

INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE VISEU  
Escola Superior de Educação



As Cidades como Marcas  
Proposta de Modelo de Comunicação de Marca Territorial

Mestrado  
Comunicação e Marketing

Orientador  
Luís Sousa  
Co-Orientador  
Paulo Moreira

Mestrando  
Julien Diogo  
N<sup>a</sup> 6005

Viseu, 2012



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE VISEU  
Escola Superior de Educação

**As Cidades como Marcas**  
**Proposta de Modelo de Comunicação de Marca Territorial**

Projeto desenvolvido no âmbito do  
trabalho final de investigação do Mestrado  
em Comunicação e Marketing, sob a  
orientação do Coordenador Doutor Luís  
Sousa e ainda Co-Orientador Mestre  
Paulo Moreira

Julien Diogo  
Nº 6005

Viseu, 2012



Todos nós temos uma imagem, ou a fazemos ou os outros fazem-na por nós.

David Ogilvy

<b>Índice de Tabelas, Figuras e Anexos .....</b>	<b>6</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>8</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>9</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>9</b>
<b>Palavras-chaves .....</b>	<b>9</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Apresentação .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Pertinência analítica .....</b>	<b>13</b>
<b>Parte I - Apresentação do Projeto e Metodologia .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Objeto de Estudo .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objectivos do Projeto .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Hipóteses de partida .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Metodologia .....</b>	<b>17</b>
1.4.1 - Plano de Investigação .....	21
1.4.2 - Técnicas e Instrumentos de Pesquisa .....	21
1.4.3 - Atividades a desenvolver.....	21
<b>Parte II – Contexto Teórico-Conceptual .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Importância das cidades no século XXI .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 City Marketing .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Níveis de Envolvimento City Marketing .....</b>	<b>32</b>
2.3.1 Grupo de Planeamento .....	33
2.3.2 Marketing Mix da cidade .....	34
2.3.3 Mercado-Alvos .....	40
<b>2.4 A cidade como marca .....</b>	<b>43</b>
<b>2.5 Estratégia de City Marketing .....</b>	<b>45</b>
<b>2.6 Plano de City Marketing.....</b>	<b>51</b>
<b>2.8 Comunicação – A ferramenta promocional das marcas lugares.....</b>	<b>54</b>
2.8.1 A experiência como meio de comunicar a cidade .....	60
<b>Parte III – Análise de Casos .....</b>	<b>67</b>
<b>3.1 Análises a Casos de Marketing Territorial Internacional.....</b>	<b>67</b>
<b>3.2 Caso: OnlyLyon (Lyon) .....</b>	<b>68</b>
A marca OnlyLyon .....	69
Factores de sucesso OnlyLyon.....	72
OnLyLyon – um caso de experiência.....	74
<b>3.3 Caso esMadrid (Madrid) .....</b>	<b>77</b>
A marca esMadrid .....	79
Factores de sucesso esMadrid .....	81
Elaboração própria.....	83
Madrid – um caso de experiência .....	83
<b>3.4 Caso: Nyköping .....</b>	<b>86</b>
A marca Nyköping.....	87

Factores de sucesso de Nyköping .....	89
Nyköping – um caso de experiência .....	92
<b>3.5 Sínteses das análises aos casos .....</b>	<b>95</b>
3.5.1 Conclusões pertinentes Lyon.....	95
3.5.2 Conclusões pertinentes Madrid .....	97
3.5.3 Conclusões pertinentes Nyköping .....	99
<b>Parte IV – Proposta de Modelo de Comunicação de marca territorial .....</b>	<b>103</b>
<b>4.1 Elementos teóricos basilares da Proposta de Modelo Comunicacional ..</b>	<b>103</b>
<b>4.2 Etapas da Proposta do Modelo de Comunicação .....</b>	<b>106</b>
<b>4.3 Proposta de Modelo Comunicação.....</b>	<b>116</b>
<b>Parte V - Conclusão .....</b>	<b>117</b>
<b>5.1 Retrospectiva das grandes linhas de procedimento .....</b>	<b>117</b>
<b>5.2 Limitações do Estudo .....</b>	<b>122</b>
<b>5.3 Orientações para futuras análises e investigações .....</b>	<b>123</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>125</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>133</b>

## Índice de Tabelas, Figuras e Anexos

### Tabela

Tabela 1 – Perspectiva do Marketing.....	25
Tabela 2 – Evolução do conceito de City Marketing .....	26
Tabela 3 – Quadro Resumo da marca OnlyLyon.....	72
Tabela 4 – Quadro Resumo da Comunicação OnlyLyon.....	74
Tabela 5 – Quadro Resumo da marca esMadrid .....	81
Tabela 6 – Quadro Resumo da Comunicação esMadrid .....	83
Tabela 7 – Quadro Resumo da marca Nyköping .....	89
Tabela 8 - Quadro Resumo da Comunicação Nyköping.....	92
Tabela 9 – Quadro resumo das análises à estratégia de comunicação de OnlyLyon, esMadrid e Nyköping .....	101

### Figuras

Figura 1 – Consequências da complexidade da cidade .....	29
Figura 2 – Atividades inerentes à estratégia de City Marketing - Adaptado de Kotler et al. (1993) .....	31
Figura 3 – Atores de City Marketing – Adaptado de Kotler et al., (1993).....	33
Figura 4 – Mercados-Alvos – Adaptado de Kotler et al., (1993) .....	40
Figura 5 – Identidade Corporativa – Adaptado de Balmer (2002) .....	44
Figura 6 – Elementos da Estratégia – Adaptado de Kotler et al., (1993).....	47
Figura 7 - Modelo Estratégico de Marketing - Adaptado de Metaxas (2001).....	49
Figura 8 – Fatores de Sucesso da Estratégia de City Marketing segundo Rainisto (2003).....	50
Figura 9 – Comunicação da marca adaptado de Andersson (2010) .....	55
Figura 10 – Níveis de Comunicação segundo Karavatzis (2004).....	59
Figura 11 – Tipos de Experiência segundo Schmitt (1999) .....	63
Figura 12 – Campanha de distribuição Cartões Natal OnlyLyon .....	74
Figura 13 – Budget OnlyLyon Relatório de Atividade de 2010 .....	75
Figura 14 – Embaixador OnlyLyon em Nova Iorque .....	76
Figura 15 – Uma das entradas para o “The Beefeater London Market” .....	84
Figura 16 – Cartaz publicitário de Nyköping dedicado à aventura.....	92
Figura 17 – Cartaz publicitário de Nyköping .....	92
Figura 18 – Fórmula Proposta de Modelo de Comunicação.....	103
Figura 19 – Elementos nucleares da proposta de modelo de comunicação .....	105

Figura 20 – Dimensão experiencial segundo Smilanshy (2009).....	111
Figura 21 – Dimensões de comunicação da experiência segundo Smilanshy .....	112
Figura 22 – Proposta de Modelo de Comunicação .....	116

## **Anexos**

Anexo I – Estratégia de Place Branding adaptada por Azevedo (2010).....	113
Anexo II – Estratégia de City Marketing – Metaxas (2001).....	134
Anexo III - Grelha observação Meios e Comunicação da marca OnlyLyon (Lyon) .	135
Anexo IV - Grelha observação Página Virtual e Social Media da marca OnlyLyon (Lyon) .....	137
Anexo V - Análise Quantitativa da observação das ferramentas de Comunicação e Página Internet de Lyon .....	139
Anexo VI -Grelha observação Meios e Comunicação da marca esMadrid (Madrid)	141
Anexo VII - Grelha observação Página Virtual e Social Media da marca esMadrid (Madrid).....	143
Anexo VII - Análise Quantitativa da observação das ferramentas de Comunicação e Página Internet esMadrid (Madrid).....	145
Anexo IX - Grelha observação Meios e Comunicação da marca Nyköping (Nyköping) .....	147
Anexo X - Grelha observação Página Virtual e Social Media da marca Nyköping (Nyköping).....	149
Anexo XI - Análise da observação das ferramentas de Comunicação e Página Internet Nyköping (Nyköping).....	151

## Agradecimentos

A história das sociedades e culturas sempre marcou presença na mente, os anos passaram e a dimensão da comunicação e do marketing ganharam espaço no dia-a-dia, sendo que descobri na temática do city marketing a possibilidade de articular o aprazimento pela evolução das sociedades e dos homens bem como o fascínio pela comunicação e promoção das marcas.

O presente projeto exigiu da minha parte um investimento de inúmeras horas, dias e semanas de dedicação em pesquisas via web, leituras de livros e artigos, penso contudo, ser um investimento que tem desde logo um valor pessoal imenso, numa perspectiva a médio longo prazo penso ser o início de uma investigação mais ampla acerca da temática, visando uma aplicação profissional da mesma.

Agradeço à minha esposa as horas de ausência, à minha família os fins-de-semana “desligado”, aos meus amigos as horas de conversa que me ofereceram, bem como aos meus colegas de trabalho que muito me ouviram falar do tema.

Por último, mas não menos importante agradecer a quem me apoiou no desenvolvimento do projeto, ao meu orientador Prof. Dr. Luís Sousa, ao meu co-orientador Dr. Paulo Moreira, bem como à Dra. Mafalda Matias a pessoa que despertou o meu interesse pelo marketing.

## Resumo

As cidades apresentam-se como polos dinamizadores das sociedades mundiais globalizadas, em resultado da sua dimensão social, económica e política, caracterizando-se pelo dinamismo cultural, promoção de crenças e comportamento bem como de tendências de consumo, encontrando-se num contexto concorrencial pela atração de público, residentes, investimentos, estudantes e visitantes.

A estratégia de city marketing permite a adequação dos recursos existentes, visando o desenvolvimento sustentável das cidades através da atração de um vasto público-alvo nesse contexto concorrencial.

Através da análise das estratégias de city marketing e comunicação das cidades de Lyon (França), Madrid (Espanha) e Nyköping (Suécia), verificou-se a importância da articulação dos mais diversos meios de comunicação no processo, assentes na dimensão experiencial como meio de sucesso na promoção da identidade cidade.

Integração, experiência e emoção apresentam-se como as bases da proposta de modelo de comunicação apresentada no presente projeto, sendo igualmente caracterizado pela articulação de diversos meios de comunicação.

## Abstract

Cities present themselves as facilitators of poles globalized world societies as a result of its social, economic and political, are characterized by strong cultural beliefs and behavior promotion and consumer trends, finding themselves in a competitive environment for attracting public, residents, entrepreneurs, students and visitors.

The city marketing strategy allows the adequacy of existing resources, for sustainable development of cities by attracting a wide audience in this competitive environment.

Through the analysis of city marketing strategies and communication of the cities of Lyon (France), Madrid (Spain) and Nyköping (Sweden), verified the importance of coordination of various media in the communication process, based on the experiential dimension as a means success in promoting the city's identity. Integration, experience and emotion are presented as the basis of the proposed communication model presented in this project and is also characterized by the articulation of various media.

## Palavras-chaves

Cidades, Marketing, City Marketing, Comunicação, Experiência.

## Introdução

### 1.1 Apresentação

O presente projeto encontra-se enquadrado no trabalho final de Mestrado de Comunicação e Marketing da Escola Superior de Educação de Viseu, através do qual se pretende explorar conceitos e desenvolver uma análise sobre a temática do Marketing Territorial, focando a comunicação adoptada pelas cidades para a divulgação das suas marcas.

As sociedades modernas marcadas pela globalização da economia, da comunicação mundial, das relações pessoais e profissionais transformaram-se, sendo agora necessário superar novas necessidades, definir novos parâmetros sociais e ferramentas estratégicas de gestão, marketing e comunicação.

Tal como afirma Drucker (2012, p.267) na sua obra “Uma Sociedade Funcional”, vivemos numa Sociedade de Conhecimento<sup>1</sup>, na qual o conhecimento e informação são recursos essenciais, sendo que encara a informação como dados que suportam relevância e propósito. Atualmente a informação marca a diferença, quem possui determinado conhecimento sobre temática ou assunto, independentemente do sector económico, ganha espaço e posição face aos outros.

A globalização conduziu igualmente a modificações estratégicas no seio das empresas, já que estas atuam agora num mercado muito mais amplo e concorrencial. As marcas territoriais, à semelhança das empresas, vivem num mercado mundial, onde as cidades são concorrentes umas das outras, quer no âmbito da fixação de residentes, no investimento bem como visitas aos seus espaços.

Cada vez mais, as marcas devem desenvolver todo o seu conceito assente em ideologias, sensações e valores intangíveis, capazes de serem materializados através dos serviços e/ou produtos que proporcionem experiências únicas aos seus consumidores.

Contudo, no que concerne às marcas territoriais (ou marcas lugar), a sua comunicação apenas consegue ser bem-sucedida quando os trabalhadores, residentes e empresas estão satisfeitos com as suas condições proporcionadas, e quando os turistas, novos negócios e novos investidores têm as suas expectativas cumpridas (Kotler et al. 1999).

---

<sup>1</sup> A Sociedade de Conhecimento assenta a sua essência no conceito de informação como o recurso e não apenas um recurso para o desenvolvimento das sociedade, sem deixar de fora a terra e o capital (Drucker, 2012).

A única da forma de divulgar os seus valores tangíveis e intangíveis assenta numa estratégia de comunicação e as suas ferramentas.

Aliada ao valor e importância da comunicação, verifica-se ainda uma esfera social na qual os valores do *hi-tech* são cada vez mais uma realidade, contudo o *i-touch* continua a marcar a diferença na aquisição e construção de imagens na mente do consumidor.

Desta forma, como comunicar a marca lugar? Qual a melhor comunicação? E ferramenta?

O presente projeto assenta a sua abordagem sobre as estratégias de marketing e comunicação das marcas cidades, visando a apresentação de um modelo de comunicação, assente numa envolvência dos ativos e target na qual a experiência é o meio de aproximar a marca cidade do target.

O projeto encontra-se estruturado em cinco partes distintas e correlacionadas entre si, permitindo uma abordagem lógica aos conceitos teóricos, análises de casos, estruturação de uma proposta de modelo de comunicação bem como apresentar diversas conclusões.

A Parte I apresenta o projeto e a metodologia desenvolvida, referenciando o objeto de estudo – o processo de comunicação das cidades integrada nas estratégias de city marketing -, são definidos objetivos, e as diversas hipóteses que orientam a investigação.

Numa segunda etapa – Parte II – são revistos os conceitos basilares do projeto – cidades, marketing, city marketing, comunicação e experiência -, enquadra-se a cidade na qualidade de marca, identificando os níveis de envolvimento do city marketing e a estratégia em seu torno. O processo de comunicação, bem como os meios e ferramentas utilizadas na promoção da marca cidade é alvo de análise, bem como o conceito de experiência como base impulsionadora da estratégia de comunicação.

Após o desenvolvimento do contexto teórico-conceitual, o projeto apresenta a análise de casos na III Parte, visando a exploração das estratégias de comunicação, meios e ferramentas utilizadas pelas cidades de Lyon (França), Madrid (Espanha) e Nyköping (Suécia) permitindo a interligação com os conceitos previamente explorados.

Após analisar a relação entre os conceitos teóricos e as estratégias dos casos internacionais, na Parte IV do projeto, apresenta-se uma proposta de modelo de comunicação, identificando os elementos que compõem a proposta de comunicação, as etapas, desenhando por fim a estrutura do modelo.



Na última parte, a V Parte, retomam-se os objetivos e hipóteses definidas de modo a analisar o alcance desses, apresentam-se as principais conclusões desenvolvidas, referem-se ainda as limitações encontradas ao longo da análise, bem como as contribuições trazidas para a análise ao tema.

## 1.2 Pertinência analítica

O papel das cidades é mais do que nunca fundamental para o desenvolvimento económico-social sustentado das regiões, países e continentes.

As alterações socioeconómicas que têm ditado as grandes alterações estruturais dos diversos sectores sociais e económicos do mundo globalizado, têm proporcionado nas mais diversas sociedades, quer desenvolvidas quer em vias de desenvolvimento, o desenvolvimento de um novo papel para as cidades, desde das grandes áreas metropolitanas, aos locais menos populosos e dos seus agentes ativos.

Isto leva a que as cidades se enquadrem atualmente num contexto concorrencial gigante, lutando pela atração de público-alvo como residentes, estudantes, empresas e turistas (Kotler et al., 1993).

Esse papel dinamizador das cidades exige uma clara estratégia numa óptica do marketing territorial, assumindo o envolvimento dos mais diversos agentes ativos da cidade na sua definição e construção.

Assim, apesar de serem apontados alguns conceitos, na década de 60, que revelam indícios da tomada de consciência da importância da marca para os lugares, foi na década de 90, com o aparecimento da obra “Cidade Empreendedora” de Hall & Hubbard (1996), que esta temática ganhou o seu real valor. Ou seja, foi com a proposta da aplicação dos conceitos de gestão empresarial à gestão de cidades, que as estratégias político-económicas conhecem o termo de Place Branding e City Marketing, através do qual os poderes administrativos têm desenvolvido estratégias de atuação baseadas nas componentes base do marketing.

Atualmente, em pleno século XXI, as cidades conhecem uma situação delicada, em resultado do seu crescimento rápido, multicultural, desordenado e multifacetado, onde a grande dificuldade recai sobre a capacidade de análise interna da cidade, e a aplicação de estratégias de marketing capazes de dotar os agentes de competências económicas e sociais envolvente num todo coerente, fomentando a promoção da marca cidade.

A estratégia de marketing de uma cidade assenta em dois conceitos apresentados por Azevedo et al., (2010), sustentabilidade e competitividade, sendo o objectivo máximo o desenvolvimento de estratégias assente nos mesmos.

Contudo, a definição e aplicação de uma estratégia de city marketing envolve inúmeros factores e agentes, podendo apenas ser aplicada a longo prazo.

Tendo em conta a análise entre as “Trends” identificadas pela Science of the Time e a estratégia de City Marketing, constata-se a importância da aplicação de uma política de comunicação adequada aos atributos de cada cidade, independentemente da sua dimensão ou localização no globo.

A comunicação dos lugares assente nos atributos dos locais e na identidade dos mesmos é desta forma o elo de ligação entre o potencial consumidor e o local.

Analisando conceitos teóricos-conceptuais e casos de estratégia comunicacional de sucesso internacional o presente projeto visa propor um modelo de comunicação base que permite uma comunicação atrativa assente nos modelos de experience marketing.

## Parte I - Apresentação do Projeto e Metodologia

### 1.1 Objeto de Estudo

Em prol do percurso académico e leituras que antecedem a projeção e desenvolvido da investigação em questão, o tema central do projeto já foi objeto de reflexão, embora essa de forma espontânea e livre de metodologias.

Após terem sido recolhidas informações, dados, desenvolvidas reflexões e análises, o objeto de estudo encontra-se identificado nas referências internacionais de gestão e marketing, sendo um conceito dinamizado, projetado e aplicado pelos profissionais de referência bem como pelas cidades conscientes da importância do processo comunicacional no sucesso da estratégia de city marketing.

Desta forma o objeto do presente projeto é:

Estudo das orientações e meios de comunicação utilizados e constituintes da estratégia de city marketing de casos internacionais selecionados visando a apresentação de uma proposta de modelo de comunicação para as cidades.

### 1.2 Objetivos do Projeto

A apresentação de objetivos encontra-se afincadamente relacionado com o âmbito científico bem como com os interesses da análise, tal como indica Dias (2008).

Os objetivos apresentam-se como elementos operacionais, tal como refere Dias (2008), para o autor os objetivos permitem verificar, mediante as análises dos conteúdos do trabalho, se foram alcançadas as metas propostas no início.

Em resultado das leituras prévias e das explorações de tema desenvolvidas, foram instituídos os seguintes objetivos para o presente projeto:

- Realizar um enquadramento conceptual do conceito de city marketing;
- Analisar as estratégias de city marketing de casos de city marketing mundial;
- Identificar os meios e ferramentas de comunicação utilizadas nas estratégias de city marketing dos casos em análises;
- Identificar a utilização do conceito de experiencia nas estratégias de comunicação dos casos em análises;

- Apresentar uma proposta de modelo de comunicação da marca cidade;
- Contribuir para uma reflexão acerca da importância das estratégias de city marketing para as cidades.

### 1.3 Hipóteses de partida

Para Quivy & Campenhoudt (2005) uma boa pergunta de partida deve apresentar-se como a linha orientadora da investigação, a pergunta de partida deve ser passível de ser o foco inicial da investigação, sendo possível fornecer elementos para lhe responder.

É fundamental explorar os motivos, definir o problema ou questão de partida de forma clara, exequível e pertinente, tal como referem Quivy & Campenhoudt (2005).

A presente reflexão visa analisar a consciencialização das cidades enquanto marcas, bem como as ferramentas e meios de comunicação utilizadas na promoção da mesma, analisando o tom da comunicação, a mensagem transmitida para o público-alvo e os níveis de envolvimento com o público-alvo.

Por último, visa-se verificar quais são as ferramentas, técnicas e metodologias de interação e comunicação para com o target.

A comunicação das cidades irá ser analisada e enquadrada à luz das estratégias de city marketing, visando analisar e comparar os modelos de comunicação utilizados pelas marcas cidades, de modo a filtrar ferramentas e objetos válidos a serem aplicados numa proposta de comunicação.

A formulação de hipóteses é desta forma indispensável, sendo que as hipóteses apresentam-se como afirmações provisórias/proposições antecipadas sobre o problema, tal como afirmam Quivy & Campenhoudt (2005), e por seu lado Bailey (1985) citado por Dias (2009) defende que as hipóteses são geralmente tiradas da teoria ou da observação direta dos dados.

Assume-se inicialmente que as marcas cidades, cujas estratégias de comunicação se baseiam na articulação de diversos meios, tendo como elemento nuclear a experiência desenvolvem uma notoriedade de imagem superior na mente do consumidor, comparativamente com as marcas lugares que utilizam modelos tradicionais na promoção da marca

Apresentam-se três hipóteses de partida para orientar toda a presente investigação:

- **Hipótese 1** - Os casos de sucesso internacionais apresentam-se como um modelo para outras cidades.
- **Hipótese 2** - A articulação de diversos meios de comunicação fomenta o relacionamento entre o atores de marketing e público-alvo e marca cidade.
- **Hipótese 3** - Envolver o consumidor através do experience marketing apresenta-se como a melhor opção para a comunicação das cidades.

## 1.4 Metodologia

Para Quivy & Campenhoudt (2005) a investigação em ciências sociais permite uma melhor compreensão dos significados de determinado acontecimento, conduta, bem como realizar de forma inteligente uma análise capaz de articular lógicas de funcionamento, refletir bem como compreender com mais clareza um problema, permitindo uma apresentação de fundamentos em torno desse mesmo problema.

Segundo o procedimento de investigação apresentado por Quivy & Campenhoudt (2005) a investigação deve ser gerida segundo uma série de etapas, sendo elas a (I) Pergunta inicial, (II) Exploração através de leituras e entrevistas, (III) identificação do Problema, (IV) Estruturação do modelo de análise, (V) Observação, (VI) Análise da Informação e por último (VII) formulação de Conclusões.

O presente projeto não segue etapa a etapa as referências indicadas por Quivy & Campenhoudt (2005) contudo foram os elementos norteadores da estrutura e metodologia da análise.

O início da investigação deve, segundo Quivy & Campenhoudt (2005), ser caracterizada por um momento de ruptura, apresentando-se como uma ação construtiva do procedimento científico, permitindo a formulação da pergunta de partida. A ruptura do presente projeto assenta no teor da análise, o processo de comunicação das cidades apresenta-se como uma temática pouco explorada no âmbito da investigação.

Em resultado do teor da investigação, a metodologia adoptada para a análise do presente projeto recai sobre os conceitos de *análise de conteúdo* e *estudo de caso*. Tal como refere Flick (1998) e Ghauri e Gronhaug (2002), a *análise de conteúdo* visa desvendar e compreender melhor um fenómeno acerca do qual se tem pouco

conhecimento, visando assim o acesso a informações confiáveis, válidas, relevantes e atuais (Webb, 2005).

Para Bardin (1997) “a análise de conteúdo define-se como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” (quantitativos ou não) que aposta no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade do seu objeto, visa obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores e conhecimentos relativos às condições de variáveis inferidas na mensagem”.

Em resultado da exploração dada ao tema no panorama mundial, a investigação focar-se-á em dois tipos de pesquisas, as pesquisas exploratórias e explicativas apresentadas por Dias (2009) citando Cervo e Bervian (1983) e Phillips (1972). O tema do presente projeto foi alvo de pesquisas exploratórias, de modo a, tal como afirma Cervo e Bervian (1983) citado por Dias (2009), adquirir familiaridade com o fenómeno, permitindo formular o problema de investigação. Essas pesquisas exploratórias traduzem-se nas investigações realizadas via internet, em artigos científicos em torno do conceito de city marketing, páginas oficiais das cidades, documentos on-line, e documentos cedidos pelas entidades responsáveis das marcas.

Por outro lado, desenvolveram-se pesquisas explicativas ou também denominadas de pesquisas no contexto de justificação, tal como refere Dias (2009) citando Phillips (1972). Essas mesmas pesquisas procuraram encontrar provas da relação entre variáveis e valor teórico apresentado na parte do Contexto Teórico-Conceptual, permitindo desta forma dar suporte à proposta de modelo de comunicação para as marcas cidades.

Para Bardin (1977) a análise de conteúdo organiza-se em três diretrizes, permitindo uma articulação coerente e objectiva:

1) A pré-análise:

1.1 - Leitura oscilante

1.2 - Seleção dos documentos

1.3 - Preparação do material

1.4 - Referenciação dos índices e a elaboração de indicadores

2) A exploração do material recolhido;

3) O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos mesmos.

Por outro lado, a análise das diversas cidades, recai no conceito de *estudo de caso*, definido por Yin (2004) como sendo uma investigação empírica, que investiga um

fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. O mesmo autor afirma ainda que é possível explorar os diversos fenómenos do caso, dando uma visão ampla sobre o tema e a sua dinâmica.

Para Moreira (2010) analisar um caso consiste essencialmente em analisar uma situação real, acompanhando-a, sentindo-a, pensando-a, analisando-a, de forma a apresentar ou testar uma teoria que a descreva e a explique.

Os estudos de caso levados a cabo no presente projeto focar-se-á na exploração dos casos e nas suas estratégias e políticas de marketing e comunicação.

Segundo Rainisto (2003) citando Coffey & Atkinson (1996) e Gummesson (1991) os estudos de casos permitem o desenvolvimento de teorias e modelos, sendo objetivo do presente projeto apresentar uma proposta de modelo de comunicação para as marcas cidades, explorar estudos de caso apresenta-se como uma correta opção.

Tal como refere Quivy (2002) citado por Dias (2009) após a fase exploratória é necessário passar para a realidade considerada no estudo e sua análise, neste caso a análise das estratégias de comunicação de casos internacionais remete para realidade referenciada no Contexto Teórico-Conceptual.

Após a revisão da literatura dos conceitos-chave do presente projeto, bem como o relacionamento e interação dos conceitos e dos materiais recolhidos passa-se para a nova etapa: a exploração de casos internacionais de city marketing, focando a sua estratégia de comunicação.

Para estabelecer uma ligação entre a teoria relativa aos modelos estratégicos de marketing e comunicação e a aplicação prática dos conceitos defendidos pelos autores, será necessário analisar alguns casos de estratégias de marketing e comunicação desenvolvidas por cidades.

A escolha das cidades resulta da exploração dos temas através de leituras e pesquisas realizadas, onde surgem referenciadas como exemplos de sucesso de posicionamento, marketing e comunicação, as cidades internacionais de Lyon (França), Madrid (Espanha) e Nyköping (Suécia). Será realizado uma análise compostas por várias dimensões, das quais serão focados diversos vectores, tendo como base fundamental – a análise da estratégia de comunicação da cidade.

Seguiram-se as orientações de Yin (2004) citado por Moreira (2010), que considera que o recurso a múltiplas técnicas e fontes de dados procura, para além da obtenção de informações sobre factos, fenómenos, acontecimentos, de diferente proveniência,

assegurando as diferentes perspectivadas dos participantes, cria ainda condições, em fase de análise, para uma confrontação entre os diferentes dados obtidos.

De modo a guiar a recolha de dados e informação via internet, bem como junto dos profissionais/responsáveis pelas marcas das cidades selecionados desenvolveu-se:

- a) **Grelhas de Observação da Comunicação**, quer do **material promocional** desenvolvido (recolhido via pesquisa na internet bem como solicitado diretamente aos responsáveis) quer das suas **páginas de internet oficiais** e/ou das entidades responsáveis pela comunicação para análise à estratégia de Marketing e Comunicação das cidades internacionais<sup>2</sup>.

b) Análise das diversas formas de comunicação “Above” e “Below the line” para refletir sobre a **dimensão comunicação**. A dimensão comunicação será analisada em diversos vectores como o Marketing Direto, Publicidade, Merchandising, Relações Públicas, Promoção, Web indicados por Caetano e Rasquilha (2004) bem como por Kotler et al., (1993), não podendo em resultado da natureza do estudo analisar vectores como Pessoa ou outros apresentados por Hubbard & Hall (1996).

A seleção das dimensões analisadas nas grelhas de observação resulta da valorização dada ao Marketing Mix, no qual a dimensão Comunicação, segundo Kotler et al (1993, p. 151), Anholt (2005) ou ainda por Andrés et al (2006) ganha especial destaque.

---

<sup>2</sup> As grelhas terão como escala, uma escala baseada numa análise qualitativa, de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a Não Regista, 2 a Regista, 3 a Regista com Frequência, 4 a Regista com abundância e 5 a Regista Constantemente.

### **1.4.1 - Plano de Investigação**

A análise do presente projeto encontra-se fortemente focada em aspectos de análise de conteúdos, tal como indica Bardin (2002), aquando da sua reflexão sobre a comparação dados e conteúdos.

Sendo uma temática com reduzida produção científica, surge a necessidade de recolha de dados, conteúdos e informação, partindo à posteriori para a análise e ponderação dos mesmos, tendo como base modelos de análise já referenciados.

### **1.4.2 - Técnicas e Instrumentos de Pesquisa**

- Pesquisa e leitura de artigos científicos em Base de Dados Científicas e Bibliotecas On-line, livros de marketing territorial, place branding, city marketing, comunicação, experience marketing, sociologia do comportamento entre outros.
- Construção de uma Base Dados com referência a artigos científicos, revistas, blogs, livros do tema, monitorizando a informação por clusters de interesse.
- Análise às Trends Reports da Science of the Time e Trendwatching.
- Recolha de dados das estratégias de City Marketing (Estratégias Marketing, Produção de Comunicação e Dados Estatísticos Comunicação) acerca dos casos de marketing territorial a abordar.
- Recolha de Dados Estatísticos em sites nacionais e internacionais, tal como a Markest, INE, Siemens Reports, Citymayors, Smart-Cities, Anholt Brand Ranjing Index, City Brand Index, entre outros.

### **1.4.3 - Atividades a desenvolver**

- Contactos com entidades governamentais de modo a recolher dados sobre as estratégias de comunicação desenvolvidas;
- Esquematização dos conteúdos a abordar e a relacionar;
- Análise qualitativa aos conteúdos abordados;
- Reflexão crítica acerca dos assuntos apresentados;
- Desenho e definição da proposta de Modelo de Comunicação;
- Apresentação da proposta de Modelo de Comunicação.

## Parte II – Contexto Teórico-Conceptual

### 2.1 Importância das cidades no século XXI

A Revolução Industrial, ocorrida no século XIX, deu origem às primeiras grandes metrópoles, sendo que, até à data, as cidades não apresentavam nem dimensão nem peso económico tão vincado. Essa data marcou o início de uma revolução, que se revelou muito mais intensa do que se pensava, pois alterou e criou novos comportamentos sociais, políticos, sociais e económicos em todo o Mundo. Como afirma Kotler (2011) a era industrial dita a fase inicial do marketing, o marketing 1.0, na qual o foco é a venda do produto.

Os grandes centros urbanos, como referem Azevedo et al. (2010), surgiam e desenvolviam-se a grande velocidade, dando origem a um “boom” demográfico, fomento fabril, concentração de capital e atividade financeira, planeamento territorial desorganizado ou ainda internacionalização das relações económicas, desenvolvimento dos transportes e telecomunicações, entre muitos outros factores.

As sociedades desenvolvidas criaram assim uma forte dependência das cidades e dos seus agentes, passando a serem encaradas como centro de grande parte das atividades políticas, económicas e sociais.

Segundo Azevedo et al. (2010), a década de 80 foi fértil em transformações e mudanças, dando origem a características únicas, ao fomento de eventos culturais, intensificando os sentimentos de pertença e autoestima para com as cidades.

As cidades evoluíram para novas realidades e estruturas em prol da revolução tecnológica, sendo essa marcada pelo conhecimento e informação, tal como refere Castells (2002) citado por Fernandes & Gama (2006).

Segundo Mela (1999) citado por Azevedo (2010), as cidades são uma realidade que aglomera população que se relaciona de diversas formas através de quatro dimensões distintas mas interligadas:

- **Dimensão económica**, apresentando-se como o núcleo económico, produtora de bens e fornecedora de serviços;
- **Dimensão política e estrutura social**, as classes sociais interligam-se e lutam por interesses;
- **Dimensão cultural**, apresentando-se como o motor da multiculturalidade;
- **Dimensão ecológica**, relação entre o ambiente natural e o sistema artificial.

A década de 90 trouxe o surgimento de uma dimensão económica em escala, através da globalização dos mercados, a descentralização de unidades de produção, o crescimento do sector terciário em alguns países, o crescente investimento em economias pouco desenvolvidas, dando origem a grandes alterações funcionais das cidades.

Atualmente, as cidades são um local onde o global é a palavra de ordem – pensar global e agir local. Isto é, a vida de uma cidade tem em si presente uma panóplia de culturas, costumes, crenças, atividades económicas e políticas, necessidades, desejos, de origem e amplitude diversas que lhe atribuem um carácter único, sendo necessário a integração dessas características diferenciadoras locais numa estratégia global que analise, defina, acompanhe e avalie as intervenções estratégicas.

Tal como refere Surowiecki (2007) as cidades não são o único elemento dinamizador das sociedades, mas representam uma grande fatia dessa inteligência social, económica e política, nelas são definidas as tendências, estilos de comunicação e relacionamento, e são o habitat natural das insígnias mundiais.

Segundo Ashworth (2004) o uso de nomes de marcas para as cidades não é só possível como também tem sido praticado porque as cidades estão a competir umas com as outras para atrair quer o comércio, residentes, riqueza, prestígio e poder, num mercado, referenciado por Anholt (2010), como um mercado único e global.

As cidades, tal como os produtos estão assim sujeitas a forças internas e externas, bem como às oscilações dos contextos, dando origem a períodos de maior ou menor notoriedade, dinamismo ou estagnação (Kotler, Haider, & Rein, 1993), assumindo assim o papel, tal como indica Smith citado por Azevedo et al. (2010), de centros de inovação e de geração de riqueza.

Essas forças, tal como afirmam Govers & Go (2009) originam as sociedades modernas, caracterizadas com teias de relacionamento baseadas em novas morfologias sociais para uma economia capitalista assente na inovação, globalização e descentralização, sendo as cidades o local de eleição para a dinamização desses relacionamentos.

Essas teias de relacionamento encurtaram distâncias físicas promovendo um mundo globalizado, sendo que, e nas palavras de Anholt (2008) a globalização é o factor mais preponderante na evolução do fenómeno do marketing territorial, contudo, existem outros factores como indica Anholt (2008): “o alastramento da democracia; o crescente interesse e familiaridade da atividade dos ministros dos negócios estrangeiros junto do público em geral; o aumento do poder dos meios de

comunicação social internacionais; a diminuição do custo das viagens internacionais e o aumento do peso das despesas com turismo nos orçamentos familiares; uma economia global bastante interdependente, com um conseqüente aumento do investimento direto estrangeiro; a existência de bens com componentes originários de diferentes países; a intensa competição por fundos, tecnologia e recursos humanos qualificados à escala internacional e ainda o aumento da procura de uma maior diversidade cultural por parte dos consumidores”.

