinantes para a criação da sua identidade, em conjunto com uma estratégia de posicionamento e a marca da cidade (Landry, 2006).
- A identidade da marca deve ser única e diferenciadora (Meer, 1990), (Trueman *et al*, 2001), (Nasar, 1998), (Killingbeck e Trueman, 2002).
- Como o DNA dos organismos vivos, o DNA das organizações é composto por quatro elementos primários, que se combinam e recombinaem, expressando assim diferentes identidades ou personalidades, afirmam Neilson e Pasternack (2009).

Estes são exemplos de autores presentes na revisão bibliográfica integrada num estudo criterioso que foi feito da literatura e que se entende pertinente para o problema apresentado, no sentido de poder familiarizar o leitor com o tema.

Temas que são abordados por diversos autores que aqui são apresentados no sentido de poder dar a conhecer as suas posições quanto ao tema e o que têm contribuído para se avançar nesta matéria e também como forma de sustentar a utilização neste trabalho de projecto da metodologia aplicada (*Ideas(R)evolution*).

A metodologia *Ideas(R)evolution* tem como suporte científico as áreas do *Design Thinking*, do *Design for Social Business*, do *System Thinking*, da Criatividade, do *Branding* e da Inovação (Figura 20).

Tem por base uma pesquisa científica centrada na obtenção de conhecimentos sobre a criatividade, o *design*, a ciência e os processos e técnicas criativas para o mundo das organizações ou empresas. Motiva gestores e colaboradores em função de uma perspectiva de inovação, com atitudes criativas e empreendedoras e em simultâneo com as responsabilidades impostas pela sua gestão, formando assim actores com a competitividade exigida para o sucesso de qualquer organização.

O modelo *Ideas(R)evolution* é uma metodologia de construção estratégica que se evidencia pela sua habilidade na construção de uma marca territorial a partir da realização de diferentes técnicas, designadamente com Workshops onde se aposta no envolvimento dos agentes do território para a criação de ideias necessárias ao seu sucesso, tendo como base a inovação da marca e o seu valor.

Os workshops estabelecidos na metodologia *Ideas(R)evolution* têm como principal objectivo criar uma cultura criativa, fazendo um diagnóstico inicial e proporcionando uma formação personalizável e indispensável, treinando as técnicas e processos criativos, bem como a sua implementação.

Com o apoio das técnicas e ferramentas utilizadas pela metodologia *Ideas(R)evolution*, como é o exemplo da aplicação do *Action Facto(R)y* (os workshops), é identificado o ADN da marca Abrantes, são definidos os eixos estratégicos para a marca Abrantes e criadas ideias para aplicação da marca Abrantes.

A metodologia aplica-se a três níveis: Nos territórios (*Land(R)evolution*); nas empresas (*Brands(R)evolution*) e no ensino (*Learn(R)evolution*).

No que respeita à vertente dos territórios, a que refere o presente estudo, é uma metodologia que resulta de um diagnóstico feito através da participação alargada das populações locais (O *Action Facto(r)y Model*).

O *Action Facto(r)y Model* baseia-se no planeamento e desenvolvimento territorial: o *The Celular System Model* que permite dinamizar e criar novas oportunidades para o crescimento territorial (Gomez, 2009). É um sistema que envolve a participação de entidades autárquicas, financeiras, empresários e cidadãos locais.

O método *Ideas(R)evolution* utiliza a ciência do *Design Thinking* e os sistemas de trabalhos em dinâmicas de grupo colaborativas, para ligar e integrar as necessidades pelas organizações, promovendo o caos e levando a que a aprendizagem seja feita fora das zonas de conforto.

Deste modo é possível integrar os consumidores no processo de criação de ideias para a inovação e assim permitir, de forma radical, fomentar uma estratégia orientada para a inovação, que poderá também ser designada por inovação empresarial, inovação de produto, inovação de serviços, inovação de processos ou inovação de marca (Gomez, 2009).

Com o princípio do *Design Thinking* a metodologia *Ideas(R)evolution* é baseada em *inspiration, ideation e implementation*, e dispõe-se a transmitir uma cultura criativa para as organizações territoriais, apostando em constantes acções de inovação.

Um método que facilita a construção de uma marca territorial com a realização de workshops identificados por *Action Factory* (Figura 21), que têm como principal objectivo criar uma cultura criativa nas organizações, fazendo um diagnóstico inicial e proporcionando uma formação personalizável e indispensável, treinando as técnicas e processos criativos bem como a sua implementação na organização (Gomez, 2009).

As características da organização, colaboradores, processos, *stakeholders* e clientes alvo são também tidas em conta na metodologia aplicada.

Em grande parte, o sucesso da aplicação da metodologia *Ideas(R)evolution* deve-se ao facto de, por um lado, permitir a criação de uma rede de relações sociais, essencialmente de dimensão emocional, e por outro lado pela participação dos *stakeholders* nos "processos de construção criativa".

Segundo o seu manifesto, retratado no site (www.ideasrevolution.pt), "enquanto modelo organizacional para uma cultura criativa e enquanto ferramenta de geração e gestão do ciclo das ideias foi concebida com dois princípios estruturantes:

- Trazer todas as pessoas para o processo e o trabalho criativo, com recurso a uma metodologia de pesquisa participativa em acção, isto significa colocar os diferentes actores e agentes interessados na marca a interagir e a contribuir com as suas ideias, opiniões e atitudes, experiencias desde o início do processo até à sua participação nos processos de filtro e selecção das ideias com potencial inovador.

- O segundo princípio é a capacidade de observação etnográfica como principal fonte de informação para a criatividade, isto significa que todos podem contribuir e interagir com a sua recolha pessoal de informação sobre os públicos alvo".

Figura 20 *Ideas(R)evolution* - Metodologia

IDEAS(R)EVOLUTION - METODOLOGIA

Suporte Científico
<i>Design Thinking</i>
<i>Design for Social Business</i>
<i>System Thinking</i>
<i>Criatividade</i>
<i>Branding</i>
<i>Inovação</i>



SISTEMA INOVADOR PARA CRIAR, GERIR E ACTIVAR MARCAS
 Envolve a participação de entidades autárquicas, financeiras, empresários e cidadãos locais



ACTUAÇÃO

Empresas - *Brands(R)evolution*
 Ensino - *Learn(R)evolution*
 Territórios - *Land(R)evolution*

TERRITÓRIOS - LAND(R)EVOLUTION



Action Facto(R)y Model

(Planeamento e Desenvolvimento Territorial
 Diagnóstico criativo com a participação dos cidadãos locais)

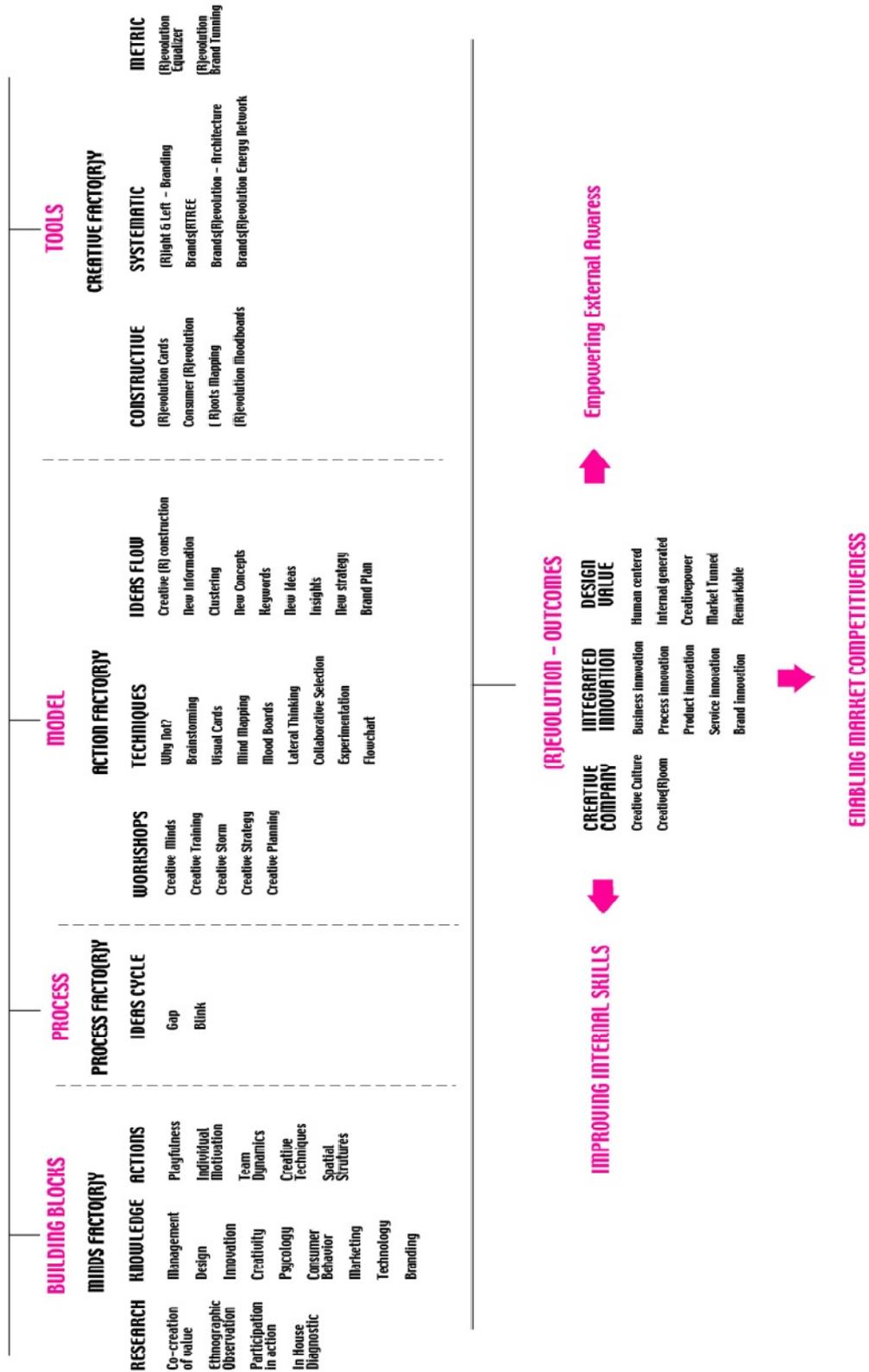


The Celular System Model

(Dinamizar e criar novas oportunidades para o crescimento territorial)

Fonte: Elaboração própria

Figura 21 Metodologia Ideas(R)evolution



Fonte: Gomez e Mateus 2009

3.10.1. As quatro vertentes do modelo

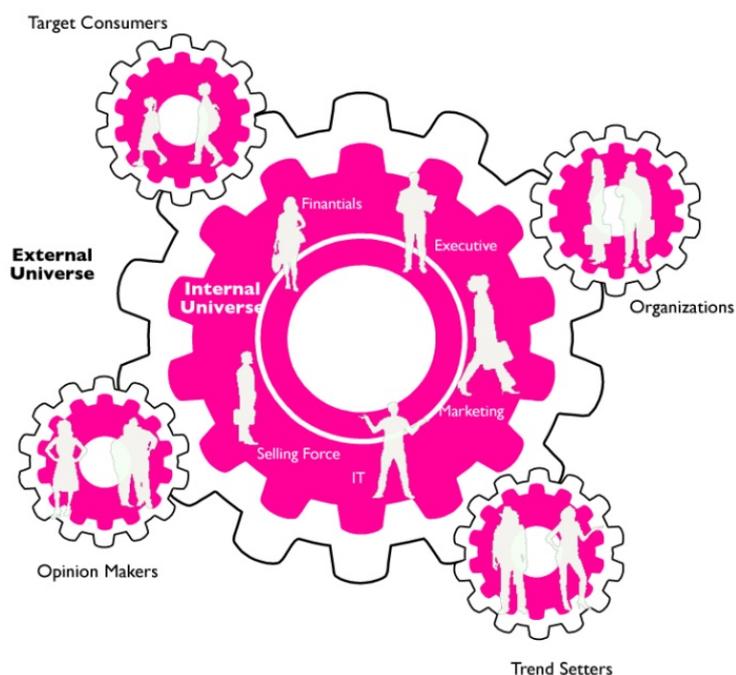
- A) **A Inspiração** (*building blocks/minds facto(r)y*)
- B) **A Visão** (*Process Facto(r)y*)
- C) **O Fazer** (*Modelo/Action Facto(r)y*) que se divide em três fases:
 - 1ª Fase: Preparação, *Creative Minds*
 - 2ª Fase: Ideação, *Creative Training; Creative Storm*
 - 3ª Fase: Sistematização, *Creative Strategy; Creative Planning*
- D) **A Alquimia** (*Ferramentas/Creative Facto(r)y*)

A) A Inspiração – *Building Blocks/Minds Facto(R)y*

Uma aposta na co-criação de valor através da presença dos *stakeholders* (internos e externos) em todo o processo de trabalho criativo desde o seu início, com a partilha das suas experiências (Figura 22).

O modelo permite desenvolver sentimentos de pertença pelos clientes alvo uma vez que partilham a criação do processo criativo desde o seu início, criando-se assim condições para a formação de uma "tribo" com sentimentos muito fortes de pertença em que eles são os actores da acção criativa e inovadora da empresa ou organização (Gomez, 2009).

Figura 22 Co-criação de valor - *Minds Factory*

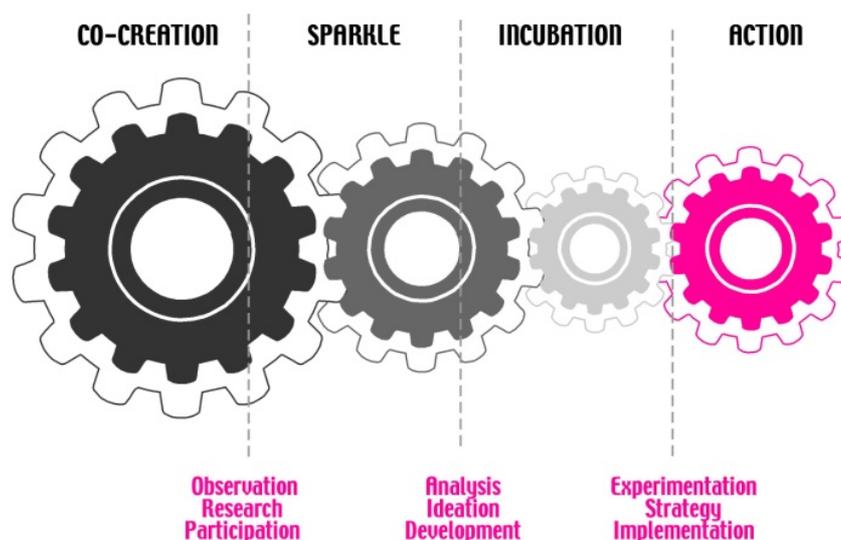


Fonte: Gomez e Mateus 2009

B) A Visão – *Process Facto(R)y*

O Ciclo das ideias *Ideas(R)evolution* (Figura 23), onde é feita a geração e gestão do ciclo das ideias, desde a co-criação das ideias até à sua implementação.

Figura 23 Process - Process Facto(R)y



Fonte: Gomez e Mateus 2009

C) O Fazer - *Modelo/Action Facto(R)y*

A inovação surge de uma ideia criativa forte e singular, com origem em todo o processo criativo produzido nos workshops integrados no Action Facto(r)y, onde são utilizadas ferramentas criativas (Figura 24) e integradas nas três fases respectivas (Gomez, 2009):

1ª Fase: Preparação, *Creative Minds* - Com a aplicação de exercícios sensoriais e emocionais é desenvolvido um trabalho criativo cujo principal objectivo é o de motivar individualmente o grupo para que saia da sua zona de conforto, ajudando-o a encontrar o modo como vemos, sentimos ou agimos sobre a "realidade" e alterando assim as suas percepções, cognição e forma de agir.

Ferramenta criativa desenvolvida para o modelo:

Creative Minds - Onde é criado um ambiente que leve ao divertimento, de motivação individual e também de grupo, para se poder desenvolver um trabalho criativo;

2ª Fase: Ideação, *Creative Training; Creative Storm* - Onde se desenvolvem exercícios de base criativa que facilite uma transformação da visão criativa da realidade, gerando ideias, procurando novos temas e com isso conseguir ir ao encontro da definição de uma ideia criativa que inove.

Ferramenta criativa desenvolvida para o modelo:

Creative Training - Altura em que é feito um treino das técnicas criativas e onde se começa a divergência para a criatividade;

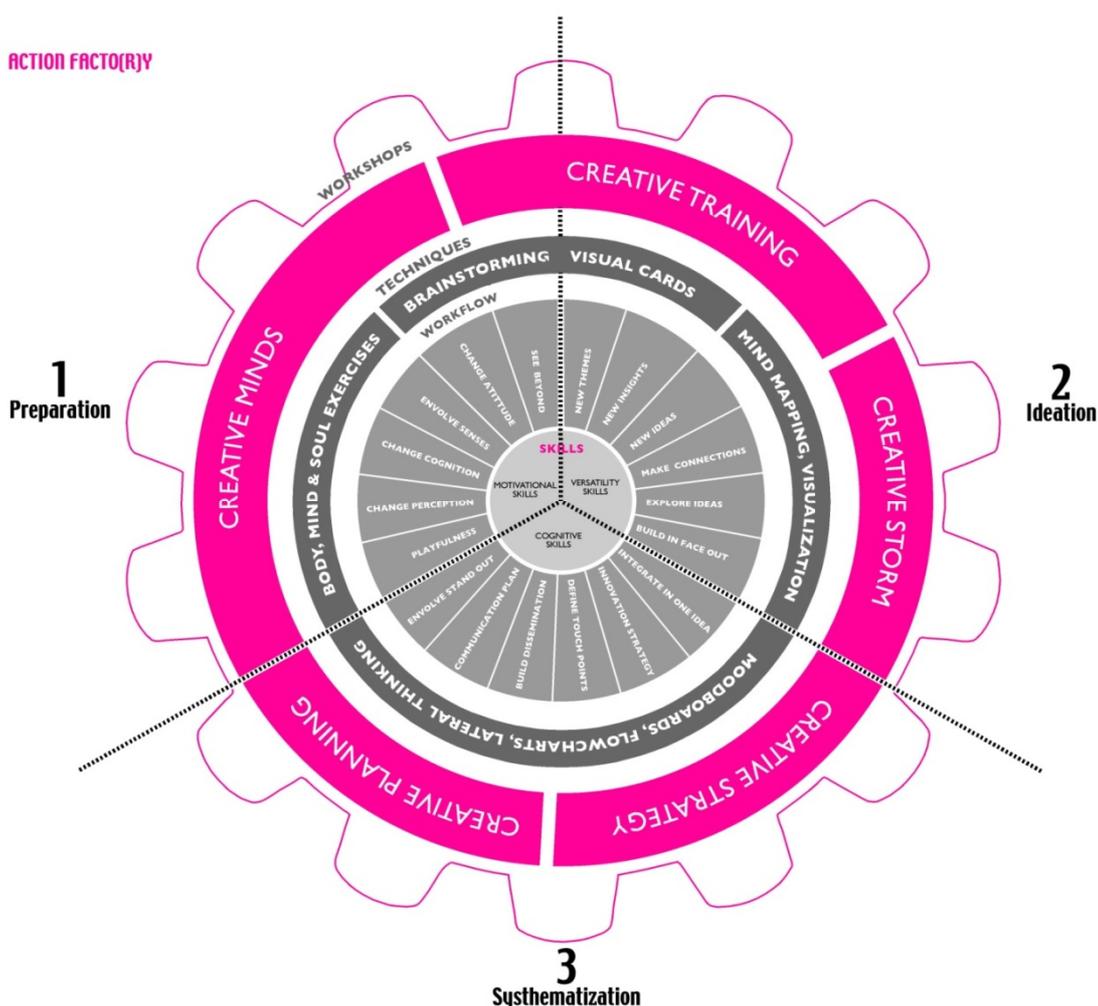
Creative Storm - Exploração da divergência, das lateralidades e o começo das conexões de ideias;

3ª Fase: Sistematização, *Creative Strategy*; *Creative Planning* - A fase de organização e definição estratégica da fase anterior, tendo como princípio base a ideia criativa central para a inovação. Será a partir da ideia criativa central que será feita a integração de todas as vertentes da inovação.

Ferramenta criativa desenvolvida para o modelo: *Creative Strategy* - Fase onde se converge para uma ideia final com uma abordagem estratégica integrada de modo a que se implemente a ideia;

Creative Planning - Definem-se e planificam-se as ações integradas de faseamento e implementação da estratégia de mercado.

Figura 24 Action Facto(R)y

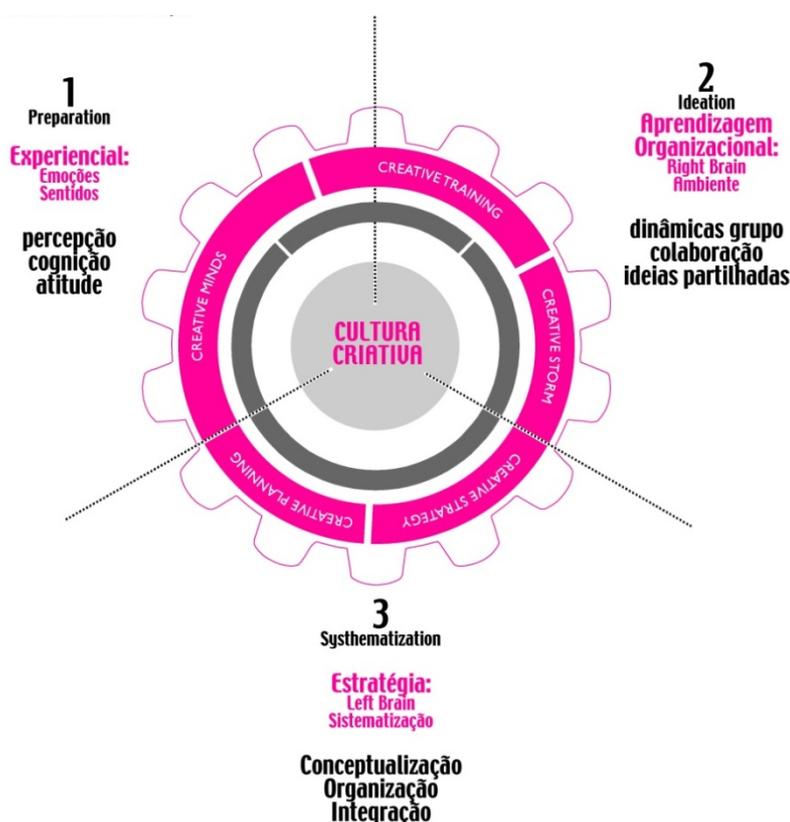


Fonte: Gomez e Mateus 2009

D) A Alquimia - Ferramentas / *Creative Facto(R)y*

A metodologia *Ideas(R)evolution* junto com a *Creative Facto(R)y* e *Action Facto(R)y* são agentes facilitadores para a inovação (Figura 25), uma vez que com a sua actuação a incidir na mentalidade, atitude, motivação, conhecimento e técnicas criativas e tendo por princípio uma base etnográfica e participativa será com certeza gerada uma cultura criativa nas empresas ou organizações, que por sua vez, irá produzir a dinâmica e as ideias radicais indispensáveis ao seu desenvolvimento (Gomez, 2009):

Figura 25 Gestão Criação Inovação



Fonte: Gomez e Mateus 2009

4.4. PROCESSO DE OBTENÇÃO DE DADOS

Este é um trabalho de projecto que tem como ponto de partida uma metodologia de pesquisa qualitativa que, como menciona Flick (1998) é utilizada para compreender melhor um fenómeno de que se tem pouco conhecimento e, como defendem Prahalad e Ramaswamy (2004), há uma aposta clara na criação de valor.

De igual modo é também o princípio do modelo adaptado por *Ideas(R)evolution*, que assenta em estudos qualitativos, onde o ser humano está no centro do processo que tem como base a participação de todos os interessados (os *stakeholders*) na construção da marca.

E por isso, no âmbito do trabalho de projecto a desenvolver para a Cidade de Abrantes é aplicada a metodologia *Ideas(R)evolution* com a utilização do *modelo Action Facto(r)y*, onde se criam equipas com os *stakeholders* e num ambiente de indução e colaboração se desenvolve um trabalho com recurso a técnicas criativas de origem científica, com vista à adopção de estratégias de criatividade e inovação.

No decorrer da sua aplicação é também utilizada a metodologia de *Tony Buzan*, o *Mind Mapping* e que corresponde à criação de diagramas onde se podem representar ideias integradas em teias ramificadas, a partir do centro e com uma estrutura radical, não sendo necessários textos para registar os nossos conteúdos, apenas palavras chave.

O método *Mind-Mapping* permite que no decorrer dos trabalhos criativos dos Workshops se esquematizem as ideias de uma forma simples e atraente, evitando textos densos e facilitando a sua memorização pelos presentes.

E porque o objecto de estudo tem que ser conhecido para se poder analisar é também feita uma caracterização de Abrantes baseada num conhecimento empírico da cidade, mas que resulta também de uma análise de estudos já efectuados anteriormente para Abrantes. Para isso têm-se em conta o Plano Estratégico da Cidade e Diagnóstico Estratégico (2006), o Plano de Marketing Territorial (2009) e também os dados do último recenseamento geral da população oficial, concluído em 2001.

Dessa pesquisa resulta uma breve análise territorial do Concelho de onde constam alguns dados caracterizadores que vão desde a demografia e recursos humanos, às dinâmicas produtivas e de inovação, condições de vida e coesão social, dinâmicas culturais, lúdicas e desportivas ou território, urbanismo e ambiente e terminando com os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do Concelho.

No âmbito dos objectivos deste trabalho de projecto e utilizando o modelo *Ideas(R)evolution* e a *técnica* de *Mind-Mapping*, são realizados workshops com os habitantes locais, que sentem e vivem o seu território.

Os Workshops contam com os seguintes objectivos:

Tendo presente a revisão da literatura e reconhecendo que não é viável neste trabalho de projecto a implementação de todos os passos previstos na metodologia *Ideas(R)evolution*, são feitos apenas os workshops que têm como principais objectivos:

- Identificar o ADN da marca Abrantes e com isso avançar com a definição de uma identidade baseada numa personalidade, nas suas características e elemento diferenciador;
- Definir os eixos estratégicos para a marca Abrantes, com base num ADN previamente identificado (eixos que servirão para uma estratégia futura);
- Criar ideias para aplicação da marca Abrantes, que permitam uma aproximação ao processo de criação da marca Abrantes.

A escolha dos actores participantes nos workshops é feita em função do determinado pela metodologia *Ideas(R)evolution* que prevê a criação de equipas multidisciplinares que interiorizem a perspectiva de criação da marca e assim se envolvam num processo participativo de criação de ideias criativas e diferenciadoras:

Cidadãos com participação activa na cidade, como é o exemplo da escolha de empresários ligados a diversas áreas e que habitualmente participam em acções da autarquia e que se reconhece a sua vontade em se ligar a tudo o que é feito na cidade, não só na área empresarial, mas também cultural ou social.

Funcionários da autarquia que pelas funções que desempenham (Desenvolvimento Económico e Comunicação) estão ligados a áreas de interesse para o desenvolvimento da cidade.

Por outro lado, participam também pessoas que não sendo de origem abrantina, vivem em Abrantes e outras até que nem vivendo (como é o exemplo do professor do Instituto Politécnico ou da Advogada) utilizam e vivem a cidade e que podem ver o território noutra perspectiva.