Nessa teia de relacionamentos, o conhecimento e a informação, segundo Giddens (2000) surgem assim como factores fundamentais na inovação e desenvolvimento atual das sociedades globalizadas.

Ainda para Giddens (2000) a globalização é uma força irresistível que transforma todos os aspectos da sociedade, das políticas e das economias contemporâneas. Esta definição remete a globalização para um fenómeno incapaz de ser gerido, acentuando a relação fulcral entre sustentabilidade e competitividade no desenvolvimento das cidades.

Ainda referenciando Fernandes & Gama (2006) citando Cooke (2002) na teia de relacionamento entre o território e o conhecimento verifica-se uma interação através da qual o processo de desenvolvimento territorial caracteriza-se pelos elementos inovação e capacidades de adaptação e regulação, bem como conhecimento localizado e transferível.

As cidades necessitam desta forma de definir uma estratégia de marketing coesa, objectiva de modo a comunicar da melhor forma a identidade da cidade, criando uma imagem capaz de ser reconhecida a nível global e fazer frente à concorrência (Braun, 2008).

## 2.2 City Marketing

O marketing nasceu no início do século XX, período em que a economia de mercado se difundia no mundo ocidental, segundo Miranda & Arruda (2004) citando Chauvel (2001).

No entanto, segundo a perspectiva definida por Miranda & Arruda (2004) o pensamento de marketing desenvolveu-se ao longo dos tempos, muito em resultado das alterações referidas por Kotler & Levy (1969). Mas o seu aparecimento como ferramenta de gestão encontra-se estreitamente relacionado com as alterações sociais, económicas e políticas trazidas pela Revolução Industrial e, conseqüente, o

desenvolvimento das grandes metrópoles desde do século XIX (Kotler & Levy, 1969). Para Cobra e Brezzo (2010, p4) foi no início do século XX nos Estados Unidos da América que o conceito de marketing foi abordado de forma académica, quer no curso “Indústria distributiva e reguladora nos Estados Unidos” em 1902, quer pelo curso designado como “Marketing de Produtos” em 1905 na Universidade de Pennsylvania. Contudo e segundo Cobra e Brezzo (2010, p5) o momento marcante na história do conceito de marketing remonta à década de 60, período em que a American Marketing Association (AMA) após vários anos de análise define o marketing como “a realização de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços desde o produtor até o consumidor”.

Os novos paradigmas do marketing caracterizam-se, tal como refere Cobra e Brezzo (2010, p38) pela articulação de quatro conceitos: Globalização, Sociedades de Informação, Mudanças nos Consumidores e Mudanças nas Organizações.

Por outro lado, e segundo Kotler, Kartajaya, & Setiwan (2011) compreendemos a perspectiva histórica do marketing em três etapas distintas, tal como representa a seguinte tabela:

**Tabela 1 – Perspectiva do Marketing**

Perspectiva do Marketing			
	<b>Marketing 1.0 Produto</b>	<b>Marketing 2.0 Consumidor</b>	<b>Marketing 3.0 Valores</b>
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia de Informação	Novas Tecnologias
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing	Especificação de produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, Visão e Valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e Emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Kotler, Kartajaya, & Setiwan (2011)

Ao analisar a evolução do Marketing na perspectiva do Marketing 3.0, verifica-se que a evolução e mutação das cidades cruza-se com o marketing na dimensão evolutiva e de alterações de paradigmas. Com a perspectiva mais recente de Marketing 3.0 Kotler, Kartajaya, & Setiwan (2011) indicam que nos encontramos numa era de

abordagens holísticas, sendo necessário encarar os clientes como um ser multidimensional bem como co criadores da marca, norteados por valores que superam as meras características dos produtos/serviços.

Cobra e Brezzo (2010, p43) acrescentam à dimensão da globalização, a globalização da concorrência consolidando a existência de um mercado global entre as cidades, também referenciado por Anholt (2008).

Mercado esse no qual as cidades intensificam as suas forças para influenciarem e cativarem investidores, talentos, eventos e visitantes assentes numa forte promessa de valor, mas igualmente numa atrativa imagem da cidade, que se apresenta como uma fonte de orgulho para a população, negócios, instituições e investidores, criando estes últimos uma mais valia para a competitivas das cidades (Anholt S. , 2003).

O conceito de city marketing, tal como o de marketing, embora num período temporal mais curto, conheceu já uma evolução significativa, dividida em três níveis, apresentado por Rainisto (2003):

**Tabela 2 – Evolução do conceito de City Marketing**

1ª Nível: Atividades Promocionais Fragmentadas			
<b>Bailey 1989 (Kotler et al, 1999)</b>	Smokestack chasing	Desenvolvimentos em prol da empregabilidade (sector da indústria)	Objetivo único, subsídios para a atração de empresas, promoção da redução de custos na produção
<b>Ward 1998</b>	Colonização da Agricultura	Liquidação da terra vazia	Largos terrenos vazios para produção a baixo custo
<b>Ward 1998</b>	Diversidade funcional urbana	Venda de <i>commodities</i> tangíveis (terra-casa)	Diferenciação das especificidades funcionais (Turismo – Turismo urbano)
<b>Ward 1998</b>	Venda da cidade industrial	Atrair Indústria	Foco na promoção de incentivos para a indústria, limitado para zonas fronteiriças das cidades
<b>Barke 1999</b>	Venda das cidades	Venda de "elementos" da cidade	Simple promoção da cidade e das suas atrações
2ª Nível – City Marketing			
<b>Bailey 1989 (adoptado por Kotler et al., 1993)</b>	Targetting marketing	Atração de mão-de-obra específica para o sector industrial próspero	Objetivos variados, da massa para o marketing especializado, infraestruturas, promoção da qualidade de vida, cooperação pública e privada.
<b>Barke 1999</b>	Publicitando Cidades	Alteração da imagem atual da cidade para uma imagem positiva e favorável	Trabalho na imagem dos produtos e na percepção tida pelos consumidores
<b>Barke 1999</b>	Marketing de Cidades	Atração de investimentos e turistas, respondendo às necessidades dos residentes	Eventos, desenvolvimento de infraestruturas consolidando a imagem, empresas e residentes locais são valorizados, a identidade da cidade responde aos desejos dos consumidores

<b>Bailey 1989</b> <b>(adoptado por Kotler et al 1999)</b>	Desenvolvimento de produto	Target Marketing e atração para empregos do futuro	Intensificação dos relacionamentos público-privados, Criação de cluster, mais ênfase na qualidade de vida
<b>Ward 1998</b>	Venda das cidades Pós-Industrial	Regeneração urbana, substituição dos recursos de riqueza	Valorização da competição entre cidades
3º Nível: Rumo ao City Branding			
<b>Bark 1999</b>	Situação atual	Responder às necessidades dos empresários locais e residentes Apresentar uma imagem apelativa para o exterior	Conteúdo das imagens é importante, como e onde os consumidores percebem a marca cidade
<b>Kavaratzis 2004</b>	City Branding	Criação e gestão de emoções para e com a cidade	Integração dos elementos de marketing (Paisagem, Infraestruturas, Organização, Comportamento e Promoção) foco em todos os aspectos comunicativos do marketing

FONTE: Rainisto (2003)

Esta perspectiva evolutiva do conceito apresenta diversos autores e focos do conceito, sendo que o conceito atingiu neste momento uma dimensão fundamental na gestão das cidades.

O conceito lançado por Kotler et al., (1993) e intensificado por Anholt (2008) tem sido objecto de crescente foco, não só para o desenvolvimento de uma cidade, mas igualmente para uma região ou até para o próprio país. Do mesmo modo que as empresas necessitam, as cidades necessitam de fornecer os produtos locais de uma forma eficiente e acessíveis, promover os valores e a imagem de forma que os utentes, atuais e potenciais, interiorizem as vantagens diferenciadoras (Kotler et al., 1993).

Referenciado pela primeira vez em 1993 por Kotler et al, o conceito de Marketing das Cidades defende que: “da mesma forma que as empresas, as cidades necessitam de fornecer os produtos locais de uma forma eficiente e acessível, promover valores e a imagem de forma que os utentes, atuais e potenciais, interiorizem as vantagens diferenciadoras” (Kotler et al., 1993).

O conceito de Marketing Territorial encontra-se igualmente definido segundo Azevedo et al. (2010) como: “Processo de gestão territorial, de descentralização de poder e busca de desenvolvimento local, sendo um integrador das vantagens competitivas do lugar numa óptica de desenvolvimento socioeconómico e territorial”.

Segundo a definição da AMA (American Marketing Association) o city marketing é: “o uso coordenado das ferramentas de marketing de modo a criar, devolver, comunicar e interagir as ofertas urbanas de valor para os consumidores e comunidade residente”.

Ainda segundo Azevedo et al. (2010) o marketing aplicado ao território reflete-se num conjunto de atividades cujo objectivo se prende com a optimização das funções urbanas, características e condições, que favoreçam quer os seus habitantes e empresas e demais organizações quer os seus visitantes, turísticas ou investidores, sendo encaradas como atividades de suporte ao desenvolvimento de um lugar, região ou país através da melhoria da sua capacidade concorrencial.

Para Cidrais (1998) citado por Figueira (2011) foi nos anos 80 que a preocupação com a gestão territorial surgiu, deram-se assim os primeiros passos para a consolidação do conceito.

Para Moreira & Silva (2007) tal como um produto, as cidades e os locais são “classificados e avaliados em todas as dimensões: onde iniciar um negócio, planear uma reforma, criar uma família, passar férias, realizar uma convenção ou fazer uma refeição”. A procura de um local onde se possa viver, investir e visitar é, por isso, uma busca constante (Kotler, Haider, & Rein, 1993).

Devido à sua natureza multifacetada, o branding da cidade difere do produto/serviços de branding por várias razões, incluindo:

- A falta de controlo sobre a experiência da cidade;
- A natureza mutante do mercado-alvo;
- A variedade de partes interessadas e stakeholders (Virgo & Chernatony, 2005).

Para Moreira & Silva (2007) citando Elizagarate (2003), “a principal finalidade do marketing das cidades consiste em responder às necessidades dos cidadãos e das atividades da região e, paralelamente, em melhorar a qualidade global da cidade e a sua posição competitiva”.

Também para Kanter (1996) as cidades albergam os “inovadores” de conceitos, tornando-se assim locais de excelência para o contacto de novas ideologias e rede de contactos para novos negócios.

As cidades são desta forma centros de enormes potencialidades, complexidades, atividades económicas e culturais, interesses sociais e políticos e pessoas que devem tirar o maior partido da interação de modo a criar um núcleo competitivo e sustentável. Atualmente, as cidades continuam a ser o núcleo dinâmico dos países, contudo, têm sofrido com o resultado do modelo industrial e estagnação do crescimento urbano, do

qual resultam a descentralização e centralização de atividade económicas, bem como nos valores ambientais, ou ainda na própria capacidade financeira e competência dos municípios.

Desta forma, o City Marketing, igualmente denominado de Marketing de Cidades, Places Branding, Marketing Territorial, Marketing de Lugares ou ainda Selling of Cities, surge atualmente como indispensável e resulta da necessidade de encarar a cidade como uma marca e sob a estratégia do marketing, visando superar os entraves acima citados, e apresentar um valor competitivo face as outras cidades. Tal como indica Azevedo et al. (2010) o marketing das cidades visa ação e obter resultados, não maquilhagem ou decoração.

Para Rainisto (2003) os lugares não são produtos/serviços normais, mas sim complexos packaging, serviços e percepções do consumidor.

Essa complexidade resulta, nas palavras de Kotler et al., (1993) da relação de quatro consequências:

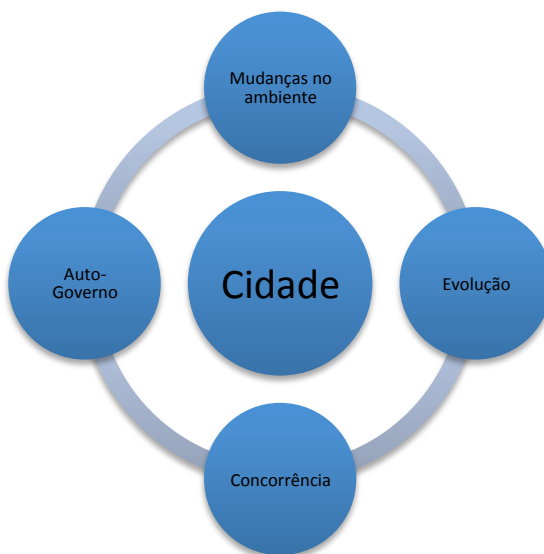


Figura 1 – Consequências da complexidade da cidade – Elaboração própria

(1) **Mudanças no ambiente** – o foco empresarial e económico evolui para realidades e dinâmicas dispersas ao longo dos anos. (2) **Evolução urbana**, decadência e publicidade negativa - a evolução remete as cidades para períodos de oscilações, com decadências de crescimento e poder económico. (3) **Aumento da concorrência** para atrair recursos – as cidades visam a atração dos públicos como residentes, empresários, estudantes e turistas. (4) **Auto-governo e financiamento local** – um palco internacional, a cidade está de certa forma entregue à sua governação em resultado dos escassos capitais a serem libertos pelo governo.

O desenvolvimento do conceito de city marketing e a sua importância resulta, segundo Cytet (1993) citado por Azevedo et al. (2010), de novas políticas definidas pelas cidades norte americanas e europeias nas duas últimas décadas, sendo possível indicar como principais focos:

- O interesse e valorização dos “solos produtos” em resultado do aumento da procura;
- As necessidades de solo e os novos modelos de localização das atividades;
- A importância adquirida pelos valores ambientais;
- As políticas de desconcentração e descentralização para as cidades médias;
- O sucesso de algumas cidades com a inovação tecnológicas e a atração das sedes das multinacionais que outras procuraram imitar;
- As crescentes competências dos municípios, num novo contexto onde o potencial de desenvolvimento dependerá da capacidade das cidades se adaptar a novas situações.

O City Marketing surge assim como a ferramenta de resposta às necessidades das cidades, aplicando as estratégias, ferramentas e comunicação do marketing às políticas e estratégias de uma cidade. Para Rainisto (2003) citando Kotler et al., (1999) a estratégia de city marketing permite uma resposta aos diversos desafios presentes nas sociedades:

- As cidades crescem sem calcularem os riscos - como resultado da mudança no ambiente global, económico, político e tecnológico.
- As cidades estão cada vez mais em risco - como resultado do inevitável processo de evolução urbana e decadência.
- Os lugares enfrentam um crescente número de concorrentes, necessitando um aumento de esforços para atrair recursos escassos.
- As cidades têm de confiar cada vez mais nos seus próprios recursos para enfrentar a concorrência crescente.

O city marketing promove uma diferenciação que deve abranger atividades como as referenciadas por Kotler et.al, (1993):

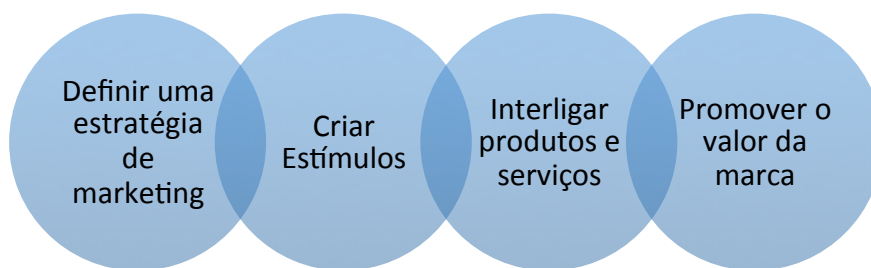


Figura 2 – Atividade inerentes à estratégia de City Marketing - Adaptado de Kotler et al. (1993)

- Definir uma estratégia de marketing conformada às particularidades da comunidade e dos seus serviços;
- Criar estímulos que atraiam os atuais e potenciais “consumidores” e utilizadores de bens e serviços;
- Interligar os produtos e serviços da cidade de forma eficaz e acessível;
- Promover o valor da marca bem como a sua imagem, dando ênfase às vantagens diferenciadoras aos potenciais “consumidores”.

O conceito de City Marketing deve ser encarado como o elemento de uma cadeia, tal como indica Anholt (2010), numa cadeia de ordem decrescente de dimensão geográfica – marketing continental, nacional, regional, urbano, cidade/lugar – que remete para uma dimensão global do marketing aplicado aos lugares. O City Marketing enfrenta desta forma a ausência de um limite geográfico, a dicotomia tangível-intangível e a necessidade de responder às constantes alterações sócio económicas, de modo a satisfazer as necessidades dos seus mercados/públicos-alvo, através de um processo contínuo de desenvolvimento e comercialização pois, como refere Rainisto (2003), as práticas de city marketing bem sucedidas aumentam a atratividade e o valor do lugar.

Contudo, toda a estratégia apenas é bem sucedida quando os trabalhadores, residentes e as empresas estão satisfeitas com as suas condições de vida, e quando os turistas, novos negócios e novos investidores têm as suas expectativas cumpridas (Kotler et al. 1999).

Assim, a estratégia de City Marketing visa a atração e desenvolvimento de uma imagem positiva, sustentada numa identidade coerente e coesa, de modo a influenciar todos os envolvidos.

## 2.3 Níveis de Envolvimento City Marketing

Kavaratzis & Ashworth (2008) citando Balmer, J.M.T. and Greyer, S.A referem que as marcas corporativas são fundamentalmente diferentes das marcas produtos no âmbito disciplinar e de gestão, têm multi-stakeholders, sendo que a estrutura do marketing tradicional é inadequada e requer uma reavaliação radical.

Essa reavaliação encontra-se presente nas afirmações de Caetano (1996) citado por Figueira (2012) nas quais afirma que a gestão dos locais baseia-se nos princípios conceptuais do marketing, mas apresenta alguns elementos específicos, quer na concepção do produto/serviço ou ao nível dos intervenientes.

Toda esta complexidade é agrupada por Kotler et al. (1993) em três níveis através dos quais o marketing das cidades é dinamizado, (1) Grupo de Planeamento, (2) Marketing Mix e (3) Mercados-Alvos.



(1) **Grupo de Planeamento**: Cidadãos; Comunidade empresarial; Governos Locais e Regionais.

(2) **Marketing Mix**: Design Urbano, Atrações, Infraestruturas, Serviços Básicos e Pessoas.

(3) **Mercados-Alvos**: Novos Residente, Exportadores; Turistas e Participantes em Congressos; Fabricantes e Investidores.

Kotler et al., (1993) referem que o sucesso da estratégia de marketing depende da capacidade interação entre os cidadãos, entidades públicas e privadas. As pessoas necessitam de um relacionamento social, não desejam viver de forma isolada, tal como indica Huang (2001) citado por Govers & Go (2009).

### 2.3.1 Grupo de Planeamento

Segundo Kotler et al. (1993) podemos dividir em quatro o grupo de planeamento/grupos os atores do city marketing, aqueles que desenvolvem a estratégia:



Figura 3 – Atores de City Marketing – Adaptado de Kotler et al., (1993)

Segundo Kotler et al. (1993, p34) referido também por Almeida (2004) os grupos de planeamento encontram-se retratados nos quatro grupos de atores do city marketing, caracterizando-se como os agentes que desenvolvem a estratégia:

- **Sector Público** – Presidente da Câmara, Planeamento urbanístico, Centro de Turismo, Centro de Convenções, Administrador das infraestruturas (transportes, saneamento, educação..).
- **Sector Privado** – Associações empresariais e profissionais, instituições financeiras, serviços de electricidade e gás, agentes imobiliários, Indústria Hoteleira e Turismo, Sindicatos e Companhias de transportes.
- **Regionais** – Comissões de Desenvolvimento.
- **Nacionais e Internacionais** – Governo Central e Comunidade Europeia.

Segundo Govers & Go (2009) os residentes sentem que as suas funções são fundamentais na construção da marca local e que a estratégia de marketing assenta nos reais atributos do local. Este processo leva a um grau elevado de envolvimento dos residentes, aumentando, desta forma, o sentimento de pertença. Os mesmos autores referem ainda que, em conjunto, as pessoas conseguem criar e co-criar autênticas experiências relacionadas com a identidade da marca cidade. Exemplo

disso são as expressões artísticas, literatura, cultura, ou ainda tradições gastronómicas (Govers & Go, 2009, p. 55).

Retomando o conceito de Marketing 3.0 de Kotler, Kartajaya, & Setiwan (2011) verificamos que actualmente vivemos na era da participação e colaboração, facilitados pelos avanços tecnológicos de comunicação desenvolvidos nas últimas décadas.

Fernandes & Gama (2006) citando Serrano et al. (2005) referem que: “nas cidades e territórios do conhecimento a criação de riqueza decorre fundamentalmente da capacidade relacional de indivíduos e de instituições e da sua capacidade para gerir os meios e recursos existentes no território”.

Também Kavartzis & Ashworth (2008) referenciam a importância da interação entre os residentes e a comunidade na promoção da identidade da cidade, bem como o conceito de responsabilidade partilha apresentado por Van Gelders & Allan (2006).

### 2.3.2 Marketing Mix da cidade

A cidade na qualidade de marca é muito mais do que um simples logo, slogan ou publicidade, esses são sim e nas palavras de Kavartzis (2004) citado por Moreira (2010) elementos a enquadrar na estratégia.

Para Kavartzis (2004) citado por Guerreiro (2008) “a marca cidade resulta de um combinado de meios para desenvolver vantagem competitiva, aperfeiçoar a comunidade e consolidar a identidade local, ampliar o investimento e o turismo, estimular nos cidadãos a identificação com a sua cidade e evitar a exclusão social”.

A falha na gestão de marketing "tradicional" impulsionou o desenvolvimento urbano, remetendo para uma nova abordagem e métodos que complementam ou até mesmo substituem os meios tradicionais (Ashworth, 2004).

As organizações abordaram até aos anos 90 a estratégia pelo marketing mix tradicional, assente nos 4ps de Jerome McCarthy<sup>3</sup> definidos na sua obra Basic Marketing (1960) – *product, price, place, promotion* – contudo, essa mesma abordagem passou a ser insuficiente para uma estratégia de sucesso.

Desta forma, a marca cidade deve encarar uma gestão integrada de diversos fatores, tal como referem Kotler et al., (1993), sendo esses factores os elementos que atraem, e facilitam a satisfação do público-alvo.

Esses fatores, segundo Kotler et al. (1993), que permitem a atração do público-alvo são o Design Urbano, Atrações, Infraestruturas, Serviços Básicos e Pessoas.

<sup>3</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Jerome\\_McCarthy](http://pt.wikipedia.org/wiki/Jerome_McCarthy)

Por seu lado Metaxas (2002) apresenta uma adaptação dos tradicionais 4ps de McCarthy (*product, price, place, promotion*) para os 5ps aplicados à estratégia de city marketing, adicionando a variável “p” de “people”, considerada como a variável mais importante do processo. Também Braun (2008) traz referências fundamentais para a estratégia, indicando que o mix de marketing clássico deve ser encarado de forma mais ampla: não há um preço, mas sim vários; o produto é constituído de um pacote de sub-produtos; o local é parte do ambiente; por último a promoção geralmente é uma atividade para o curto prazo, contudo, no conceito de city marketing deve ser desenvolvida a longo prazo. Também Seisdedos (2006) refere a necessidade de adaptação dos clássicos 4 P’s, referindo ainda que diferentes autores têm procurado diferentes motivos para este mix de marketing para o caso específico das cidades. Contudo será focado o Marketing Mix das cidades definido por Kotler et al. (1993) como um dos níveis de city marketing, sendo desta forma o elo de ligação entre o Grupo de Planeamento, já apresentado e os Mercados-alvos apresentados mais à frente.

As variáveis Design Urbano, Atrações, Infraestruturas, Serviços Básicos e Pessoas permitem desta forma ao Grupo de Planeamento dinamizar fatores que serão motivadores para os Mercados-Alvos, como residentes, turistas, estudantes ou ainda empresas.

## **Design Urbano**

As cidades devem ser, de modo a atrair os mercados-alvos, um local agradável para viver, estudar, investir e visitar tal como afirma Teixeira et al., (2006).

Desta forma o design urbano apresenta-se como um dos elementos a ser trabalhado de acordo com a identidade da cidade, perspectivando uma imagem positiva da mesma.

Tal como afirma Moreira (2010) citando Kotler et al. (1993) o design urbano apresenta-se como elemento ilustrativo do carácter da cidade.

Para Kotler et al. (1993, p73) “os designers assumem que as atitudes e comportamentos das pessoas são fortemente influenciados pelas qualidade do ambiente físico que as rodeia, sendo uma necessidade a gestão desse mesmo ambiente”.

Teixeira et al. (2006) afirmam que o trabalho focado no design urbano não se apresenta como o único elemento a ser tido em conta na gestão e promoção da

cidade, nem pode por si alterar o rumo de uma cidade, mas surge como um elemento dinamizador.

Kotler et al. (1993) referem a importância do planeamento urbano e do desenvolvimento económico para um desenho equilibrado do design urbano (Kotler et al., 1993, p74).

Arquitetos, designers e engenheiros promovem o planeamento territorial, o mobiliário urbano, a construção de habitações, renovação de habitações de modo a criar uma harmonia assente nos valores da cidade.

As preocupações ecológicas e ambientais são fundamentais neste momento, tal como refere Kotler et al. (1993) e ainda Teixeira et al. (2006).

### **Serviços básicos**

Kotler et al. (1993) referem que os serviços básicos existentes numa cidade são um elemento influenciador da escolha de uma cidade em detrimento de outra para viver, estudar, investir e mesmo visitar.

Os autores referem que a reputação da cidade influencia as escolhas dos mercados-alvos, contudo será a real existência de serviços básicos como a educação e segurança que irá assegurar a qualidade de vida desejada.

### **Atrações**

A promoção da imagem não é suficiente, a cidade necessita de possuir características especiais para satisfazer e assim atrair o público-alvo (Kotler et al., 1993, p122).

Para Kotler et al. (1993) as cidades visam atrair os mercados-alvos, sendo necessário o planeamento, gestão e desenvolvimento de atrações.

Se por um lado existem cidades mundiais com atrações naturais, como Londres, Paris ou Barcelona, outras necessitam de planear e criar essas de modo a atrair pessoas.

Os autores apresentam como atrações existente em cidades as seguintes:

- Paisagens Naturais, compostas por montanhas, vales, lagos, oceanos e florestas, como possuem cidades como Estocolmo (Suécia), Londres (Inglaterra) ou são regiões como o Grand Canyon (EUA) ou as praias das Bahamas.
- Figuras famosas e locais históricos tal como Amsterdão com o Museu Casa de Rembrandt e Museu van Gogh, reunindo coleções de pintores famosos, ou

ainda Auswitch (Polónia) com o seu famoso campo de concentração da II Guerra Mundial.

- Zonas de Comércio, como a rua Montenapoleone em Milão (Itália) zona de exclusividade e produtos de luxo atrai mercados-alvos segmentados, ou ainda Las Ramblas em Barcelona (Espanha) e o mercado ao ar livre de Camden Lock Market em Londres (Inglaterra).
- Atrações culturais, a cultura atrai turistas e apresenta-se como um dinamizador de determinados sectores económicos. Atrações como museus, orquestras, companhias de dança, grupos de teatro ou ainda livrarias são elementos culturais fundamentais. Exemplo disso é a Livraria Lello no Porto (Portugal), Louvre em Paris (França) ou ainda o Museu Nacional Sueco em Estocolmo (Suécia).
- Entretenimento, espaços de restauração, bares e diversão noturna, bem como parques de atrações são elementos de entretenimento. O parque temático da Isla Mágica em Sevilha (Espanha), os casinos de Singapura ou ainda as diversas discotecas de Ibiza (Espanha) são ótimos exemplos de entretenimento.
- Estádios e Parques desportivos, o desporto move mundialmente milhares de pessoas, locais como o Santiago Bernabéu e a equipa do Real Madrid em Espanha contribuem para a visita de milhares de turistas anualmente à capital espanhola.
- Eventos, sendo que esses eventos podem ser culturais, desportivos ou de lazer. O caso do Rock in Rio em Lisboa (Portugal) juntou em cinco dias cerca de trezentas e cinquenta mil pessoas no recinto em 2004<sup>4</sup>.

## **Infraestruturas**

Nas palavras de Paul (2004) na marca lugar, encontram-se envolvidas variáveis estruturais físicas, como as manifestações culturais, entre elas, os festivais, eventos desportivos, ou ainda edifícios, parques, praças, estradas, variáveis essas que apresentam um suporte do nome do local.

As infraestruturas não compensam cidades com imagens negativas ou ausências de atrações, contudo, oferecem qualidade de vida e serviços indispensáveis para todo o público-alvo. As escolas (Oxford, Harvard, Salamanca), hotéis (Hostels Porto),

---

<sup>4</sup> [http://www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content\\_id=1016462&especial=Rock%20in%20Rio&seccao=CARTAZ](http://www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content_id=1016462&especial=Rock%20in%20Rio&seccao=CARTAZ)

restaurantes e outros entretenimentos (Paris, Ibiza, Las Vegas), património histórico (Milão, Prague, Londres) ou ainda novos edifícios administrativos (Burj Khalifa - Dubai , Petronas Twin Towers – Malásia) são elementos que são focos de atração (Kotler et al., 1993).

Os edifícios são igualmente elementos de atração, como a Tour Eiffel em Paris, a Estátua da Liberdade em Nova Iorque ou ainda o Taj Mahal na Índia. A presença de água, praias naturais ou artificiais permitem o desenvolvimento turístico. Os estádios desportivos (Nou Mestalla – Valência) ou ainda centros de congresso, museus (Guggenheim Bilbao) são ainda outros elementos atrativos das cidades.

### **Pessoas**

As cidades existem porque existem pessoas a viver nelas, residentes, turistas, empresários e trabalhadores, todos eles ditam a identidade da cidade. A imagem percebida pelos atores e o público-alvo é fundamental no processo de promoção da marca cidade (Kotler et al,1993).

Para Kotler et al., (1993) os habitantes têm um papel fundamental na promoção do “produto” cidade, tal como refere também Moreira (2010), dos quais se espera hospitalidade e simpatia, contribuindo para uma imagem positiva da cidade.

Os mesmos autores estabelecem a divisão entre agentes do sector público, como o presidente da câmara e seus colaboradores e agentes do sector privado, como empresários dos diversos sectores económicos ou ainda membros de associações empresariais, câmaras de comércio e outras.

Para Kotler et al. (1999) a variável pessoa apresenta-se em cinco tipos possíveis: Pessoas famosas, Líderes locais entusiásticos, Pessoas competentes, Pessoas com perfil empreendedor e ainda Pessoas que passaram a viver na cidade (fenómeno sigam-me).

Para Dinnie (2011) o envolvimento dos diversos atores e público-alvo surge como a única forma de atrair para a estratégia da cidade.

Ainda e segundo Lovelock e Wirtz (2007) podemos considerar 8’Ps ao marketing mix, sendo que essas variáveis são: Produto; Lugar e Tempo; Preços; Promoção e Educação; Processo; Ambiente; Pessoas e Produtividade/Qualidade. Estas variáveis ainda não se encontram analisadas do ponto de vista da cidade e da sua estratégia de city marketing, podendo contudo ser num futuro próximo alvo de adequação ao conceito de marketing territorial.

As variáveis de marketing referenciados por Kotler et al., (1993) apresentam-se como elementos a serem alvo de introdução na estratégia de city marketing, visando desta forma, uma articulação entre elementos tangíveis e intangíveis permitindo a atração dos públicos já referidos anteriormente.

Definir a estratégia de city marketing envolvendo as variáveis referenciados, possibilita perspectivar a identidade da cidade pela via consistente e sustentável.

O desenvolvimento de um plano de marketing cria as condições para a ação, identificando as dimensões e potencialidades das variáveis do marketing mix da cidade referenciado por Metaxas (2002) permitindo a satisfação das necessidades dos mercados-alvo, oferecendo uma estratégia capaz de ser atualizada e adaptada de forma fácil e ajustada.

### 2.3.3 Mercado-Alvos

Toda a estratégia de city marketing de que se tem falado visa atingir um público-alvo amplo e diverso, composto na opinião de Kotler et al., (1993) por quatro grupos como podemos ver na figura (Figura 4) apresentada de seguida.



Figura 4 – Mercados-Alvos – Adaptado de Kotler et al. (1993)

Para Azevedo et al. (2010) os mercados-alvo apresentam-se como os segmentos selecionados pela cidade e para os quais toda a estratégia e comunicação será direcionada, apresentando uma oferta diversa capaz de responder às necessidades, os autores referem como oferta, turistas e participantes em convenções, investimento externo e mercados de exportação, fabricantes de bens e serviços, sedes comerciais e escritórios locais de empresas ou ainda novos moradores.

Os mercados-alvo apresentam-se como globais, em resultado da globalização, sendo que essa criou uma cultura universal global, mas ao mesmo tempo fortalece a cultura tradicional na qualidade de contrapeso, sendo este paradoxo sociocultural uma realidade do indivíduo nas amplas dimensões e papéis sociais que desenvolve (Kotler et al., 2011).

Esses traços culturais, alterações e desenvolvimentos, são analisados pela a Science of the Time<sup>5</sup>, agência de tendências e inovação mundial, identifica tendências

<sup>5</sup> <http://scienceofthetime.com/>

mundiais de comportamento através da técnica de *coolhunting*<sup>6</sup>, o comportamento do consumidor caracteriza-se ao longo dos tempos através de várias tendências que perduram durante um determinado período de tempo. Analisar essas mesmas tendências irá permitir à cidade ajustar a sua estratégia de city marketing e consequente comunicação.

Rasquilha (2010) refere diversas tendências que se encontram directamente relacionadas e sustentam a valorização da cidade e dos seus público-alvo, assente no valor da experiência que a cidade transmite, sendo a principal o Love thy City.

Outras tendências directamente relacionadas com Love thy City são Urban Nomads, Cool Sustainability, Social Web Continued e ainda Eco Cool e Green referido por Rasquilha (2010). Segundo este autor, os atores de marketing e público-alvo ganharam consciência dos valores da cidade, do gosto e orgulho pela cidade, demonstrando tal de forma intensa (Rasquilha, 2010).

Assim, o Love thy City sustenta a experiência e envolvimento, sendo que essa resulta do *Charme, Engage, Appropriate e Tender Urbanity*.

- **Charme** – Se anteriormente a cidade era apenas um local de trabalho, complexidade e poluição, actualmente, as cidades são um local de charme, o habitat natural de cada cidadão. As marcas internacionais têm levado as suas marcas criando proximidade e aceitação da cidade junto do target, através de acções de street marketing, experience marketing entre outros. A cidade assume o papel de habitat e as empresas são casas.
- **Engage** - As cidades atractivas são hoje imensamente populosas com elevados níveis de envolvimento dos atores de marketing e públicos de forma unilateral e bilateral com a marca cidade. Exemplo de tal são as expressões artísticas de rua, a comercialização de produtos de merchandising ou ainda as centenas de pessoas que trabalham e estudam diariamente em qualquer local da cidade, entre muitos outros elementos.
- **Appropriate** - Como projectar o futuro certo para a cidade, ouvindo os seus agentes pois são eles que sabem o que querem, necessitam e pensam no que desejam ter. A flexibilidade cultural e social materializada pelas manifestações artísticas (escultura, pintura, grafiti) demonstram o que desejam ver na cidade ou o que pretendem ver valorizado. Aproveitar a cidade em tempos de lazer,

---

<sup>6</sup> Esta técnica visa a observação de comportamentos dos consumidores, analisando os mesmos e clusterizando comportamentos dando origem às macro e mega tendências que irão ditar os próximos anos, assente em argumentos racionais e emocionais. Para a Science of the time Identificação, Interpretação e Implementação são as palavras-chaves da ação.

pela adaptação de espaço antigos com carga histórica é um dos processos possíveis. Satisfazer os desejos em qualquer lado com qualquer recurso é o grande desafio das cidades.

- **Tender Urbanity** - Movimento de pessoas que pretendem defender a cidade da poluição, envolver os ativos e trabalham e produzem em prol da marca cidade sem terem noção de tal. Estes comportamentos identificados demonstram a amplitude de emoções e experiências que os ativos da cidade desenvolvem em torno da marca cidade.

A cidade deve assim permitir que a comunidade se sinta envolvida, isto é, parte integrante da marca cidade, sendo que para que tal aconteça deva existir um reflexo da cultura, tradições, artefactos, linguagem, bem como dimensões “quem somos”, “quem convidamos” ou ainda “o visitante aprecia a nossa cidade” (Govers & Go, 2009, p. 71).

Em resultado da amplitude do público em termos de necessidades, desejos e objetivos, bem como da própria complexidade da cidade, quer pela sua diversidade cultural, património, lazer, desporto ou ainda a oferta de serviços e infraestruturas, o desafio dos agentes da comunicação é o de promover uma identidade coesa, objetiva, que permita uma consciencialização e imagem por parte do “consumidor” do “produto cidade”.

## 2.4 A cidade como marca

Para Anholt (2008) “as cidades sempre foram marcas, no verdadeiro sentido da palavra”. Ainda segundo Anholt (2010, p. 21) a marca é o conceito que captura a ideia de reputação observada, reputação valorizada e a reputação gerida. O autor indica mesmo que a reputação é o elemento central das sociedades modernas e do mundo globalizado.

Para Govers & Go (2009) a identidade de uma cidade não é um processo estatístico, mas sim construída de forma constante, que pode ser contestada pela comunidade, sendo semi-estatística pela sua dimensão física.

Para Aaker (1996) referenciado por Brito (2008) a identidade da marca é a forma como a marca é percebida, é um conjunto exclusivo de associações que a gestão pretende criar ou manter. As associações definem o que a marca representa e implicam uma promessa aos clientes da organização.

Noordman (2004) indica vários elementos base na definição da identidade, como elementos estruturais: semi-estáticos (dimensão, aspetos físicos); elementos coloridos (simbolismo, comportamento e comunicação).

A identidade de uma cidade é ainda, e segundo Govers & Go (2009, p. 16), construída pela sua história, política, religião e aspectos culturais, influenciado pelo conhecimento e forças comerciais. Também Elizagarate (2003) refere que a identidade da cidade espelha-se no seu contexto histórico, valores e património histórico.

Para Balmer (2002) citado por Moreira (2010) a identidade corporativa assenta em quatro variáveis: Estratégia (visão, objetivos, produtos/serviços); Estrutura (relação entre a marca), Comunicação (interna e externa) e Cultura (interação entre subculturas).



Figura 5 – Identidade Corporativa – Adaptado de Balmer (2002)

Deste modo, a cidade deve ser concebida tal como um produto, capaz de se tornar num elemento atractivo para os residentes, para os investidores e empresas e para os turistas e visitantes, fazendo uso, para o efeito, das ferramentas do marketing estratégico tal como refere Moreira (2012) citando Elizagarate (2003). Tal como um produto, o “produto cidade” deve desenvolver, tal como afirma Aaker e Joachimsthaler citados por Govers & Go (2009), a *brand equity* (valor da marca).

Para Brito (2008) citando Aaker (1996) o valor de uma marca é o conjunto de ativos e passivos relacionados com o nome e símbolo da marca que adicionam/retiram valor a um produto/serviço de uma empresa e/ou aos clientes dessa. Brito (2008) referenciando Aaker (1996) apresenta as principais fontes de valor da marca “(i) a notoriedade, (ii) a lealdade à marca, (iii) a qualidade percebida e (iv) as associações à marca, para além de (v) um conjunto de outros elementos tais como os direitos proprietários sobre a marca”.

Contudo, e tal como refere Anholt (2003) o processo de *brand equity* é sempre um processo com lenta evolução da percepção que os consumidores têm da imagem de uma determinada marca e dos seus produtos “cidade”.

Segundo Cotorruelo (1997) citado por Azevedo et al. (2010) a imagem de uma cidade é construída em torno da integração de três elementos: a imagem funcional – obtida a partir do grau de execução das suas atividades; a imagem percebida – detida pelos públicos-alvos, tanto externos como internos; e a imagem intencional –

ambicionada/desejada, aquela que ambicionamos induzir sobre a cidade, através de ações no domínio da identidade visual e da comunicação;

Kotler et al. (1999) afirmam que: “a marca “cidade” apenas é um sucesso quando trabalhadores, residentes e empresas se encontram satisfeitas com as suas condições de vida, e quando os turistas, novas empresas e investidores veem as suas expectativas superadas.”

Para Ashworth, (2004) as cidades são muito complexas para serem tratadas como simples produtos. Assim, a simples aplicação de logos às cidades, assim como ao mercado da cidade em geral, torna-se impossível, isto porque as cidades não são simples produtos, os governos não são os produtores e os seus utilizadores não são clientes. Ou seja, a visão deve ser mais ampla e completa.

Para Anholt (2010, p. 39) o processo de branding é um processo de reeducação, não sendo apenas possível uma definição estanque e contínua ao longo de décadas, sendo necessário muito mais do que simples publicidades. O “caos” da sociedade e a sua evolução, são ainda, nas palavras do autor, responsáveis por essa necessidade de reeducar a marca e os seus objectivos. Nesse processo é fundamental receber o feedback de agentes “externos” como os visitantes, consumidores, investidores, empresas ou ainda os turísticos.

Segundo Echtner & Ritchie (2003) citando Hunt, que desenvolveu entre os anos 70 e 90 diversos estudos nos quais identificou inúmeras variáveis que interferem na percepção da imagem da marca, será necessário ter em conta: “(I) imagem do local deve ser encarada e desenvolvida assente em dois vectores: atributos reais e atributos intangíveis; (II) os atributos do local possuem ambos componentes funcionais (mais tangíveis) e psicológicas (mais abstractas) e a (III) imagem do local pode ser clusterizada segundo os atributos funcionais e psicológicos, baseando-se em características únicas, sentimentos, eventos, auras”.

Para finalizar esta abordagem da construção da marca, torna-se necessário reafirmar que a identidade da marca é construída e negociada de acordo com as dinâmicas socioculturais (Govers & Go, 2009, p. 52).

## 2.5 Estratégia de City Marketing

De acordo com Anholt (2004) ninguém melhor do que quem vive no lugar para definir o ponto de partida da identidade e estratégia local.

Se por um lado, tal como afirma Monteiro (2006) citado por Azevedo et al. (2010, p.133) as estratégias encontram diversas barreiras tal como o reduzido tempo dispensado em torno do seu foco, 85% dos gestores despendem menos de uma hora por mês a discutir a estratégia, por outro lado a estratégia de city marketing tem registado uma crescente importância no seio da gestão das cidades nas últimas décadas.

Através de uma definição de uma estratégia assente nas capacidades, aspirações e cultura da população residente, prevê-se desde logo um resultado credível, sustentável bem como resultados efetivos.

Por outro lado Govers & Go (2009) afirmam que o primeiro passo no processo estratégico, recai sobre a identificação dos factores competitivos sustentáveis. A estratégia deve, segundo Govers & Go (2009), ser articulada através dos planos de marketing e comunicação, permitindo uma interação e feedback com os envolventes de forma mais direta.

Incrementar audiências junto da comunidade local é fundamental para desenvolver ações, políticas, investimentos, iniciativas culturais ou ainda eventos desportivos adequadas às necessidades da comunidade, surgindo como uma etapa indispensável segundo Van Gelders & Allan (2006). Para estes, a parceria entre os diferentes atores de marketing é um dos passos fundamentais para o assumir de uma estratégia capaz de gerir os resultados pretendidos. Ainda de acordo com os autores Govers & Go (2009, p. 66), os responsáveis pela marca cidade, devem ser capazes de, num mercado global e competitivo, seleccionar quais os factores competitivos a destacar em detrimento de outros, de modo a definir uma estratégia coesa em torno dos mesmos, visando uma representação da maioria.

Desta forma Elizagarate (2003) defende o desenvolvimento de um processo interligado de modo a:

- Definir o valor a consagrar aos diversos públicos-alvo;
- Criar o brand value da cidade baseado nas suas características;
- Comunicar o brand value da cidade.

Para Balmer (2002) citado por Kavaratzis (2004) refere-se como estratégia, a soma da visão e cultura que Hatz e Schultz (2001) também indicam.

Segundo Karmowska (2002) a estratégia de city marketing desenvolve-se em resultado da necessidade de atrair os quatro públicos-alvos definidos por Kotler et al., (1993) e apresentados anteriormente.

De forma mais específica Kotler et al. (1993) afirmam que a estratégia visa:

- Atrair turistas e visitantes para os seus negócios;
- Atrair empresas de outros lugares;
- Manter os negócios existentes bem como cativar outros;
- Promover a empresa de pequeno porte e ajudar a criar novas;
- Expansão das exportações e os investimentos de estrangeiros;
- Expansão de sua população, ou mudança na distribuição de sua população.

De acordo com Kotler & Levy (1969) citados por Braun (2008) existem diversos princípios para uma estratégia ter sucesso. Entre eles destacam-se a necessidade de equilíbrio de interesses para os diversos públicos-alvos, assegurar diferentes ofertas para um público amplo, uma procura contínua de estratégia assente em vantagens e valores diferentes para os públicos diversos.

De acordo com Metaxas (2001) é possível concluir que, na maioria dos casos, para atingir os seus objetivos, as cidades utilizam determinadas ações como ferramentas, sendo essas: (I) identificação de pontos fortes e fracos do ambiente urbano, (II) identificação e avaliação das especificidades e características da cidade, (III) implementação de pesquisa de mercado, (IV) desenvolvimento de políticas de promoção e (V) desenvolvimento da cooperação entre os atores locais.

De acordo com Kotler et al. (1993) citado por Almeida (2004), a cidade deve assegurar diversos elementos de modo a criar, desenvolver, acompanhar e analisar uma estratégia de city marketing coesa:



Figura 6 – Elementos da Estratégia – Adaptado de Kotler et al. (1993)

(I) Satisfação dos cidadãos, investidores e visitantes pelo do acesso a serviços e infraestruturas básicas; (II) desenvolver novas atrações que permitam aumentar os níveis de qualidade de vida do público-alvo; (III) promover melhorias alcançadas através de um programa de comunicação e ainda (VI) os cidadãos e as empresas devem participar na criação de uma imagem positiva, hospitaleira e entusiástica,

permitindo a atração de novas empresas, investimentos e visitantes para a cidade. A definição de objectivos no âmbito do city marketing surge como um complexo processo, tal como referem Azevedo et al. (2011), em que, no momento da definição dos objetivos, se devem ter em conta objetivos numa perspectiva financeira, numa perspectiva do cliente, numa perspectiva dos processos internos, e numa perspectiva de aprendizagem e crescimento (Gomes, 2006), sendo para tal utilizados diversos indicadores.

Por outro lado Metaxas (2002)<sup>7</sup>, define pré-requisitos, critérios e etapas para a estratégia de marketing para ser bem sucedida: (I) adopção de marketing da cidade pela sociedade local, (II) definição de uma visão para a cidade, (III) cooperação entre as autoridades locais, moradores e empresas, (IV) existência de um escritório de promoção da cidade, com especialistas, (V) existência de dinheiro para esse fim, (VI) apoio económico de empresas da cidade, (VI) definição dos principais objectivos, (VII) análises SWOT<sup>8</sup> e PEST<sup>9</sup>, (VII) identificação das características da cidade, (VIII) criação e gestão de uma imagem para a cidade, (IX) ranking dos principais objectivos de acordo com sua importância, (X) estudo de viabilidade para cada ação, (XI) pesquisa de mercado no ambiente exterior da cidade, (XII) pesquisa de mercado no ambiente interior da cidade, (XIII) segmentação do mercado interno, mercados-alvo, (XIV) segmentação dos mercados-alvo externos, (XV) uso de metodologias apropriadas para cada ação, (XVI) criação da promoção da cidade, (XVII) planeamento estratégico para cada ação e (XVIII) procedimentos de feedback, medição e avaliação de políticas de marketing e seu impacto no desenvolvimento urbano.

---

<sup>7</sup> Ver Figura 7 - Modelo Estratégico de Marketing - Adaptado de Metaxas (2001)

<sup>8</sup> SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

<sup>9</sup> PEST: Political, Economical, Social and Technological factors.

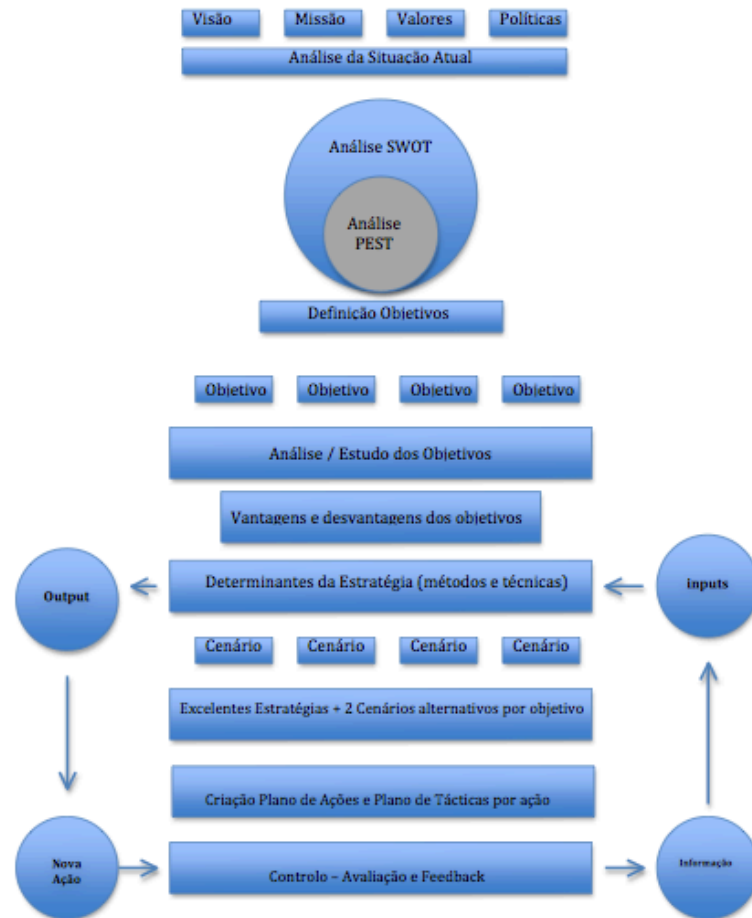


Figura 7 - Modelo Estratégico de Marketing - Adaptado de Metaxas (2001)

Outro modelo interessante, é o modelo<sup>10</sup> adaptado por Azevedo (2010) a partir de Aaker (1996) através do qual se apresenta um modelo de desenvolvimento da marca modelo de branding, sugerindo quatro etapas de progresso cita-se:

- **Nível 1**, compreende uma análise SWOT, com o objetivo de identificar as vantagens competitivas sustentáveis, as oportunidades e ameaças externas, de modo a desenvolver uma estratégia, uma visão e uma ação integrada orientada para os mercados-alvo diferentes.
- **No nível 2**, um sistema de identidade da marca é definido tanto em termos de atributos tangíveis/funcionais e os benefícios emocionais/representativo, que visa construir uma relação entre a marca da cidade e do mercado-alvo.
- **Nível 3**, é a execução e construção do sistema de identidade através da construção de infraestruturas físicas do contexto que envolve o mercado-alvo

<sup>10</sup> Ver Anexo I - Estratégia de Place Branding adaptada por Azevedo (2010).

em particular, e através de uma comunicação e estratégia de relacionamento. O plano de marketing permite o desenvolvimento de uma imagem saliente e posicionamento.

- Finalmente, no **nível 4**, os benefícios do marketing local são otimizadas em termos desenvolvimento económico, nomeadamente através da transferência de imagem de marca lugar para produtos/marcas de serviços das atividades económicas desenvolvidas dentro dos limites da cidade (Azevedo, 2010).

Por seu lado Rainisto (2003) indica quatro factores de sucesso a serem tido em consideração no desenvolvimento de uma estratégia de city marketing.

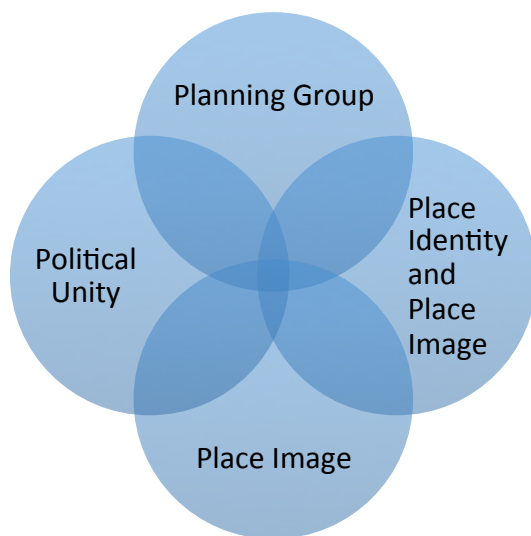


Figura 8 – Fatores de Sucesso da Estratégia de City Marketing segundo Rainisto (2003)

### **Planning Group**

A criação de um grupo de profissionais responsável pelo planeamento da estratégia, sendo funções do mesmo: Diagnóstico dos contextos (análise SWOT), definição da visão e estratégia assente nas reais potencialidades da cidade, e ainda a aplicação das estratégias via acções de comunicação (value-added process).

### **Place Identity and Place Image**

Para Rainisto (2003) citando Aaker (1996) a identidade do lugar relaciona-se com a percepção que cada um tem da cidade. A identidade de lugar é um conjunto exclusivo de associações de marca local que a gestão pretende criar ou manter.

### **Place Image**

Uma imagem do local é a soma de crenças, ideias e impressões que as pessoas vivem. As imagens representam uma simplificação de um grande número de

associações e de informações relacionadas com o lugar, segundo Rainisto (2003) citando Kotler et al., (1999).

### **Political Unity**

Resultado do trabalho de equipa entre o sector privado e público, criando sinergias entre as empresas locais, investidores, cidadãos e o sector público.

A criação de uma ampla networking permite ainda uma redução de custos na estratégia e promoção da marca.

Toda a estratégia de city marketing culmina, tal como referem Azevedo et al (2010), na definição de um plano de city marketing, considerado um plano estratégico no qual se define o marketing mix, identificando metas e ações concretas a serem desenvolvidas, bem como as ferramentas de controlo a serem aplicadas. Mas o plano de city marketing deve ser igualmente encarado segundo o conceito de flexibilidade definido por DGOTDU - Portal do Ordenamento do Território e do Urbanismo - (1996) apresentado por Fonseca & Ramos (2011), através do qual se compreende o planeamento estratégico e a sua flexibilidade, porque os objectivos definidos são ajustados à evolução da realidade, aumentando a eficácia do mesmo.

## **2.6 Plano de City Marketing**

Planear é a palavra-chave do conceito plano de marketing. Planear visa organizar, programar e antecipar<sup>11</sup> visando assim desenhar uma série de etapas e processos que facilitem o alcance dos objetivos pré definidos.

Esse planear da estratégia de city marketing deve se encontrar alinhado numa perspectiva a médio-longo prazo nas palavras de Govers & Go (2009), em resultado da amplitude e complexidade dos comportamentos sociais, económicos e políticos associados à marca cidade.

O plano de marketing para Nunes e Cavique (2008) visa pensar o futuro, planear as estratégias e ações a desenvolver de modo a alcançar os objetivos previamente definidos e antecipar decisões. Na opinião destes autores, o ato de planear deve ser uma tarefa participativa, permitindo uma reflexão e desenvolvimento de aprendizagem no seio da organização. Estes referem ainda que a definição de um plano de marketing não assegura o sucesso da organização, mas permite dar um rumo à estratégia bem como orientar valores e objetivos junto dos ativos do plano.

---

<sup>11</sup> In Dicionário Porto Editora.

O processo de city marketing culmina no desenvolvimento de um plano de marketing estratégico da cidade que visa melhorias na sua capacidade de satisfazer simultaneamente, tal como refere Moreira (2010), os seus públicos internos (cidadãos, investidores, instituições), bem como turistas, investidores, entre outros (públicos externos).

O plano de city marketing visa de acordo com Azevedo et al. (2010) definir a visão da cidade, estratégia, objectivos e ainda atividades, deverá ter em consideração os recursos e competências disponíveis de modo a apresentar linhas orientadoras de intervenção.

Segundo Metaxas (2001) os agentes locais, por um lado, e os agentes do setor privado, por outro, desenvolvem a co-operação com base na representação de interesses e políticas comuns, de modo a alcançar os objectivos e impulsionar motivações para o desenvolvimento.

Para Quinta (2002) citado por Azevedo et al. (2010) existem diversas vantagens na aplicação do planeamento estratégico como instrumento de gestão territorial:

- Oferece uma visão global e intersectorial do território a longo prazo;
- Identifica tendências e antecipa oportunidades;
- Formula objectivos prioritários e concentra recursos limitados em temas críticos;
- Incentiva a participação da cidadania e o debate plural;
- Estimula o consenso em torno de questões-chaves;
- Promove a colaboração e a cooperação publico privada;
- Alarga a coordenação entre os diferentes níveis de administração;
- Fortalece o tecido social e promove a mobilização.

As características distintas da cidade são o sucesso para o desenvolvimento de metas e estratégias e do plano estratégico de city marketing (Metaxas, 2002).

Desta forma, antes da elaboração do plano, as cidades devem segundo Kotler et al, (1993) assegurar:

- Compreensão das alterações no ambiente;
- Compreender as necessidades, desejos e comportamentos do mercado-alvo;
- Criar uma visão realista para o futuro da cidade e sua reconstrução;
- Elaboração de um plano de ação para cumprir esta visão;
- Criação de consentimento entre os atores da cidade;
- Avaliação, em cada fase do plano, dos progressos realizados.

O planeamento da estratégia na gestão urbana encontra-se estritamente relacionado com a análise interna da cidade e ambiente externo - SWOT<sup>12</sup> e análise PEST (CultMark, 2004).

Este processo é a base para examinar fatores de planeamento estratégico como a visão da cidade, objectivos de desenvolvimento, pesquisa de mercado e segmentação, de modo a avaliar possíveis mercados-alvo, planejar as estratégias apropriadas, táticas e cenários alternativos por ação ou ainda planejar o processo de feedback (CultMark, 2004).

Para Azevedo et al. (2010) um plano estratégico é um projeto urbano global que leva em consideração aspectos económicos, sociais e territoriais, sendo também um processo continuado de reflexão sobre a cidade com ela é e como querem os seus cidadãos que ela venha a ser no futuro.

O planeamento é fundamental no sector turístico, de acordo com Jansen-Verbeke citado por Ejigu et al. (2004) existe uma série de elementos primários de turismo que têm a capacidade de atrair turistas e visitantes.

Segundo Seisdedos (2006) existem diversos fatores que a cidade deve considerar e promover no âmbito do seu plano de marketing, entre elas: atividade cultural; capital humano, educação e inovação; clima empresarial; ambiente; qualidade de vida; tecnologia; coesão social e diversidade; infraestruturas e ainda a arquitetura.

Para Kotler et al. (1993) uma cidade pode assumir a linha orientadora de um plano de marketing empresarial, incorporando algumas variações, nomeadamente a identificação dos fatores de marketing da cidade, sendo esses mais amplos e detentores de especificidades únicas.

O produto final do plano de city marketing deve, segundo Elizagarate (2003), reunir em si um conjunto de características que visam a satisfação das necessidades e desejos dos cidadãos, visitantes, investidores, empresas e novos residentes.

O sucesso do plano de city marketing assenta como referem Azevedo et al. (2010) na capacidade de criar uma estratégia capaz de se articular e adaptar rapidamente às situações do ambiente, dando assim resposta às necessidades.

---

<sup>12</sup> Através da análise SWOT surgem dois níveis de pesquisa e análise mais aprofundada. Estas dizem respeito as relações entre Poder Público e da capacidade do setor público para implementar estratégias de desenvolvimento em cooperação com o setor privado numa cidade (CultMark, 2004).

## 2.8 Comunicação – A ferramenta promocional das marcas locais

Partindo dos princípios base da comunicação, do latim "communicare", comunicar é colocar em comum. Sendo esse "colocar em comum" um processo que carece de equitabilidade no transmissor e receptor através da mesma linguagem, se tal não for assim não se entenderão e não haverá compreensão (Marques de Melo, 1975).

De acordo com os 4 Ps definidos por Jerome McCarthy, a comunicação apresenta-se, tal como já foi abordado, como um elemento fundamental na estratégia de marketing.

A importância da comunicação encontra-se bem presente na afirmação de Lindon, et al., (2009) "não chega fazer um bom produto, há que o dar a conhecer e valorizar o mesmo".

Atualmente, em prol da Sociedade de Conhecimento em vigor (Drucker, 2012), a variável comunicação apresenta um valor incalculável na divulgação de conhecimento, informação e promoção de marcas.

Segundo Cobra e Brezzo (2010, p44) a declaração de princípios da Cúpula da Sociedade da Informação da União Internacional de Telecomunicações (UIT) levado a cabo em Genebra em 2003, apresenta a definição do conceito de Sociedade de Informação:

"A sociedade de informação deve focar a sua atenção para a pessoa, integrada e orientada para o desenvolvimento, na qual todos possam criar, consultar, utilizar e partilhar informação e conhecimento, visando o desenvolvimento sustentável e qualidade de vida devidamente enquadrados na Carta das Nações Unidas (Cobra e Brezzo, 2010)". A sociedade de informação caracteriza-se ainda, e segundo Drucker (2012): "por um progresso, produtividade e coesão social promovendo a aplicação do conhecimento ao conhecimento."

Para Drucker (2012) a comunicação é sempre propaganda, isto é, o emissor pretende sempre transmitir uma mensagem, sendo que essa comunicação assenta em três fundamentos: percepção, expectativa e envolvimento.

As cidades são parte integrante da sociedade de informação, apresentando-se num contexto concorrencial, tal como afirma Anholt (2005), as cidades devem ser capazes de comunicar de forma eficiente visando a atração dos públicos-alvos.

A importância da comunicação encontra-se presente nas afirmações de Noordman (2004), que encara como elementos fundamentais na construção da identidade, entre outros, o comportamento e a comunicação, bem como os elementos coloridos (nomes, logos, emblemas, bandeiras, danças ou ainda mapas).

A comunicação da cidade não dita a essência da cidade, a sua identidade, tal como indica Anholt (2010, p. 5), contudo, apresenta-se como o reflexo da mesma, como o espelho do seu brand value, como a compreensão entre o que emite e é recepcionado.

São definidas diversas premissas e ferramentas para a comunicação da cidade segundo Kotler et al., (1993, p151): slogans, temas e posicionamento; símbolos visuais e eventos.

Ainda segundo os autores os slogans são utilizados de modo a entusiasmar o público, os temas desenvolvidos, como o caso do ecoturismo na Nova Zelândia, são meios de comunicação e por último o posicionamento através do assumir de uma actividade económica ou social predominante.

Os símbolos visuais encontram-se directamente relacionados com edifícios, como a Tour Eiffel em Paris, Big Ben em Londres. Por últimos os eventos permitem um envolvimento do público, alcançando assim uma amplitude elevada.

Segundo Noordman (2004) a grande maioria das cidades cai no erro de focar as estratégias de marca, apenas na alteração do logo, das cores, dos símbolos, ou ainda por uma nova direcção de marketing.

Mas, de modo a desenvolver uma comunicação de sucesso, na opinião de Andersson (2010), existem alguns requisitos gerais para que a comunicação da marca alcance eficácia:

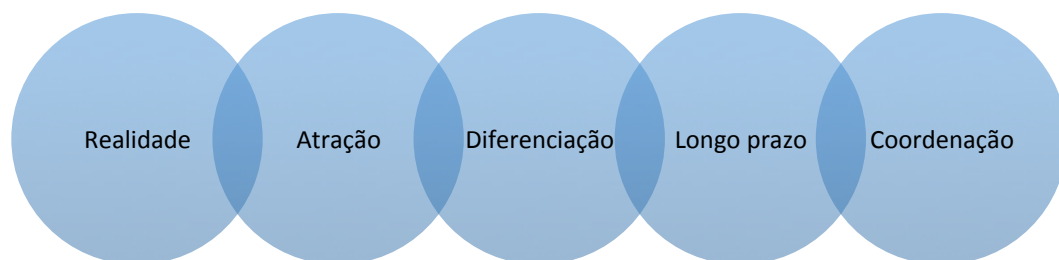


Figura 9 – Comunicação da marca adaptado de Andersson (2010)

(I) a imagem desejada deve refletir a realidade e ser credível nas suas afirmações; (II) apresentar as mensagens de forma clara e compreensível; (III) o conteúdo deve ser atraente; (IV) o conteúdo deve ser diferenciado, de preferência original; (V) os esforços de branding devem ser de longo prazo e consistente e por último (VI) uma comunicação coordenada e harmonizada, de modo a reduzir mensagens divergentes.

Ainda segundo Noordman (2004) os esforços de comunicação devem combinar

propostas de promoção variadas, por exemplo aquelas que visam atrair investidores, turistas e profissionais qualificados com a promoção das exportações, bem como com as atividades mais gerais da diplomacia pública. Essa coordenação de esforços de comunicação, segundo Govers & Go (2009, p.131), através da relação entre os meios de comunicação tradicionais e os meios on-line, complementam uma estratégia capaz de promover de forma intensa a marca cidade.

Tal como indica Anholt (2010, p.3) “se repetirmos várias vezes um slogan de uma marca, mais facilmente essa é reconhecida e possibilita a sua promoção junto de outras pessoas”. Essa repetição deve enquadrar-se numa estratégia articulada entre os diversos meios de comunicação e o público visado. Kotler et al. (1993) bem como Caetano e Rasquilha (2004) indicam diversos meios de comunicação a serem utilizados:

- **Publicidade**

Um meio de comunicar ideias, características, serviços ou produtos sem marcar presença física (Kotler et al.,1993).

Uma comunicação massificada permite o alcance junto de um público diverso através de diversas ferramentas (Caetano e Rasquilha, 2004) como: Televisão, Rádio, Imprensa, Outdoor ou ainda Revistas e Jornais (Kotler et al.,1993).

Exemplo disso são os outdoors utilizados por OnlyLyon nos aeroportos de cidades como Londres ou Bruxelas<sup>13</sup> em 2010, ou ainda o Magazine esMadrid<sup>14</sup> que Madrid utiliza na promoção da sua marca.

- **Marketing Directo**

Essa ferramenta de comunicação visa um contacto direto (físico ou virtual) com o potencial consumidor/consumidor permitindo dados mensuráveis através de inquéritos e outras ferramentas (Kotler et al.,1993). Ainda para Kotler et al., o marketing direto permite um óptimo contacto com o público-alvo para empregos, visitas ou empresários. São utilizados meios como o email, telefone, redes sociais, entre outros através do envio de email, post e comentários ou ainda envio de *sms* e *mms* direto do público para as plataformas da marca cidade. Exemplo de marketing direto são as respostas

---

<sup>13</sup> <http://www.onlylyon.org/articles/onlylyon-dans-les-aeroports-europeens-296-1.html>

<sup>14</sup> <http://www.esmadrid.com/es/esmadridmagazine>

aos posts de utilizadores nos perfis das redes sociais das marca como esMadrid ou lamsterdam<sup>15</sup>.

- **Promoções**

Apresenta-se como uma forma de promover a marca, incentivando à compra do produto/serviço (Kotler et al.,1993). Nesta categoria encontram-se os cupões, descontos, demonstrações ou ainda cartões de descontos, intensificam a relação a curto prazo, mas podem ser tidos como meios de relacionamento e consolidação da imagem da cidade a médio-longo prazo (Kotler et al.,1993).

Através dos cartões, diversas cidades oferecem descontos ao público em eventos, restaurantes, transportes, sendo exemplo de tal o MadridCard<sup>16</sup>.

- **Relações Públicas**

Uma das melhores formas de consolidar a relação entre atores e público-alvo com a marca cidade (Kotler et al.,1993).

Permite a divulgação dos valores da marca para públicos internos, desempenha ainda papel de conselheiro junto de acionistas e outros; por outro lado permite junto do público externo a ligação com fornecedores, sindicatos, ou ainda grupos de lobby<sup>17</sup> (Caetano e Rasquilha, 2004).

O desenvolvimento de políticas de relações públicas permitem ainda às cidades verem assuntos como novos produtos, serviços, ordenamentos de território, e outros debatidos com entidades públicas e privadas (Kotler et al.,1993).

Exemplo disso foi o posicionamento de Nova Iorque, com *I Love Nova Iorque*, debatido em várias frentes públicas e privadas da cidade.

- **Personal Selling**

Encontra-se relacionado com a comunicação oral com os potenciais compradores de um produto (Kotler et al.,1993).

---

<sup>15</sup> <https://www.facebook.com/iamsterdam>

<sup>16</sup> <http://www.madridcard.com/>

<sup>17</sup> Atividade de pressão de um grupo organizado sobre políticos e poderes públicos, que visa exercer sobre estes influência ao seu alcance, mas, sem qualquer ilegalidade (HOUAISS,VILLAR,FRANCO. 2001, p 1775)

Esta ferramenta encontra-se hoje presente na figura dos embaixadores da marca, como é o caso dos Ambassadeurs OnlyLyon<sup>18</sup>, que fomentam a marca, seus valores, serviços e cultura publicamente junto dos público-alvo.

Andersson & Ekman (2009) consideram que a figura do embaixador transmite credibilidade na estratégia de comunicação, permitindo a criação de amplas networkings.

- **Patrocínio**

Relação comercial através da qual uma entidade apoia outra visando a promoção da sua marca na comunicação da entidade apoiada (Caetano e Rasquilha, 2004). Exemplo disso é a ação da Câmara Municipal de Lisboa que promove Lisboa Talks<sup>19</sup>.

- **Mecenato**

Apoio prestado na área cultural, como companhias de dança, teatros, salas de exposições ou museus são forma de promover a marca cidade de forma dinâmica (Caetano e Rasquilha, 2004). Por exemplo a cidade de Lisboa é mecenas do Museu da Arte Antiga<sup>20</sup>.

- **Merchandising**

Um meio de tangibilizar os valores da marca cidade através de produtos como: vestuário, adereços, material de escritório, equipamentos mobile, e muito mais. As lojas virtuais e físicas OnlyLyon<sup>21</sup>, EsMadrid Tienda<sup>22</sup>, Loja On-line I Love New York<sup>23</sup> são exemplo de locais nos quais se encontram merchandising da cidade.

- **Eventos e Atrações**

Um meio de comunicar os valores, o posicionamento bem como a sua cultura (Caetano e Rasquilha, 2004). Concertos, Exposições, Festivais Gastronómicos, Feiras de Turismo são exemplos de eventos promocionais. LaTomatina de Bunol<sup>24</sup>, Festival Internacional de Chocolate de Óbidos<sup>25</sup>, Fêtes

<sup>18</sup> <http://www.onlylyon.org/adhesion-18-1.html>

<sup>19</sup> [http://www.lisboaparticipa.pt/pages/noticias.php/A=80\\_\\_\\_collection=cml\\_news](http://www.lisboaparticipa.pt/pages/noticias.php/A=80___collection=cml_news)

<sup>20</sup> <http://www.mnarteantiga-ipmuseus.pt/pt-PT/mecenas/ContentDetail.aspx>

<sup>21</sup> <http://boutique.onlylyon.com/>

<sup>22</sup> <http://www.esmadrid.com/es/portal.do?TR=C&IDR=633>

<sup>23</sup> <http://www.nycwebstore.com/>

<sup>24</sup> <http://www.latomatina.es/>

<sup>25</sup> <http://www.festivalchocolate.cm-obidos.pt/>

des Lumières de Lyon<sup>26</sup> ou ainda os Jogos Olímpicos de Londres 2012<sup>27</sup> são acontecimentos âncoras das cidades.