O objectivo é ter presente nos workshops pessoas de áreas profissionais diferentes, cidadãos com origem na cidade e outros oriundos de outros lugares mas que tenham todos em comum o mesmo interesse: viver a cidade de Abrantes.

O Workshop conta com a presença de 12 pessoas das seguintes áreas:

- Empresária na área do turismo e restauração;
- Empresário na área das energias renováveis;
- Empresária, Tesoureira na Junta de Freguesia de Alferrarede e Vice Presidente da Associação Comercial de Abrantes;
- Responsável pelo Gabinete de Apoio ao Desenvolvimento Económico na Câmara Municipal de Abrantes;
- Jornalista que desempenha funções na área da Comunicação Social;
- Empresário na área das Telecomunicações;
- Advogada;
- Funcionário da Câmara Municipal no Serviço de Comunicação;
- Aluna na Escola Superior de Tecnologia de Abrantes/IPT Tomar e professora de Francês;
- Empresária na área da Educação;
- Professor na Escola Superior de Tecnologia de Abrantes/Instituto Politécnico de Tomar;
- Aluna responsável pela elaboração do projecto.

De entre as doze pessoas presentes são constituídos dois grupos (Tabela 2), que se mantêm no decorrer de todos os trabalhos.

Os grupos trabalham entre si, com as prévias indicações dadas pelo moderador dos trabalhos (uma vez que este é um modelo ainda muito recente, o moderador dos trabalhos foi o coordenador do projecto, Dr. Américo Mateus, devido à sua experiência na realização de todos os anteriores workshops feitos até àquela data).

Tabela 2 Constituição dos grupos de trabalho



Fonte: Elaboração própria

4.4.1 Os Workshops integrados no *Action Facto(r)y*

Com base na aplicação da metodologia *Ideas(R)evolution* são realizados workshops integrados no *Action Facto(r)y* que se processam em duas fases:

- A identificação dos elementos (géneses) que formem o ADN da marca Abrantes.
- A definição de uma visão estratégica através da exploração de ideias.

4.4.1.1 A identificação dos elementos (géneses) que formem o ADN da marca Abrantes

São criados dois grupos de seis pessoas cada para que num trabalho conjunto se possam identificar os quatro géneses que formem o ADN da marca Abrantes.

Durante 20 minutos é-lhes pedido que identifiquem entre todos 200 adjectivos aleatoriamente.

De seguida é pedido que individualmente, de entre os 200 adjectivos identificados seleccionem 5 adjectivos que levem à memória Abrantes e que serão posteriormente assinalados num mapa previamente demarcado por "Personalidade" e "Características" (o que irá ajudar a caracterizar o ADN da marca Abrantes).

Posto isso, serão escolhidos os adjectivos mais repetidos, havendo depois uma escolha dos que serão considerados os mais fortes e com maior ligação a Abrantes. Uma escolha de quatro adjectivos que resultam na definição da personalidade, características e no elemento mais forte de Abrantes, ou seja, os quatro elementos que irão formar o ADN da marca Abrantes (Figura 26).

Figura 26 Workshops integrados no Action Facto(r)y - Procedimentos

A IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS (GÉNESES) QUE FORMEM O ADN DA MARCA ABRANTES



Cada grupo identifica 200 adjectivos num período de 20 minutos



Num mapa já demarcado por "Personalidade" e "Características" cada pessoa assinala respectivamente 5 dos adjectivos que levem à memória Abrantes



São seleccionados os adjectivos mais repetidos



Entre todos os presentes são escolhidos os adjectivos considerados mais fortes e com mais ligação a Abrantes. A escolha resulta na definição da personalidade, características e no elemento mais forte de Abrantes



O resultado será a identificação e caracterização dos 4 elementos que irão formar o ADN da marca Abrantes.

Fonte: Elaboração própria

4.4.1.2 A definição de uma visão estratégica através da exploração de ideias

Após a identificação dos elementos que formam o ADN da marca Abrantes, avança-se para uma fase de exploração de ideias (Figura 27).

Com base no ADN identificado e tendo em conta *clusters* previamente estabelecidos no modelo *Ideas(R)evolution*: Natureza, Pessoas, Economia e Cultura, são de novo organizados os mesmos dois grupos para que através da escolha ou criação de imagens possa ser apresentada uma representação de Abrantes em conjunto com uma frase que defina Abrantes.

Depois disso, utilizando a técnica de *Tony Buzan* responsável pelos *MindMapping*, propõe-se a todos um trabalho de transferência do que exista em abstracto nas mentes dos presentes em algo tangível. Na presença de eixos já identificados num *mind map*: os *clusters* Natureza,

Pessoas, Economia e Cultura) e tendo como base os quatro elementos do ADN, é proposto que se caracterizem as áreas de interesse que possam ter a ver com as pessoas e a comunidade de Abrantes.

Tendo presente todo o trabalho feito e respectivos resultados, será proposto aos dois grupos que dentro dos seus conhecimentos e da sua vivência na cidade identifiquem cinco grandes ideias (tendo presente os *clusters* Natureza, Pessoas, Economia e Cultura) a serem vistas de futuro como os cinco eixos estratégicos da marca Abrantes.

Para terminar, serão seleccionadas e filtradas em gráfico um conjunto de ideias para a marca Abrantes. Para isso é tido em conta os factores identificados pela metodologia *Ideas(R)evolution*: Ideias revolucionárias; Ideias incrementais e ideias de evolução.

Figura 27 *Workshops integrados no Action Facto(r)y - Procedimentos*

A VISÃO ESTRATÉGICA ATRAVÉS DA EXPLORAÇÃO DE IDEIAS



Através de uma exploração mais criativa os dois grupos vão representar a ideia que têm de Abrantes através de imagens recortadas, tendo presente os 4 elementos já identificados do ADN e complementando com uma frase que ajude a descrever

Abrantes



Utilizando a técnica do *MindMapping* é proposto aos grupos que transfiram as suas ideias sobre Abrantes das suas mentes para o papel, tendo como tema central os 4 elementos do ADN e os clusters determinados pela metodologia *Ideas(R)evolution*:

Natureza, Cultura, Economia e Pessoas



Tendo presente todo o trabalho anterior, deverão ser identificadas as cinco grandes ideias que passarão a ser vistas como os cinco grandes eixos estratégicos



Ideias para a marca Abrantes: os grupos deverão seleccionar um conjunto de ideias e organizá-las em gráfico por ordem decrescente, tendo por base o estabelecido pela metodologia *Ideas(R)evolution* (Ideias revolucionárias, ideias incrementais e ideias de evolução).

Fonte: Elaboração própria

CAPITULO V

RECOLHA E ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

5.1 INTRODUÇÃO

Tendo em conta a metodologia a aplicar realizou-se um workshop com a presença de 12 cidadãos, de áreas profissionais e origens diferentes mas todos com um objectivo em comum: o mesmo gosto e interesse pela cidade de Abrantes.

De entre todos foram constituídos dois grupos que se mantiveram no decorrer dos trabalhos dos workshops.

Os workshops foram desenvolvidos no âmbito da aplicação da metodologia *Ideas(R)evolution*, com o objectivo de gerar ideias para o sucesso de um lugar e cujos resultados se apresentam no presente capítulo.

Nos workshops foi possível envolver alguns agentes da cidade com o propósito de abrir caminho para a criação da marca Abrantes, com a aposta em estratégias de inovação e tendo por base a inovação e criatividade (Figuras 28 e 29).

Um trabalho com a participação activa dos principais interessados que participam desde o início do processo com um trabalho criativo e a partilha de experiências, com o intuito de identificar os quatro géneses que formam o ADN da marca Abrantes e com isso descrever a sua personalidade e caracterizar a cidade de Abrantes. Para além disso é um trabalho que vai levar também à definição dos eixos estratégicos para a marca Abrantes, com base no ADN previamente identificado, bem como a criação de ideias para aplicação da marca Abrantes.

Figura 28 Grupo de trabalho 1



Fonte: Elaboração própria

Figura 29 Grupo de trabalho 2



Fonte: Elaboração própria

5.2 A IDENTIFICAÇÃO DO ADN DA MARCA ABRANTES

O ADN (*Acido Desoxirribo Nucleico*) é o principio que nos torna únicos e que contém toda a informação genética sob a forma de genes.

O nosso ADN, o modo como cada um de nós é, resulta da interacção dos nossos genes com o ambiente que nos rodeia.

Primeiro Workshop - Tendo por base o principio acima descrito, foi proposto aos 12 elementos presentes no workshop o desenvolvimento de acções que levassem à identificação dos quatro elementos (géneses) que quando cruzados criem um ser único (o ADN) da marca Abrantes.

Começou-se por pedir que cada grupo enumerasse 200 adjectivos (Figura 30) num período de 20 minutos.

Figura 30 O primeiro workshop



Fonte: Elaboração própria

Os adjectivos enumerados pelos grupos foram de 139 adjectivos para o Grupo 1 e 184 adjectivos para o Grupo 2 (Tabela3):

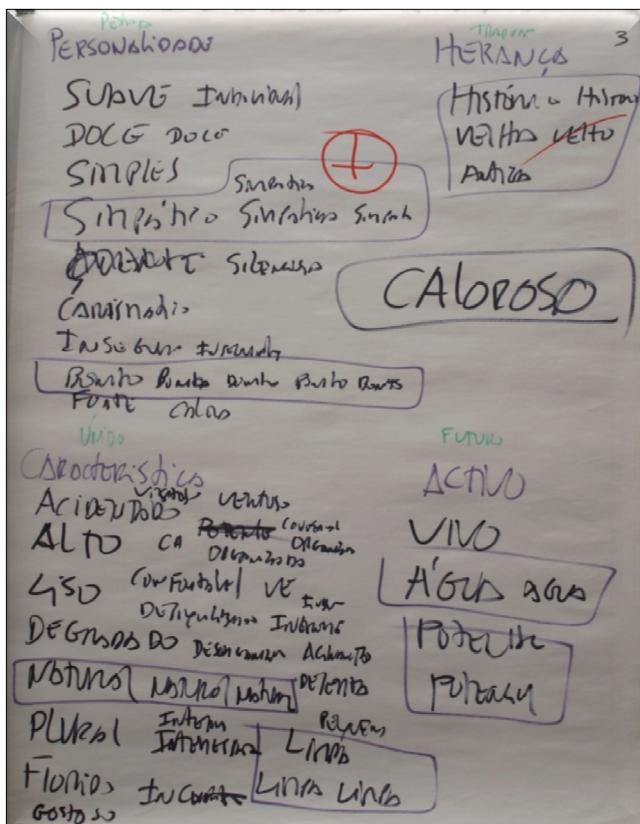
Tabela 3 - Adjectivos identificados pelos grupos 1 e 2

Grupo1			Grupo 2			
Agradável	Estonteante	Parvo	Aberto	Construtivo	Fundo	Quente
Agressivo	Estrábico	Peneirento	Acidentado	Contemporâneo	Gasto	Rápido
Aldrabão	Estúpido	Pequeno	Acido	Continuado	Gordo	Realista
Alto	Explosivo	Perspicaz	Agradável	Contraído	Harmonioso	Realista
Amigo	Extrovertido	Piegas	Agreste	Convidativo	Homogéneo	Remodelado
Angelical	Feio	Piroso	Airoso	Cooperante	Húmido	Rochoso
Apaziguador	Feio	Pobre	Alargado	Criativo	Idealista	Sã
Aproveitador	Feliz	Porco	Alegórico	Degradado	Idiota	Saboroso
Artista	Funcional	Potencial	Alegre	Demorado	Inerte	Salgado
Assintomático	Gordo	Potente	Alto	Depressivo	Informal	Saudável
Audaz	Gostoso	Preciso	Amarelo	Desagradável	Íngreme	Seco
Autodidacta	Grande	Preguiçoso	Amargo	Desconfortável	Inimigo	Simpático
Aventureiro	Guloso	Prepotente	Amigável	descontinuado	Inspirador	Simple
Baixo	Habilidoso	Raivoso	Amigo	Descontraído	Inspirador	Sincero
Barulhento	Horrendo	Rápido	Amistoso	Desencantado	Insuportável	Sinfónico
Bom	Importante	Rico	Amorfo	Desenvolvido	Irrealista	Sínico
Bombástico	Incapaz	Ridículo	Ansioso	Desequilibrado	Jovem	Soalheiro
Bondoso	Inerte	Risonho	Antigo	Desorganizado	Lento	Sombrio
Bonito	Infeliz	Ríspido	Antipático	Despachado	Lesado	Sonhador
Brilhante	Inimigo	Rude	Apavorado	Desunido	Ligeiro	Suave
Brincalhão	Inseguro	Ruidoso	Apelativo	Dinâmico	Limpo	Subaquático
Brutal	Inseguro	Sarcástico	Aquático	Direito	Lindo	Sujo
Bruto	Inseguro	Seguro	Arenoso	Disforme	Liso	Teimoso
Canalha	Insensível	Sensual	Arquitectónico	Doce	Loiro	Tímido
Capaz	Integro	Simpático	Arrogante	Doente	Lutador	Torto
Carismático	Integro	Sinistro	Artificial	Eléctrico	magro	Trabalhador
Charmoso	Inteligente	Sistemático	Assertivo	Empreendedor	Malfeitor	Unido
Coerente	Interessante	Sisudo	Azul	Enaltecido	Mau	Vaidoso
Complicado	Introvertido	Sóbrio	Baixo	Encadeado	Moderno	Velho
Conciso	janota	Sujo	Bom	Encantador	Moreno	Ventoso
Convencido	Lento	Surpreendido	Bonito	Encaracolado	Morto	Verde
Cooperante	Limpo	Tangas	Branco	Ensolado	Muito	Verdejante
Correcto	Lindo	Tenaz	Brilhante	Envolvente	Natural	Vermelho
Cúmplice	Louco	Terrível	Burro	Envolvido	Novo	Vistoso
Deserto	Magro	Tirano	Cheiroso	Equilibrado	Nublado	Vitorioso
Desesperado	Mal Educad	Trafulha	Choroso	Escuro	Numeroso	Vivo
Desequilibrado	Maléfico	Vaidoso	Chuvoso	Esgravatado	Obstinado	Falso
Deslumbrantes	Manipulador	Velho	Claro	Espalhafatoso	Organizado	Verdadeiro
Desorganizado	Mateiro	Veloz	Clássico	Esperto	Perspicaz	
Destabilizador	Mau	Vibrante	Colorido	Estático	Pintado	
Destrutivo	Medricas	Zeloso	Colorido	Estudioso	plano	
Ditador	Medroso		Complicado	Estupido	Plural	
Divertido	Medroso		Compulsivo	Experiente	Poético	
Doentio	Metódico		Comunicativo	Fechado	Poliglota	
Doentio	Novo		Comutativo	Feio	Pouco	
Drástico	Opressivo		Conflituoso	Festivo	Preguiçoso	
Eloquente	Organizado		Conformado	Formal	Prestável	
Embragado	Organizado		Conforme	Forte	Preto	
Encantado	Palerma		Confortável	Fraco	Proactivo	

Fonte: Elaboração própria

Depois disso, foi pedido que cada um dos presentes, individualmente, registasse num mapa (Figura 31) 4 adjectivos de entre os escolhidos anteriormente e que lhe fizessem lembrar Abrantes (Tabela 4).

Figura 31 Quadro com adjectivos identificados individualmente



Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 Os adjectivos associados a Abrantes

Bonita+4	Histórica+1	Alta+1	Viva
Calorosa+2	Velha+1	Acidentada+1	Água+1
Simpática+3	Antiga	Degradada+1	Potencial+1
Doce+1		Organizada+1	
Carismática		Natural+2	
Forte		Interessante+1	
Simpática		Limpa+1	
Individual		Lisa+1	
Bonita		Florida	
Silenciosa		Gostosa	
Quente		Vistosa	
Simpática		Desequilibrada	
Calma		Potente	
Insegura+1		Ingreme	
Suave		Deserta	
Individual		Ventosa	
Simples		Pequena	
		Conformada	
		Plural	

Fonte: Elaboração própria

Como resultado dessa escolha de 4 adjectivos por cada um dos presentes foi possível identificar os conceitos mais repetidos (Tabela 5), ou seja, foram identificados 5 vezes o adjectivo bonita; o adjectivo natural foi referida 3 vezes; simpática foi escolhida por 4 pessoas; Insegura foi mencionada 2 vezes; acidentada/íngreme foi um adjectivo repetido por 3 vezes e degradada/desorganizada/desequilibrada por 4 vezes.

Tabela 5 Os conceitos mais repetidos

OS CONCEITOS MAIS REPETIDOS:
Bonita
Natural
Simpática
Insegura
Acidentada/Íngreme (referência geográfica)
Degradada/Desorganização/Desequilibrada

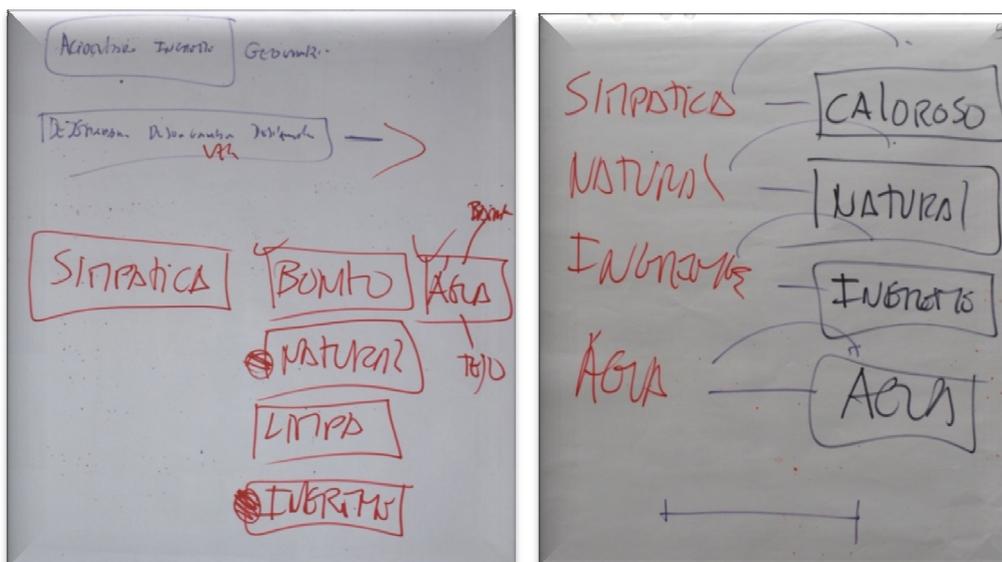
Fonte: Elaboração própria

Depois de um atento olhar por todos os presentes para os adjectivos e após discussão sobre os elementos considerados mais fortes para a constituição do ADN (Figura 32), foram escolhidos por todos os seguintes adjectivos: - *Simpática; Natural; Íngreme*.

A palavra Água, apesar de não se enquadrar nos adjectivos, foi por diversas vezes falada entre todos. Pressupondo-se que tal facto se deve à forte ligação que existe ao Rio Tejo, à Barragem de Castelo do Bode ou às diversas Cisternas existentes pela Cidade foi também tida em conta. Não sendo um adjectivo mas verificando-se que é um termo muito presente, nesta fase inicial ficará junto aos adjectivos, para que no futuro se transforme num adjectivo e que transmita essa forte ligação que há da água aos cidadãos.

Quanto aos aspectos também seleccionados: degradado, desorganizado e desequilibrado, só se tornam parte do ADN se forem aspectos que se possam transformar em positivos.

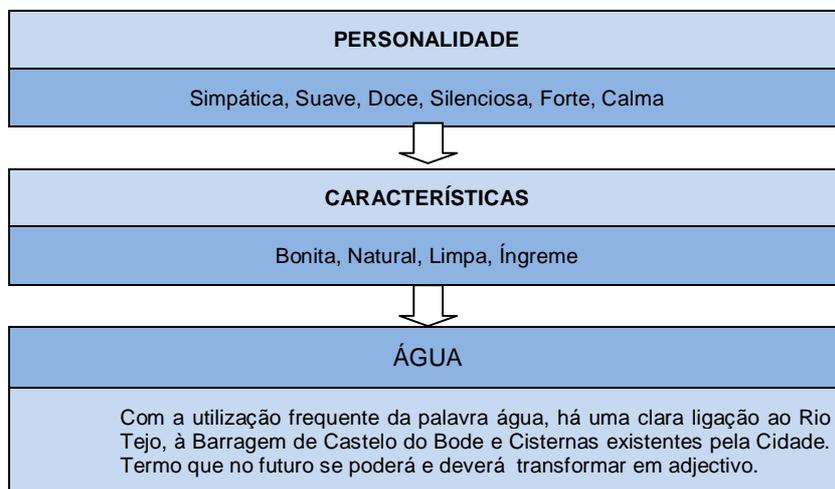
Figura 32 Imagem do quadro resumo dos 4 elementos do ADN que resultaram do grupo de trabalho



Fonte: Elaboração própria

Também resultado de discussão de ideias entre todos, tendo sempre presente o seu conhecimento da cidade e os elementos já identificados até então, foi possível clarificar (Figura 33) a personalidade da cidade, assim como as suas características e elemento mais forte:

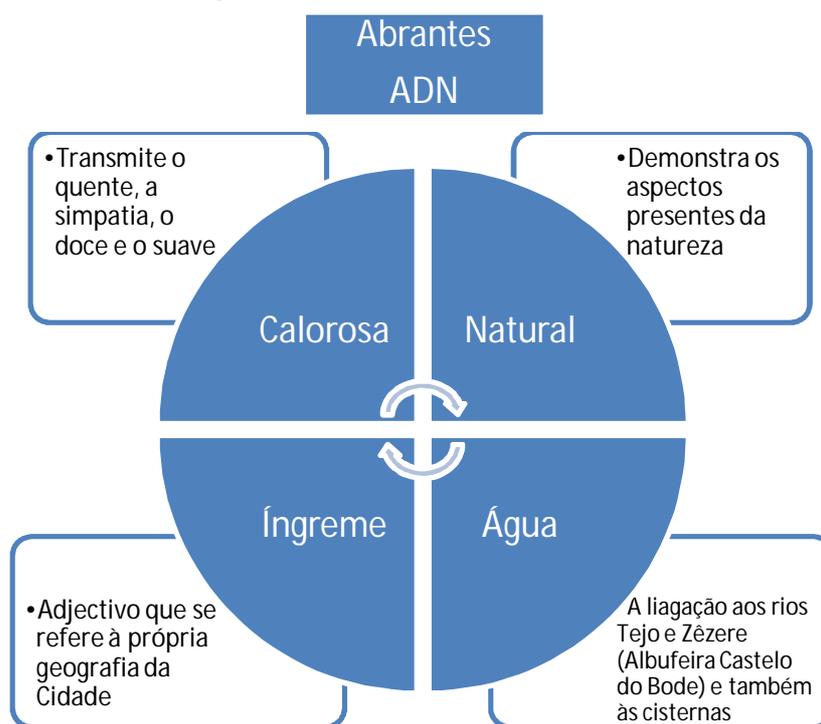
Figura 33 A personalidade e características



Fonte: Elaboração própria

Após uma análise por todos, foram escolhidos três adjectivos considerados para a definição da personalidade e características de Abrantes. Foi ainda escolhido um outro elemento considerado muito presente na vida dos cidadãos: a água. Com isso, são encontrados os quatro elementos que irão formar o ADN da marca Abrantes (Figura 34):

Figura 34 Os 4 elementos de ADN de Abrantes



Fonte: Elaboração própria

5.3 A DEFINIÇÃO DE UMA VISÃO ESTRATÉGICA ATRAVÉS DA EXPLORAÇÃO DE IDEIAS

Após a identificação dos elementos do ADN da marca Abrantes, explorou-se o sentido criativo dos presentes (Figura 35).

Figura 35 O terceiro workshop



Fonte: Elaboração própria

Terceiro Workshop - Através da escolha de imagens que podiam ser retiradas de revistas/cartazes/folhetos, preparadas previamente para o efeito, foi pedido que fosse representada a ideia que tinham sobre Abrantes através das imagens recortadas e onde se

pudesse encontrar os quatro elementos do ADN já escolhidos anteriormente (calorosa, natural, íngreme e água).

A partir dessas imagens coladas em papel, foi proposto aos presentes que se construísse uma frase integradora, que ajudasse a definir Abrantes, tendo em conta os quatro elementos do ADN já identificados.

Desse trabalho feito pelos dois grupos resultaram duas representações do que se entende mais significativo sobre a cidade em imagem e complementada por uma frase escrita por cada um dos grupos, sempre pensando nas características com mais evidência e predominância em Abrantes. (Figuras 36 e 37).

Figura 36 A representação de Abrantes em imagens e frase (grupo1)



Fonte: Elaboração própria

Figura 37 A representação de Abrantes em imagens e frase (grupo 2)



Fonte: Elaboração própria

Quarto Workshop - Já no quarto workshop (Figura 38), utilizando a técnica de Tony Buzan responsável pelos *MindMapping*, propôs-se a todos que em função das suas ideias que têm sobre a cidade o possam transferir do abstracto das suas mentes para algo tangível.

Figura 38 O quarto workshop

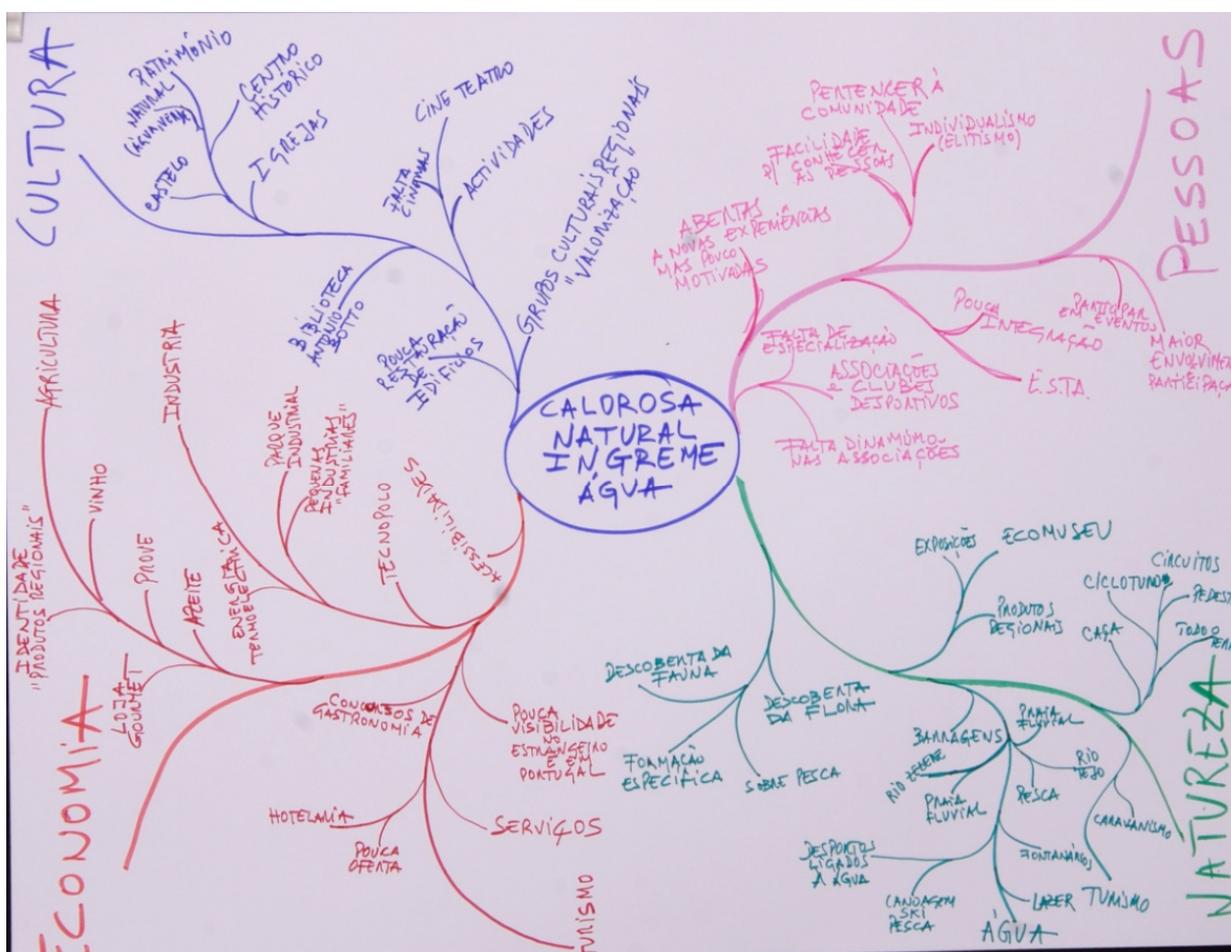


Fonte: Elaboração própria

Com a definição de quatro eixos de limitação para orientação estabelecidos em função dos clusters previstos pela metodologia *Ideas(R)evolution*: Natureza; Cultura; Economia e Pessoas, foi proposto aos dois grupos que num *mind map*, a partir de um tema central já previamente identificado (o ADN de Abrantes) fossem referidas por todos quais as áreas de interesse para a criação da marca Abrantes, tendo em conta as pessoas e a comunidade (Figuras 39 e 40).