- **Web Marketing**

Para Baker (2007) o web marketing apresenta-se actualmente como uma das principais montras da marca cidade, podendo residentes, visitantes, media e outros atores terem acesso a informação bem como interagir através de testemunhos, opiniões e sugestões.

Tal como afirma Kendzerski (2005) “a utilização de web marketing permite elevados níveis de interação e integração de informação e comunicação com o público-alvo”. Para o autor, exemplos dessa variável são: “Websites institucionais, Hotsites promocionais e/ou temporários, SEO - Search Engine Optimization, SEM - Search Engine Marketing - Ações de links patrocinados, E-mail marketing, Marketing nas redes sociais e ainda ações de Web 2.0 (Blogs, plataformas de crowdfunding, fóruns...)”

Também Hall & Hubbard (1996) citados por Seisdedos (2006) apresentam elementos que devem ser dinamizadas no processo estratégico à semelhança de Kotler et al., (1993) (I) Publicidade e Promoção; apresentando contudo meios diferenciados como (II) Regeneração das infraestruturas; (III) Arte e património cultural; (IV) Mega-eventos; (V) Regeneração cultura e (VI) Parcerias público - privadas.

Por seu lado Kavaratzis (2004)

apresenta três níveis de comunicação da marca cidade, especificando mais a dimensão e os meios de comunicação do que aqueles apresentados por Kotler et al., (1993): Comunicação Primária e Comunicação Secundária (Ver figura 10).



Figura 10 – Níveis de Comunicação segundo Karavatzis (2004)

<sup>26</sup> <http://www.fetedeslumieres.lyon.fr/>

<sup>27</sup> <http://www.london2012.com/>

A comunicação primária encontra-se dividida em quatro grandes áreas de intervenção, apresentando elementos semelhantes aos apresentados por diversos autores, sendo eles: Infraestruturas, Comportamento, Paisagem e ainda a Estrutura organizacional.

No que diz respeito ao nível da comunicação secundária encontra-se a Comunicação Formal/Intencional que mais comumente ocorre por meio de práticas conhecidas de marketing, como publicidade interior e exterior, relações públicas, design gráfico, o uso de um logotipo, etc, sendo a dimensão referenciada por Balmer (2002) citado por Kavartzis (2004) a componente de comunicação da identidade corporativa. Na dimensão da comunicação terciária, encontra-se o conceito de Buzz Marketing, não sendo esse possível ser controlado pelos responsáveis da marca cidade, é reforçado pelos media e concorrentes como refere Kavartzis (2004).

Contudo, e nas palavras de Govers & Go (2009) a comunicação tradicional não é a mais-valia diferenciadora, isto é, a comunicação como promoções (publicidade e brochuras), a opinião dos próximos (familiares, amigos, agentes turísticos, etc), os mass media (jornais, revistas, documentários ou ainda programas televisivos) bem como a cultura popular (literatura, pintura, etc...) são elementos complementares, isto porque, uma simples visita pode alterar todo este constructo na mente do consumidor, em resultado de uma real experiência.

Esta afirmação lança novas dimensões no processo de comunicação das cidades, a experiência e a emoção, o envolvimento entre atores de marketing e público-alvo.

### **2.8.1 A experiência como meio de comunicar a cidade**

Para os autores Pine & Gilmore (1999) o consumidor despende tempo ao viver experiências com as marcas, sendo que os autores identificam desta forma como quarta atividade económica - as sensações.

Ainda para Pine & Gilmore (1998) a experiência eleva-se para a economia de experiência, nessa dimensão evolui-se do serviço para a experiência junto do consumidor.

A marca cidade vê a sua imagem ser construída em dimensões psicológicas e não físicas e materiais, isto é, a imagem resulta de estímulos sensoriais, emoções e fantasias (Govers & Go, 2009, p. 175).

Ainda de acordo com Lindstrom (2005) realizar a ligação entre a concepção experiencial sensorial de um produto/serviço e a experiência do consumidor com a

marca, facilita a escolha de imagens, cores, estruturas, nomes, linguagens, ícones, sons, comportamentos, serviços, tradições, rituais e orientações.

Para Lindstrom (2005) combinar o acima exposto permite a recepção de insights que garantem o valor das experiências. Sendo para tal necessário numa primeira fase estabelecer um diálogo entre os potenciais clientes do local e a networking existente (ativos da cidade, privados e públicos) alcançando assim um resultado adequado no que diz respeito ao estabelecimento de objetivos para as experiências a proporcionar.

Para Sheth et al., (1991) citado por Cobra e Brezzo (2010) no momento da decisão, o consumidor encontra-se envolvido com diversos valores, entre eles o valor emocional resultante de sentimentos ou reações afetivas.

Os lugares são uma realidade heterogénea sobre a qual a percepção é criada por experiências proporcionadas e vividas pelos visitantes e outros, sendo criadas imagens por esses à medida das suas experiências. Essas experiências são fundamentais para Pines & Glimore citados por Kotler (2003), que consideram que a abordagem deveria consistir na comercialização de experiências, relacionando consumidores com marcas numa experiência memorável (Kotler, 2003).

Para Bernd Schmitt<sup>28</sup> (1999) “o marketing experiencial baseia-se nas emoções vividas pelo consumidor no momento da compra: perceber, sentir, pensar, agir e relacionar-se”. Ou seja, ao contrário do marketing tradicional, o experience marketing foca-se nas experiências do cliente (Schmitt, 1999) que, segundo Omine (2007) citado por Claro & Dias (2010), mais que um processo de fidelização, trata-se de uma forma de tangibilidade da marca.

A comunicação estratégica assente no experience marketing encontra-se definida no modelo de Bernd Schmitt, o modelo alternativo que Schmitt refere baseia-se em dois elementos: módulos experiência estratégica – **SEMs**, que são diferentes tipos de experiências, e **ExPros** (curto para os produtores de experiência) que são as várias agências que oferecem essas experiências.

Schmitt identifica ainda cinco diferentes tipos de experiências ou “módulos experiência estratégica” - (SEMs) – *Sense; Feel; Think; Act e Relate*.

---

<sup>28</sup> Bernd Schmitt é professor na International Business Faculty Director, Center on Global Brand Leadership - Columbia Business School.

É igualmente investigador e lidera diversas agências/laboratórios de estratégia criativa, branding e customer experience management.

Autor de diversos livros entre eles Big Think Strategy (Harvard Business School Press, 2007), Customer Experience Management (Wiley, 2003), e Experiential Marketing (Free Press, 1999).

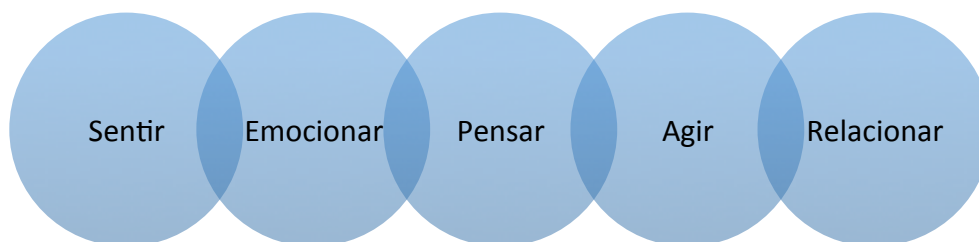


Figura 11 – Tipos de Experiência segundo Schmitt (1999)

É importante referir que estes cinco tipos diferentes de experiências (SEMs) são encaminhados para os indivíduos através de provedores de experiência (ExPros), que são os meios, tais como refere Grundey (2008): “(I) Comunicação: publicidade, comunicação interna e externa da empresa, campanhas de relações públicas visual e verbal de identidade e de sinalização, incluindo nomes, logotipos, cores, etc; (II) Presença de produto: design, embalagem; (III) Co-branding: envolvendo marketing de eventos, patrocínios, parcerias, licenciamento, merchandising em filmes, etc; (IV) Ambientes espaciais: o que inclui a interna e externa de sinal de escritórios de empresas, pontos de venda, consumo e espaços de comércio justo, etc; (V) Websites; (VI) Pessoas: vendedores, representantes da empresa, prestadores de serviço ao cliente, operadores de call center (Grundey, 2008)”.

A relação entre marca e consumidor no experience marketing assenta no sentir, emocionar, pensar, agir e relacionar-se, segundo Schmitt (2007). Essa mesma relação visa ser uma constante, tal como referem Andrés et al. (2006).

Se por um lado autores como Baloglu & McCleary (1999) indicam que a grande maioria dos estudos realizados no âmbito do city marketing, assentam o seu foco em estratégias estáticas – analisando a relação entre a imagem e o conhecimento –, nem todas as investigações apresentam um foco tão estático. Exemplo disso é o que Govers & Go (2009) apresentam, uma análise focada nas redes existentes nas sociedades modernas e na importância da economia de experiência na criação e consolidação da imagem da cidade. Esta visão é reforçada por Toffler (1980) citado por Govers & Go (2009), segundo o qual no mundo moderno não é possível encarar o futuro da mesma forma, bem como a resolução dos problemas, através do desmantelamento dos problemas nas suas partes componentes.

Para Mansfeldt et al. (2007) citados por Azevedo et al. (2010), na gestão da cidade, a noção de experiência foi adoptada com o objectivo de desenvolver abordagens inovadoras nas estratégias de revitalização urbana.

Segundo Holbrook (2000) citado por Govers & Go (2009, p.178) “deve ser dado ênfase a importância das dimensões multissensoriais, fantasia e ainda aspectos emocionais nos produtos das marcas, os conhecidos “3 F”: Fantasies, Feelings e Funsee”. Os sentidos interagem como os processos de criação cognitivos das imagens (a percepção resulta da experiência, e varia segundo contextos, conceitos e crenças) criando emoções e ações (ativas ou passivas) que desenvolvem interações sociais.

Interligando com a visão experiencial de Bernd Schmitt, compreende-se que quanto maior for o envolvimento junto da marca por parte dos consumidores, maior será a sua retenção e promoção junto de outros.

Tal como indica Van Gelder (2002) citado por Azevedo et al. (2010, p. 93) a relação emocional entre a marca e o consumidor garante a fidelidade à marca. Ainda segundo estes, citando Hummon (1992), através da valorização da experiência obtemos o conceito de pertença que é definido como o envolvimento emocional com os lugares.

O inglês Anholt refere na sua obra “Places: Identity, Image e Reputation” (2010) que o fracasso dos modelos comunicacionais das cidades resulta da ausência de uma interligação entre a essência da cidade, estratégias e symbolic actions (ações que decorram no seio da comunidade). Assim, de acordo com o autor, as ações simbólicas devem ser dinamizadas em nos seguintes vectores: “(I) surgir de tantos setores diferentes quanto possível de modo a construir uma imagem ampla e crível para o lugar; (II) nunca devem ser vazias, devem ser substância comunicativa, em vez de mera comunicação e (III) devem ser ininterruptas pois uma imagem e reputação é construída pela repetição (Anholt, 2012)”.

A aplicação da experiências não envolve necessariamente uma presença física, pode simplesmente assentar numa imagem, textura, mensagem, som, sabor, gesto, permitindo uma surpresa pelo estímulo dirigido ao cliente, tal como afirmam Andrés et al. (2006). Contudo, para Pine & Gilmore (1998) a experiência é desenvolvida de forma prepositada, orientada e orçamentada, sendo que terá um valor monetário, em muitos casos explicitamente cobrados.

Exemplos da criação de experiências encontram-se referenciados por Go & Fenema (2006) que apresentam marcas que desenvolveram o seu processo de branding baseado em histórias, conceitos e visões, orientadores da estratégia organizacional. “O branding assenta, segundo essa perspectiva, em aspectos emocionais e reais ou imaginárias imagéticas, incluindo sensações e emoções visuais, por vezes experiências gustativas (Coca-Cola), experiências olfactivas (amostras de cheiro em

revistas de moda) ou ainda experiências tácteis (o toque num peluche acabado de sair da fabrica) (Go & Fenema, 2006)”.

Andrés et al., (2006) referem como fundamental para o sucesso do experience marketing, “ser pensado de fora para dentro, e não de dentro para fora”, saber o que o consumidor deseja, estar atento ao feedback do mesmo. Assim, segundo estes, a utilização do experience marketing visa dois efeitos: (I) relações fortes com as marcas, pela vivencia de momentos únicos com o consumidor e (II) o reforço do posicionamento da marca pela diferenciação.

Os autores apresentam diversas vantagens e desvantagens do experience marketing, podendo indicar-se como vantagem: o envolvimento com o consumidor, a criação de impacto na mente do consumidor, diferencia na mente do mesmo, aumenta o valor da marca através da transparência de valores.

Por seu lado Govers & Go (2009, p. 267), correlacionando os conteúdos de Bernd Schmitt já apresentados, referem que a criação e comunicação de uma marca local assente nas experiências têm inúmeras vantagens, entre elas: (I) facilidade de projetar a imagem da marca para as estratégias de marketing e comunicação; (II) criação direta da imagem correta, evitando reajustes posteriores à marca; e (II) exploração da valência do boca-a-boca por processos conscientes e inconscientes por parte dos ativos;

No entanto, o experience marketing também tem desvantagens, nomeadamente: uma má experiência será lembrada durante muito tempo; o retorno da experiência não é diretamente mensurável; e, após a experiência a imagem da marca pode não agradar (Andrés et al.2006).

Para Britton (1979) citado por Govers & Go (2009, p. 72), “a distorção das imagens das cidades resulta das experiências negativas vivenciadas pelos turistas, que viram definidos pelos países e responsáveis turísticos os locais de destino como “paradisiacos” ou ainda o fosso entre a oferta hoteleira apresentada e a recepcionada no destino (Britton, 1979)”.

Segundo Zimmerman (2005) existem diversos fatores que ditam o sucesso na implementação de uma experience marketing:

- Ganhar a confiança de toda a envolvência. A experiência deve ser compreendida, assumida e promovida por todos.
- Envolvimento, permitindo assim a compreensão do público-alvo. Compreender a marca e o consumidor dita o sucesso e valor acrescentado.

- Reconhecer as necessidades das partes interessadas. Os insights que podem ser obtidos dos atores de marketing bem como do público devem ser utilizados em prol da marca. É fundamental ter a colaboração contínua dos envolvidos.

Também Govers & Go (2009, p. 262) fazem referência a um dos desafios atuais da comunicação, a partilha correta e articulada da informação acerca do local, que vai muito além de um site institucional. O público e outros ativos realizam por si pesquisas mais aprofundadas acerca do local, recolhendo informações específicas e diferenciadas daquelas que se podem encontrar num site institucional.

Assim, para Lindstrom (2005) uma óptima forma de projetar, acompanhar e avaliar o impacto das experiências desenvolvidas pela cidade, recai na análise dos meios de comunicação, ou seja, a monitorização e controlo da informação criada e divulgada, tal como indica Gnoth (2002). O mesmo autor refere ainda que a única forma de monitorizar essa informação, fundamental para qualquer local, é recorrer ao envolvimento da comunidade, apelar à co-criação dos envolventes, sendo que esses produzem elementos essenciais acerca da marca.

Schmitt (2001) citado por Pedrozo (2008), refere que, para além das funções, benefícios e qualidade dos produtos, o que pesa mais para o consumidor, é a criação do vínculo emocional criado pela experiência.

Veja-se alguns tipos de experiências que ditaram o sucesso de locais e cidades, o filme “O Senhor dos Anéis” apresentado por Alcantara (2004) foi o elemento responsável o crescimento do fluxo turístico para a Nova Zelândia, ou ainda o aumento da notoriedade e fluxo turístico do Havai após a exposição mediática do filme, aliada a programas de televisão como North Shore, Hawaii ou ainda a série Perdidos (Lost) e o filme American Idol. Pelo contrário, o filme “Cidade de Deus” (Fernando Meirelles, 2002) ou “Tropa de Elite” (José Padilha, 2007), cujo tema principal é a violência no Rio de Janeiro, constituíram elementos negativos sobre a percepção da marca daquela cidade brasileira.

A Tourné de OnlyLyon de 2009 por diversas cidades europeias, como Bruxelas, Barcelona ou Londres através da qual a marca envolveu-se com a comunidade local com espetáculos de rua, bem como através da presença de embaixadores da marca.

Também para Govers & Go (2009) a experiência pode ser dinamizada através de diversos meios, indicam mesmo que as realidades virtuais, como o Second Life, enquadrada na Web 2.0, apresentam-se como um espelho do local, chegando a ser considerado, tal como afirma o Observer – jornal norte-americano – como um dos locais a explorar, experienciar e visitar em 2007.

Os turistas procuram, nas suas viagens, viver experiências únicas e autênticas, tal como indicam Pine & Guilmore (1999) citados por Guerreiro (2008), condições amplamente associadas à identidade cultural dos lugares segundo Yeoman et al, (2005) citados por Guerreiro (2008).

A experiência como elemento de comunicação é assim defendida por diversos autores, sendo uma dinâmica que dita o sucesso da marca cidade, envolvendo a comunidade, emocionando e aumentando a relação consumidor/marca a médio-longo prazo.

Para Govers & Go (2009, p137) “as experiências permitem o envolvimento entre o indivíduo e os aspectos tangíveis e intangíveis da marca cidade, sendo a relação caracterizada pela interação via processos mentais (percepções, nomes, slogans, criação de fantasias e criação de contextos) desenvolvendo assim emoções/afetos e por consequente ações/reações bem como processos de socialização (Govers & Go, 2009)”.

## Parte III – Análise de Casos

### 3.1 Análises a Casos de Marketing Territorial Internacional

Após a análise dos conceitos basilares da investigação, bem como a sua exploração e apresentação no contexto teórico-conceptual desenvolve-se de seguida a referida análise de estudo de caso, tal como definida por Yin (2004) e apresentado anteriormente. Através da exploração dos estudos de caso estabelece-se uma ligação entre a teoria dos modelos estratégicos de city marketing e comunicação, e a aplicação das orientações defendidas pelos autores.

Tal como refere Yin (2004) o estudo de caso visa a observação directa e sistémica dos dados recolhidos, ao desenvolver uma análise assente nessa sistémica, exploram-se as cidades na qualidade de marca, bem como as suas estratégias de city marketing e consequente estratégias, ferramentas e meios de comunicação utilizados na promoção da marca cidade.

Após terem sido explorados os conceitos de marketing, city marketing, comunicação e experiência, a escolha dos casos para análise recai sobre as cidades de Lyon em França, Madrid em Espanha e ainda a cidade sueca de Nyköping, apresentando desde logo indícios de posicionamento, marketing e comunicação de sucesso.

O estudo de caso e a análise dos mesmos irá focar um dos 5 P's definidos por Metaxas (2002), a comunicação da cidade, nas variáveis identificadas por Kotler et al., (1993) em Publicidade, Marketing Direto, Promoções, Relações Públicas, entre outros meios de comunicação como a Web referenciada por Baker (2007).

Através desta análise de estudo de casos visa-se responder às hipóteses anteriormente definidas, verificar se os casos de sucesso internacionais apresentam-se como um modelo para outras cidades (H1); analisar os benefícios da articulação de diversos meios de comunicação para o fomento do relacionamento entre o atores de marketing e público-alvo e marca cidade; (H2) e ainda envolver o consumidor através do experience marketing apresenta-se como a melhor opção para a comunicação das cidades. (H3).

A análise será realizada caso a caso, através da definição da marca cidade, a apresentação de quadros resumos com as informações mais relevantes acerca da comunicação desenvolvida, remetendo para anexo as grelhas de observação totais.

De modo a cruzar conteúdos e conceitos será desenvolvida uma síntese final que irá reunir as variáveis dos três casos, de modo a facilitar a compreensão das principais conclusões acerca das estratégias de comunicação.

### 3.2 Caso: OnlyLyon (Lyon)

Desde de 1998 que Lyon<sup>29</sup> é classificada como Património Mundial da UNESCO, contribuindo para tal os cerca de dois mil anos de história desta cidade que já foi a capital francesa.



Partindo dos dados fornecidos pela agência para o desenvolvimento de Lyon e pela gestão da marca OnlyLyon – ADERLY<sup>30</sup> - pode-se caracterizar a cidade e assim apresentar a sua dinâmica social, económica e social.

Segundo o ranking da atratividade de investimento 2011 da empresa de consultoria internacional Ernst & Young<sup>31</sup>, Lyon apresenta-se como a segunda melhor cidade para investir. Surge igualmente como a nona cidade preferida pelos empreendedores segundo o Ranking ECER 2010, ocupando o mesmo lugar no Ranking das Cidades Inovadoras classificada pela 2Thinknow Innovation Cities Global 256 Index 2010<sup>32</sup>.

Lyon tem apostado de forma intensa no desenvolvimento empresarial através de investimentos na ordem de quatro milhões de euros na Investigação e Desenvolvimento, investimentos semelhantes à Finlândia e Dinamarca.

Apresenta ainda polos económicos e empresariais, bem como futuros projectos no âmbito empresarial, tais como Lyonbiôpole, Axelera, Lyon Urban Truck & Bus, Imaginove, Techtera, que asseguram o carácter inovador e empreendedor da cidade.

Segundo os dados de 2009 do Ofício do Turismo de Lyon (entidade responsável apenas pelo turismo naquela cidade), os turistas permitiram um encaixe 2,8 milhões de euros euros<sup>33</sup>.

Um evento que, de certa forma identifica a cidade é o Festival des Lumières<sup>34</sup>, realizado anualmente junto da parte histórica da cidade de Lyon, traz anualmente milhares de visitantes.

<sup>29</sup> Lyon (45° 45' 35" N 4° 50' 32" E), apresenta-se com a segunda maior área urbana francesa, Lyon é a capital da região Ródano-Alpes e do departamento de Ródano, na junção do Ródano (Rhône) e do Saône, ocupando uma área de 55.000 hectares. Possui cerca de 472.000 habitantes, e cerca de 1.200.000 habitantes na sua Região Metropolitana, dados de 2007.

<sup>30</sup> <http://www.aderly.com/> consultado a 23 Janeiro 2012

<sup>31</sup> <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/2011-European-attractiveness-survey---Europe-as-it-is-perceived---a-complex-value-proposition---Cities> consultado a 23 de Janeiro 2012

<sup>32</sup> <http://www.innovation-cities.com/2thinknow-innovation-cities-global-256-index/> consultado a 23 de Janeiro 2012.

<sup>33</sup> A cidade francesa acolhe ainda anualmente eventos de renome mundiais, na área da saúde, gastronomia, ambiente, sistemas de transportes, entre outros, como o Salão Internacional dos Equipamentos para o Ambiente, que contou com 50 mil visitantes em 2010; BioVison, fórum mundial da Ciência e da Vida, um evento no âmbito das neurociências, criado em 1999 ou ainda o Truck and bus world forum, evento no âmbito dos transportes.

<sup>34</sup> <http://www.fetedeslumieres.lyon.fr> consultado a 23 de Janeiro 2012

A sua valência estudantil é patente nos mais de cento e sessenta mil estudantes que a cidade possuía em 2011, sendo 14% estudantes estrangeiros, possuindo um polo de investigação - Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES), estando Lyon em 10º lugar no ranking das Business School Europe 2010<sup>35</sup> em 75 cidades.

Lyon é assim uma cidade dinâmica, assente na inovação, investigação, apostando de forma intensa na valorização dos seus ativos, estudantes e empreendedores.

Lyon tem vivido nos últimos vinte anos uma verdadeira metamorfose, tal como refere a ADERLY num dos seus comunicados de imprensa, sendo essa alteração visível em diversos domínios, desde da dimensão urbana, criativa e cultural, social e económica, bem como a sua própria identidade.

Assente neste último ponto a cidade, passou de uma urbe calma, a um lugar explosivo, com ênfase nas arquiteturas glamorosas, restauração e hotelaria renovada, um dinamismo desportivo trazido pelos diversos títulos de campeão de futebol do Olympique Lyonnais, bem como os seus eventos de dimensão mundial, atribuíram um enorme orgulho em ser um habitante da cidade.

### **A marca OnlyLyon**

Visível, clara, facilmente destacável e memorizável, a assinatura OnlyLyon – Only + Lyon, é compreensível pelo mundo fora de forma simples (ADERLY, 2009).

*Only*, remete-nos para o a dimensão única da cidade, *Lyon* apresenta-se como a única opção para viver, estudar, investir e visitar.



À semelhança de outras cidades como Londres - “TotallyLondon”; Amsterdão – “I amsterdam” ou ainda Berlim - “be Berlin”, a cidade apela à autenticidade da origem.

Segundo La Démarche de Lyon (*brand book* da marca) a marca Lyon ilustra a vontade da metrópole afirmar a sua diferença, valores, identidade, personalidade e exclusividade. A função base de OnlyLyon assenta na promoção dos valores da metrópole e da sua ambição: tornar o seu modelo de desenvolvimento económico uma referência no seio das grandes metrópoles europeias fortalecendo a sua posição internacional no sector empresarial. Pode-se comprovar o reconhecimento dessa posição nas palavras de Martinez & Blanco (2010), sendo que esses classificam Lyon como uma cidade “projeto”, membro da PANEL, rede europeia para a promoção e

<sup>35</sup> <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/european-business-school-rankings-2010> consultado a 23 de Janeiro 2012

reconhecimento da criatividade e inovação empresarial e ainda uma Eurocity, membro do Economic Development & Urban Regeneration.

Toda a estratégia da marca é da responsabilidade da ADERLY – Agence pour le Développement Économique de la Région de Lyon – responsável por uma estratégia focada na valorização de Lyon como um polo económico de maior valência, valorizando a sua posição de referência nos sectores da saúde, indústria, química ambiental, transportes, ou ainda do lazer e património histórico.

A ADERLY controla e delinea igualmente um projeto benéfico na consolidação da marca OnlyLyon, o World Trade Center Lyon<sup>36</sup>, sendo um elemento que visa a integração de novos projectos económicos e empresariais, bem como a retenção de investimento na cidade.

Como linhas orientadoras a ADERLY definiu três eixos de ação:

- Empreendedorismo em Lyon;
- Inovação pelos polos económicos competitivos;
- Promoção dos sectores de excelência.

Quatro focos da estratégia de comunicação:

- Uma estratégia de comunicação assente em duas dimensões: uma campanha offline que visa a presença nos aeroportos europeus; e outra campanha via web aumentando a notoriedade da marca nas redes sociais e na internet;
- O desenvolvimento da rede de Embaixadores da marca – CEO, Personalidades, Líderes de opinião, etc...(porque acreditam que o ativo humano é o elemento chave para a promoção da marca);
- Parcerias para os eventos, para promover a marca junto das capitais europeias;
- Relações Públicas, aumentando a visibilidade da marca junto dos media nacionais e internacionais, promovendo a imagem da metrópole das luzes, inovação, urbanismo e ainda a cultura.<sup>37</sup>

Contudo, pode-se, segundo a agência ADERLY, identificar como objectivos específicos da marca:

- Ser um polo de cluster diversos mundiais;
- Impulsionar a Universidade de Lyon no Top 30 europeu;

---

<sup>36</sup> <http://www.wtc-lyon.com>

<sup>37</sup> [http://www.onlylyon.org/content/media/document.php?id\\_document=1191&id\\_format=1](http://www.onlylyon.org/content/media/document.php?id_document=1191&id_format=1)

- Dar ênfase a ambição urbana (através de projetos emblemáticos que favorecem a implementação de novas empresas, afirmando por seu lado a posição de Lyon como centro europeu);
- Atrair e fidelizar os líderes de opinião (mobilizando já os existentes);
- Reforçar o seu sistema financeiro no âmbito da sua dimensão mundial;
- Desenvolver o seu potencial turístico de modo a melhorar a sua capacidade de recepção hoteleira e organização de eventos internacionais.

OnlyLyon é uma marca cocriada pelos principais parceiros e instituições económicas de Lyon (ADERLY, 2009), fazendo parte deste projeto: Le Grand Lyon, le Département du Rhône, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, l'Aderly, l'Office du Tourisme, l'Université de Lyon, l'Aéroport Lyon Saint- Exupéry, le Palais des Congrès, Eurexpo, Le Medef Lyon-Rhône, la CGPME du Rhône, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat du Rhône.

Esta assinatura de marca foca dois públicos-alvo: agentes económicos ativos e influenciadores sociopolíticos europeus (multinacionais, empresas nacionais, centros de investigação, laboratórios, etc...), bem como todos os originários de Lyon, que são os primeiros a serem convocados para serem os embaixadores da marca, assumindo o seu orgulho e identidade pela e da cidade - ADERLY (2007).

De forma específica, tendo em consideração os dois macro públicos, a marca aponta como público-alvo os seguintes:

- Empresas do sector terciário que procuram uma relação qualidade e preço, e descentralização de Paris.
- Investigadores e projectos inovadores nas áreas da saúde, tecnologia e transportes.
- Recém Licenciados e Empreendedores *Star-Up*.
- Sede de empresas prestadoras de serviços como bancos, consultoria financeira, advogados.
- As instituições internacionais de negócio.

Desde de 2009, que a marca decidiu alargar a sua estratégia de comunicação a nível internacional, com a assinatura “Be you, be in Lyon”, a cidade visa consolidar os seus atributos, reforçando a sua posição, dando igualmente valor à qualidade de vida que possibilita aos residentes na área metropolitana, através dos seus diversos projetos de qualificação e requalificação urbana.

Tabela 3 – Quadro resumo da marca OnlyLyon

<b>Assinatura da marca</b>	<b>OnlyLyon “la Ville pour Vivre, Etudier &amp; Travailler en France” OnlyLyon Internacional “Be you, be in Lyon” desde de 2009</b>
<b>Entidade responsável pela marca</b>	ADERLY Agence pour le Développement Économique de la Région de Lyon
<b>Objectivo base da marca OnlyLyon</b>	Ganhar a sua posição no sei das metropoles mais activas e atractivas da Europa.
<b>Envolventes na gestão e promoção da marca</b>	Le Grand Lyon, le Département du Rhône, la Chambre de Commerce et d’Industrie de Lyon, l’Aderly, l’Office du Tourisme, l’Université de Lyon, l’Aéroport Lyon Saint- Exupéry, le Palais des Congrès, Eurexpo, Le Medef Lyon-Rhône, la CGPME du Rhône, la Chambre de Métiers et de l’Artisanat du Rhône.

Elaboração Própria

### Factores de sucesso OnlyLyon

Através da aplicação das grelhas de observação às ferramentas de comunicação<sup>38</sup> da cidade e pesquisa na internet – inclusive o site da agência de promoção da marca –, apresentam-se conclusões interessantes que reforçam a posição inicial de seleccionar o caso de OnlyLyon como um caso sucesso de city marketing.

A representação gráfica da logomarca e a utilização das suas cores – vermelho, branco e preto – é coerente em toda a sua comunicação.

O sucesso da marca resulta em parte da real aplicação dos valores da marca: Inovação, Internacional e Equipa envolvida.<sup>39</sup>

A presença do logo, do nome e da assinatura da marca está constantemente presente nos meios de comunicação utilizados.

O tom da comunicação da marca OnlyLyon assenta na descoberta da cidade, apelando às emoções, cruzando sempre os factores de sucesso e as mais-valias dos diversos eixos da cidade, destacando a sua atratividade empresarial, económica, ou simplesmente a sua qualidade de vida.

A estratégia de comunicação encontra-se devidamente articulada entre os diversos meios de comunicação que a marca promove, desde do seu site na internet, publicidades promocionais, catálogos, relatórios de atividades, bem como redes sociais, dando sempre ênfase ao logo e assinatura da marca.

A proximidade com a comunidade é patente na sua comunicação, essencialmente na promoção e desenvolvimento de eventos desportivos e culturais, sendo que esses

<sup>38</sup> Elementos enviados pela agência de gestão da marca Lyon, ADERLY

<sup>39</sup> <http://www.aderly.com/developpement-economique/agence-developpement-economique.p,0,FR.jsp>

são diversos, visando envolver todas as faixas etárias. Considera-se desta forma uma marca inovadora, atual e dinâmica em resultado da sua conjugação das diversas ferramentas ao dispor.

A marca OnlyLyon articula desta forma as diversas variáveis da comunicação referidas na II Parte do presente projeto Contexto Teórico-Conceptual por diversos autores como Kotler et al., (1993) bem como Caetano e Rasquilha (2004), como elementos basilares da comunicação<sup>40</sup>.

**Tabela 4 – Quadro Resumo da Comunicação OnlyLyon**

<b>Quadro Resumo da Comunicação OnlyLyon</b>	
Marketing Direto	A marca desenvolve várias estratégias de modo a reforçar o contacto direto e personalizado com o seu público-alvo, o envio de newsletters segmentadas, newsletter internacional <sup>41</sup> , ou ainda a possibilidade de comunicar diretamente com os responsáveis da marca.
Publicidade	OnlyLyon promove a sua marca através de outdoors em ruas de diversas cidades europeias, bem como em revistas de companhias aereas como Air France ou Easyjet Magazine.
Relações Públicas	A figura dos Ambassadeurs OnlyLyon <sup>42</sup> ou ainda o blog Ils ont Choisi Lyon <sup>43</sup> promove a marca bem como o envolvimento entre atores de city marketing e público-alvo. O serviço Lyon City Greeter <sup>44</sup> permite ainda a visita da cidade com cidadãos de Lyon.
Merchandising	A existência de vários pontos de contacto, como a loja Oficial OnlyLyon física e online <sup>45</sup> .
Eventos e Atrações	OnlyLyon desenvolve vários eventos, como a Fêtes des Lumieres; Lyon Energy Discovery Day; www2012 Lyon Capital Mondial du Web; Lyon: Opération séduction à Londres; French Kiss: Festival de Musique Française ou ainda Festival les Nuits Givrées. OnlyLyon promove ainda os seus valores através de stands em feiras internacionais.
Mecenato e Patrocínio	A marca OnlyLyon surge igualmente associada a diversas entidades públicas locais, associações, empresas privadas, clubes de desporto <sup>46</sup> .
Página Web e Social Media	OnlyLyon apresenta uma página web é completa, segmentada por interesse e público, blogs, aplicações blog. As Social Media OnlyLyon agrupam milhares de seguidores, são dinâmicas com aplicações para eventos, jogos interactivos como o caso da aplicação para a Fête des Lumieres <sup>47</sup> .

Elaboração Própria

<sup>40</sup> Ver Anexo III - Grelha observação Meios e Comunicação da marca OnlyLyon (Lyon)

<sup>41</sup> <http://www.aderly.com/publications/500.pdf>

<sup>42</sup> <http://www.onlylyon.org/adhesion-18-1.html>

<sup>43</sup> <http://ilsontchoisilyon.com/>

<sup>44</sup> Visitas grátis com residentes da cidade. <http://www.lyon-france.com/Bons-Plans/Lyon-City-Greeters>

<sup>45</sup> <http://boutique.onlylyon.com/>

<sup>46</sup> Le Grand Lyon, le Département du Rhône, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, l'Aderly, l'Office du Tourisme, l'Université de Lyon, l'Aéroport Lyon Saint- Exupéry, le Palais des Congrès, Eurexpo, Le Medef Lyon-Rhône, la CGPME du Rhône, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat du Rhône, Bayer, Cropsience, Genzyme, JTEKT, Lafarge, Merial, Plastic Omnium, Renault Trucks, Rhodia, Sanofi Pasteur, Seb são parceiros OnlyLyon.

<sup>47</sup> <https://www.facebook.com/fetedeslumieres>

## OnLyLyon – um caso de experiência

Através da análise acima referenciada são inúmeros os factores que permitem afirmar que a estratégia utilizada pela marca OnlyLyon torna a cidade num caso de sucesso em termos de promoção e comunicação. Interpretando as palavras de Jean-Michel Daclin<sup>48</sup>, adjunto do presidente da Câmara de Lyon e responsável pelas relações internacionais, turismo e atracção ao território, “o principal objectivo da cidade de amanhã é o relacionamento humano”, “a qualidade de vida de todos os envolvidos irá ditar a capacidade de atracção de capital humano”. De destacar nas palavras deste responsável os conceitos de relacionamento, envolvimento e experiência que devem sustentar toda a comunicação da marca cidade, afirmando que o futuro da cidade passa pela capacidade de oferecer experiências centradas na pessoa.

A estratégia de comunicação desenvolvida desde de 2007, assente numa ampla articulação em diversas frentes, desde da criação de uma agência de gestão da marca, a adopção de uma estratégia de comunicação que passa essencialmente no:

- Contacto direto (relações públicas, marketing direto e eventos);
- Promoção da marca via street marketing (Figura 12 – campanha de distribuição de 50000 cartões para o Natal);
- *Merchandising*;
- Publicidade em revistas;
- Site da marca;
- Redes Sociais (Facebook, Twitter, LinkedIn).

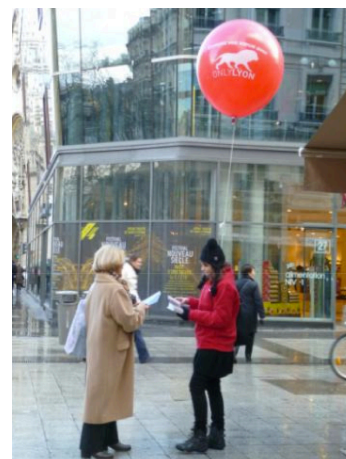


Figura 12 – Campanha de distribuição Cartões Natal OnlyLyon

De notar ainda a interligação entre sites da cidade, da página oficial da OnlyLyon facilmente existe acesso a ADERLY, à página cultural de Lyon France<sup>49</sup> ou ainda com a página Lyon City Greeters, entre outras de interesse diverso.

Dois anos depois (2009), a estratégia de comunicação foi alargada ao exterior, através de *outdoors* nos aeroportos internacionais de Berlim, Londres, Bruxelas, tendo obtido excelentes resultados. Num inquérito realizado a cerca de 400 utilizadores daqueles espaços<sup>50</sup>, 77% apreciaram a campanha, sendo que 66 % dos

<sup>48</sup><http://cormembers.cor.europa.eu/cormembers.aspx?critName=daclin&critCountry=&critFunction=MEM%7CALT&critGroup=&critDossier=>

<sup>49</sup> <http://www.lyon-france.com/>

<sup>50</sup> <http://www.aderly.com/publications/488.pdf>

inqueridos consideram rever no tema da campanha o reencontro, 57 % o charme e sedução da cidade. Mais ainda, 79% dos inquiridos afirmaram que Lyon deve ser uma boa cidade para viver e 82 % indicaram que transmitia uma imagem refinada da cidade. Contudo, 49% consideraram que Lyon é o agente ativo da campanha e não OnlyLyon, ou seja que a marca é Lyon e não OnlyLyon.

Ainda no âmbito internacional a marca levou mais uma vez o seu nome para as ruas, envolvendo a comunidade internacional com a marca, despertando experiências via concertos, espetáculos e danças. Cidades como Barcelona, Milão, Bruxelas, Amesterdão, Londres, e ainda algumas cidades francesas, como Marselha<sup>51</sup> foram palco da experiência OnlyLyon em 2011.

Experiência materializada pela iniciativa OnlyLyon Tour<sup>52</sup>, que percorreu nove mil quilómetros, promovendo oitenta espetáculos do grupo de *hip hop* Pockemon Crew<sup>53</sup>, distribuindo quinze mil brochuras, desenvolvendo um concurso que visa premiar dez fins de semana em Lyon, ao qual participaram doze mil pessoas.

No total interagiram duzentas mil pessoas com o *stand* da marca OnlyLyon, no qual se destacaram várias pessoas como o Leão do Dia.

A Figura 13 retirada do Relatório de Atividade de 2010 apresenta os investimentos realizados nesse ano, sendo que o desenvolvimento de comunicação e eventos lidera o investimento realizado pela marca.

Mais uma vez a experiência e o envolvimento são reconhecidos como o meio de comunicação de excelência.

A complementaridade com outros meios, como é o caso da web e ainda os meios tradicionais é ainda assim uma estratégia adoptada.

Importante referir que em 2010, OnlyLyon e suas atividades foi referida por cerca de 170 media nacionais e internacionais, o que representa um bom indicador ao trabalho realizado.

Outro elemento fundamental para a promoção da marca OnlyLyon, recai no papel desenvolvido pelos embaixadores da marca, sendo em final de 2011, cerca de 8000 mil, desses cerca de 300 são embaixadores da marca residentes fora de França.

BUDGET ONLYLYON //	
<b>RECETTES (en K€)</b>	
Grand Lyon	1 100
CCI de Lyon	300
Conseil Général	200
<b>TOTAL</b>	<b>1 600</b>
<b>DÉPENSES (en K€)</b>	
Communication, événementiel...	690
Ambassadeurs	240
Relations presse	250
Web-Marketing	120
Moyens généraux	300
<b>TOTAL</b>	<b>1 600</b>

Figura 13 – Budget OnlyLyon  
Relatório de Atividade de 2010

<sup>51</sup> <http://www.marsactu.fr/2011/05/13/quand-only-lyon-vient-chasser-sur-les-terres-de-marseille-on-the-move/>

<sup>52</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=noVgHauQAeY>

<sup>53</sup> <http://www.pockemon-crew.net/>



Figura 14 – Embaixador OnlyLyon em Nova Iorque

A figura ao lado (Figura 14) retrata um embaixador da marca nos EUA, em Nova Iorque, marcando a presença da marca numa das ruas da *Big Apple*.

Descobrir a cidade com um residente<sup>54</sup> é outra opção e mais uma experiência

proporcionada pela marca. Através de um simples agendamento, qualquer visitante

poderá ter uma visita guiada a locais por si selecionados com um voluntário de Lyon que o fará descobrir da melhor forma a cidade.

A marca OnlyLyon apresenta-se desta forma como uma marca dinâmica, impulsionadora do investimento e atraente para estudantes e novos investimentos empresariais, sendo que o seu posicionamento tem tido reflexo nos meios de comunicação utilizados, bem como no tom da comunicação e mensagem transmitida.

<sup>54</sup> <http://www.lyon-france.com/Bons-Plans/Lyon-City-Greeters>

### 3.3 Caso EsMadrid (Madrid)

Madrid é a capital e a maior cidade da Espanha, o mesmo se passa com o município de Madrid e a Comunidade autónoma de Madrid.

Após 1976, ano da restauração da república e a adesão à CEE, em 1986, a cidade de Madrid<sup>55</sup> tem vindo a assumir um papel importante na economia europeia, tornando-se num dos principais focos financeiros do Sul da Europa. Em resultado da sua localização geográfica e histórica, é à semelhança de Lisboa o centro financeiro e político da Península Ibérica.

A multiculturalidade da cidade está patente no facto de mais de dez por cento dos seus residentes serem de origem estrangeira (Roura, Calvo, & Fuentes, 2010).

Durante os anos setenta, Madrid<sup>56</sup> sofreu uma crise como resultado da recessão económica que afetou as economias ocidentais. Se o caso anterior de Lyon apresentasse como um caso de centralização, Madrid por seu lado, sofreu durante essa década uma descentralização de residentes e atividades terciárias, como refere Seisdedos & Vaggione (2005). Contudo, as autoridades municipais, através de uma estratégia territorial e de comunicação, têm-se esforçado para revitalizar a funcionalidade e qualidade urbana das áreas centrais (Seisdedos & Vaggione, 2005).

Madrid é também considerado por Martinez & Blanco (2010) como uma ponto de ligação entre a Europa e a América Latina. Ainda do ponto de vista dos autores, Madrid é uma cidade da rede European Cities Tourism, tal como Lyon, visando assim a defesa dos interesses das cidades como foco de turismo. A cidade de Madrid é igualmente membro do PANEL – rede europeia que premeia a criação, inovação e excelência empresarial.

Mais recentemente Madrid entrou na corrida a organização do evento com maior assistência, os Jogos Olímpicos de 2020.

Contudo, a percepção internacional da identidade de Madrid é muito diferente da realidade da cidade. A imagem ainda está relacionada com a posição que a cidade ocupava a dez ou quinze anos atrás. As recentes mudanças ocorreram tão rapidamente que a percepção internacional não acompanhou estas mudanças. É por isso que a estratégia de comunicação da cidade é fundamental, de modo a

---

<sup>55</sup> A cidade desenvolveu-se junto às margens do rio Manzanares, localizado no centro de Espanha. Implementada num área 607 km<sup>2</sup>, cuja sua densidade populacional atinge os 5.325 km<sup>2</sup>, Madrid encontra-se dividida em 21 bairros (Roura, Calvo, & Fuentes, 2010).

<sup>56</sup> o recente dinamismo da cidade que em 1976 contava com pouco mais de 500 mil habitantes mas que, segundo dados de 2005, a cidade conta com mais de três milhões de habitantes, sendo que a província conta já ultrapassa os seis milhões. População de Madrid (2010) - 3,273,049 Fonte: <http://en.wikipedia.org/wiki/Madrid>

desenvolver a percepção mais próxima da realidade através de marketing na cidade (Pekelsma, 2009).

Para a percepção ampla e diversificada da marca Madrid contribui a diversidade definida pela Madrid VCB (Departamento de Comunicación, 2009):

- Galore Arte (Mais de oitenta museus e mais de dois mil monumentos de históricos e artísticos). O legado cultural de Madrid oferece aos visitantes uma viagem sem precedentes: a Art Walk (que inclui o Museu do Prado, Reina Sofia e Museu Nacional Centro de Arte, o Museu Thyssen-Bornemisza e, mais recentemente, CaixaForum).
- Vida noturna e entretenimento (das atrações mais populares é o teatro musical. Gran Vía, também conhecida como Broadway de Madrid, tornou-se uma referência para este gênero musical na Espanha.)
- A Cidade Verde (Com quase 3.000 horas de sol por ano, Madrid é sem dúvida uma cidade luminosa e quente. Madrid tem dois verdadeiros "pulmões verdes": Parque do Retiro e Casa de Campo. Além disso, o curso Madrid projeto Rio (Madrid River) vai transformar 820 hectares num parque fluvial em 2015.
- Gastronomia (Mais de 3.000 restaurantes, Madrid pode ser considerada uma cidade onde se pode saborear todas as diferentes cozinhas do mundo, bem como pratos espanhóis).
- Turismo de Negócios (Madrid acolhe mais de 4.000 congressos e convenções a cada ano. Há uma grande variedade de locais na oferta, que incluem a Feria de Madrid recinto de feiras (IFEMA<sup>57</sup>) e ao futuro Centro Internacional de Convenções, a sua excelente comunicação, tais como Madrid-Barajas Aeroporto Internacional, os seus hotéis de alta qualidade, e sua significativa oferta cultural e de entretenimento certamente irá fazer a organização de qualquer evento empresarial um claro sucesso.
- Compras para todos os gostos (A cidade tem várias áreas bem definidas de compras: Gran Vía, Calle Preciados, a área de Azca-Orense, Chueca e Calle Fuencarral, Calle Bravo Murillo, Salamanca ou o centro histórico da cidade.)
- Viagens de Luxo (essência do luxo e exclusividade, oferecendo o melhor em termos de alojamento, gastronomia, compras e entretenimento. Hotéis de cinco estrelas a partir dos padrões clássicos para mais avant-garde e minimalista tarifas, restaurantes prestigiados vestindo estrelas Michelin, visitas

---

<sup>57</sup> [http://www.ifema.es/Institucional\\_01/](http://www.ifema.es/Institucional_01/)

privadas a museus mundialmente famosos ou de compras em empresas de renome nacional e internacional de luxo localizado no Golden Mile).

### **A marca esMadrid**

A agência de promoção de Madrid E.M. Promoción de Madrid S.A.<sup>58</sup> era a entidade responsável pela articulação da estratégia de comunicação e promoção da marca “esMadrid”, estando, desde de Janeiro de 2012, entregue a Madrid Visitors & Convention Bureau (Madrid VCB)<sup>59</sup>.

Madrid Visitors & Convention, visa desta forma a promoção cultural, turística, económica e empresarial da cidade de Madrid, tanto a nível nacional e internacional, através da assinatura “es Madrid”, remetendo para a autenticidade e o sentimento pertença.

Apresenta como missão: “Promover e potencializar a cidade de Madrid e a sua imagem em todos os âmbitos, impulsionado especialmente as atividades que favorecem a projeção institucional da mesma, tanto a nível nacional como internacional, utilizando as novas tecnologias para alcançar esse fim.”

Madrid VCB apresenta ainda como objectivo a gestão de experiências de viagem, reforçando a consciência da importância do turismo para a cidade, que representa 9% do PIB de Madrid.

Os valores da marca “esMadrid”, assentam no apelo ao sentimento de pertença, “es” remete para o envolvimento do ativo e do público-alvo, ser Madrid, independentemente do estatuto social e enquadramento económico.

Para 2012, Madrid VCB conta com vinte sete milhões de euros para desenvolver a sua estratégia de comunicação.

O organismo apresenta uma estrutura ampla e integrada com os elementos municipais de Madrid, articulando estratégias, objectivos e comunicação.

A estratégia de Comunicação de Madrid (Madrid E. P., 2010) resulta da articulação de três dimensões:

- City Marketing – Estratégia de Marketing; Plano de Comunicação, Design Publicidade e Material Promocional; Promoção Turística e ainda Presenças em Feiras.

---

<sup>58</sup> <http://www.promocionmadrid.com/>

<sup>59</sup> <http://www.promocionmadrid.com/>

- Meios e Canais de comunicação
  - esMadridtv;
  - esMadrid.com, TurismoMadrid, BlogaboutMadrid, PasaenMadrid
  - esMadridmagazine;
  - esMadridMusic;
  - esMadrid4u.
- Gestão do Turismo.

A marca esMadrid segue uma estratégia própria, desenhada e assente nos valores da cidade. A estratégia global de Madrid, é construída em torno de quatro objetivos principais. (Pekelsma, 2009):

- Afirmar Madrid como a terceira cidade da Europa. Nesse sentido, a cidade está a concorrer com cidades como Berlim, Amsterdam, Estocolmo, Frankfurt, Roma e Milan.
- Ser o centro da língua espanhola e da América Latina. A presidência da União das Cidades Capitais da Ibero-América (UCII) poderá solidificar esta posição
- Afirmar Madrid como o elo de ligação entre culturas e continentes, em particular entre o americano, europeu e norte-Africano e na Ásia.
- Madrid visa ser uma cidade de referência para as cidades emergentes, especialmente na Ásia. Face às mudanças recentes e repentinas Madrid desenvolveu exemplos (projetos de renovação urbana, empreendedorismo, qualidade de vida) que se podem ser um exemplo de experiência para essas novas cidades.
- A nível turístico a cidade visa promover a sua imagem em países como França, Alemanha, EUA, Brasil e Japão que representam cerca de 80% dos visitantes.<sup>60</sup> Foram investidos quatro milhões de euros em publicidade, campanhas promocionais em países como a França, Alemanha, Itália, México, Brasil, Argentina, Japão e ainda em mercado emergentes como a Rússia, China, Índia e Israel.<sup>61</sup>

Esta estratégia ampla é sustentada pela revisão territorial de Madrid, levada a cabo em 2007, pela OCED, destacando as suas principais forças, fraquezas e desafios. O relatório final afirma que a área metropolitana de Madrid chegou a um elevado nível

<sup>60</sup> <http://www.europapress.es/madrid/camara-de-madrid-00456/noticia-ayuntamiento-elaborara-plan-estrategico-turismo-tendra-piedra-angular-internacionalizacion-20120116140115.html> consultado em 25 de Fevereiro 2012.

<sup>61</sup> <http://www.europapress.es/madrid/camara-de-madrid-00456/noticia-ayuntamiento-elaborara-plan-estrategico-turismo-tendra-piedra-angular-internacionalizacion-20120116140115.html> consultado em 25 de Fevereiro 2012.

de competitividade internacional durante a última década e que está a afirmar-se como um centro poderoso da economia global (Pekelsma, 2009).

Tabela 5 – Quadro resumo da marca esMadrid

<b>Assinatura da marca</b>	<b>esMadrid</b>
<b>Entidade responsável pela marca</b>	Madrid Visitors & Convention Bureau
<b>Objectivo base da marca Madrid</b>	Promoção cultural, turística, económica e empresarial da cidade de Madrid, tanto a nível nacional e nível internacional.
<b>Envolventes na gestão e promoção da marca</b>	Ayuntamiento de Madrid (Câmara Municipal de Madrid) Turismo de Madrid Asociación de Empresas de Organización Profesional de Congresos (OPC's). Confederación de Comercio Especializado de Madrid (COCEM). Asociación Empresarial Hotelera de Madrid. Câmara de Comercio e Industria de Madrid.

Elaboração Própria

### Factores de sucesso esMadrid

Através da aplicação das grelhas de observação às ferramentas de comunicação<sup>62</sup> aos elementos recolhidos juntos da marca esMadrid e pesquisa na internet, inclusive no site da agência de promoção da marca, apresentam-se conclusões que reforçam a seleção inicial acerca da comunicação de esMadrid como um caso sucesso.

A assinatura da marca “es Madrid” remete desde logo para o envolvimento do público-alvo com a cidade, remete para uma união entre a dimensão da cidade e do público.

A promoção da cidade apresenta como tom comunicacional, um tom de entrega ao público, de interação com o mesmo, de apelo a autenticidade – esMadrid.

A presença do logo, do nome e da assinatura da marca está constantemente presente nos diversos suportes de comunicação de esMadrid.

Destaca na sua comunicação a sua amplitude e versatilidade, a sua atratividade empresarial, económica, ou simplesmente a sua qualidade de vida.

A estratégia de comunicação encontra-se devidamente articulada entre os diversos meios de comunicação que a marca promove, desde do seu site oficial<sup>63</sup>, publicidades promocionais, catálogos, newsletter, bem como redes sociais ou ainda canais televisivos.

A marca esMadrid surge igualmente associada a diversas entidades públicas locais, associações, empresas privadas, clubes de desportivos, permitindo uma promoção ampla e coerente da marca e dos seus valores.

<sup>62</sup> Ver Anexo VI Grelha observação Meios e Comunicação da marca esMadrid

<sup>63</sup> [www.esmadrid.com](http://www.esmadrid.com)

A proximidade com a comunidade é um dos seus factores de sucesso da sua comunicação, essencialmente na promoção e desenvolvimento de eventos culturais diversificados<sup>64</sup>, desde de concertos, sessões de teatro, exposições, festivais, entre muitos outros eventos, tal como os desportivos, visando envolver todas as faixas etárias e assim assegurar o seu carácter amplo e diversificado.

A entidade responsável pelo marketing da cidade, é responsável pela gestão dos diferentes canais através dos quais a Câmara Municipal promove a sua imagem, informa e divulga junto do público-alvo (residentes, empresas, investidores e visitantes) sobre a oferta cultural, turística, entretenimento e negócios de Madrid.

A marca desenvolveu ferramentas de comunicação que contribuem para uma estratégia de comunicação de sucesso, a Família esMADRID<sup>65</sup> (Departamento de Comunicación, 2009): esMADRID.com, esMADRIDmóvil, esMADRIDmagazine, esMADRIDmusic e esMADRID4u, permitindo uma comunicação coerente e ampla.

Madrid foi uma das primeiras cidades a incorporar o conceito de interação no seu site, através de esMADRID4u. Esta aplicação, pensada para um publico internacional (note-se a utilização dos símbolos “4U” que deriva da expressão inglesa “for you” – para ti) surge como um ponto de encontro, através do qual os utilizadores interagem entre si, desde da simples troca de experiências até informações culturais, gastronómicas, hábitos, bem como ainda imagens e vídeos.

Existem ainda uma ampla diversidade de grupos criados, e que podem ser criados, possibilitando aos utilizadores encontrarem pessoas com interesses semelhantes, e assim fomentar a comunicação e a troca de experiências.

A marca tem ainda na sua estratégia uma particularidade, o esMadridmusic, um portal no qual se pode ouvir música típica daquela cidade/região, permitindo mesmo a sua aquisição pelos utilizadores.

EsMadrid afirma-se como uma marca inovadora, atual e dinâmica em resultado da sua conjugação das diversas ferramentas ao dispor.

---

<sup>64</sup> <http://www.esmadrid.com/es/calendario-eventos-madrid>

<sup>65</sup> <http://www.esmadrid.com/es/portal.do?IDM=52&NM=1>

**Tabela 6 – Quadro Resumo da Comunicação esMadrid**

<b>Quadro Resumo da Comunicação esMadrid</b>	
Marketing Direto	Newsletter segmentadas, esMadrid Magazine com oferta de serviços, produtos e eventos da cidade.
Publicidade	Através de meios de comunicação própria como o esMADRIDmagazine ou ainda o esMadrid International Magazine
Relações Públicas	De modo a promover a marca e os seus valores esMadrid abre espaço on-line para sugestões, dúvidas e críticas. Desenvolve igualmente visitas Guiadas de Grupo, planos “Descubre e Recuerda Madrid”.
Merchandising	Tangibiliza a marca através de merchandising na sua Loja Oficial de esMadrid <sup>66</sup>
Eventos e Atrações	Marca presença em diversas Feiras Internacionais de Turismo. Promove visitas a museus como ao do Real Madrid e Atlético Madrid, Rotas gastronómicas, Exposições de arte, Concertos e Festivais como o Madrid Rio Park <sup>67</sup> , El Hermitage en el Prado, XXVIII Festival de Jazz de Madrid, Festival Internacional de Magia de Madrid e ainda Visitas teatralizadas e musicais pela cidade.
Mecenato e Patrocínio	Mecenas de vários museus, como o Museu Fuente del Rey. Patrocina diversos eventos culturais, musicais, gastronómicos desenvolvidos na cidade
Página Web e Social Media	Apresenta uma página “esMADRID.com” completa em termos informativos, segmentada. Oferta musical através de esMADRIDmusic, um site dedicado apenas aos empreendedores - Madrid Empreende <sup>68</sup> . Possui Social Media dinâmicas e segmentadas por interesses, e ainda Canal Youtube esMadrid <sup>69</sup> , aplicações mobile como o esMADRIDmóvil: a versão móvel do site esMadrid.

Elaboração própria

### **Madrid – um caso de experiência**

As facetas contrastantes de Madrid – o presente e o passado, tradicional versus moderno, vila e cidade, o espanhol por excelência e o multicultural – todos têm uma coexistência feliz na cidade. Estas facetas formam um equilíbrio que para a maioria é precisamente o que define Madrid em termos específicos, pessoal e genuíno, ou seja, que Madrid é uma cidade de contrastes, ou melhor, que Madrid é uma cidade de contrastes por excelência (Seisdedos & Vaggione, 2005). Nas palavras dos autores, a afirmação da cidade enquanto marca deve integrar dois fatores hereditários - o passado e o presente, desta forma assumir a afirmação do sentimento de pertença à cidade é a opção válida.

A marca Madrid surge assim aos olhos dos seus públicos como uma marca de experiência, uma "paixão centrada", centra na vida da pessoa, no sentimento de pertença e de estima para com os valores da cidade excelência (Seisdedos & Vaggione, 2005).

<sup>66</sup> <http://www.esmadrid.com/en/portal.do?IDM=437&NM=3&TR=C&IDR=633>

<sup>67</sup> <http://www.esmadrid.com/madridrio/html/madrid-rio-home-en.html>

<sup>68</sup> <http://madridemprende.esmadrid.com/>

<sup>69</sup> <http://www.youtube.com/user/esMADRIDtelevision>

A experiência promovida pela cidade encontra-se presente em diversos elementos da cidade, sempre com a “marca” da marca Madrid.

O apelo a autenticidade e ao sentimento de pertença está patente através do esMadridmusic, um local através do qual o público-alvo encontrará músicas de artistas madrilenos.

Os eventos culturais e desportivos<sup>70</sup>, como o XXVIII Festival de Jazz de Madrid, Rock in Rio Madrid ou ainda MadridFoto<sup>71</sup>, são eventos e atrações que fomentam o envolvimento entre o público.

A requalificação do Madrid Rio Park e seus elementos, enquadram-se na estratégia de comunicação visando o envolvimento puro da comunidade. O parque alonga-se por dez quilómetros, povoado por monumentos históricos, espaços verdes, áreas de lazer, miradouros ou ainda áreas para o desporto que permitem a toda a família passar um dia rico em experiências.

A marca eMadrid desenvolveu uma comunidade virtual - Descubre e Recuerda Madrid - através da qual os utilizadores transmitem as experiências com a cidade, as suas viagens, bem como dicas acerca dos locais a visitarem que não surgem nos roteiros turísticos, bem como dezenas de outras informações.



Figura 15 – Uma das entradas para o “The Beefeater London Market”

A marca esMadrid promove igualmente a possibilidade de serem realizadas visitas guiadas à cidade com residentes madrilenos de modo a conhecerem a cidade da melhor forma, apelando novamente à procura da autenticidade.

A multiculturalidade da cidade está presente no desenvolvimento de iniciativas como o The Beefeater London Market<sup>72</sup>. Através desta iniciativa, ao longo do segundo fim-de-semana de Dezembro, as melhores marcas e lojas de Londres chegam ao centro de Madrid (ver Figura 15).

Outro exemplo dos contrastes da cidade é a organização do Madrid Gay & Lesbian (LGTB)<sup>73</sup>, que permite uma comunicação e promoção dos locais de eleição, hotéis, restaurantes destinados essencialmente à comunidade gay.

<sup>70</sup> <http://www.esmadrid.com/es/calendario-eventos-madrid>

<sup>71</sup> <http://www.esmadrid.com/en/cargarBuscadorAgenda.do?codigoEvento=E16282&codigoLocal=985&tipo=1>

<sup>72</sup> <http://www.esmadrid.com/en/portal.do?IDM=437&NM=3&TR=C&IDR=1987>

<sup>73</sup> <http://www.esmadrid.com/en/gay-madrid>

Essa valorização dada à essa comunidade culmina com a organização da Gay Pride nas ruas de Madrid.

Tal como indicam Seisedos & Vaggione (2005) Madrid não é o tipo de cidade que se encaixa num simples mapa mental, e não é previsível.

Tal como afirma Lynch citado por Seisedos & Vaggione (2005), Madrid e os distritos - "los Madriles" - retratam um estilo próprio. Gran Via de Madrid é uma pequena Broadway, New York; Los Austrias é como a cidade velha de Segovia, o Barrio Salamanca pode se parecer com Paris para alguns.

Ainda segundo Seisedos & Vaggione (2005) a viagem pela descoberta e surpresa alarga-se por outro elemento que compõe a marca: os pontos de exclamação duplos – ¡Madrid! –, um exclusivo da gramática espanhola que coloca os pontos de exclamação e interrogação no início e final das frases.

A experiência, o envolvimento e a emoção encontram-se presente na estratégia e meios de comunicação de esMadrid, refletindo a sua essência, uma essência assente nos contrastes.

A estratégia de comunicação desenvolvida permite o envolvimento dos seus diversos público-alvo, respeitando a segmentação necessária, necessidades e desejos dos milhares de indivíduos que constituem o público-alvo de Madrid.

### 3.4 Caso: Nyköping

Nyköping, cidade sueca, localiza-se a cerca de setenta e cinco quilómetros da capital Estocolmo, rodeada entre Södertälje, Norrköping e Oxelösund.

**Visit Nyköping**

Nyköping foi fundada em 1187 e é uma das mais antigas cidades da Suécia, atualmente o município tem 50.000 habitantes, sendo que cerca de 32.000 deles vivem na cidade.<sup>74</sup>

As mais-valias empresariais da cidade nas palavras de Brozén et al (2007) são: os cuidados de saúde e social; o movimento associativo e ainda as empresas ligadas à economia e às vendas diretas.

A história recente desta cidade assenta no fenómeno do aumento maciço dos preços da habitação em Estocolmo, que desenvolveu um aumento crescente na deslocação da região de Estocolmo no final de 1990 para Nyköping.

Uma forte aposta na promoção Nyköping como uma cidade residencial para pessoas que trabalham em Estocolmo foi rapidamente aceite pelos residentes. Desde então, os ativos de Nyköping, fazendo parte deles cerca de cinquenta mil habitantes, foram convencidos de que o desenvolvimento de Nyköping como um lugar atraente para se viver é mais importante para a cidade do que tentar atrair novas empresas e empregos (Smidt-Jensen, 2005).

Atualmente, reconhece-se que Nyköping é parte integrante da grande Estocolmo, essa posição permite um destaque perante as seus concorrentes no mercado, através da sua oferta do imobiliário regional.

Nas palavras de Smidt-Jensen (2005) o desafio máximo da cidade seria o de marca a diferença, e apresentar-se como a opção incontornável no momento da decisão do público-alvo para viver.

Passar de uma imagem de “anexo” de Estocolmo para uma identidade coesa e uma imagem nova e validada pela qualidade de vida proporcionada apresentava-se como o desafio principal.

Após o início da implementação da estratégia de comunicação, a cidade registou um aumento de 2,5% de população de 1992 para 2002 (Brozén, Fasth, & Sandström, 2007).

<sup>74</sup> O município conta com pequenas cidades como Stigtomta, Nävekvärn, Jönåker, Tystberga, Stavsjö com característica e vantagens próprias in <http://www.nykopingsguiden.se/Global/Turistinfo/Turistguide-EngTysk-2011.pdf>

Atualmente, nas opinião de Smidt-Jensen (2005), Nyköping é considerada um caso pioneiro entre as cidades médias da Suécia, no que diz respeito ao branding da marca da cidade. A imagem da cidade anónima foi transformada numa imagem coesa em torno da sua premissa base.

### **A marca Nyköping**

É da responsabilidade do Departamento de Comunicação da Câmara de Nyköping a gestão da marca Nyköping (Brozén, Fasth, & Sandström, 2007).

O departamento de comunicação atualmente é composto por oito profissionais, dado a dimensão da cidade este número transmite a importância dada a gestão estratégica. A estrutura organizacional do departamento é diversa e complementar, encontra-se profissionais da estratégica, comunicação, política, jornalistas, bem como informáticos e designers, uma equipa multidisciplinar que permite uma compreensão e envolvimento mais objectiva.

Treffner Gajland citado por Brozén et al., (2007) afirma que a afirmação e crescimento da marca Nyköping exige um assumir de compromisso e conhecimento de toda a organização municipal, quadros, colaboradores, bem como de toda a comunidade, sendo o orgulho e o sentimento de pertença factores de sucesso.

Segundo Brozén et al., (2007) a questão do crescimento não pode continuar a ser tratada por um projeto separado que atua isolado, a estratégia passa pela mobilização e participação ativa da comunidade.

A definição da estratégia de comunicação iniciou-se em 2002, sendo que a motivação para tal adveio de vários factores, tal como referencia Dahlqvist (2009):

- Nyköping necessitava de um aumento de população (de modo a desenvolver serviços de qualidade para os cidadãos e para ser um mercado interessante para *newbusiness*);
- Nyköping como marca era inexistente;
- Os recursos investidos na promoção da marca cidade necessitavam de ser ajustados.

A base da estratégia de comunicação assentou em diversos eixos estratégicos que permitiram delimitar o rumo da marca (Dahlqvist, 2009):

- Investimentos numa nova organização para gestão da marca – Departamento de Comunicação;
- Investimento na consolidação da identidade e promoção da imagem;

- Coordenação de recursos internos e externos (Departamento de Comunicação).

Através da estratégia definida a cidade visava como principais objectivos (Dahlqvist, 2009):

- Assumir-se como sendo o melhor local para viver;
- Desenvolver uma imagem moderna para a promoção da marca a nível nacional e internacional.

A marca assumiu três valores para o seu posicionamento "Livet, havet, Navet", definindo desde logo a dimensão estratégica da marca, a "vida, mar e *hub*" (Dahlqvist, 2009).

- "Vida" – viver de forma moderna, oferecendo uma sensação de segurança, crença no futuro, felicidade e alegria de cada um.
- "O mar (Mar Báltico)" - sensação de emoção (um pouco de perigo), a abertura, e "não-limites".
- "O *hub* - *MeetingPlace*" – ser o local de ligação para empresários/empreendedores, permitindo fácil, rápido e ilimitado acesso ao mundo dos negócios.

Toda esta estratégia de comunicação visa, tal como qualquer estratégia corretamente definida, atingir um determinado público-alvo, desta forma a comunicação foca (Dahlqvist, 2009):

- Pais com crianças (0-7 anos) residentes na região de Estocolmo;
- Pessoas com mais de 55 anos com filhos adultos que se encontram em fase de se deslocar para centros urbanos;
- Pessoas com mais de 65 anos, aposentados. Um grupo-alvo que apresenta uma *networking* de contactos profissionais e pessoais que serão uma mais-valia para a dinamização e promoção da cidade.

Tabela 7 - Quadro resumo da marca Nyköping

<b>Assinatura da marca</b>	<b>Livet, havet, Navet"</b>
<b>Entidade responsável pela marca</b>	Departamento de Comunicação da Câmara Municipal de Nyköping
<b>Objectivo base da marca Nyköping</b>	Assumir-se como o melhor local da Suécia para viver
<b>Envolventes na gestão e promoção da marca</b>	Departamento de Comunicação da Câmara Municipal de Nyköping <sup>75</sup> Nyköping Tourist Centre <sup>76</sup>

### Factores de sucesso de Nyköping

Pela aplicação das grelhas de observação às ferramentas de comunicação<sup>77</sup> aos elementos recolhidos juntos da marca Nyköping e pesquisa na internet, inclusive no site da agência de promoção da marca, apresentam-se conclusões diferenciadas dos casos acima referenciados, que demarcam a posição face aos casos anteriores, mantendo um nível envolvimento elevado em resultado de diversos factores de sucesso.

A localização de Nyköping é constantemente referenciada como factor de sucesso e mais-valia, um local óptimo para viver, empreender e estudar<sup>78</sup> bem como todas as infraestruturas e serviços presentes na cidade (Dahlqvist, 2009).

Contudo, não só a sua localização determina o sucesso desta cidade, a estratégia de comunicação assumida em 2002 ditou o sucesso que hoje conhece.

As infraestruturas existentes, desde da oferta hoteleira, a restaurantes, entidades de lazer, livrarias, bibliotecas, museus, entre outras, permitem uma comunicação assente em ofertas de valor para o público-alvo, numa dimensão tangível (Nyköping Tourist, 2011).

A sua nova imagem, estreitamente relacionada com a sua identidade e valores assumidos, permite uma comunicação coesa e objectiva junto do seu público-alvo.

A cidade ao assumir-se como o melhor local para viver sentiu a necessidade de proporcionar aos seus residentes, estudantes, visitantes e empresários meios de comunicação modernos e capazes de responder às necessidades de conectividade e interação constante.

<sup>75</sup> <http://www.nykoping.se/>

<sup>76</sup> <http://www.nykopingsguiden.se/en/>

<sup>77</sup> Ver Anexo IX Grelha observação Meios e Comunicação da marca Nyköping (Nyköping)

<sup>78</sup> <http://www.nykoping.se/Naringsliv--Arbete/>

Nas palavras de Dahlgvist (2009) a criação de uma parceria estratégica com a companhia aérea RyanAir<sup>79</sup> da qual resultou a criação do aeroporto Stockholm Skavsta Airport<sup>80</sup> foi o factor essencial para o sucesso da estratégia de comunicação, permitindo assumir a posição de destaque desejável.

Este projeto resultou de uma parceria que envolveu cerca de cinco milhões e meio de sek (cerca de seiscentos e vinte e cinco mil euros) com uma duração temporal de dez anos.

Através dessa estratégia o fluxo de turismo da cidade cresceu em 48% (sendo que a maior subida registou-se de 2002 para 2003, de 3248 para 4803 visitantes) (Dahlgvist, 2009).