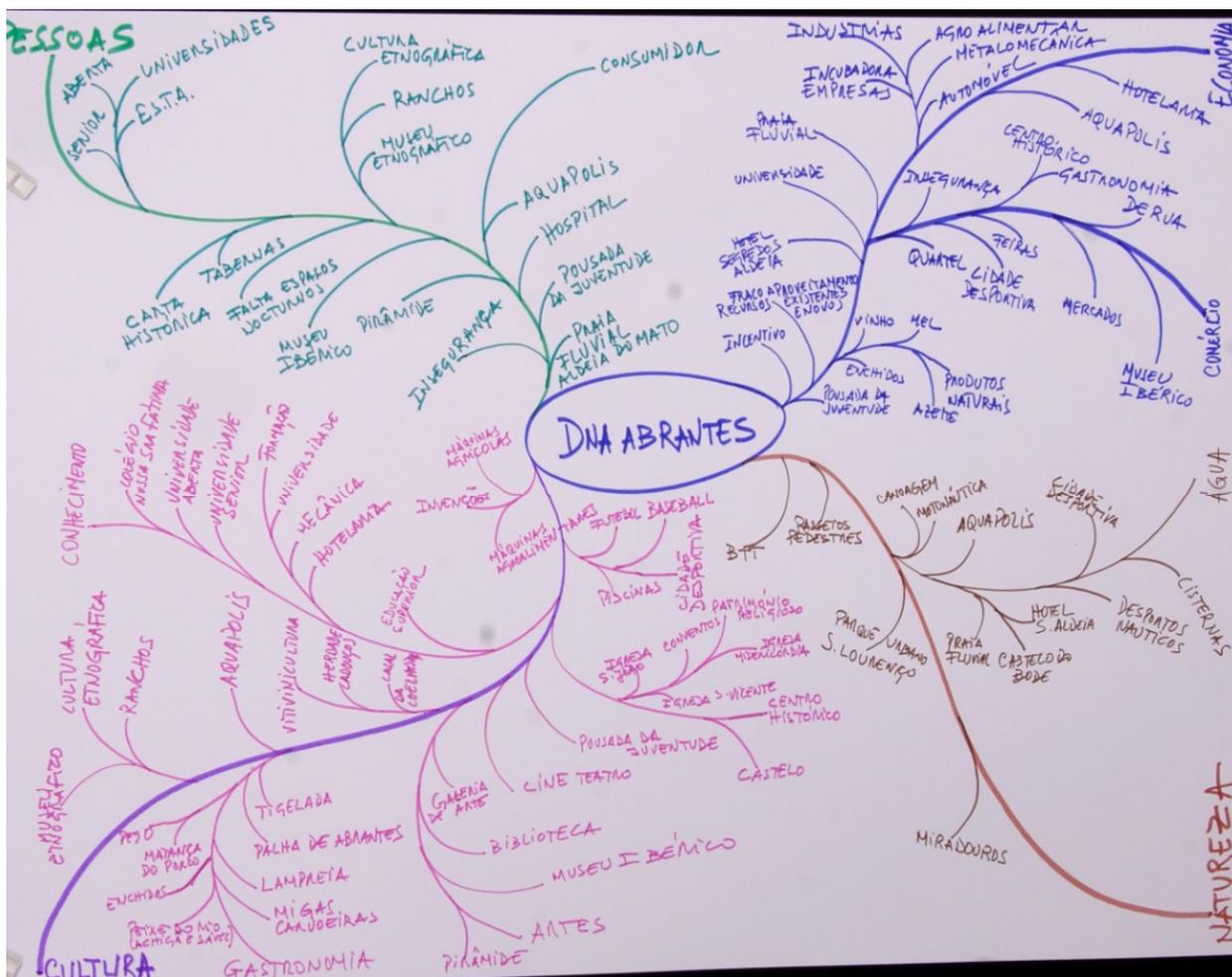
O *Mind Map* funcionou como uma ferramenta de apoio ao *brainstorming* que foi feito, com os quais os presentes puderam anotar de uma forma mais clara e prática as áreas de interesse escolhidas, numa lógica de associação de agrupamento de ideias sem ser numa lógica sequencial de anotações.

Figura 39 Mind Map" com as áreas de interesse (grupo2)



Fonte: Elaboração própria

Figura 40 "Mind Map" com as áreas de interesse (grupo1)



Fonte: Elaboração própria

Como resultado, foi possível apurar diversas áreas com maior interesse para serem trabalhadas na futura criação da marca Abrantes, dentro dos quatro clusters previamente estabelecidos na metodologia aplicada (Natureza; Cultura; Economia e Pessoas):

NATUREZA Para lá de temas abordados como a formação, exposições, produtos regionais, ou até a infra-estrutura da Cidade Desportiva, verificam-se aqui duas grandes áreas com uma grande ligação à natureza:

Ligação aos espaços verdes, incluindo actividades

- Parque urbano S. Lourenço
- Passeios pedestres e de BTT
- Cicloturismo
- Todo o terreno
- Descoberta da Fauna e da Flora
- Caça

Ligação à Água, inclusive aos rios que circundam o Concelho e as diversas infra-estruturas e actividades

- Água
- Fontanários
- Miradouros
- Cisternas
- Rio Zêzere e Rio Tejo
- Aquapolis(Parque Urbano Ribeirinho de Abrantes)
- Albufeira de Castelo do Bode
- Praia Fluvial de Aldeia do Mato
- Hotel Segredos de Vale Manso (junto à albufeira)
- Desportos Náuticos: Canoagem; Motonáutica; *Skí*; Pesca
- Caravanismo

CULTURA Na cultura encontramos temas tão variados como a gastronomia, património, o conhecimento ou a vitivinicultura:

Património natural e religioso

- Centro Histórico
- Castelo
- Igrejas
- Biblioteca António Botto
- Galeria Municipal
- Museu Ibérico

Conhecimento

- Escolas
- Formação
- Mecânica
- Hotelaria
- Invenções
- Máquinas Agrícolas e Agro-alimentares

Vitivinicultura

- Casal da Coelheira
- Herdade de Cadouços

Gastronomia

- Peixe do rio
- Enchidos
- Matança do porco (tradição)
- Tigelada

- Palha de Abrantes
- Lampreia
- Migas Carvoeiras.

Outros

- Pirâmide (Centro Novas Tecnologias)⁴
- Pousada da Juventude
- Cineteatro: Cinema e Actividades
- Restauração de edifícios
- Valorização de grupos culturais

ECONOMIA Na economia são referidas áreas tão variadas como os produtos regionais, a indústria ou comércio até hotelaria, gastronomia ou cidade desportiva:

Produtos Regionais

- Azeite
- Mel
- Vinho
- Enchidos
- Identidade
- Lojas *gourmet*
- PROVE
- Agricultura

Comércio

- Museu Ibérico
- Feiras e Mercados
- Centro Histórico
- Comércio de rua

Indústria

- Indústria Agro alimentar, Automóvel e Metalomecânica
- Tecnopólo
- Incubadora de Empresas
- Energia Termoeléctrica
- Parque Industrial
- Indústrias familiares

Outros

- Pouca visibilidade em Portugal e no estrangeiro
- Acessibilidades
- Insegurança
- Cidade Desportiva

- Aquapolis
- Praia Fluvial
- Universidade
- Hotel Segredos de Vale Manso
- Concursos de gastronomia
- Hotelaria (pouca oferta)
- Serviços
- Turismo

PESSOAS No que se refere às pessoas foi notória a referência a alguns aspectos negativos ou em falta:

Escolas

- Universidade Aberta
- Universidade Sénior
- Escola Superior de Tecnologia

Cultura Etnográfica

- Ranchos
- Museu etnográfico
- Falta de especialização e dinamismo das associações

Consumidor

- Aquapolis
- Hospital
- Pousada da Juventude
- Praia Fluvial
- Pirâmide

Comunidade

- Individualismo
- Facilidade para integrar novas pessoas
- Abertura a novas experiências
- Pouca motivação
- Pouca integração da Escola Superior
- Falta de envolvimento e participação das pessoas

Outros

- Insegurança
- Falta de espaços nocturnos
- Museu Ibérico
- Carta Histórica
- Tabernas

5.4 A CRIAÇÃO DE IDEIAS PARA APLICAÇÃO DA MARCA ABRANTES

Esta fase teve como objectivo identificar as cinco grandes ideias que passarão a ser vistos como os cinco eixos estratégicos, num processo em que sempre estiveram presentes as acções e resultados decorrentes dos anteriores trabalhos em grupo e da metodologia *Ideas(R)evolution*.

Quinto Workshop - Um trabalho que tem por base seleccionar um conjunto de ideias, colocá-las em gráfico e organizar essas ideias tendo em conta quatro *clusters* previamente identificados na metodologia (Natureza, Pessoas - pensar a comunidade abrantina, Economia e Cultura).

Nesse sentido, foram de novo organizados os dois grupos (Figura 41):

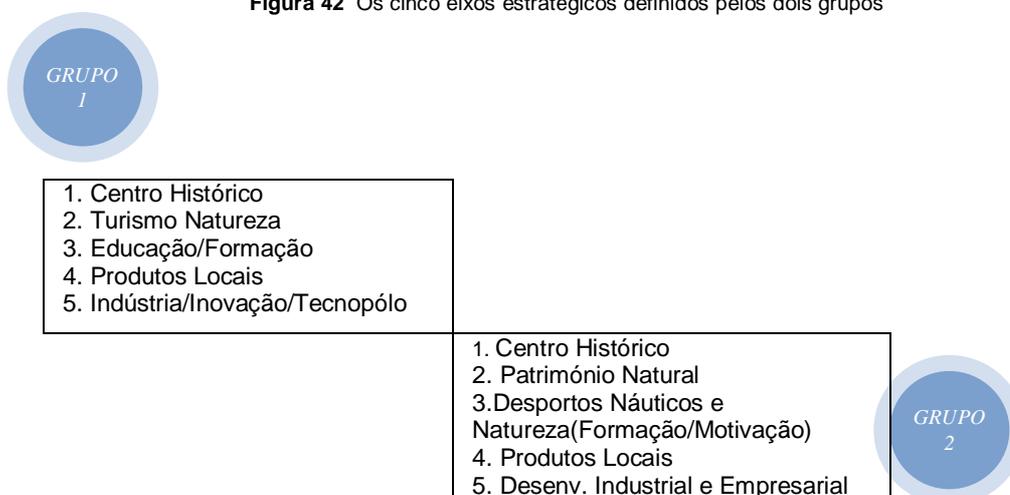
Figura 41 O quinto workshop



Fonte: Elaboração própria

Após a elaboração das ideias dos dois grupos, num sentido criativo e de forma a divergir do habitual, obtiveram-se como resultados cinco eixos estratégicos por cada grupo (Figura 42):

Figura 42 Os cinco eixos estratégicos definidos pelos dois grupos



Fonte: Elaboração própria

Sexto Workshop - Já num sexto workshop (Figura 43) o propósito foi também em procurar ideias para a marca Abrantes.

Figura 43 O sexto workshop



Fonte: Elaboração própria

Nesse sentido, foi pedido a cada grupo que identificasse três acções para cada área já estabelecida (ideias revolucionárias, incrementais e evolucionárias), em função de uma correlação, e depois filtra-las em gráfico (Figuras 44 e 45).