A estratégia de comunicação e o seu sucesso resultado igualmente da articulação de diversos meios de comunicação em torno da promoção da cidade.

A marca apresenta-se coesa e continua na sua imagem gráfica, a presença do logo da marca, do nome e da assinatura da marca está constantemente presente nos diversos meios de comunicação que utiliza.

Define e desenvolve uma comunicação ampla para os seus públicos diversos, crianças, jovens, jovens empreendedores, ou ainda seniores utilizando diversos meios de comunicação ao seu dispor, visando sempre o envolvimento com o público.

No lançamento da marca em 2002, desenvolveu-se uma campanha articulada, promovendo no metro, ao longo das estradas e nos jornais visando uma promoção de massa (Brozén, Fasth, & Sandström, 2007).

Essa estratégia de complementaridade mantém-se, e atualmente a marca desenvolve a sua comunicação através de meios de comunicação tradicionais e inovadores para promover os seus valores.

A sua loja promocional em Nyköping através da qual são comercializados merchandising da cidade permite estabelecer a ligação entre a comunidade e os valores da cidade.

A marca Nyköping é promovida através dos meios mais tradicionais, como publicidades em revistas, via newsletter enviada para os subscritores,

A promoção de eventos culturais<sup>81</sup> e desportivos para os diversos públicos-alvos, tais como concertos, exposições ou ainda espetáculos como o The King's Tower at Nyköpingshus, ou ainda o Simulador Vaggen<sup>82</sup> para as crianças, que permitem uma

---

<sup>79</sup> <http://www.ryanair.com/>

<sup>80</sup> <http://www.skavsta.se/en/>

<sup>81</sup> <http://www.nykoping.se/culturum>

<sup>82</sup> <http://www.nykopingsguiden.se/sv/Evenemang/>

interação com alto níveis de envolvimento com a marca, permitindo uma retenção dos valores de forma mais intensa.

A presença na internet é visível pela existência de uma página oficial da Câmara Municipal de Nyköping, na qual se encontra a newsletter<sup>83</sup>, diretórios de informação acerca de hotéis, bares, lojas comerciais, eventos culturais e desportivos, entre muitos contactos úteis e meios de transportes.

A promoção passa também pela blogosfera com o Blog do Turismo de Nyköping<sup>84</sup>, pessoas conhecidas como empresários e jogadores de hockey<sup>85</sup> que sempre viveram na cidade, bem como recentes residentes<sup>86</sup> que procura dar a conhecer o local, ou ainda jovens nativos de Nyköping<sup>87</sup> que desenvolvem trabalho na sua área de formatura.

A marca Nyköping promove diversas redes sociais segmentadas, de modo a comunicar de forma clara e objectiva com os públicos-alvos existentes. A marca promove assim a Página Nyköping Município do Facebook oficial<sup>88</sup>, Fique em Nyköping<sup>89</sup>, Nyköping Ginásio<sup>90</sup>, Nyköping Biblioteca Municipal<sup>91</sup>, Nyköping novo ensino<sup>92</sup> ou ainda Segurança alimentar em Nyköping<sup>93</sup>.

A marca promove de igual modo diversos blogs dando voz a cidadãos da cidade, como o Nyköping Blog<sup>94</sup>, Blogs dos políticos<sup>95</sup>, Blog da Juventude<sup>96</sup>.

O público-alvo pode ainda entrar em contacto direto com os profissionais através do Twitter do presidente da câmara, gestores ou ainda responsáveis do departamento de comunicação<sup>97</sup>.

É a complementaridade dos meios utilizados que permite o sucesso da comunicação da cidade.

<sup>83</sup> [http://www.nykoping.se/Global/Kommun\\_o\\_politik/om\\_nykoping/Nyktidning/2012/NY120201.pdf](http://www.nykoping.se/Global/Kommun_o_politik/om_nykoping/Nyktidning/2012/NY120201.pdf)

<sup>84</sup> <http://nykopingsbloggen.se/>

<sup>85</sup> <http://nykopingsbloggen.se/author/lasse/>

<sup>86</sup> <http://nykopingsbloggen.se/om/>

<sup>87</sup> <http://nykopingsbloggen.se/author/malin/>

<sup>88</sup> <http://www.facebook.com/nykopingskommun>

<sup>89</sup> <http://www.facebook.com/boinykoping.nu>

<sup>90</sup> <http://www.facebook.com/nykopingsgymnasium>

<sup>91</sup> <http://www.facebook.com/pages/Nykopings-stadsbibliotek/104537136266711>

<sup>92</sup> <http://www.facebook.com/pages/nykopingsnyhogstadieskola>

<sup>93</sup> <http://www.facebook.com/pages/Sakra-livsmedel-Nykoping/128019673887609>

<sup>94</sup> <http://nykopingsbloggen.se/>

<sup>95</sup> <http://urbangranstrom.nu/>

<sup>96</sup> <http://nykopingsungdomsfullmaktige.blogg.se/>

<sup>97</sup> <http://twitter.com/#!/AnnMargrethK>

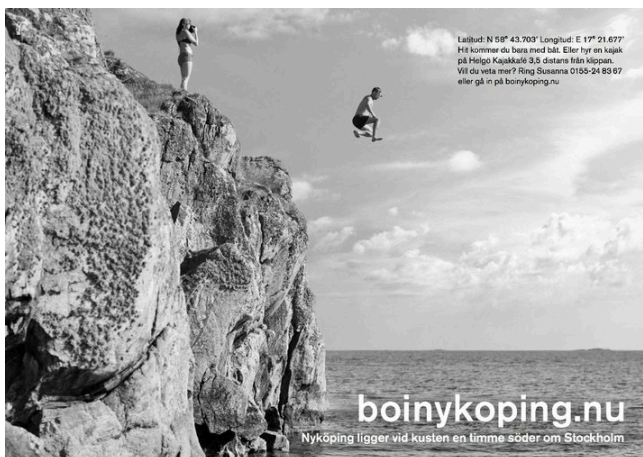
**Tabela 8 – Quadro resumo da Comunicação Nyköping**

Quadro Resumo da Comunicação Nyköping	
Marketing Direto	Newsletter <sup>98</sup> , Comunicação direta via email para trabalho comunitário <sup>99</sup>
Publicidade	Jornal Nyköping, Cartazes promocionais da oferta turística, Roteiros <sup>100</sup> , Brochuras <sup>101</sup> , Cartazes no metro da cidade.
Relações Públicas	Promoção de debates com a comunidade <sup>102</sup> Contacto direto com os políticos e outros atores de city marketing <sup>103</sup> Espaço de opinião no site para toda a comunidade
Merchandising	Loja Merchandising Nyköping
Eventos e Atrações	BoinNykoping, Melodifestivalen, Exposições artesanais e museus, Workshop abertos à comunidade (agricultura biológica, segurança, família)
Mecenato e Patrocínio	Patrocínio da RyanAir na promoção do aeroporto e ligações para Estocolmo.
Página Web e Social Media	Site Oficial da marca <sup>104</sup> Site Turístico de Nyköping Social Media pouco dinâmicas, mas extremamente segmentadas por áreas de interesse e com alto teor informativo para a comunidade.

Elaboração própria

### Nyköping – um caso de experiência

A cidade enquanto marca transformou-se numa cidade modelo, através da aplicação dos valores que caracterizam o posicionamento da cidade, "Livet, ha vet, Navet", à sua estratégia de comunicação, permitindo dinamizar a cidade e os seus serviços alcançando objectivos definidos.



**Figura 16 – Cartaz publicitário de Nyköping dedicado à aventura**

A estratégia de comunicação da marca Nyköping articula-se através dos vários meios de comunicação que já foram apresentados, uns mais tradicionais outros mais inovadores, contudo, ambos remetem em grande parte para a dimensão participativa e envolvente dos públicos com a marca.

<sup>98</sup> <http://www.nykoping.se/Kommun--politik/Om-Nykoping/Nykopings-tidning/>

<sup>99</sup> <http://www.nykoping.se/Omsorg--hjalp/#>

<sup>100</sup> <http://www.nykopingsguiden.se/en/About-Nykoping/Brochures/>  
[http://www.nykoping.se/Global/Kommun\\_o\\_politik/om\\_nykoping/Nyktidning/2012/NY120201.pdf](http://www.nykoping.se/Global/Kommun_o_politik/om_nykoping/Nyktidning/2012/NY120201.pdf)

<sup>101</sup> <http://www.nykopingsguiden.se/en/About-Nykoping/Brochures/>

<sup>102</sup> <http://www.nykoping.se/Kommun--politik/Nyhetsarkiv/Kommunstyrelsen-27-feb/>

<sup>103</sup> <http://www.nykoping.se/Kommun--politik/Kontaktaoss/Sok-politiker/1/Troint/#>

<sup>104</sup> <http://nykopingsbloggen.se/>

O apelo ao viver em Nyköping remete desde logo para a experiência, para o envolvimento, integração e emoção para com a cidade, a expressão “Bo i Nyköping” apela a ficção dos habitantes.<sup>105</sup>

O apelo ao mar e ao ilimitado remetem a estratégia da comunicação para a experiência constante por parte do público-alvo, os valores da sua assinatura são desde logo indícios de experiência.

A comunicação da marca tem um forte vinco ao apelo da aventura, através da promoção de programas para crianças e jovens, casais e seniores (ver Figura 16).



Kompisarna Sara och Louise, 9 år, snorklar i havet i Stendörrens naturreservat. Kristallklart vatten och många grunda vikar väntar. Vill du veta mer om livet i Nyköping, gå in på boinykoping.nu eller ring Susanna på 0155-248367.

**Figura 17 – Cartaz publicitário de Nyköping apelando à descoberta da natureza**

A descoberta da natureza através de passeios organizados, o apelo a programas de lazer, como o mergulho (ver Figura 17), bem como simples passeios em família são o cerne da comunicação.

Na página oficial de Nyköping podemos encontrar depoimentos de pessoas que experienciaram a cidade, deixando depoimentos e histórias.<sup>106</sup>

A parceria estabelecida com a companhia aérea RyanAir reforça o posicionamento da marca, permitindo o acesso a uma ampla oferta de experiências por parte do público-alvo de forma rápida e confortável.

A experiência de estar em Nyköping é tão ampla que alcança até a realização de casamentos, tal como indica Om Lass no blog da cidade<sup>107</sup>, a cidade tem sido escolhida para momentos especiais como o casamento em resultado do seu quadro paisagístico e facilidade de comunicação e transporte.

O desenvolvimento de eventos culturais e desportivos<sup>108</sup>, tais como festivais de música como o Melodifestivalen<sup>109</sup> através do qual o público-alvo poderá estar perto de artísticas diversos, sendo o festival promovido através de concursos e oferta de bilhetes. As exposições<sup>110</sup> em galerias de artes e pelas ruas da cidade são uma

<sup>105</sup> <http://www.nykopingsguiden.se/sv/Boinykoping/Upplev/2011ht/>

<sup>106</sup> <http://www.nykopingsguiden.se/sv/Boinykoping/Upplev/2011ht/>

<sup>107</sup> <http://nykopingsbloggen.se/2011/10/hosten-hangivningens-tid/>

<sup>108</sup> <http://www.nykopingsguiden.se/en/Events/>

<sup>109</sup> [http://www.nykopingsguiden.se/sv/Besoksguiden/Se\\_och\\_gora/Melodifestivalen/](http://www.nykopingsguiden.se/sv/Besoksguiden/Se_och_gora/Melodifestivalen/)

<sup>110</sup> <http://www.nykoping.se/Kultur--Fritid/Biblioteket/Nyhetsarkiv/Utstallningar/>

constante ao longo do ano, bem como a promoção do artesanato tradicional (Nyköping Tourist, 2011).

São ainda realizadas leituras nas bibliotecas tais como os “Momentos de Conta de Fadas”<sup>111</sup> que favorecem a experiência do público mais novo com a cidade.

Stendörren<sup>112</sup> um centro que permite a exploração da natureza reforça as experiências do público-alvo com a cidade.

São desenvolvidas experiências gastronómicas nas escolas, cada escola tem um chefe que confeciona alimentados da zona, aumentando assim o sentimento de pertença e autenticidade.<sup>113</sup>

A comunicação da cidade passa igualmente pela promoção do desporto e das diversas atividades a ele associado<sup>114</sup>. A diversidade resultante da diversificada paisagem e dos seus meios de comunicação, permite a Nyköping o desenrolar e promoção de diversos desportos e lazer, desde de ténis ao ar livre, futebol, vela, hockey no gelo ou ainda patinagem no inverno.

Em Nyköping, a natureza dita o ritmo dos lazeres<sup>115</sup>, nadar, escalar montanhas, pescar ou fazer caminhadas na floresta, a província Södermanland está repleta de oportunidades (Smidt-Jensen, 2005).

No que diz respeito à comunicação via internet e social media, a marca encontra-se presente de forma constante na sua página oficial de internet<sup>116</sup> ou ainda através do seu blog<sup>117</sup>, bem como pelas suas diversas redes sociais como referenciadas no quadro acima indicado. Contudo as redes sociais não apresentam níveis de interação elevados, poucos são os público-alvo que interagem com os diversos perfis do Facebook ou ainda do Twitter, aqui o envolvimento é muito reduzido.

A cidade desenvolveu uma plataforma de booking direto<sup>118</sup> de eventos e serviços, através da qual podem comparar serviços e produtos, estabelecer reservas e ainda aceder a informações privilegiadas.

A marca Nyköping apresenta-se com um posicionamento diferenciado, fazendo valer os seus atributos como tom da sua comunicação, desenvolve em articulação diversos meios de comunicação que oferecem interação e resposta direta aos envolvidos (atores de city marketing e público-alvo).

<sup>111</sup> <http://www.nykoping.se/Kultur--Fritid/Biblioteket/Nyhetsarkiv/Utstallningar/>

<sup>112</sup> [http://www.lansstyrelsen.se/sodermanland/sv/djur-och-natur/friluftsliv/naturum-stendorren/Pages/stendorren\\_engelsk.aspx](http://www.lansstyrelsen.se/sodermanland/sv/djur-och-natur/friluftsliv/naturum-stendorren/Pages/stendorren_engelsk.aspx)

<sup>113</sup> <http://www.nykoping.se/Barn--Utbildning/Skolmat/>

<sup>114</sup> <http://www.nykoping.se/Kultur--Fritid/>

<sup>115</sup> [http://www.nykopingsguiden.se/sv/Besoksguiden/Se\\_och\\_gora/Utelifv\\_\\_Aventyr/](http://www.nykopingsguiden.se/sv/Besoksguiden/Se_och_gora/Utelifv__Aventyr/)

<sup>116</sup> <http://www.nykoping.se>

<sup>117</sup> <http://nykopingsbloggen.se/>

<sup>118</sup> <http://www.nykopingsguiden.se/en/Book-online/>

### 3.5 Sínteses das análises aos casos

A análise dos estudos de casos acima apresentados permitiu reforçar as orientações teóricas indicadas na primeira parte deste projeto, traçando desta forma diretrizes interessantes para o desenvolvimento da proposta de modelo de comunicação de sucesso.

Através das análises desenvolvidas aos processos de comunicação dos casos de Lyon, Madrid e Nyköping, verifica-se numa primeira instância a importância atribuída à **identidade, imagem, meios e tom da comunicação desenvolvida.**

Estas três cidades europeias apresentam preocupação com a estratégia de city marketing, assumindo a gestão da mesma de modo a aumentar a atração de residentes, estudantes, empresas e visitantes.

A consolidação da marca cidade para o desenvolvimento de uma estratégia objetiva de city marketing é uma preocupação das cidades apresentadas.

Os casos internacionais apresentam-se como um exemplo a seguir na promoção da marca cidade em resultado do alcance dos objetivos pré definidos.

Os três casos apresentam três conceitos basilares nas estratégias de comunicação:

- **Integração** dos valores e potencialidades da cidade na estratégia de comunicação.
- **Envolvência** dos atores de marketing e do público-alvo na estratégia de city marketing, apelando à participação ativa na comunicação e nas suas atividades.
- **Experiencia** despertada nos seus processos e atividades de comunicação, despertando emoção junto do público-alvo, intensificando a relação com a marca.

#### 3.5.1 Conclusões pertinentes Lyon

O relacionamento entre o público-alvo e a marca é notório através da comunicação desenvolvida pela OnlyLyon.

Os suportes de comunicação, como os diversos sites, apresentam informações diversas, simples e coesa, para diversos públicos, com budget reduzido, pessoas com capacidades de acesso reduzido, target 45+ entre outros.

A comunicação via internet da marca encontra-se desenvolvida de forma coesa e ampla, possibilitando a leitura das páginas em várias línguas (Inglês, Alemão, Chinês, Espanhol, Russo e ainda Italiano). Faz referência aos profissionais responsáveis pelos diversos sectores, projetos e eventos, possibilitando a comunicação direta entre o cidadão/visitante, sendo que a presença de fotografias dos profissionais tangibiliza o carácter humano da marca OnlyLyon.

A utilização das redes sociais da marca complementa uma estratégia dinâmica e inovadora. A marca encontra-se presentes nas principais redes sociais – Facebook, Twitter e LinkedIn – com vários milhares de seguidores/amigos, com fotografias, vídeos, jogos, aplicações, mas com uma interação reduzida com os seguidores/amigos.

Um dado curioso é o facto do perfil OnlyLyon no Facebook ter menos fans que a página da Fêtes des Lumières<sup>119</sup> com mais de 22000 pessoas contrastando aos 9000 pessoas do perfil OnlyLyon no Facebook.

Tal como vimos anteriormente no enquadramento teórico-conceptual, torna-se aqui clara a importância de um envolvimento e interação com os públicos pois estes valorizam e retêm com maior intensidade uma experiência do que um logo ou nome, associando-se com maior facilidade e intensidade. Eventos, como a “Fêtes des Lumières”<sup>120</sup>, French Kiss Festival<sup>121</sup> ou ainda Festival les Nuits Givrées, entre dezenas de outros, promovem experiências que envolvem milhares de pessoas (residentes, visitantes, empresários, entre outros).

Os sites permitem deixar depoimentos das suas experiências – o próprio canal OnlyLyon TV apresenta depoimentos e experiências de residentes e turistas. Assim, a opinião, a voz e a interação é uma constante, sendo possível até para os visitantes conhecerem Lyon com residentes em passeios pela cidade.

A estratégia e as ações de comunicação encontram-se enquadradas com as tendências referenciadas anteriormente, no que toca à conectividade constante, bem como a autenticidade, a valorização do eu, entre outras referências.

Concluindo, segundo o Relatório OnlyLyon de 2010<sup>122</sup>, os resultados da estratégia de comunicação nacional e internacional apresentam-se bastante positivos.

<sup>119</sup> <https://www.facebook.com/fetedeslumieres?sk=wall>

<sup>120</sup> Apresenta-se como o evento “padroeiro” da cidade, resulta de uma tradição católica de 1850, através da qual era colocada no cimo do monte Fourvière uma estatua iluminada. Atualmente, o evento reproduz-se por toda a cidade com projeções 3D, iluminação do património histórico e diversão pelas ruas, os residentes iluminam as suas casas dando vida a um evento que se desenvolve ao longo de quatro dias.

<sup>121</sup> <http://www.lyon-france.com/Agenda-des-evenements>

<sup>122</sup> <http://www.onlylyon.org/articles/lyon-tourisme-et-congres-bilan-positif-pour-2010-682-1.html>

- Cerca de 480000 visitantes passaram por Lyon, sendo que 54% eram visitantes estrangeiros.
- Com destaque para o facto de 66 empresas estrangeiras terem efetuado investimentos em Lyon, que resultaram na criação de cerca de 1400 postos de trabalho, mais do que o dobro em relação ao ano transato.
- Abertura de oito linhas aéreas da companhia Easyjet, que contribuíram para 20% do tráfego de visitantes.
- Lançamento do site [monweekendalyon.com](http://monweekendalyon.com) através do qual se registaram 198000 mil visitas.
- O Office de Tourisme de Lyon registou um milhão de euros em resultado das reservas para eventos, hotéis, entre outros.
- Mais de 10 000 City Cards foram vendidos.
- 114 755 pessoas visitaram a cidade através de visitas guiadas (+12% que em 2009).
- 173 568 congressistas (+25% do que em 2009).

### **3.5.2 Conclusões pertinentes Madrid**

Tal como afirma Pekelsma (2009) a marca esMadrid tem ainda como desafio a capacidade de sintetizar a mensagem num só conceito, num só logótipo. Segundo o autor, a amplitude da comunicação complica o impacto da marca esMadrid, sendo que a ausência de gerações genuinamente madrilenas são poucas, o sentimento de pertença apenas ganhou força, após 2003, através das diversas obras, investimentos, projetos e eventos que a cidade acolheu (Seisdedos & Vaggione, 2005).

A estratégia de comunicação e os meios utilizados para promover a marca “esMadrid” tem envolvido a comunidade e o resto público-alvo, permitindo um elevado grau de experiência.

A sua ampla rede de meios de comunicação, desde da sua presença via internet, através de um site dotado de diversas ferramentas e informações acerca de Madrid.

A capacidade de interação é fundamental nos meios de comunicação da cidade, podendo interagir com outros visitantes, mas podendo igualmente interagir como dimensões como a meteorologia, hotéis e restaurantes, através de consultas diretas, reservas on-line ou ainda visitas virtuais.

A comunidade “esMadris4us” permite interação entre todo o público, possibilitando a esses troca de informações e vivências acerca da cidade.

Os eventos levados a cabo pela cidade presentes na agenda de eventos<sup>123</sup> retratam o contraste de culturas e gerações que caracteriza a cidade, sendo experiências diversas e amplas tal como já foi referido. A riqueza de eventos e atrações faz de Madrid, uma cidade palco, uma cidade de interação e troca de culturas.

O turismo da cidade, e suas estruturas, como hotéis e restaurantes têm beneficiado dessa estratégia coerente e ampla.

A estratégia de comunicação tem alcançado os seus objectivos, segundo os dados fornecidos pela Dirección General de Turismo, em 2010, os meios de comunicação têm apresentado resultados positivos:

- A cidade registou 9.812.455 turistas alojados, um crescimento de 11,02% comparativamente a 2009, um valor que se apresenta longe do panorama nacional, situado em 6,11 %.
- O turismo madrilenho é em 56,13% dos casos espanhola, sendo 46,86% de origem estrangeira. Ambos registaram um aumento de 6,22 % e 17,83%, respectivamente e comparativamente ao ano transacto (2009).
- esMADRIDmagazine registou 110.000 exemplares.
- Internet <sup>124</sup> (entre 2004-2009).
  - Passou de 1 milhão de visitantes para 7 milhões de visitantes.
- esMADRIDtv alcançou 1.356.818 espectadores em 2009.
  - Crescimento de 2.700 utilizadores em abril 2007 para 60.000 em setembro de 2009.
  - +500 pontos de contactos e distribuição.
  - 200 pontos de distribuição são hotéis.
- O fundo financeiro de promoção da marca sofreu um aumento de cerca de 280%, bem como para a atenção e fidelização do cliente, com número a rondar os 139%.<sup>125</sup>

A estratégia de “esMadrid” apresenta contudo lacunas que devem ser revistas e acima de tudo devem ser alvo de uma reformulação e intensificação de utilização e interação:

- As social media de esMadrid encontram-se ativas, com diversas fotografias da cidade, vídeos promocionais, cartazes promocionais, contudo, o grau de envolvimento e interação com os seguidores/fans das página é bastante

<sup>123</sup> <http://www.esmadrid.com/es/calendario-eventos-madrid>

<sup>124</sup> <http://www.socinfo.es/contenido/seminarios/turismo/madrid.pdf>

<sup>125</sup> <http://www.europapress.es/madrid/camara-de-madrid-00456/noticia-ayuntamiento-elaborara-plan-estrategico-turismo-tendra-piedra-angular-internacionalizacion-20120116140115.html> consultado a 25 de Fevereiro 2012.

reduzido, não transmitindo a mesma estratégia nem intensidade do que as iniciativas não virtuais. Atualmente, e dado o uso das social media<sup>126</sup>, tendo como exemplo o Facebook que conta com mais de trezentos milhões de utilizadores é um ponto de contacto a ter em consideração de forma estratégica, sendo esses cada vez mais utilizados em contexto empresarial, tal como indica estudo realizado pela Palo Alto Networks<sup>127</sup> acerca do ano de 2011.

- A marca esMadrid gerida pela Ayuntamiento de Madrid não se encontra isolada na promoção da marca Madrid, a Sociedad Pública Turismo Madrid S.A – Turismo Madrid<sup>128</sup> cria ambiguidade com a sua recente assinatura “Madrid about You”. Assim, o facto da marca estar a ser “trabalhada” por diferentes entidades, – por um lado os órgãos municipais e por outro os órgãos turísticos – que não têm desenvolvido um esforço conjunto, dificulta uma construção coesa da imagem de Madrid na mente dos seus públicos alvo.

### 3.5.3 Conclusões pertinentes Nyköping

O posicionamento da cidade visa ser o melhor local para viver, através de valores estreitamente relacionados com o contexto social e ambiental, Nyköping assina "Livet, havet, Navet" despertando o interesse de um público-alvo amplo, transformou uma cidade comum num local de eleição (Smidt-Jensen, 2005).

O apelo à experiência, à exploração dos valores da natureza, da vida social e do bem-estar são uma constante, reforçando o valor de estima pela cidade bem como de pertença à sociedade onde se enquadra.

O foco num público-alvo devidamente segmentado em alinhamento com os seus atributos e serviços, permite a Nyköping alcançar os seus objetivos, promovendo a sua marca de forma orientada e coesa.

A parceria com a RyanAir foi uma etapa fundamental na afirmação da marca e promoção da mesma, sendo quase impossível o sucesso de hoje sem essa estratégia anterior.

<sup>126</sup> <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/uso-de-redes-sociais-no-ambiente-de-trabalho-triplicou-em-2011>

<sup>127</sup> <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/uso-de-redes-sociais-no-ambiente-de-trabalho-triplicou-em-2011>

<sup>128</sup> <http://www.turismomadrid.es/>

Os resultados alcançados através da estratégia de comunicação definida são inúmeros, permitiram a cidade promover a sua atividade económica, alcançando um desenvolvimento social, político, empresarial e educativo (Smidt-Jensen, 2005).

- As faixas etárias que mais se fixam em Nyköping são hoje as de 25-35 anos de idade e 55 anos de idade. Muitos deles se mudaram para novos e atraentes áreas próximas da baía e na área do porto antigo, no centro de Nyköping. Muitos recém-chegados são de Estocolmo e ainda trabalham lá.
- Actualmente a cidade regista mais de oitocentas ligações diárias entre Nyköping e Estocolmo.
- Através da parceria com a RyanAir, e de uma das ações de promoção – colocação do banner no site da companhia aérea, os acessos ao site oficial têm aumentado em 200%, convertendo-se em 2,5 milhões de passageiros por ano.
- O turismo de Nyköping tem crescido, com mais de 55% de 2002 a 2004, principalmente em resultado do fluxo de passageiros do aeroporto Skavsta.
- Em 2004, o sector turístico teve um volume de negócios de 804 milhões de coroas suecas e empregou cerca de 580 pessoas.
- As infraestruturas da cidade tem visto a sua qualidade reconhecida, sendo que os grandes eventos culturais e desportivos têm sido uma crescente, com ampla cobertura da comunicação social.

O foco na afirmação de Nyköping através de uma estratégia de marketing intensa – afirmando-se como uma cidade residencial de turismo para *short-visitas* - tem sido, sem dúvida, a chave para o sucesso (Smidt-Jensen, 2005).

Este sucesso ditou, e nas palavras de Smidt-Jensen (2005) um impulso para a cidade em termos económicos e no desenvolvimento das infraestruturas da cidade, ditou igualmente o assumir do orgulho cívico e do sentimento de pertença à cidade.

Um dos desafios da cidade recai na sua capacidade para manter o elo de ligação e níveis de envolvimento físicos na sua promoção virtual, através de estratégias de social media capazes de envolver, interagir e comunicar de forma direta com o público-alvo, algo que não se verifica com a mesma intensidade do que com Lyon ou Madrid.

Nyköping assume-se como uma cidade que através de uma estratégia objectiva e coesa passou do anonimato para um sucesso assente em valores que a cidade nunca comprometeu e continua a fornecer ao seu público-alvo.

Tabela 9 – Quadro resumo das análises à estratégia de comunicação de OnlyLyon, esMadrid e Nyköping

Casos	Assinatura	Responsável Marca	Meios Comunicação de eleição	Presença Web	Experiência promovida
<b>Lyon OnlyLyon</b>	la Ville pour Vivre, Etudier & Travailler en France	ADERLY Composto por diversas entidades públicas e privadas	Publicidade Marketing Direto Relações Públicas Embaixadores Merchandising Patrocínio e Mecenato Promoção Eventos e Atrações	Site institucional segmentado por público-alvo Canal Televisivo On-line Blog dos Embaixadores da marca Social Media dinâmicas e interativas Aplicações Web e Smartphone	Apelo à inovação e dinamismo empresarial Diversos eventos culturais Interação através dos meios de comunicação Visitas guiadas por moradores da cidade Valores da marca promovidos nas ruas de cidades europeias Concursos
<b>Madrid esMadrid</b>	esMadrid	Madrid Visitors & Convention Bureau	Publicidade Marketing Direto Relações Públicas Merchandising Patrocínio e Mecenato Promoção Eventos e Atrações	Site institucional segmentado por público-alvo Site de serviços Canal Televisivo On-line Social Media dinâmicas e interativas Aplicações Web e Smartphone	Apelo à diversidade e a autenticidade Eventos culturais, artísticos e de lazer Visitas guiadas Programas de descoberta da cidade Concursos
<b>Nyköping</b>	Livet, havet, Navet	Departamento de Comunicação da Câmara Municipal de Nyköping	Publicidade Marketing Direto Relações Públicas Merchandising Eventos e Atrações	Site institucional Blog dos cidadãos Social Media com elevado nível de segmentação	Apelo a autenticidade e ao bem-estar A melhor cidade da Suécia para dormir Interação com todos os envolvidos (atores de city marketing e público-alvo)

Elaboração Própria

Estabelecendo um elo de ligação entre os conceitos teóricos já apresentados e as conclusões das análises de estudo de caso das cidades, apresentam-se etapas/elementos chaves comuns nas estratégias de comunicação adotadas pelas cidades de Lyon, Madrid e Nyköping:

- Existência de uma equipa/departamento exclusivamente responsável pela marca cidade (Kotler etl al., 1993);
- Valorização das potencialidades da cidade, como infraestruturas, serviços ou ainda a cultura na afirmação e comunicação da marca (Braun, 2008);
- Dinamização dos fatores de marketing (Design Urbano, Serviços Básicos, Atrações, Infraestruturas e Pessoas, Kotler (1993));
- Interligação entre os atores de marketing na construção e comunicação da marca;
- Comunicação objectiva e segmentada em torno de um tom de comunicação comum e coerência de identidade;
- Uso simultâneo de diversas ferramentas de comunicação como publicidade, marketing directo, merchandising, promoções ou ainda web marketing;
- Articulação entre os diversos meios disponíveis via web, como sites institucionais e social media, mantendo elevados níveis de interacção (Baker, 2007);
- Foco da comunicação na pessoa, nas suas necessidades e desejos, fomentando uma proximidade relacional dinamizada pela experiência (Schmitt, 2007).

Tal como Govers & Go (2009) afirmam, foi validado na análise dos casos acima apresentados que a comunicação tradicional não é a mais-valia diferenciadora, isto é: “a comunicação como promoções (publicidade e brochuras), a opinião dos próximos (familiares, amigos, agentes turísticos, etc) os mass media (jornais, revistas, documentários ou ainda programas televisivos) ou ainda a cultura popular (literatura, pintura, etc...) são ferramentas indispensáveis (Govers & Go, 2009)”, contudo, uma real experiência consolida ou altera o constructo na mente do consumidor tal como refere Schmitt (2007). Ou seja, os place marketers necessitam de ideias novas e boas estratégias para desenvolver linhas orientadoras capazes de fazer frente no contexto concorrencial das cidades, o que fica claramente provado pelos casos apresentados. Desta forma, conclui-se que rever os modelos de comunicação das cidades, consolidando o marketing tradicional elevando a sua essência para o experiencial

marketing, tal como defende Schmitt (2007), torna-se imperioso para o sucesso da comunicação da marca cidade o recurso à estratégia de web marketing, ativando as social media, apelando à participação ativa dos envolventes (atores marketing e público-alvo) é a solução para o sucesso da comunicação da cidade.

#### Parte IV – Proposta de Modelo de Comunicação de marca territorial

Esta etapa irá permitir estabelecer a ponte entre a teoria com o campo de conhecimento e a prática profissional com o campo de intervenção tal como refere Fortin (2003).

Após analisar a relação entre os conceitos teóricos apresentados no Contexto Teórico-Conceptual e as estratégias dos casos internacionais, visa-se desenhar, nesta etapa do projeto, uma proposta de modelo de comunicação, identificando os elementos que compõem a proposta de comunicação, bem como as etapas constituintes, ilustrando a mesma através de uma estrutura.

A proposta apresentada de seguida resulta desta forma da reflexão e cruzamento de conceitos teóricos e análises de estudo de caso, tal como ilustra a imagem de seguida.

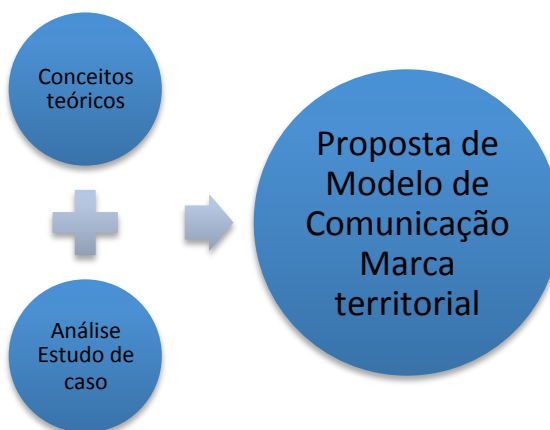


Figura 18 – Fórmula Proposta de Modelo de Comunicação – Elaboração Própria

#### 4.1 Elementos teóricos basilares da Proposta de Modelo Comunicacional

Após a análise desenvolvida ao longo do presente projeto, e retomando o objetivo central do estudo, foram encontradas linhas orientadoras e elementos teóricos para a apresentação e sustentação de uma proposta de modelo de comunicação.

Tal como indica Elizagarate (2003) a cidade deve ser concebida tal como um produto, capaz de se tornar num elemento atrativo para os residentes, para os investidores e empresas e para os turistas e visitantes, fazendo uso, para o efeito, das ferramentas do marketing estratégico.

Para Rainisto (2003) o city marketing apresenta-se como uma estratégia a ser adoptada pelas cidades visando o desenvolvimento económico, assente nas singularidades de cada local, desta forma a estratégia e meios de comunicação a serem utilizados não podem ser definidos de forma isolada da estratégia de city marketing, o sucesso resulta da interligação e coesão de ambas.

Também vimos que a comunicação tradicional não é a mais-valia, sendo que a estratégia e meios de comunicação a serem utilizados não podem ser definidos de forma isolada da estratégia de city marketing, o sucesso resulta da interligação e coesão de ambas, sendo a amplitude e valor da comunicação mais que um simples modelo estanque, ou políticas debatidas por órgãos de gestão local.

Da análise de casos desenvolvida, afirmam-se como elementos de sustentação na construção da proposta de modelo de comunicação o Envolvimento, Integração e Emoção, tendo por base as seguintes considerações:

1. Toda esta estratégia de city marketing deve ter como base o **envolvimento** dos diversos atores e público-alvo, considerando tal como a única forma de atrair para a cidade, segundo Dinnie (2011). Também Kotler et al. (2011) indicam a importância da interligação entre os atores e públicos indicando a participação como uma das três forças do Marketing 3.0, afirmando a importância dos mesmos na criação de valor da marca. Kotler et al. (1993) referem ainda que o sucesso da estratégia de marketing depende da capacidade interação entre os cidadãos, entidades públicas e privadas. Também Barcleys (2002) valoriza o envolvimento dos atores e público-alvo no processo de gestão e comunicação da cidade.

A dimensão envolvimento encontra-se presente na exploração do caso de OnlyLyon através da qual se comprova a participação ativa de diversos elementos públicos e privados na construção, gestão e promoção da marca.

2. A **integração** entre os elementos de comunicação indicados por Kotler et., (1993) e Caetano & Rasquilha (2004) de modo a desenvolver uma base de comunicação de sucesso. Por seu lado Kanter (1996) fala em conexão como

um dos três ativos intangíveis da cidade, sendo que conceitos e competências são os restantes. Essa mesma integração permite uma comunicação concertada, ampla e capaz de responder às necessidades diretas de cada público-alvo.

A estratégia de comunicação de esMadrid, OnLyLyon e Nyköping são exemplo clara da integração dos diversos meios de comunicação, o recurso a publicidade em revistas, vídeos e ruas, marketing direto com envio de emails segmentados, ou ainda merchandising e dinamização de eventos e atrações culturais.

3. **Emoções** proporcionadas nas experiências criadas pelas marcas e vividas pelos atores de marketing e os públicos-alvo apresentam-se como o terceiro conceito base da estratégia. Van Gelder (2002) citado por Azevedo et al. (2010) afirma que a relação emocional entre a marca e o consumidor garante a fidelidade à marca. Ainda segundo Ariely (2009) citando Gerald Zaltman, verificamos que 95% das decisões tomadas pelos consumidores ocorrem no subconsciente, logo as emoções lideram o processo de tomada de decisão. Para Shaw (2007) a emoção é um elemento indissociável da experiência, esse elemento foi identificado no tom das comunicações dos casos acima analisados, exemplo de tal é o apelo constante à participação dos envolvidos na estratégia de Nyköping, reforçando o sentimento de pertença para com a cidade e de auto-estima como referem Azevedo et al., (2010) ou ainda os eventos culturais e desportivos promovidos pelas cidades como a Festival des Lumieres ou o Festival de Jazz em Madrid.



Figura 19 – Elementos nucleares da proposta de modelo de comunicação – elaboração própria

## 4.2 Etapas da Proposta do Modelo de Comunicação

A presente proposta de modelo de comunicação apresenta etapas que vão além do processo de comunicação, tendo como base a definição de Gaio & Gouveia (2007) em que marketing territorial é utilizado ao serviço da concepção, gestão e promoção dos lugares, a presente abordagem revê alguns conceitos de forma inovadora e integrada ao processo de comunicação.

- 1 Criação de uma **equipa multidisciplinar** composta por cidadãos, empresários, autoridades governamentais locais e regionais (Kotler 1995). Este núcleo com experiências e interesses diversos – e até, muitas vezes, antagónicos – permite uma real visão estratégica e uma adopção de meios de comunicação adequados. A presente equipa deve assumir uma visão partilhada, conhecer objetivos e a cultura da cidade (Rainisto, 2003) visando assim a sensibilização do brand value da cidade junto do público-alvo.

O caso da ADERLY e Madrid VCB ilustra a necessidade e os benefícios de possuir uma equipa ampla e diversa, de modo a ampliar conhecimentos económicos, sociais, territoriais ou ainda turísticos.

- 2 Incrementar **audiências** junto da comunidade local é fundamental para desenvolver ações, políticas, investimentos, iniciativas culturais ou ainda eventos desportivos adequadas às necessidades da comunidade surge como uma etapa indispensável segundo Van Gelders & Allan (2006) e para Smilansky (2009). Esta audiência alonga-se ao conceito de feedback indicado Gnoth (2002) permitindo a monitorização e controlo da informação criada e divulgada, intensificando o envolvimento referenciado por Barcleys (2002).

Os espaços de opinião e interação com agentes de city marketing presentes na página de Nyköping, o blog dos visitantes de Lyon ou ainda as interações mantidas nas Social Media permitem às entidades gestoras da marca cidade receberem feedback do público-alvo e do potencial público-alvo acerca da cidade.

- 3 **Filtro Diagnóstico** interno e externo indicado por Elizagarate (2003) através da qual se realiza uma análise Interna (Características socioeconómicas da

cidade, Atividade económica da cidade, Serviços Sociais, Oferta Educativa, Saúde e sanidade pública, Acessibilidade, Condições de habitabilidade, Opção dos cidadãos, Turismo Urbano, Cidade centro comercial, Centro histórico e a Envolvente ambiental) e Externa (Identificar necessidades de novos residentes, empresas, turistas e trabalhadores, as cidades concorrentes e Instituições de apoio), bem como a recolha de Pontos Fortes e Fracos da cidade, e ainda as Oportunidades e Ameaças presentes no contexto.

Neste ponto a equipa deve filtrar igualmente as “Trends” mundiais das entidades como Science of the Time e Trendwatching de modo a afunilar a sua estratégia segundo comportamentos atrativos, inovadores e com potencial de crescimento.

#### **4 Criação de proposta de valor**

Para Aaker (1991) a equidade apresenta-se como um conjunto de ativos e passivos associados a uma marca, o seu nome, o seu símbolo, que são adicionados ou subtraídos ao valor proporcionado por um produto ou serviço de uma organização ou aos clientes dessa organização. O autor indica ainda como base da equidade valores como a lealdade, notoriedade, qualidade percebida e associações ligadas à marca. Para Shaw (2007) a única forma de uma marca criar uma proposta de valor recai na gestão de experiências.

Rainisto (2006) citado por Azevedo (2010) indica quatro etapas fundamentais para a criação de valor no âmbito da cidade: “(I) os serviços e as infraestruturas devem responder às necessidades dos residentes, empresas e visitantes, (II) a cidade deve desenvolver novas atrações, permitindo a manutenção bem como atração de novos investimentos empresas e pessoas, (III) um local necessita de gerir a sua imagem através de uma estratégia de comunicação e (IV) o local necessita desenvolver suportes para os residentes, líderes e instituições para atrair novos investimentos, empresas e visitantes (Azevedo, 2010”.

Os estudos de caso assumem e promovem a sua proposta de valor da cidade, reflexo de tal é a coerência de comunicação, quer no tom, quer no foco ou ainda nos meios utilizados para comunicar a marca. O posicionamento de Nyköping assente na qualidade de vida e na afirmação de ser o melhor local para viver, apresenta uma proposta de valor elevado para o consumidor.

## 5 Validação da Proposta de Estratégia

Após a criação da proposta de valor a marca cidade deverá reunir a sua equipa multifacetada e seleccionar uma amostra junto do público da audiência de modo a validar a proposta de valor.

- 6 A base **estratégica** definida por Metaxas (2001) e Azevedo (2010) baseado em Aaker (1996) anteriormente apresentadas encontra-se como uma das melhores linhas orientadoras a seguir, aqui adequadas ao modelo apresentado. (I) adopção de marketing da cidade pela sociedade local, (II) definição de uma visão para a cidade, (III) cooperação entre as autoridades locais, moradores e empresas, (IV) existência de fundos para a estratégia, (V) apoio económico de empresas da cidade, (VI) definição dos principais objectivos, (VII) identificação das características da cidade, (VIII) criação e gestão de uma imagem para a cidade, (IX) ranking dos principais objectivos de acordo com sua importância, (X) estudo de viabilidade para cada ação, (XI) pesquisa de mercado no ambiente exterior da cidade, (XII) pesquisa de mercado no ambiente interior da cidade, (XIII) segmentação do mercado interno, mercados-alvo, (XIV) segmentação dos mercados-alvo externos, (XV) uso de metodologias apropriadas para cada ação (Metaxas, 2001), (XVI) criar sistema de identidade da marca definindo atributos tangíveis/funcionais e benefícios emocionais/representativo, que visa construir uma relação entre a marca da cidade e do mercado-alvo Azevedo (2010) baseado em Aaker (1996). A base estratégica da cidade deve assentar na identificação e fomento dos fatores de marketing referidos por Kotler et al., (1993) e Govers & Go (2009) valorizando as variáveis do marketing mix indicadas por Kotler et al., (1993): Design Urbano, Infraestruturas, Serviços Básicos, Pessoas e Atrações. As cidades analisadas apresentam uma preocupação na promoção das variáveis acima referidas na sua comunicação, dando visibilidade à infraestruturas e património histórico, como no caso das Press Media de esMadrid ou OnlyLyon, OnlyLyon segmenta a sua comunicação promovendo os serviços da cidade quer para estudantes, empresários ou ainda visitantes, ou ainda as atrações são um elemento de comunicação promovido pelas cidades com eventos como a Fête des Lumieres em Lyon ou ainda o XXVIII Festival de Jazz de Madrid, bem como exposições como NASA. La aventura

en el espacio em Madrid, ou por reuniões/workshops em Nyköping para debater a dimensão social da cidade.

## 7 Plano estratégico de Comunicação

Segundo o hexágono de Anholt (2006) – *Presença, Lugar, Potencial, Pulsar, Pessoas e Pré-requisitos*, – que sustenta o Anholt-GMI City Brands Index, a dimensão “Pessoas” assume-se como centro de toda a estratégia e comunicação da cidade. Por outro lado Smilansky (2009) considera que a articulação entre os meios de comunicação assentes na experiência apresenta-se como fundamental, em resultado da perda de influência dos meios tradicionais de comunicação. Tal como afirmam Kavartzis & Ashworth (2005) o objecto do city marketing não é apenas a cidade, mas sim a imagem da mesma.

Definir uma estratégia de comunicação assente no Mix da Comunicação de Kotler et al. (1993) e nas componentes apresentadas nos três níveis de comunicação de Kavartzis (2008) sustenta desta forma uma comunicação de sucesso capaz de despertar experiência para e com a pessoa.

Desta forma a presente proposta inclui diversos meios a ter em conta no processo de definição da comunicação da cidade, sendo que os mesmos foram identificados nos estudos de caso:

- **Publicidade** utilizando Televisão, Rádio, Imprensa, Outdoor ou ainda Revistas e Jornais (Kotler et al.,1993)).
- **Marketing Directo** através de meios como o email, telefone (Kotler et al.,1993), redes sociais, entre outros através do envio de email, post e comentários e ainda *sms* e *mms* direto do público para as plataformas da marca cidade.
- **Promoções** pela introdução de cupões, descontos, demonstrações ou ainda cartões de descontos (Kotler et al.,1993).
- **Relações Públicas** através da interação entre os atores de marketing e público-alvo na criação e promoção da marca por meios como cerimónias, reuniões entre atores de marketing, parcerias, reuniões

orientações, eventos promocionais da marca junto do público-alvo e potenciais “consumidores” (Kotler et al., 1993).

- **Personal Selling / Embaixadores da marca** são a humanização da marca cidade, transmitem credibilidade na estratégia de comunicação, permitindo a criação de amplas networkings (Andersson & Ekman (2009) e materializar os valores da cidade pela via da experiência (Smilansky, 2009).
- **Patrocínio** desportivo, cultural bem como em ações de promoção da marca (Caetano e Rasquilha, 2004).
- **Mecenato** na área cultural, como companhias de dança, teatros, salas de exposições ou museus (Caetano e Rasquilha, 2004).
- **Merchandising** visando a tangibilização dos valores da marca cidade através de produtos como: vestuário, adereços, material de escritório, equipamentos mobile.
- **Eventos e Atrações** visando a criação dos vários tipos de experiências identificadas por Schmitt (2006) através da realização de Concertos, Exposições, Festivais Gastronómicos, Feiras de Turismo e outros eventos temáticos (Caetano e Rasquilha, 2004) ou ainda atrações como Parques Temáticos, Festivais Culturais e outros.
- **Web Marketing** com a utilização de web marketing permite elevados níveis de interação e integração de informação e comunicação com o público-alvo. Exemplos dessa variável são Websites institucionais, Hotsites promocionais e/ou temporários, SEO - Search Engine Optimization, SEM - Search Engine Marketing - Ações de links patrocinados, E-mail marketing, Marketing nas redes sociais e ainda ações de Web 2.0 (Blogs, plataformas de crowdfunding, fóruns...) Kendzerski (2005). E ainda Live Broadcast (TV/radio/online) são referenciados por Smilansky (2009).

## 7 Elemento nuclear da comunicação da cidade – Experiência

Aliada aos elementos basilares apresentados é indispensável a **compreensão** e **envolvimento** em torno da **pessoa** e da **experiência** na dimensão referenciada por Schmitt (2001). Para Schmitt (2006) o marketing de experiências é útil em cada passo do processo, devendo ser a base da comunicação.

Para Grundey (2008) a experiência como resultado pode ser algo extremamente significativo e inesquecível para o consumidor imerso na experiência. A experiência apresenta inúmeros benefícios emocionais/representativos tal como referenciados por Aaker (1996).

A aplicação deste elemento como núcleo atômico, justifica-se tal como a natureza do núcleo atômico, constituído por prótons, com carga elétrica positiva, e neutrões com ambas as cargas elétricas (negativa e positiva), a experiência cria, desenvolve e envolve de forma positiva e negativa, necessitando neutralizar as emoções.

Através da dimensão experiencial a cidade alcança nas palavras de Smilansky (2009) diversos benefícios como:

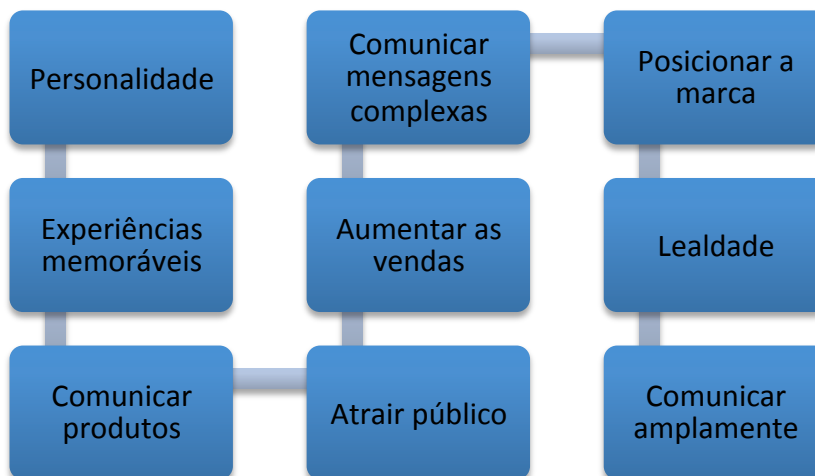


Figura 20 – Dimensão experiencial segundo Smilansky (2009)

O Modelo BETTER de Smilansky (2009) define como elementos chaves para a definição de uma experiência de sucesso: a personalidade da marca, as ligações emocionais, a audiência ao público-alvo e a proposta de valor da marca. Estes elementos permitem a criação de lealdade na mente do

consumidor segundo o autor, aumentando os benefícios e relacionamentos via experiência.

Por outro lado, para Drake (2010) devem ser seguidos três passos para atuar com experiência no processo de comunicação: (I) Segmentar a audiência; (II) Encontrar um meio natural de envolver e (III) Provar a premissa da marca cidade.

Smilansky (2009) refere que os elementos a serem utilizados na promoção de experiência são: Serviços, Investigação, Teatro, Publicidade, Televisão, Entretenimento, Competição, Tecnologia Interativa, Educação e Ambiente Experiencial. As dimensões de comunicação da experiência a serem dinamizadas segundo Smilansky (2009):

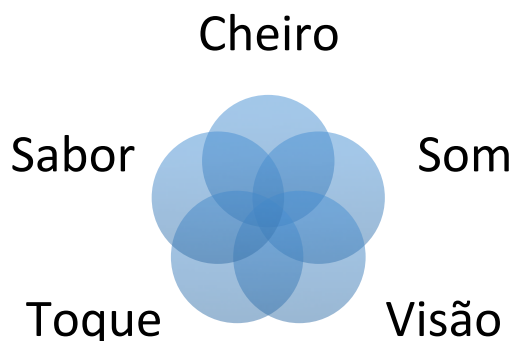


Figura 21 – Dimensões de comunicação da experiência segundo Smilansky

## 8 Avaliação e Feedback da Comunicação

### 8.1 Acompanhamento e Feedback contínuo de toda a estratégia

A equipa multidisciplinar deve acompanhar as ações operacionais, a sua preparação, o seu desenvolvimento de modo a analisar, avaliar e adequar a mensagem, tom e meios de comunicação a serem utilizados.

Ao acompanhar as ações de comunicação a equipa aumenta o seu envolvimento no processo, aprofundando o conhecimento acerca dos envolvidos (necessidades, desejos e tendências), e ainda das potencialidades da cidade a serem exploradas.

Receber feedback dos diversos envolvidos, quer atores de marketing quer dos públicos-alvo é uma das formas de conhecer o grau de implementação, aceitação e adequação do tom da comunicação e dos meios utilizados. O constante contacto permite o reforço do conhecimento do brand value da

marca cidade na imagem construída por parte do público-alvo. Caracteriza-se como um processo contínuo.

## 8.2 Avaliação da Comunicação

A equipa multidisciplinar deve ser a responsável pela medição do impacto da comunicação e níveis de envolvimento.

Tal como os meios de comunicação, a avaliação da mesma deve ser ampla, através de várias ferramentas cobrindo assim os diversos pontos de contacto da marca cidade com o potencial consumidor e público-alvo.

De acordo com as tendências já apresentadas e conhecimento do comportamento do consumidor, deve-se evitar o questionário típico, porque o consumidor não irá responder de forma natural, surge condicionado pelo contexto e pelas questões.

Por outro lado, o consumidor vive atualmente num meio digital e informativo (Giddens, 2007), através do qual grande parte do seu comportamento é comentado, facilitando assim a análise de conteúdos e medição do mesmo.

Sendo necessário recorrer a uma série de variáveis para medição do impacto da comunicação, e assim conhecer o ROI (Return on Investment) tais como:

- Criar base de dados interativa catalogando e analisando o número de contactos diretos com responsáveis da marca, agenda de reuniões, entrevistas realizadas ou ainda solicitação de informações;
- Networking de contacto com entidades locais (empresas públicas e privadas) visando a contabilização de novas parcerias externas à cidade, fixação e criação de empresas, criação de postos de trabalho, número de reservas de dormidas, aumento de refeições servidas, número de vagas ocupadas nas entidades escolares, fluxos de produção agrícola e industrial, entre outras;
- Recorrer as entidades de medição de share televisivo;
- Análise de motores web como o Google Analytics, BlogComments, Web Trends, Omniture, Alexa ou ainda Coremetrics verificando a procura da marca, submissão de newsletters, registos de utilizadores, quantidade e qualidade dos comentários acerca da marca ou ainda número de visitas ao site;

- Análise às métricas dos Social Media via Hootsuite, TweetDeck ou ainda Feedburner, verificando os níveis de interação com a marca cidade;
- Aplicar a tecnologia RealTime<sup>129</sup> nos diversos sites e social media da marca cidade, visando a observação em tempo real dos conceitos e comportamentos do consumidor web, sendo assim possível oferecer uma comunicação adequada às necessidades do mesmo, segmentado a oferta de acordo com o seu perfil.
- Medir as experiências desenvolvidas através das ferramentas apresentadas por Smilansky (2009), essas ferramentas encontram-se definidas para uma marca empresarial, podendo ser utilizado com ligeiras alterações pelas marcas cidades. Através do designado “Experiential Objectives and KPIs” de Smilansky (2009), são referidos:
  - Word-of-mouth;
  - Trafego no web site,
  - Word-of-web,
  - Aumento de compras produtos e serviços das empresas da cidade,
  - Procura do conteúdo informativo do brand value,
  - Pés na loja (visitas à cidade, loja oficial, câmara municipal, monumentos históricos, etc..),
  - Contacto com responsáveis da marca.

Algumas das presentes etapas vão além do processo de comunicação, contudo, não seria possível dado a complexidade e amplitude social, económica, cultural e política da cidade, desenhar um modelo de comunicação, sem antes reunir as melhores práticas estratégicas de autores de referência.

O foco de todo o modelo assenta na experiência, colocando todos os envolvidos no centro da estratégia, permitindo o feedback constante necessário na transmissão dos valores e proposta de valor da cidade tal como comprova Braun (2008).

A definição de uma série de elementos de comunicação diversos, complementares entre si, visando a criação de experiências junto do público é o elemento fulcral para uma comunicação segmentada, integrando e emocionando pela via da experiência.

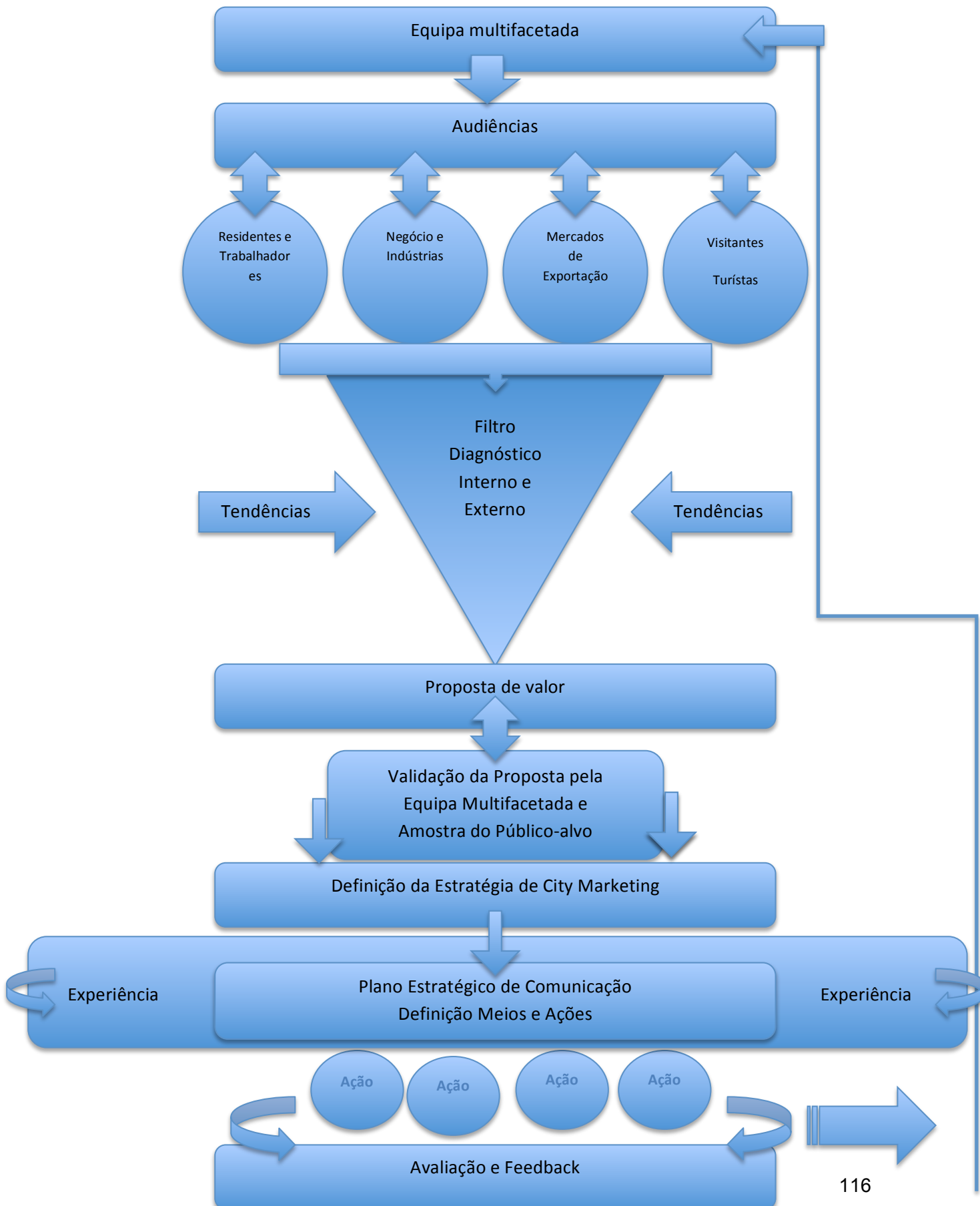
---

<sup>129</sup> <http://www.realtime.co/>

A participação segundo o valor de Marketing 3.0 de Kotler et al., (2010) da comunidade e dos diversos envolvidos é outro aspecto chave do modelo, tal como afirmam Deffner & Metaxas (2006) os envolvidos devem apoiar na projeção, avaliação e implementação das estratégias.

A avaliação constante do impacto e recepção das ações de comunicação junto do público é fundamental no processo de adequação do tom e target visado, sendo possível assim medir o grau de impacto e envolvimento posterior.

### 4.3 Proposta de Modelo Comunicação



## Parte V - Conclusão

Para Quivy (2005) a conclusão de uma investigação apresenta-se em muitos casos como um dos primeiros elementos alvo de atenção por parte dos potenciais leitores e interessados.

Em resultado da importância referida por Quivy (2005) a presente etapa é merecedora de uma análise e reflexão ponderada de forma estruturada e coerente.

A presente conclusão irá desta forma seguir as três grandes linhas orientadoras da conclusão definidas por Quivy (2005): “retrospectiva das grandes linhas da investigação; apresentação discriminada dos contributos para o conhecimento originados pelo projeto; e considerações de ordem prática (Quivy, 2005)”.

Nesta parte do projeto visa-se retomar o objeto de partida da investigação, analisar as hipóteses formuladas inicialmente, visando responder às mesmas, através do conhecimento e análise desenvolvidas no Contexto Teórico-Conceptual e a reflexão dos dados recolhidos dos estudos de caso desenvolvidos.

### 5.1 Retrospectiva das grandes linhas de procedimento

Através da presente retrospectiva das grandes linhas de procedimento, e segundo Quivy (2005) “será retomada a pergunta de partida na sua formulação definitiva; apresentadas as características gerais do modelo de análise e das hipóteses de pesquisa; apresentado o campo de observação, dos métodos utilizados e das observações efectuadas; e ainda a comparação entre os resultados esperados e os resultados observados, e uma interpretação das diferenças (Quivy, 2005)”.

O presente projeto permitiu uma análise e investigação em torno do conceito de city marketing e das suas variáveis, tendo como foco o processo de comunicação e meios utilizados pelas marcas cidades para promoverem a sua identidade.

Ao analisar as diversas variáveis do city marketing foram descobertos conceitos e amplitudes que reforçaram a importância da aplicação dessa mesma estratégia nas mais diversas cidades mundiais, independentemente da sua dimensão e localização geográfica.

O presente estudo centrou o seu ponto de partida na estratégia e meios de comunicação utilizados e constituintes da estratégia de city marketing, visando através da análise de casos internacionais como Lyon, Madrid e Nyköping apresentar uma proposta de modelo de comunicação para as cidades.

De modo a consolidar todo esse foco formularam-se como objetivos o enquadramento conceptual do conceito de city marketing através do recursos a diversos autores, tais como Kotler et al. (1993), Azevedo et al. (2010), Seisdedos (2005), Govers e Go (2009), Anholt (2010) ou ainda Elizagarate (2003) que foi desenvolvido na Parte II – Enquadramento Teórico-Conceptual.

A importância das cidades na sociedade de conhecimento foi referenciada nas afirmações de Azevedo et al. (2010), Castells (2002) citado por Fernandes & Gama (2006) que consideram as cidades elementos de elevado desenvolvimento social, económico e político, nos quais a inovação tecnológica nos quais a aplicação do conhecimento e da informação é uma constante.

As cidades encontram-se, naquilo que Ashworth (2004) refere, de mercado global e concorrencial, no qual as cidades lutam por atrações de público-alvo face a centenas de outras cidades, sendo o conceito de city marketing apresentado por Kotler et al., (1993) a opção válida para a gestão da marca cidade (Anholt, 2008).

Foram explorados os conceitos elementares da estratégia de city marketing, apresentados os focos de ação das estratégias através das referências de Rainisto (2003), Cytet (1993), Azevedo et al. (2010) ou ainda Kotler et al., (1993).

A estratégia de city marketing articula-se em torno da complexidade definida por Kotler et al. (1993) em três níveis através dos quais o marketing das cidades é dinamizado, o Grupo de Planeamento (Atores de City Marketing), o Marketing Mix da Cidade e os Mercados-Alvos.

Toda a estratégia de city marketing visa a atração de turistas e visitantes para os seus negócios ou ainda empresas de outros lugares; consolidar os negócios existentes bem como cativar outros ou ainda expandir a sua população, bem como atrair visitantes para a cidade.

Definir a estratégia a médio longo prazo, tal como ADERLY, Madrid VCD e Nyköping efetuaram, implementando planos de city marketing assente no Marketing Mix da cidade definido por Kotler et al., (1993), dinamizando diversos elementos de comunicação como os referenciados por Kotler et al., (1993) bem como Caetano e Rasquilha (2004) como a Publicidade, Marketing Direto, Promoções, Relações Públicas, Personal selling, Patrocínio e Mecenato, Merchandising, Eventos e Atrações e ainda Web Marketing apresenta-se como uma possível solução para uma promoção de sucesso.

Verificou-se a necessidade e existência através da análise dos casos, da articulação de diversos meios de comunicação, quer mais tradicionais como a publicidade e merchandising, quer pela via internet, redes sociais e street marketing.

Toda essa comunicação, e sendo a cidade uma marca que vê a sua imagem ser construída em dimensões psicológicas e não físicas e materiais (Govers e Go, 2009), analisou-se a dimensão de experiência (Schmitt, 1999), através da qual se verificou que existe a criação do vínculo emocional entre a marca cidade e o consumidor, quando são promovidos estímulos sensoriais, emoções e fantasias.

Na Parte III do presente projeto desenvolveu-se uma análise a diversos estudos de caso, visando-se explorar as estratégias de comunicação e assim analisar níveis de comparação com os objetivos definidos inicialmente, realizou-se a análise aos casos internacionais de city marketing selecionados, Lyon (França), Madrid (Espanha) e Nyköping (Suécia).

Através da articulação entre os conceitos teóricos e a análise de casos verificou-se que os casos internacionais selecionados apresentam-se como um modelo a seguir por outras cidades - **Hipótese 1**.

As estratégias de city marketing são da responsabilidade de equipa/departamentos multidisciplinares como ADERLY ou ainda o Madrid VCB, desenvolvendo processos de comunicação de excelência, apresentando resultados que vão de encontro aos objetivos previamente definidos espelhando assim um aumento da notoriedade da marca.

O caso de OnlyLyon é um ótimo exemplo de alcance viral da comunicação com as referências nos cerca de 170 meios de comunicação nacionais e internacionais em 2010 segundo dados do Relatório de Atividade de 2010 ou ainda o valor de registado pelo Office de Tourisme de um milhão de euros em resultado das reservas para eventos, hotéis, entre outros. Por seu lado Nyköping, através da sua estratégia definida, o fluxo de turismo da cidade cresceu em 48% (sendo que a maior subida registou-se de 2002 para 2003, de 3248 para 4803 visitantes) (Dahlqvist, 2009).

Assim, podemos concluir que os casos selecionados se apresentam como um modelo a seguir por outras cidades – **Hipótese 1**.

Os meios e ferramentas de comunicação utilizadas nas estratégias de city marketing dos casos analisados (**Hipótese 2**) caracterizam-se pela articulação entre si, são de natureza diversa, correspondendo aos elementos apresentados por Kotler et al., (1993) e Caetano e Rasquilha (2004), Publicidade, Marketing Direto, Merchandising, Relações Públicas, Mecenato e Patrocínio, Eventos e Atrações e ainda Web

Marketing, consolidando a complementaridade entre o marketing tradicional e inovador referenciado por Govers & Go (2009) como um elemento de sucesso.

O envio de newsletter personalizadas e segmentadas por áreas de interesse promovidas pelas entidades gestoras das três marcas, bem como a presença de press media internacionais permite um acesso constante as principais informações acerca da cidade, pela via do marketing direto.

A publicidade não se limita aos quadros tradicionais, a presença nas ruas das cidades é fundamental para a criação do vínculo emocional e aumento de notoriedade, utilizado na campanha de OnlyLyon em 2009 aquando da sua Tournée por diversas cidades e aeroportos europeus.

Os casos analisados promovem experiências para os visitantes através de atrações como visitas guiadas por residentes locais, com programas como Lyon City Greeter, visitas aventuras de Nyköping ou ainda as visitas teatralizadas de Madrid.

As cidades promovem igualmente eventos e atrações diversas respondendo a um público-alvo amplo, como o Melodifestivalen em Nyköping, Fête des Lumieres, ou ainda atrações como o Madrid Rio Park, ou ainda eventos e congressos empresariais em Lyon são uma realidade comunicativa.

A existência de lojas on-line para venda de merchandising é uma realidade que permite tangibilizar a marca e seus valores em objetos.

A cidade de Nyköping através dos seus apelos aos dias abertos, conversas e workshops com a comunidade permite uma participação na gestão da cidade e da marca, pela via da relação.

Os meios tradicionais não são descuidados pelas cidades analisadas, contudo, desenvolvem preocupação com os novos elementos de comunicação como sites, blogs, redes sociais e aplicações para mobile através das quais intensifica a relação e proximidade com o seu público-alvo.

Desta feita, poderemos concluir que os meios e ferramentas de comunicação utilizadas nas estratégias de city marketing dos casos de sucesso analisados são diversificados – tradicionais e não tradicionais – e utilizados de forma articulada e complementar entre si - **Hipótese 2**.

Por outro lado, a presença humana é uma realidade, a figura dos embaixadores de OnlyLyon ou ainda a identificação dos agentes de city marketing de Madrid e Nyköping, possibilita uma participação de forma ativa na construção do planeamento da cidade.

O presente projeto apresentava ainda como objetivo identificar a utilização do conceito de experiência nas estratégias de comunicação dos casos em análises, visando analisar a validação da experiência como uma opção válida de comunicação (**Hipótese 3**) para a cidade. Os níveis de envolvimento dos processos de comunicação dos casos analisados encontra-se perto dos níveis apresentados por Schmitt (2007) e defendidos por Govers e Go (2009), exemplo de tal é Tournée de OnlyLyon, la Fête des Lumieres, a Feira Inglesa em Madrid, os concursos lançados via web ou ainda a interação possível entre os políticos de Nyköping e a comunidade via site e email direto, bem como a possibilidade de opinar acerca das experiências vivenciadas nas cidades com outros públicos aumenta assim o sentimento de pertença referenciado por Govers & Go (2009).

Assim se conclui que nos casos de sucesso analisados existe uma clara aposta na promoção de experiências como forma de comunicar as cidades aos seus públicos-alvo – **Hipótese 3**.

Na Parte IV através do cruzamento os elementos teóricos do contexto teórico-conceptual e as conclusões retiradas da análise dos estudos de caso, apresenta-se uma proposta de modelo de comunicação para as cidades, sendo esse um dos objetivos do presente projeto.

Resultou desta forma uma proposta de modelo assente em alguns conceitos teóricos referenciados na Parte II do presente projeto, vendo esses consolidados pelas análises de estudo de caso levados a cabo.

A proposta apresentada é composta por oito etapas fundamentais num processo de comunicação, sendo essa indissociavelmente enquadrada com a estratégia de city marketing, e não apenas com o processo de comunicação. A exploração de diversos conceitos de vários autores, permitiu a apresentação de uma sugestão de modelo para promover a marca cidade. A articulação e utilização dos mais diversos meios e ferramentas de comunicação é uma necessidade fundamental de modo a comunicar para um público-alvo amplo e disperso.

O elemento diferenciador do modelo apresentado assenta na dimensão da experiência, centrando nesse conceito as variáveis: emocionar e envolver o público-alvo, pelo facto de que a emoção facilita a ligação à marca como referem Govers & Go (2009).

Uma das referências do modelo recai na necessidade de aplicar uma avaliação e feedback constante da comunicação através das diversas ferramentas já

referenciadas, de modo a ter reais dados acerca da notoriedade da marca, eficácia da comunicação e grau de envolvimento dos públicos-alvo.