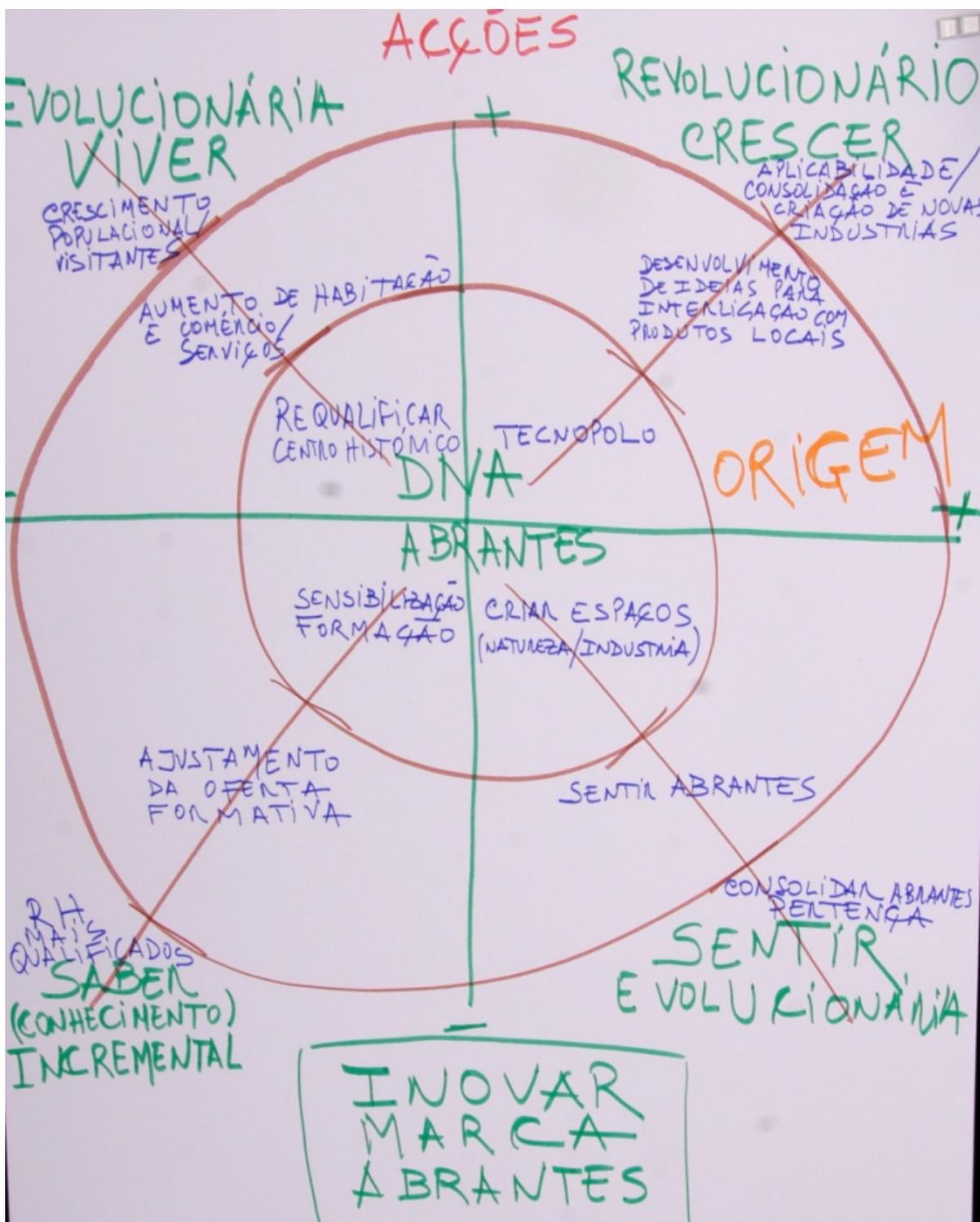
Como resultado surgem um conjunto de ideias (os eixos estratégicos) para a marca Abrantes que são ordenadas por ordem crescente e em função de factores definidos pela metodologia *Ideas(R)evolution*:

Ideas(R)evolution:

- Ideias Revolucionárias - Ligadas ao CRESCER (Conhecer melhor).
- Ideias Incrementais - Ligadas ao SABER e CONHECIMENTO (No sentido de melhorar o que já existe).
- Ideias Evolucionárias - Ligadas ao VIVER
- Ideias Evolucionárias - Ligadas ao SENTIR (Ligados mais à questão da natureza e sentidos)

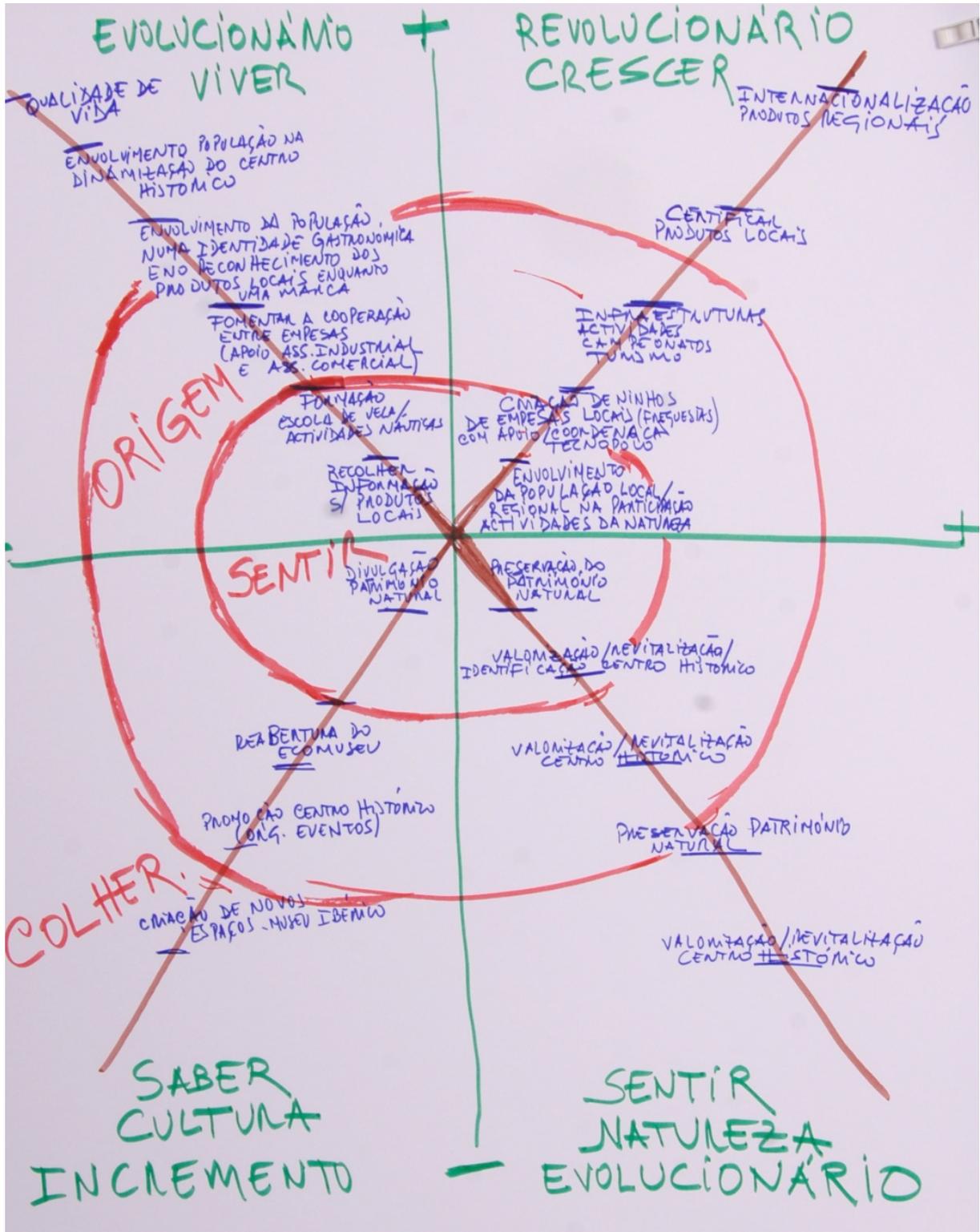
Desse trabalho em grupo resultaram os seguintes gráficos :

Figura 44 Ideias para a marca Abrantes (grupo1)



Fonte: Elaboração própria

Figura 45 Ideias para a marca Abrantes (grupo2)



Fonte: Elaboração própria

Após uma análise dos dois mapas acima referidos, encontram-se um conjunto de ideias úteis para a marca Abrantes, em que a definição das suas prioridades estão já presentes por ordem decrescente conforme o estabelecido pela metodologia e aplicado pelos presentes:

- Internacionalizar produtos locais
- Reconhecer produtos locais enquanto marcas
- Intervenção do tecnopólo na promoção e certificação dos produtos locais
- Criar identidade gastronómica
- Requalificar/revitalizar/identificar/valorizar o centro histórico
- Consolidar e criar novas indústrias
- Promover o centro histórico com a realização de grandes eventos
- Aumentar condições de habitação, comércio e serviços
- Impulsionar a formação em actividades náuticas e natureza
- Aumentar e ajustar a oferta formativa e requalificação dos recursos humanos
- Criar novos espaços do saber
- Preservação do património natural
- Reabrir o ecomuseu

5.5 SÍNTESE

Relativamente à aplicação do modelo *Ideas(R)evolution* à cidade de Abrantes o estudo permitiu alcançar algumas "pistas" importantes para a evolução do trabalho de projecto de criação/identificação da marca Abrantes, designadamente:

Foram identificados os géneses do ADN da marca Abrantes: Calorosa; Natural; Íngreme; Água.

Resultaram duas frases que poderão ser ajustadas e consolidadas de futuro numa assinatura para acompanhar a marca Abrantes: Frase1 - Na inocência de um sorriso a alegria de viver, Frase2 - Sinta a natureza mergulhando em Abrantes.

A partir do ADN identificado, foram apuradas as áreas com maior interesse para serem trabalhadas na futura criação da marca Abrantes (com 4 eixos de limitação previamente estabelecidos: Natureza; Cultura; Economia e Pessoas): *NATUREZA* - Ligação aos espaços verdes, incluindo actividades; Ligação à Água, inclusive aos rios que circundam o Concelho e as diversas infra-estruturas e actividades. *CULTURA* - Património natural e religioso; Conhecimento; Vitivinicultura; Gastronomia. *ECONOMIA* - Produtos Regionais; Comércio; Indústria. *PESSOAS* - Escolas; Cultura Etnográfica; Consumidor; Comunidade.

Foram identificadas cinco grandes ideias por cada grupo (os cinco eixos estratégicos): *Grupo1*-Produtos Locais; Turismo Natureza; Centro Histórico; Educação/Formação; Indústria/Inovação/Tecnopólo. *Grupo2* - Produtos Locais/Gastronomia/Ecomuseu; Desportos Náuticos e Natureza; Centro Histórico; Património Natural; Desenvolvimento Industrial e Empresarial.

Foram dispostas graficamente um conjunto de ideias para a marca Abrantes e definidas as suas prioridades: Aumentar condições de habitação, comércio e serviços; Requalificar/Revitalizar/Identificar/Valorizar o Centro Histórico; Intervenção do Tecnopólo na promoção e certificação dos produtos locais; Consolidar e criar novas indústrias; Aumentar oferta formativa e requalificação dos recursos humanos; Criar identidade gastronómica; Reconhecer produtos locais enquanto marcas; Impulsionar a formação em actividades náuticas e natureza; Internacionalizar produtos locais; Criar novos espaços do saber; Promover o Centro Histórico com a realização de grandes eventos; Reabrir o Ecomuseu.

Foi identificada a representação mental e percepção que se quer criar nas pessoas em relação a Abrantes: Calorosa; Natural; Íngreme e Água.

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de identificada e desenvolvida a metodologia aplicada, foram apresentadas algumas "pistas" que se entendem poder vir a ser relevantes numa futura definição da marca Abrantes, designadamente com a identificação dos géneses do seu ADN, das características da personalidade da cidade, dos seus eixos estratégicos ou da sua representação mental e percepção.

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resultado de uma necessidade que surge da competição entre as cidades para a captação de investimentos, turistas ou residentes, a promoção das cidades é já uma prática que vem acontecendo desde o século XIX, ao invés da aplicação das técnicas de marketing na gestão das cidades que surge apenas nas últimas décadas.

O marketing territorial tem vindo a ser alvo de investigação essencialmente no que diz respeito ao estudo de aspectos como a identidade e a imagem das marcas territoriais e essencialmente em nações e países, uma vez que são menos os autores que estudaram as marcas de regiões e das cidades.

A gestão da marca de uma cidade tem vindo a introduzir-se nas acções dos executivos, influenciando inclusivamente as suas políticas.

Mas para que tais acções sejam implementadas com sucesso é preciso pensar as cidades como produto sujeito a uma estratégia de marketing.

E, ao contrário de um produto ou serviço, as cidades têm uma forma que as torna diferentes, resultado das pessoas que aí trabalham ou vivem e que são envolvidos enquanto parceiros na sua construção, na produção do produto cidade, e que são também um dos principais públicos alvo.

Assim sendo, fazer algo sem o envolvimento das pessoas, condena ao fracasso qualquer estratégia.

Considerado um tema relevante, pertinente e actual, é determinante a definição de ferramentas de apoio ao poder político para conhecer e analisar as vantagens do marketing de cidades, em particular na criação de uma marca que funcione como instrumento agilizador de um desenvolvimento sustentável.

Num contexto de mudança que se vive, quer nas cidades ou cidadãos é decisivo a participação dos governos, central e local até aos órgãos da administração pública, assim como o sector privado ou demais actores de desenvolvimento num trabalho que contribua para o bem estar das cidades e dos seus cidadãos.

As cidades precisam adaptar-se ao novo meio ambiente, e para isso, precisam de um planeamento estratégico que passe pelo conhecimento da realidade actual com base em

argumentos que apoiem o processo de decisão dos diversos actores da sociedade e também em estabelecer o modelo de cidade que os seus cidadãos preferem.

Uma mudança que recai sob a responsabilidade do governo e dos sectores privados com interesse na cidade e que deverá ser desenvolvida num processo liderado pela administração local, equacionando como objectivo principal mobilizar e envolver todos os agentes locais, sociais, políticos e económicos de uma forma participativa e criativa.

É importante que haja uma consciência de que se determinada cidade não cumprir com os requisitos pretendidos pelo seu publico alvo, outra cidade tomará o seu lugar. E para o evitar é preciso que os responsáveis tenham a capacidade para aproveitar, ou antever, as oportunidades, num processo em que para se incrementar o progresso serão precisos estudos empíricos de exploração no terreno conforme nos diz Hankinson (2001) e averiguar as reais necessidades dos lugares para se proceder ao seu desenvolvimento com um maior nível de qualidade.

Podemos assim considerar que o actual desafio da gestão das cidades prende-se com o fortalecimento das suas capacidades e competências para estarem à altura das rápidas mutações que se dão hoje na sociedade em que vivemos com o aproveitamento das suas oportunidades num processo de gestão competitiva perante as cidades concorrentes.

6.2 CONCLUSÕES

Começa-se por referir que esta é uma metodologia ainda recente no mercado das cidades, com poucos resultados definitivos, o que invalida a associação a casos concretos de cidades que já concluíram a utilização da presente metodologia e que poderiam servir de base para a utilização de uma ferramenta de marketing tão importante como é o *benchmarking*.

Com a aplicação da metodologia *Ideas(R)evolution* foi possível que os principais interessados estivessem no processo desde o seu início, num trabalho criativo, participando e partilhando as suas experiencias, o que possibilitou a obtenção dos melhores e mais importantes "*insights*" para a criação de ideias para a marca Abrantes, com uma estratégia de valorização do território, num modelo de base etnográfica e participativa.

Foram dados os primeiros passos para uma reflexão que se espera poder servir de alavanca para a criação da marca Abrantes, ao serem já identificados alguns denominadores comuns para a cidade, no sentido de iniciar um processo para a criação de uma marca para Abrantes.

Tendo por base um processo de criação de valor, de dinâmicas dos grupos presentes, com técnicas criativas e de geração de consensos aplicados à inovação e ao desenvolvimento sustentado do território foi possível através da aplicação dos workshops encontrar-se alguns elementos caracterizadores da cidade e das suas gentes e que mais tarde tendam para a diferenciação e criação de uma estratégia criativa cada vez mais presente na competitividade entre as cidades nos dias de hoje:

DEFINIRAM-SE OS QUATRO GÊNESES QUE FORMAM O ADN DA MARCA ABRANTES

CALOROSA

Transmite o quente, a simpatia, o doce da gastronomia e o suave

ÍNGREME

Refere-se à própria geografia da Cidade

NATURAL

Pela sua natureza e beleza, que também se pode associar à água.

AGUA

A ligação aos rios Tejo e Zêzere, mas também as muitas cisternas que existem em Abrantes.
Um termo que numa fase mais avançada poderá ser ajustado

FOI POSSÍVEL IDENTIFICAR A PERSONALIDADE E CARACTERIZAR A CIDADE DE ABRANTES

PERSONALIDADE

Simpática, suave, doce, silenciosa, forte, calma

CARACTERÍSTICAS

Bonita, natural, limpa, íngreme

OBS: foi clara a evidência da Ligação à Barragem de Castelo do Bode e Rio Tejo com a escolha do elemento: Água.

CRIOU-SE UMA VISÃO ESTRATÉGICA CRIATIVA E EM FASE DE EXPLORAÇÃO DE IDEIAS

Através de imagens foi feita uma representação de Abrantes com a presença dos quatro elementos do ADN, no sentido de gerar uma frase integradora que defina Abrantes.

Como resultado obtiveram-se duas frases que num processo futuro de um trabalho mais exaustivo poderão ser trabalhadas numa assinatura para acompanhar a marca Abrantes:

"NA INOCÊNCIA DE UM SORRISO A ALEGRIA DE VIVER"

"SINTA A NATUREZA MERGULHANDO EM ABRANTES"

DEFINIRAM-SE EIXOS ESTRATÉGICOS PARA A APLICAÇÃO DA MARCA ABRANTES

Centro Histórico
Turismo Natureza
Património Natural
Desportos Náuticos e Natureza
Educação/Formação
Produtos Locais/Gastronomia/Ecomuseu
Desenvolvimento Industrial e Empresarial - Tecnopólo

IDENTIFICOU-SE UM CONJUNTO DE IDEIAS PARA A MARCA ABRANTES

Aumentar condições de habitação, comércio e serviços
Requalificar/Revitalizar/Identificar/Valorizar o Centro Histórico
Intervenção do Tecnopólo na promoção e certificação dos produtos locais
Consolidar e criar novas indústrias
Aumentar oferta formativa e requalificação dos recursos humanos
Criar identidade gastronómica
Reconhecer produtos locais enquanto marcas
Impulsionar a formação em actividades náuticas e natureza
Internacionalizar produtos locais
Criar novos espaços do saber
Promover o Centro Histórico com a realização de grandes eventos
Reabrir o Ecomuseu

A REPRESENTAÇÃO MENTAL E PERCEÇÃO QUE QUEREMOS CRIAR NAS PESSOAS QUANTO A ABRANTES

CALOROSA; NATURAL; ÍNGREME E O ELEMENTO AGUA

EM SUMA, deixam-se neste trabalho as bases de um estudo da cidade enquanto produto de marketing, para de futuro se poder valorizar a qualidade do produto (a cidade) e as suas vantagens competitivas, lançando-se novas ideias e conceitos da cidade enquanto marca.

Foi por isso possível ir de encontro ao proposto pelo presente trabalho de projecto e dar resposta na generalidade aos seus objectivos com a realização do workshop criado a partir dos habitantes locais que sentem e vivem o seu território, identificando-se elementos distintivos para a definição da sua identidade e que serão de importância futura para a criação da marca Abrantes:

Todas as conclusões e reflexões que resultam deste trabalho de projecto podem ser consideradas como um ponto de partida para uma estratégia futura e de estudo da cidade de Abrantes enquanto produto de marketing.

Reconhecendo que a marca é mais que um nome ou imagem, é também a sua identidade, foi possível identificar elementos preponderantes para a futura criação da marca Abrantes, como os elementos que constituem o seu ADN; a sua personalidade e características que mais se evidenciam.

São ainda identificados alguns elementos que caracterizam Abrantes e que podem ser utilizados como elementos diferenciadores na sua estratégia e competitividade, num conjunto de eixos estratégicos que foram reconhecidos para aplicação, bem como um conjunto de ideias que surgem para aplicação da marca Abrantes.

No entanto, seguindo a metodologia aplicada ao longo do trabalho do projecto, para desenvolver uma marca forte é necessário encontrar a "essência da marca". E para isso, tendo em analogia o trabalho já desenvolvido pela equipa da *Ideas(R)evolution* para alguns Municípios, ficaram ainda por identificar alguns conceitos que definem a essência da marca e que não foram possíveis reconhecer neste primeiro trabalho. Nesse sentido é apresentado o ponto de situação quanto ao que está feito e o que fica em falta, numa analogia com o trabalho feito até à data para outros Municípios:

i) O ADN da marca - Através de um processo co-criativo em que se envolveram os *stakeholders*, foi possível a construção do ADN do Concelho de Abrantes;

ii) Para que uma marca possa ser sólida, é preciso ser duradoura. E para isso é preciso identificar muito bem qual **a sua Visão**. Identificar de forma clara quais as suas vontades e crenças, de modo a que o percurso definido pelos dirigentes possa ser difundido. Falta definir para a Marca Abrantes a sua Visão.

iii) A missão é um outro factor em falta neste estudo. Identificar a justificação para a marca Abrantes dando a conhecer a todos os interessados qual é o foco a ter prioridade, formalizando o compromisso no cumprimento da visão.

iv) Objectivos da marca. Em falta está por definir qual o objectivo geral e os objectivos específicos.

v) e vi) A personalidade e os seus valores foram identificadas no workshop.

vii) Falta ainda determinar a sua **Diferenciação**, determinante para a estratégia da marca.

iii) Ficou sem definição, o **Posicionamento da marca**, de modo a definir o lugar que se deseja estar no pensamento do público alvo.

x) No que respeita ao **Território**, foi identificada a Cadeia produtiva, o Turismo e Lazer e a Cultura na cidade.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Não obstante a presença de rigor no decorrer do presente trabalho, a presente pesquisa apresenta algumas limitações.

Uma vez que a metodologia aplicada implica um esforço complexo, quer a nível de meios, quer mesmo a nível de custos financeiros, não foi possível aplicar todos os passos presentes na metodologia e por isso não foi identificada a marca Abrantes, tendo sido identificados apenas alguns factores que serão, no entanto, determinantes para futuras investigações.

Também o facto de ter sido possível apenas realizar os Workshops num dia limita-nos um pouco o potencial do resultado que se propunha atingir, não obstante a sua intensidade e vontade demonstrada por todos os presentes em efectivar todo o trabalho que lhes foi proposto.

6.4 RECOMENDAÇÕES

Este é um trabalho de projecto que deverá ser entendido como o início de um trabalho de campo que precisa ter continuidade em novas frentes de acção, e tendo sempre em conta a necessidade da participação activa dos agentes locais em todas as acções que se desenvolvam, conforme a principal metodologia aplicada *Ideas(R)evolution*.

Pela complexidade da metodologia, que para se utilizar na sua totalidade implicaria um esforço adicional de meios e de custos financeiros que num trabalho desta natureza não é possível, no presente trabalho de projecto desenvolve-se apenas a primeira e segunda fase do modelo *Action Factory*, a saber:

1ª Fase: Preparação, Creative Minds - Onde se aplicam exercícios sensoriais e emocionais para desenvolver um trabalho criativo.

2ª Fase: Ideação, Creative Training; Creative Storm - Onde se desenvolvem exercícios de base criativa para facilitar uma transformação da visão criativa da realidade, gerando ideias.

Para que a marca Abrantes possa ser definitivamente identificada e posteriormente definida uma estratégia para a sua implementação, numa fase mais avançada deverá ser aplicada o que fica em falta:

i) Análise (*brand analysis*) - Serve para identificar as marcas que poderão ser associadas à marca Abrantes e que poderão influenciar a sua posição.

ii) Público alvo (*brand audience*) - Conhecer o público alvo é fundamental para o sucesso da estratégia de uma marca.

iii) Estratégia publicitária (*brand advertising*) - Tendo presente a promessa da marca deve desenvolver-se uma estratégia publicitária para atrair o seu público alvo.

iv) Construção da marca (*brand building*)

v) Sistema da marca (*brand system*) - Devido à diversidade e complexidade das áreas de intervenção de um território é necessário pensar a marca como um "sistema de marcas" que se enquadrem nas áreas de conhecimento, nos diversos cenários e diferentes intervenientes.

Um trabalho que se sugere entender-se como "os primeiros passos" de uma metodologia a aplicar no futuro e que se propõe criar uma estratégia diferenciadora para o território de Abrantes com a marca Abrantes, tornando-a numa cidade mais autêntica, com mais significado e com um sentido de diferenciação.

Neste cenário abrem-se assim novas perspectivas de investigação, considerando-se para isso determinante dar continuidade com a metodologia *Ideas(R)evolution* de modo a desenvolver um modelo operacional, dando-se seguimento às suas vertentes ainda não exploradas na totalidade, mas que já estão definidas algumas bases.

6.5. FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Considera-se pertinente novas investigações no futuro que permitam utilizar a metodologia *Ideas(R)evolution* na sua totalidade e nessa altura fazer também a comparação à aplicação da metodologia nas autarquias em que aquela equipa está actualmente a trabalhar.

Em suma, para utilizar na integra a metodologia *Ideas(R)evolution* torna-se necessário no futuro desenvolver a terceira fase do modelo *Action Factory*:

Sistematização, Creative Strategy; Creative Planning - A fase de organização e definição estratégica da fase anterior, tendo como princípio base a ideia criativa central para a inovação. Será a partir da ideia criativa central que será feita a integração de todas as vertentes da inovação.

Ferramenta criativa desenvolvida para o modelo:

Creative Strategy - Fase onde se converge para uma ideia final com uma abordagem estratégica integrada de modo a que se implemente a ideia;

Creative Planning - Definem-se e planificam-se as acções integradas de faseamento e implementação da estratégia de mercado.

BIBLIOGRAFIA

- ::Aaker, D. (1994). *Gestion del Valor de la Marca: Capitalizar el Valor de la Marca*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- ::Aaker, D. (1995). *Strategic Market Management*, 4ª ed.. Free Press.
- ::Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*", New York: Free Press.
- ::Aaker, D. (2004). *Brand Portfolio Strategy, Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage And Clarity*. New York: The Free Press.
- ::Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- ::Almeida, C. (2003). *Marketing das Cidades: Caso de Estudo do Desenvolvimento da Cidade de Viseu*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- ::Alves, P. (2007). *Planeamento Estratégico e Marketing de Cidades*. Lisboa: Confederação do Comércio e Serviços de Portugal.
- ::Anholt, S. (2002). Editor's Foreword, *Journal of Brand Management*. Vol. Nº9, Nº4-5.
- ::Anholt, S. (2005). Some Important Distinctions in Place Branding. *Place Branding*. Vol. 1, Nº 2.
- ::Anholt, S. (2006). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. UK: Palgrave Macmillan.
- ::Anholt, S. (2006a). The Anholt - GMI City Brands Index: How The World See The World's Cities. *Place Branding*. Vol2, Nº1.
- ::Anholt, S. (2006b). Public diplomacy and place branding: Were's the link? *Place Branding*. 2(4).
- ::Anholt, S. (2007). *Competitive Identity; The New Brand Management for Nations, Cities e Regions*. New York: Palgrave Macmillan.
- ::Anholt, S. (2008). *Place Branding: Is Marketing or Isn't? Place branding and Public Diplomacy*. Vol 4, Nº1.
- ::Anholt, S. (2009). *Places: Identity, Image and Reputation*, UK: Palgrave Macmillan.
- ::Ashworth, G. (1994). From History to Heritage – From History to Identity, in *Building a New Heritage, Tourism, Culture and Identity in the New Europe*, Gregory J. Ashworth e P. J.Larkham (coord.). Routledg. London.
- ::Ashworth, G. e Voogd, H. (1994). *Marketing and Place Promotion*, In: Gold, J. R. ed Ward, S.V. (Eds.). *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley and Sons Ltd. Chichester.
- ::Askworth, G. e Kavaratzis, M. (2007). *Beyond the logo: Brand management for cities*. *Brand Management*.
- ::Azevedo, A., Magalhães, D., Pereira, J. (2010). *City Marketing - My Place In XXI*. Porto: Vida Económica.
- ::Barke, M. (1999). *City Marketing as a Planning Tool*. In: Pacionae, M. (ed) *Applied Geography: Principles and Practice*. London: Routledge.
- ::Barke, M. e K. Harrop (1994). *Selling the Industrial Town: Identity, Image and Illusion*, in *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, J. R. Gold e S. V. Ward (Coord.). Wiley. Chichester.

- ::Bennett, R., e Koudelova, R. (2001). Image Selection and the Marketing of Downtown Areas in London and New York. *The International Journal of Public Sector Management*. Vol 14, Nº 3.
- ::Bianchine, F. e L. Ghilardi (2007). Thinking Culturally About Place, Place Branding and Public Diplomacy. Vol. 3, 4:
- ::Bhabha, Homi K. (1990). The Third Space: Interview with Homi K. Bhabha, in Jonathan Rutherford. ed., *Identity: Community, Culture, Difference*. London: Lawrence & Wishart.
- ::Buzan, T., (2003). *O Poder da Inteligência Criativa. 10 Maneiras para Despertar o Seu Génio Criativo*. Lisboa: Oficina do Livro.
- ::Cai, L. (2002). Cooperative Branding for Rural Destinations. *Annals of Tourism Research*. Vol 29.
- ::Caldwell, N., e Freire, J. (2004). The Difference Between Branding a Country, a Region and a City: Apply the Brand Box Model. *Journal of Brand Management*. 12 (1).
- ::Caroli, M. (1999). *Il Marketing Territoriale*. Franco Angeli. Milano.
- ::Castellet M., D'Acunto M., (2006). *Marketing per il Territorio. Strategie e Politiche per lo Sviluppo Locale. Nell'Economia Globalizzata*. Milano: Franco Angeli.
- ::Cidrais, A. (2001). *O Marketing Territorial Aplicado às Cidades Médias Portuguesas: Os casos de Évora e Portalegre*. Barcelona: Universidade de Barcelona.
- ::Costa, J. (2001), *As Mudanças Económicas Como Desafio para a Cidade*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- ::Dawkins, R. (2003). *O Gene Egoísta*, 3ª Ed., Lisboa: Gradiva Publicações.
- ::De Chernatony, L. e McDonald, M. (2001). *Creating Powerful Brands in Consumer, Services and Industrial Markets*. Butterworth-Heinemann. Oxford.UK.
- ::Deffner, A. e Liouris, C. (2005). *City Marketing: A Significant Tool for Urban Development in a Globalised Economy*. Paper presented at 45th Congress of the European Science Association.
- ::DUFFY, H. (1995). *Competitive Cities: Succeeding in the Global Economy*. London: Spon.
- ::Duncan, T. e Moriarty, S. (1997). *Driving Brand Value*. New York: McGraw Hill.
- ::European Commission (1996). *Cohesion and Competitiveness: Trends in the Regions*. 6th Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of the Regions in the Community. European Commission, Luxembourg.
- ::Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Marketing Research*. Londres: Sage.
- ::Florian, B. (2002). The City as a Brand: Orchestrating a Unique Experience, in hauben, T., Vermeulen M. and Patteuw, V. (ed), *City Branding: Image Building and Building Images*, NAI Uitgevers, Rotterdam. The Netherlands.
- ::Freire, J. (2005). Geo-Branding, Are We Talking Nonsense? A Theoretical Reflection on Brands Applied to Places. *Journal of Place Branding*. Vol1, 4.
- ::Fretter, A. (1993). *Place Marketing: A Local Authority Perspective*. G. Kearns & C. Philo (eds) *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present*. Oxford: Pergamon Press.
- ::Gaio, S., Gouveia, L., Gouveia, J. (2007). *O Branding e a Dimensão Digital da Cidade: Dinâmicas e Contributos para a Competitividade*, Universidade Fernando Pessoa & Universidade de Aveiro.

- ::Gaio, S. e Gouveia, L. (2007). O Branding Territorial: uma Abordagem Mercadológica à Cidade. Revista A Obra Nasce. Edições UFP.
- ::Gertner, D e Kotler, P. (2004). How Can a Place Correct a Negative Image. Place Branding. Vol1, Nº1.
- ::Gerzema, J. (2009). A Bolha das Marcas. Rio de Janeiro: Campus.
- ::Gold, J. e Ward, S. (1994). Place Promotion The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions. John Wiley and Sons. Chichester.
- ::Gomez, L., Mateus, A. (2009). Brand DNA - The brands creative (R)evolution, 40IADE40- International Conference. Portugal.
- ::Ham, P. (2008). Place Branding: State of Art. The ANNALS of Americal Academy of Political and Social Science. Vol616.
- ::Hankinson, G. (2001). Location Branding - a Study of the Branding Practices of 12 English Cities. Journal of Brand Management. Vol9, Nº2.
- ::Hankinson, G. (2004). Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands. Journal of Vacation Marketing. 10 (2).
- ::Hannigan J., (2003). Symposium on Branding, the Entertainment Economy and Urban Place Building: Introduction. International Journal of Urban and Regional Research. Vol. 27, No. 2.
- ::Joachimsthaler, E., e Aaker, D., (1997). Building Brands Without Mass Media. Harvard Business Review. January-February.
- ::Kanter, R., (1995). World Class-Thriving Locally in the Global Economy. Prentice-Hall.
- ::Kapferer, J. (1991). Marcas - Capital da Empresa. Paris: Edições CETOP.
- ::Kapferer, J. (2000). Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. London: Kogan Page Ltd.
- ::Kapferer, J., (2004). Building Brands By Rumours as Medium: Facetten der medienkultur. Vol5. ed M Bruhn. V kaufmann, W Wunderlich and Haupt. Berlin: Springer.
- ::Kavaratzis, M. (2004). From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands. Place Branding. Vol1, Nº1.
- ::Kavaratzis, M. (2005). City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?. Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie. Vol 96, Nº5.
- ::Kavaratzis M. (2006). City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?. Place Branding and Public Diplomacy. Vol. 3, No. 2
- ::Keller, K (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equito. Journal of Marketing. Vol 57.
- ::Keller, K. (1998). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. New Jersey: Prentice Hall.
- ::Keller, K. (2001). Building Customer-Based Brand Equity. Marketing Management. 10(2).
- ::Keller, K. (2002). Strategic Brand Management. Prentice Hall. NJ: Upper Saddle River.
- ::Keller, K. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand knowledge. Journal of Consumer Research.

- ::Killingbeck, A. e Trueman, M. (2002). Redrawing the Perceptual Map of a City. Working paper nº 02/08. Bradford: Bradford University School of Management.
- ::Kolb, B. (2006). Tourism Marketing For Cities and Towns-using branding and events to attract tourists. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- ::Kotler, P. (1998). Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas.
- ::Kotler, P., (1999). Kotler on Marketing. New York: Free Press.
- ::Kotler, P. (2002). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 11ª Edição. Prentice Hall.
- ::Kotler, P. (2004). Where Is Place Branding Heading?. Place Branding. Vol1,1.
- ::Kotler,P., Haider, D., Rein,I. (1993). Marketing Places - Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations. Nova Iorque: Free Press.
- ::Kotler, P., Haider, D., Rein, I. (1993a). There's no Place like our Place! The Marketing Of Cities, Regions And Nations. The Futurist.
- ::Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., Haider, D., (1999). Marketing Places Europe, How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe. London: Prentice Hall.
- ::Kotler , P. & Gertner, D. (2002). Theoretical Papers. Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing And Brand Management Perspective. Journal of Brand Management.
- ::Kotler, P.; Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0; Campus.
- ::Landry, C. (2006). The Art of City Making. London: Earthscan.
- ::Lencastre, P. (2007). Triângulo da Marca, in Lencastre P., (coord). O Livro da Marca.
- ::Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionisio, P., Rodrigues, J. (2004). Mercator, Teoria e Prática do Marketing. 10ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- ::Lipovetsky, G. (2010). A Cultura-Mundo: Resposta a Uma Sociedade Desorientada. Lisboa: Edições 70, Lda.
- ::Martins, N. , Figueiredo, C.; Azevedo, F., Ribeiro, F., Proença; M. , Abreu, M., (2007). Cidades Inovadoras e Competitivas para o Desenvolvimento Sustentável, Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais, Lisboa.
- ::Mateus, A. (2009). Ideas(R)evolution Manifesto A Creative Way of Thinking. Lisboa: Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing.
- ::Mateus, A., Rosa, C., Janicas, A. (2010). Land (R)evolution - The Cellular System Model; Plataforma de Activação dos Territórios. Responsabilidade Social e Inovação - Marketing.
- ::Meer, J. & Van D., (1990). The Role of City Marketing in Urban Management, European Institute for Comparative Urban Research (EURICUR-Erasmus University). Rotterdam.
- ::Moilanen, T. & Rainisto, S. (2009). How To Brand Nations, Cities And Destinations – A Planning Book For Place Branding. New York: Palgrave Macmillan.
- ::Mommaas, J. (2002). City Branding. The Necessity of Socio-Cultural Goals. In T. Hauben, G. Ball, & E. Brinkman (Eds). City Branding: Image Building & Building Image. Rotterdam: NAI uitgevers.

- ::Moreira, J. (2007). A identidade das Cidades: Caso da Cidade da Covilhã. Dissertação de Mestrado em Gestão, Marketing das Cidades. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- ::Moreira, J. & Silva, M. (2006). Marketing das Cidades. Estudo da Identidade: O caso da Cidade de Covilhã. Universidade da Beira Interior.
- ::Moreira, J.; Silva, M.. e Hernández, R. (2009). Método de Estudo de Caso Aplicado à Cidade da Covilhã: Análise da Identidade das Cidades. Actas das XIX Jornadas Hispano-Luso de Gestión Científica. Espanha: Universidad de Jaén.
- ::Pritchard, A., & Morgan, N. (2001). Culture, Identity and Tourism Representation: Marketing Cymru or Wales? *Tourism Management*. 22 (2).
- ::Morgan, N. ; Pritchard, A. & Pride, R. (Eds) (2002). *Destination Branding. Creating the Unique Destination Proposition*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- ::Nasar, J. (1998). *Evaluative Image of the City*. London: Sage Publication.
- ::Neilson, G., Pasternack, B.(2009). *Resultados: Mantenha O Que Está Certo, Corrija O Que Está Errado e Obtenha Um Ótimo Desempenho*. Rio de Janeiro: Rocco.
- ::Olins, W. (2002). Branding the Nation-The Historical Context. *Journal of brands management*. Vol9 Nº 4-5.
- ::Papadopoulos, N. (2004). Place Branding Evolution, Meaning And Implications. *Place branding* 1(1).
- ::Prahalad, C., Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Harvard Business School. Massachusetts: Press,.
- ::Quaternaire Portugal, Plano Estratégico da Cidade e Diagnóstico Estratégico (2006). Câmara Municipal de Abrantes.
- ::Quaternaire Portugal, Plano de Marketing Territorial (2009). Câmara Municipal de Abrantes.
- ::Rainisto, S., (2003), *Sucess Factors of Place Marketing: A Study Of Place Marketing Practices In Northern Europe And United States*, Doctoral Dissertation, Helsinki: Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- ::Rizzi P., Scaccheri A. (2006), *Promuovere Il Territorio: Guida Al Marketing Territoriale e Strategie Di Sviluppo Locale*, Milano: Franco Angeli,
- ::Seisdedos, H. (2006). La marca como Antídoto para la "Bonsainización" del City Marketing. *Harvard Deusto Marketing & Ventas*. Nº 76.
- ::Shaw, C. (2007). *The DNA of Customer Experience: How Emotions Drive Value*. New York: Palgrave Macmillan.
- ::Simões, C., & Dibb, S. (2001). Rethinking the Brand Concept. *New Brand Orientation*. Corporate Communications. Vol.6., Nº4.
- ::Tomlinson, J.,(1999). *Globalization and Culture*. The University of Chicago Press.
- ::Trueman, M., Klemm, M., Giroud, A. & Lindley, T. (2001). Bradford In The Premier League? A Multidisciplinary Approach To Branding And Repositioning A City. Paper Submitted To European Journal Of Marketing, Working Paper Nº01/04. Bradford: Bradford University School Of Management.

- ::Vale, Mário (2007). Geophilia - O Sentir e os Sentidos da Geografia (Homenagem a Jorge Gaspar). CEG.
- ::Van den Berg, L. e Braun, E. (1999). Urban Competitiveness. Marketing and the Need for Organizing Capacity. Urban Studies.
- ::Van Gelder, S., (2002). A View On The Future Of Branding. Manuscript Citado Por Peter Vanthan In Place Branding: The State Of The Art. The Annals Of The American Academy. AAPSS.
- ::Vermeulen (ed) (2002). City Branding. Image Building & Building Images, Rotterdam. Nai Vol. 1, Nº 2.
- ::Yellow Road (2007). Sustainable Promotion of Atlantic Areas – Place Making Toolkit, Edinburgh: SPAA Project.

Documentos On line

- ::Cidades precisam de se vender. Briefing nº18 . Disponível a 22, Março, 2011, em <http://www.briefing.pt/marketing/10142-cidades-precisam-de-se-vender.html>
- ::ThinkBusan.com.Mindmapping. Disponível a 21, Setembro, 2011, em <http://www.mindmapbusan.com>
- ::Marazza, antónio. (2008) A Country Brand is More Than Just a Logo. Disponível a 9, Setembro, 2010, em http://www.landor.com/pdfs/k9/amarazza_country_us_23july08.pdf.
- ::Nowrah, U. Decoding a Brand's DNA. Brandchannel. Disponível a 20 de Março de 2011 em <http://www.brandchannel.com>, Nowrah, U. Decoding a Brand's DNA. Brandchannel.
- :: Brand Equity. Disponível a 12 , Novembro, 2010, em http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B
- :: IDEAS(R)EVOLUTION. Disponível a 21, Abril, 2011 em [http://www.iade.pt/pt/investigação/projectos/ideas\(r\)evolution.aspx](http://www.iade.pt/pt/investigação/projectos/ideas(r)evolution.aspx)
- :: Manifesto IDEAS(R)EVOLUTION. Disponível a 12, Abril, 2011 em http://www.ideasrevolution.pt/ir_manifesto.pdf