Em suma a estratégia de city marketing é, e tal como afirma Clark (2006), uma articulação de um conjunto de atividades cujo objectivo se prende com a optimização das funções urbanas, características e condições, que favoreçam quer os seus habitantes e empresas e demais organizações quer os seus visitantes, turísticas ou investidores, sendo encaradas como atividades de suporte ao desenvolvimento de um lugar, região ou país através da melhoria da sua capacidade diferenciadora (Azevedo et al., 2010).

O sucesso da comunicação resulta essencialmente na capacidade de ser verdadeiro e transparente, a cidade deve ser o que é, não pode desfraudar as expectativas criadas no público-alvo (Andrés et al., 2006), a mensagem da comunicação deve assentar nas reais potencialidades da cidade (Anholt, 2005), promovendo desta forma experiências envolvente capazes de aumentar a notoriedade da marca cidade na mente do consumidor (Schmitt, 1999) bem como o sentimento de pertença e orgulho pela cidade, pela sua origem, autenticidade e valores que a cidade transmite (Rasquilha, 2010).

As cidades na sua qualidade de marca encontram na sua estratégia de city marketing e no processo de comunicação um elemento de consolidação, impulsionador e projetista da sua identidade e imagem, possibilitando uma promoção coesa e eficaz dos valores da marca cidade.

## 5.2 Limitações do Estudo

Desenvolver um processo de enquadramento teórico-conceptual, estruturação de metodologia, análise de casos, estabelecimento de pontos de contacto entre temas e apresentação de uma proposta de modelo de comunicação apresentou-se como um processo exigente e de muita pesquisa e filtragem crítica, sempre com o incontornável teor subjetivo.

As limitações do presente projeto prendem-se com diversos elementos, apresento os mesmos como reais entraves e não como uma escapatória para uma exploração menos aprofundada, desde de:

- O próprio enquadramento do presente projeto limitou a capacidade de exploração de determinados temas e análises de caso, quer pela sua necessidade sucinta quer pela reduzida;
- O fator tempo foi fulcral, o período temporal disponível quer por razões pessoais quer profissionais para o desenvolvimento do tema não foi o desejado, dificultando a capacidade de analisar as diversas variáveis da comunicação;
- Ausência de conteúdos científicos e literários acerca da temática do city marketing, criou desde logo a necessidade de pesquisar noutras línguas atrasando ligeiramente a capacidade lógica e de síntese;
- Dificuldade no acesso à informações mais estratégicas e operacionais dos casos analisados e de outros para comparação, exigiu uma análise muito pessoal com máxima preocupação com a sustentação teórica;
- Necessidade de redireccionamento da análise de estudos caso apenas para casos internacionais, em resultado das respostas tardias dos casos nacionais previamente seleccionados.

### 5.3 Orientações para futuras análises e investigações

A análise desenvolvida em prol do presente projeto, e as conclusões já referenciadas deixam desde de logo em aberto inúmeras investigações, análises de caso bem como aplicação da proposta de modelo de comunicação.

Desta forma, o seu contexto de análise e exploração apresenta-se como uma temática cujo foco de futuras análises é de ampla projecção, apresentando-se como foco de futuras análises as seguintes orientações/sugestões:

- A análise e reflexão acerca dos diversos elementos que constituem a identidade da marca cidade visando a consolidação da proposta de modelo de comunicação.
- Realizar uma investigação com uma amostra mais ampla de cidades, visando explorar os processos e meios de comunicação bem como a dimensão experiência desenvolvida por essas cidades focando os elementos impulsionadores da experiência referenciados por Smilansky (2009) e apresentados anteriormente.
- Focar a investigação meramente no processo de comunicação, visto que nesta fase de investigação não foi possível quer pelos conhecimentos

prévios possuídos, quer pelo período temporal disponível para articular conceitos teóricos e aplicabilidade dos mesmos.

- Aplicação da proposta de modelo de comunicação apresentada num caso concreto de uma cidade devidamente enquadrada na sua estratégia de city marketing numa fase de investigação superior, tal como será caso de um doutoramento.

## Bibliografia

Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. Nova Iorque : Free Press.

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Nova Iorque: The Free Press.

ADERLY. (2009). *OnlyLyon Lancement*. Obtido em 23 de Janeiro de 2012, de OnlyLyon:

[http://www.onlylyon.org/content/media/document.php?id\\_document=1191&id\\_format=1](http://www.onlylyon.org/content/media/document.php?id_document=1191&id_format=1)

Alcantara, N. (2004). *Travel Wire News*. Obtido em 15 de Agosto de 2011, de Travel Wire News: <http://www.travelwirenews.com>

Almeida, C. (2004). *O Marketing das Cidades*. Obtido em 19 de Fevereiro de 2012, de UCP:

[http://www4.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD12/gestaodesenvolvimento12\\_9.pdf](http://www4.crb.ucp.pt/Biblioteca/GestaoDesenv/GD12/gestaodesenvolvimento12_9.pdf)

Andersson, M. (2010). *Place Branding and Place Promotion Efforts in the Baltic Sea Region*. BaltMet Promo project.

Andersson, M., & Ekman, P. (2009). Ambassador networks and place branding. *Journal of Place Management and Development* , Vol. 2 (No. 1), 41-51.

Andrés, A., Caetano, J., & Rasquilha, L. (2006). *Gestão de Experience Marketing*. Lisboa, Lisboa: Quimera Editores.

Anholt, S. (2003). *Brand New Justice: The Upsiden of Global Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Anholt, S. (2004). Nation Brands and The Value of Provenance. *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition* , pp. 26-39.

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

Anholt, S. (2008). *Place Branding: Is Marketing or Isn't?* (Vol. 4). Londres: Place Branding and Public Diplomacy.

Anholt, S. (2010). *Places: Identity, Image e Reputation*. Londres: Palgrave and MacMillan.

Anholt, S. (2006). The Anholt-GMI City Brands Index: How the world sees the world's cities. *Place Branding* , 2 (1), 18-31.

Ariely, D. (2009). *Previsivelmente Irrracional: Aprenda a tomar as melhores decisões*. Lisboa: Estrela Polar.

- Ashworth, G. (2004). *Places, Promotion and Marketing*. Volos: Department of Planning and Regional Development, University of Thessaly.
- Azevedo, A. (2010). *Cidades Como Marcas: O Papel da Estratégia de Comunicação no contexto do Marketing Territorial*. Universidade Fernando Pessoa. Porto: Livro de Actas - 4o Sopcom.
- Azevedo, A., Magalhães, D., & Pereira, J. (2010). *City Marketing – My Place in XXI*. Porto: Vida Economica, Editorial, SA.
- Baker, B. (2007). *Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place Branding*. Tualatin: Creative Leap Books.
- Baloglu, S., & McCleary, K. (1999). A Model of Destination Imagem Formation. *Annals of Tourism Research*, 808-889.
- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. (L. A. Pinheiro, Trad.) Lisboa: Edições 70.
- Bastoni, C. (2004). *Governance Matters*. World Winning Cities, Jones Lang LaSalle.
- Bell, J. *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Braun, E. (30 de Outubro de 2008). *City Marketing - Towards an integrated approach*. (E. Braun, Artista) Lamberts, S.W.J., Rotterdam, Rotterdam, Holand.
- Brito, C. (2008). *Uma abordagem relacional ao valor da marca*. Faculty of de Economics University of Porto.
- Brozén, A., Fasth, J., & Sandström, H. (2007). *Konsten att kränga en kommun - en diskursanalys av en kommuns externa kommunikation*. Vaxjo universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Institutionen för samhällsvetenskap.
- Buurma, H. (2001). Public Policy Marketing: Marketing Exchange in the Public Sector. *European Journal of Marketing*, , 35.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2004). *Gestão da Comunicação*. Lisboa: Quimera.
- Chabin Concepts, I., & Marketek, I. (12 de Maio de 2005). *Ci Castle Rock*. Obtido em 14 de Novembro de 2011, de Ci Castle: <http://ci.castle-rock.wa.us/download/CRStrategicMarketingPlan.pdf>
- Cities, C. f. (2007). *Branding your city*. Londres: Prophet.
- Clark, G. (2006). City Marketing and Economic Development. *International City Marketing Summit* (pp. 1-81). Madrid: Cities and Regions.
- Claro, J., & Dias, A. (2010). *Estratégia da Razão à Emoção: experience marketing e a marca líder*. Universidade Católica de Santo. São Paulo: Universidade Católica de Santo.

Cooper, C., Fletcher, K., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2000). *Tourism: Principles and Practice*. Harlow Pearson.

CultMark. (2004). *Report on the International Experience of Cultural Place Marketing*. Nea Ionia Magnesia (Lead partner) - Chester - Kainuu – Rostock/Wismar - Paphos - 19 Management and Co-ordination Unit - Department of Planning and Regional Development University of Thessaly/ INTERREG IIIIC.

Dahlqvist, U. (2009). *Branding a new urban identity*. Nyköping: Nyköping Communication Department .

Deffner, A. (2005). *The combination of cultural and time planning: a new direction for the future of European cities* (Vol. 9).

Deffner, A., & Metaxas, T. (2006). The Elaboration of a Pilot City Marketing Plan for the case of Nea Ionia, Magnesia, Greece . *Is City Marketing Opposed to Urban Planning?* (pp. 1-31). Thessaly: Department of Planning and Regional Development School of Engineering, University of Thessaly.

Departamento de Comunicación, M. (2009). *Dossier Press*. Madrid: Departamento de Comunicación Madrid.

Dias, M. O. (2009). *Vocabulário de Investigação*. Viseu: PsicoSoma.

Dias, O. (2008). *Manual de sugestões para estudantes*. Viseu: PsicoSoma.

Dinnie, K. (2011). *City Branding: Theory and Cases*. Nova Iorque: Palgrave Macmillan.

Dirección General de Turismo . (2010). *Turismo en la Comunidad de Madrid informe de resultados año 2010* . Madrid: Comunidad Madrid.

Drake, D. (12 de Maio de 2010). *How to Win Customers with Experiential Marketing*. Obtido em 25 de Setembro de 2011, de Group, prove the promise of your brand : [http://rallygroup.com/news/adweek\\_ExMarketing\\_RALLY.pdf](http://rallygroup.com/news/adweek_ExMarketing_RALLY.pdf)

Drucker, P. (2012). *Uma Sociedade Funcional - Antologia de textos sobre sociedade, comunidade e política, escrita pelo homem que inventou a gestão*. Alfragide: Dom Quixote.

Echtner, C., & Ritchie, J. (2003). The Meaning and Measurement of Destination Image. *Journal of Tourism Studies* , 14, 37-48.

Ejigu A., S. J. (2004). *Twinning Identities – Losing Uniqueness?* . Royal Institute of Technology, Twinning Cities, Planning for Regional Development Across Borders Project Work. . Royal Institute of Technology.

Elizagarate, V. (2003). *Marketing de Ciudades, Editora Piramide*. Madrid: Editora Piramide.

- Fernandes, R., & Gama, R. (2006). *As Cidades e Territórios do Conhecimento na óptica desenvolvimento e do Marketing Territorial*. Actas, V Colóquio da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional (APDR): “Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento”, Viseu.
- Fesenmaier, D., & K, M. (1996). Deconstructing Destination Image Construction. *Revue de Tourisme* , 37-43.
- Figueira, A. (2012). *Marketing Territorial*. Estarreja: Mel Editores.
- Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Marketing Research*. Londres: Sage.
- Florida, R. (2008). *Who’s Your City?* New York, USA: Perseus Group New York.
- Fonseca, F. P., & Ramos, R. A. (2011). O Planeamento Estratégico na busca de potenciar o território. *O Planeamento Estratégico na busca de potenciar o território*, (p. 15). Fátima.
- Franck. (16 de Março de 2011). *Storytelling - Essayer une autre communication* . Obtido em 9 de Novembro de 2011, de Blog Territorial Expert Public: <http://blogterritorial.expertpublic.fr/storytelling-essayez-une-autre-communication-territoriale/>
- Future Trends, P. e. (2009). *Código de boas práticas para o comércio retalhista de Santa Maria da Feira*. Santa Maria da Feira: Associação Empresarial do Concelho de Santa Maria da Feira.
- Gaio, S., Gouveia, & L. (2007). O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista a Obra Nasce* , pp. 27-36.
- Gelder, S. v. (2008). An Introduction to City Branding. *An Introduction to City Branding* (pp. 1-5). Amsterdam: Placebrands Limited.
- Ghuri, P., & Gronhaug, K. (2002). *Research Methods in Business Studies, a Practical Guide* (Vol. 2a ed.). Londres: Prentice- Hall Europe.
- Giddens, A. (2000). *The Third Way and Its Critics*. Cambridge: Polity.
- Giddens, A. (2007). *A Europa da Era Global*. Lisboa: Editorial Presença.
- Gnoth, J. (Abril de 2002). Leveraging Export Brands Through a Tourism Destination Brand. *Brand Management* , 262-280.
- Go, F., & Fenema, V. (2006). Moving Bodeis and Connection Minds in Space: It Is a Matter of Mind Over Matter. *Advances in Organizations Sutides* , pp. 64-74.
- Govers, R., & Go, F. (2009). *Place Branding - Glocal, Virtual and Physical Identities*. Londres, UK: Palgrave MacMillan.
- Grundey, D. (2008). Experiential Marketing vs. Traditional Marketing: Creating Rational and Emotional Liaisons with Consumers . *The Romanian Economic Journal* , 133-153.

Guerreiro, M. (2008). *O papel da Cultura na Gestão da Marca das Cidades*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

Henriques, C. (2003). *Turimos, Cidade e Cultura - Planeamento e Gestão Sustentável*. Lisboa: Edições Silabo.

Hubbard, P., & Hall, T. (1996). The entrepreneurial city: new urban politics, new urban geographies? *Progress in Human Geography* , 20, 153-174.

Jeremy Hildreth. (2011). Obtido em 2011, de Jeremy Hildreth: <http://www.jeremyhildreth.com/>

Kanter, R. M. (Janeiro de 1996). A Vantagem Competitiva Das Cidades. *Executive Digest* , pp. 52-59.

Karmowska, J. (2002). *Cultural Heritage as an Element of Marketing Strategy in European Historic Cities*. Obtido em 22 de Outubro de 2011, de Cyf-Kr: [http://www.cyf-kr.edu.pl/~ncbratas/pdf/full\\_karmowska.pdf](http://www.cyf-kr.edu.pl/~ncbratas/pdf/full_karmowska.pdf)

Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding* , 1 (1), 58-73.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2005). City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* , 96, 506.

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? . *Journal of Place Management and Development* , Vol. 1, No. 2 , 150 - 165.

Kendzerski, P. (23 de Março de 2005). *Afinal o que é web marketing?* Obtido em 17 de Dezembro de 2011, de Wbi Brasil: <http://www.wbibrasil.com.br/artigo/afinal-o-que-e-web-marketing-/15/>

Kotler, P. e. (1995). *Marketing Público: Como Atrair Investimento, Empresas e Turismo para Cidades, Regiões, Estados e Países*. São Paulo: MacGraw-Hill.

Kotler, P. (2003). *Marketing Insights From A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know* . Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, P., & Levy, S. (1969). Broadening the Concept of Marketing . *Journal of Marketing* , 33, 10-15.

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*. Londres: Prentice Hall.

Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nation*. New York: MacMillan.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2011). *Marketing 3.0 - Do Produto e do Consumidor até ao Espírito Humano*. Lisboa: Actual Editora.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., & Dionísio, P. R. (2009). *Mercator XXI - Teória e Prática do Marketing*. Alfragide: Dom Quixote.

Lindstrom, M. (2005). *Brand Sense: How to Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight e Sound*. London: Kohan Page.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia, Estratégia*. New Jersey: Pearson International - Pearson / Prentice Hall.

Madrid, D. d. (2009). *Dossier Press*. Madrid: Departamento de Comunicación Madrid.

Madrid, E. P. (2010). *Promoción Madrid, empresa de City Marketing*. Madrid.

Marketing Portugal. (10 de Abril de 2009). *Marketing Portugal Blog*. Obtido em 12 de Setembro de 2011, de Marketing Portugal: <http://mktportugal.com/blog>

Marques de Melo, J. (1975). *Comunicação Social: teoria e pesquisa*. Petropolis: Vozes.

Martinez, N., & Blanco, M. (2010). *Marketing de Ciudades y Place Branding*. Universidad de León. Pevnia, Monográfico.

Mathilde. (3 de Agosto de 2011). *Sur les pavés le message*. Obtido em 11 de Novembro de 2011, de Bog Territorial Expert Public: <http://blogterritorial.expertpublic.fr/sur-les-paves-le-message/>

Metaxas, T. (2001). *Local Economic Development, City Competition and Place Marketing*. Postgraduate Thesis, Department of Planning and Regional Development, University of Thessaly, Volos.

Metaxas, T. (2002). *Place/City Marketing as a tool for local economic development and city competitiveness: a comparative evaluation of place marketing policies in european cities*. School of Planning and Regional Development, Urban and Spatial European Policies: Levels of Territorial Government. Volos: Faculty of Technological Studies.

Mills, L. (2001). Scent of a City. *Marketing Magazine*, 106, 8.

Miranda, C., & Arruda, D. (2004). A Evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 3 (1), 40-57.

Moreira, J., & Silva, M. (2007). Marketing das cidades estudo da identidade: o caso da cidade da Covilhã. *Conocimiento, innovación y emprendedores*.

Moreira, P. (2010). *Gestão de Marcas Cidade: O Caso da Marca Porto Turismo*. Faculdade de Economia Universidade do Porto. Porto: FEP.

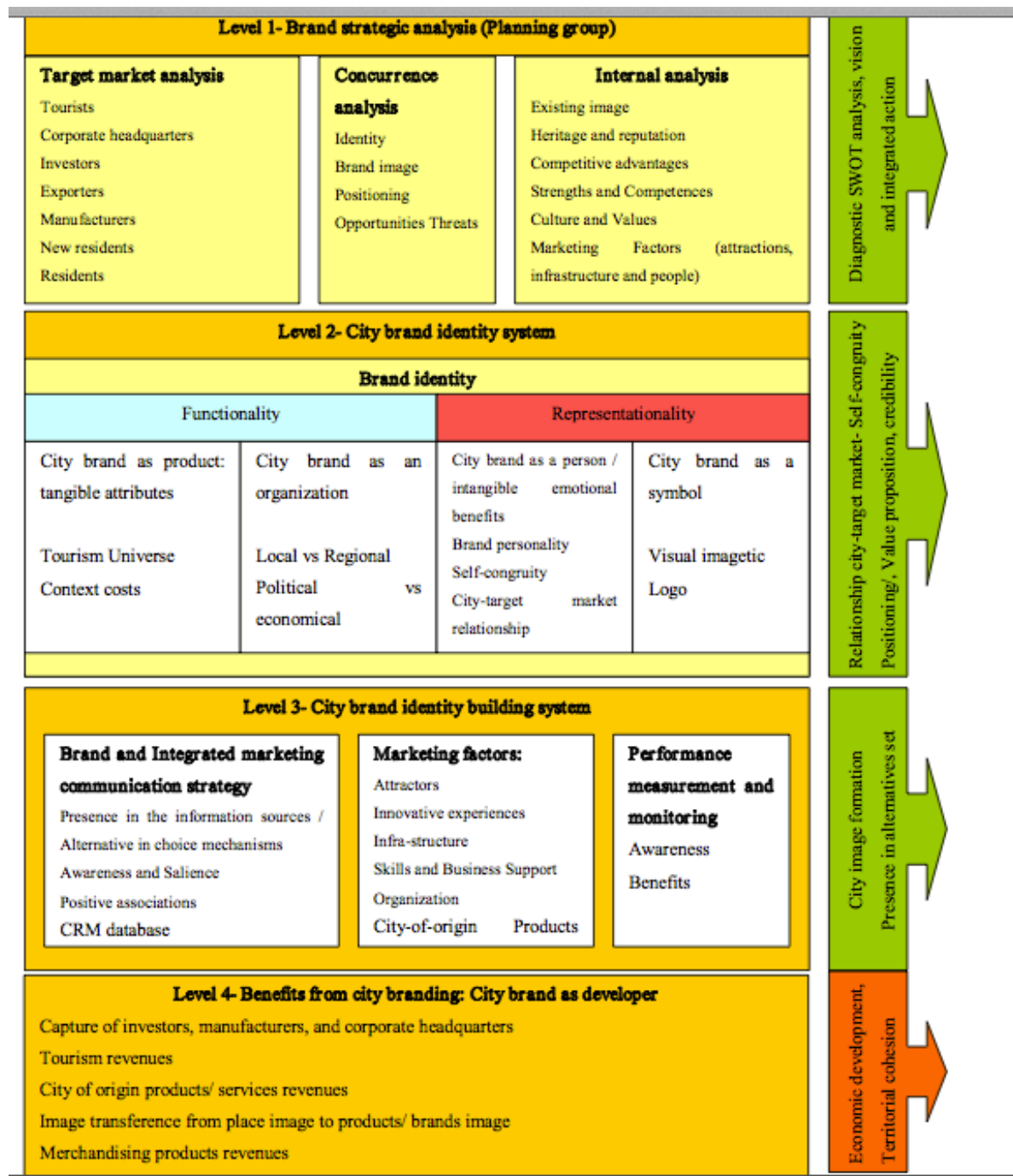
- Noordman, T. B. (2004). *Cultuur in de citymarketing*. Elsevier/Reed Business Publications .
- Nunes, J., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing: Estratégia em Acção. Um instrumento prático para a actividade empresarial*. Afragide: Dom Quixote.
- Nyköping Tourist, C. (2011). *Nyköping Tourist Guide*. Nyköping: Nyköping Tourist Center.
- Omine, H. (25 de Março de 2007). Apelo às sensações é a nova ferramenta do marketing: experiências agregadas à venda de produtos e serviços atraem cliente. *Jornal a Folha de S. Paulo* , 4.
- Paul, D. (2004). *World Cities as Hegemonic Projects: The Politics of Global Imagining in Montreal*. Political Geography .
- Pedrozo, E. (22 de Abril de 2008). O cliente é pura emoção - Bernd Schmitt . *SuperVarejo* , pp. 18 - 20.
- Pekelsma, S. (2009). *Madrid will be the third city of Europe*. Obtido em 11 de Janeiro de 2012, de Eukn: [http://www.eukn.org/Interviews/2009/\"Madrid\\_will\\_be\\_the\\_third\\_city\\_of\\_Europe\"](http://www.eukn.org/Interviews/2009/\)
- Pine, B., & Gilmore, J. (1999). *O espetáculo dos negócios: desperte emoções que seduzam os clientes*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review* , 76, 97-105.
- Quivy, R. & Campenhoudt (2005) (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rainisto, S. (2003). Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in northern Europe and the United States. Helsinki: . *Institute of Strategy and International Business*.
- Rasquilha, L. (2010). *Tendências e Gestão da Inovação*. Lisboa: Verlag Dashofer.
- Rebelo, C. T. (4 de Abril de 2011). *City Marketing: A cidade é a mensagem*. Obtido em 9 de Agosto de 2011, de Mkt Portugal: <http://mktportugal.com/blog/?p=3082>
- Roura, J., Calvo, M., & Fuentes, C. (2010). *Reequilibrio Territorial en La ciudad de Madrid*. Madrid: Observatório Económico.
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*. Nova Iorque: Free Press.
- Schmitt, B. (25 de Janeiro de 2007). *Gestão de Experience Marketing*. Obtido em 14 de Novembro de 2011, de Mkt Online: <http://www.mktonline.net>

- Seisdedos, G. (2006). *State of the Art of City Marketing in European Cities*, . 42nd IsoCaRP.
- Seisdedos, G., & Vaggione, P. (2005). he city branding processes: the case of Madrid. *41st ISoCaRP Congress* , (pp. 1-9).
- Shaw, C. (2007). *The DNA of Customer Experience How Emotions Drive Value*. (F. a. Philosophy, Ed.) Nova Iorque : Palgrave MacMillan.
- Sheth, J., Newman, B., & Gross, B. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22.
- Smidt-Jensen, S. (2005). City Branding Lessons from medium sized cities in the Baltic Sea Region . *Medium Sized Cities in Dialogue Around the Baltic Sea*, 6.
- Smilansky, S. (2009). *Experiential Marketing: A practical guide to interactive brand experiences* . London and Philadelphia: Kogan Page.
- Springwise. (15 de Fevereiro de 2009). *Springwise*. Obtido em 19 de Outubro de 2011, de Springwise: [www.springwise.com](http://www.springwise.com)
- Surowiecki, J. (2008). *A Sabedoria das Multidões*. Porto: Lua de Papel.
- Tapscott, D. (2007). *Wikinomics - A Nova Economia das Multidões Inteligentes*. Lisboa: Quidnovi.
- Teixeira, R., Silva, I., & Vieira, R. (2006). O Marketing Estratégico de Localidade e sua Relação com o Marketing Turístico. *III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, (p. 9). Belém.
- Trendwatching. (12 de Janeiro de 2011). *11 Crucial Trends for 2011*. Obtido em 16 de Fevereiro de 2012, de Trendwatching: [www.trendwatching.com/trends/11trends2011](http://www.trendwatching.com/trends/11trends2011)
- Van den Berg, E. a. (1999). *Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organizing Capacity* (Vol. 36). Urban Studies.
- Van Gelders, S., & Allan, M. (2006). *City branding: How Cities compete in the 21st century*. Obtido em 15 de Janeiro de 2012, de Place Brands : [www.placebrands.net](http://www.placebrands.net)
- Virgo, B., & Chernatony, L. (22 de Novembro de 2005). Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the City of Birmingham brand. *Journal of Brand Management* , pp. 379 - 392.
- Watson, R. (2009). *Ficheiros do Futuro*. Lisboa: Caleidoscópio.
- Weeb, J. (2005). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Elsevier.
- Winfield-Pfefferkorn, J. (2005). *The Branding of Cities - Exp I oring City Branding and the Importance of Brand Image* . Graduate School of Syracuse University.
- Yin, R. (2004). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zimmerman, L. (2005). *Experiential Marketing How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act*. St. Louis: Relate An American Marketing Association.

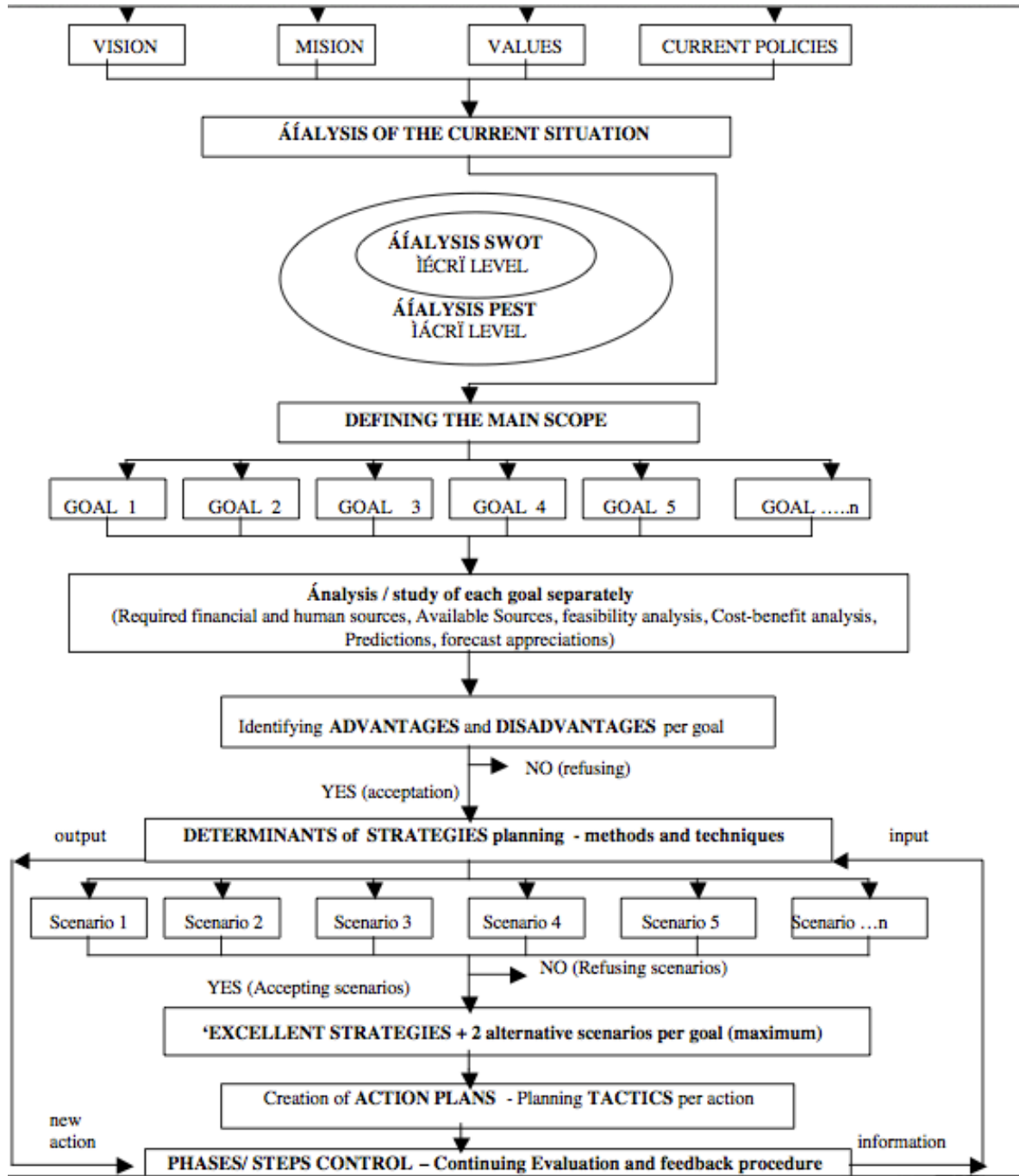
## Anexos

### Anexo I – Estratégia de Place Branding adaptada por Azevedo (2010)





## Anexo II – Estratégia de City Marketing – Metaxas (2001)



### Anexo III - Grelha observação Meios e Comunicação da marca OnlyLyon (Lyon)

OnlyLyon					
<b>Presença do logo</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Assinatura da marca</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
Marketing Mix da Comunicação					
Marketing Direto					
<b>Página Virtual - Site</b>	1	2	3	<b>4</b>	5
<b>Canal TV</b>	1	2	3	<b>4</b>	5
<b>Blog</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Social Media</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>E-mail</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Newsletter</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
Publicidade					
<b>Televisão</b>	1	2	<b>3</b>	4	5
<b>Rádio</b>	1	2	<b>3</b>	4	5
<b>Outdoors</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Mailing</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Publicidade Impressa</b>	1	2	<b>3</b>	4	5
Relações Públicas					
<b>Open Day</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Feiras</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Salões</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Clubes e Encontros</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Publicações</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
Merchandising					
<b>Acessórios (canetas, porta-chaves...)</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Vestuário</b>	1	2	3	<b>4</b>	5

<b>Wallpapers e Logos</b>	1	2	3	4	5
<b>Patrocínio e Mecenato</b>					
<b>Apoio prestado a terceiros</b>	1	2	3	4	5
<b>Apoio recebido de terceiros</b>	1	2	3	4	5
<b>Campanhas Solidarietà Social</b>	1	2	3	4	5
<b>Promoção</b>					
<b>Filme Promocional</b>	1	2	3	4	5
<b>Feiras, Exposições</b>	1	2	3	4	5
<b>Experience Marketing</b>	1	2	3	4	5
<b>Campanhas de Guerrilha</b>	1	2	3	4	5
<b>Diretórios e Informações</b>					
<b>Relatórios de atividades internas e externas no âmbito da comunicação da marca</b>	1	2	3	4	5
<b>Plano Estratégico de Marketing para consulta</b>	1	2	3	4	5
<b>Responsável da marca</b>	1	2	3	4	5
<b>Eventos e Atrações da Cidade</b>					
<b>Agenda de eventos</b>	1	2	3	4	5
<b>Eventos Culturais</b>	1	2	3	4	5
<b>Eventos Empresários</b>	1	2	3	4	5
<b>Iniciativas da comunidade</b>	1	2	3	4	5

## Anexo IV - Grelha observação Página Virtual e Social Media da marca OnlyLyon (Lyon)

OnlyLyon					
Presença do logo	1	2	3	4	5
Normas Gráficas da marca	1	2	3	4	5
Definição da marca	1	2	3	4	5
Premissa da marca	1	2	3	4	5
Missão	1	2	3	4	5
Visão	1	2	3	4	5
Valores	1	2	3	4	5
BrandBook	1	2	3	4	5
Brochuras	1	2	3	4	5
Eventos					
Agenda de eventos	1	2	3	4	5
Eventos Culturais	1	2	3	4	5
Eventos Empresários	1	2	3	4	5
Recepção de Opiniões	1	2	3	4	5
Iniciativas da comunidade	1	2	3	4	5
Comunicação					
CanalTV	1	2	3	4	5
Filme promocional	1	2	3	4	5
Blog da Cidade	1	2	3	4	5
Social Media	1	2	3	4	5
Sites Independentes	1	2	3	4	5
Diretório de Newsletter	1	2	3	4	5

<b>Galeria Fotografia e Mapas</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Espaço Press e Media</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Aplicações para telemóveis</b>	1	<b>2</b>	3	4	5
Interação com os Ativos e Público-Alvo					
<b>Participação dos seguidores nas atividades</b>	1	2	<b>3</b>	4	5
<b>Personalização da página</b>	1	<b>2</b>	3	4	5
<b>Fóruns de discussão</b>	1	<b>2</b>	3	4	5
Diretórios e Informações					
<b>Relatórios de atividades internas e externas no âmbito da comunicação da marca</b>	1	<b>2</b>	3	4	5
<b>Plano Estratégico de Marketing para consulta</b>	1	<b>2</b>	3	4	5
Acessibilidades					
<b>Ajuste de Cores e Letras</b>	<b>1</b>	2	3	4	5
<b>Acesso para pessoas portadoras de deficiência</b>	<b>1</b>	2	3	4	5
<b>Línguas</b>	1	2	3	4	5
<b>Motor de Busca</b>	1	2	<b>3</b>	4	5
<b>Hiperligações</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Mapa Página Virtual</b>	1	2	3	4	<b>5</b>

## Anexo V - Análise Quantitativa da observação das ferramentas de Comunicação e Página Internet de Lyon

Tipo Comunicação	Referência da Comunicação	Dados Quantitativos e Qualitativos
Marketing Direto	Newsletter <sup>130</sup> (foco por sector e dimensão da cidade: INVEST IN LYON, Biotechnologies) Newsletter em inglês para os Embaixadores da marca Possibilidade de Comunicação Directa com responsáveis da marca Informações privilegiadas por sectores de atividades Lyon City Greeter <sup>131</sup>	Newsletter Internacional <a href="http://www.aderly.com/publications/500.pdf">http://www.aderly.com/publications/500.pdf</a>
Publicidade	Outdoors nas ruas de Lyon Air France Magazine Easy Jet Magazine British Airways Magazine Lufthanza Magazine Brussels Airlines Magazine Stand emfeiras	
Relações Públicas	Ambassadeurs OnlyLyon <sup>132</sup>  1300 Embaixadores no aeroporto Lyon-Bron, entrega dos prémios para empresas e residentes que contribuíram para a promoção da marca  Ils ont Choisi Lyon <sup>133</sup>	2010 - 5 633 Embaixadores (mais 2 229 Embaixadores do que em 2009)  Reunião de 1 300 Ambassadeurs no aeroporto.
Merchandising	Loja On-Line de produtos <a href="http://boutique.onlylyon.com/">http://boutique.onlylyon.com/</a> Página Facebook Loja On-Line <a href="https://www.facebook.com/pages/onlylyoncom/191763794202503?sk=wall">https://www.facebook.com/pages/onlylyoncom/191763794202503?sk=wall</a>	Cerca de uma dezena de produtos à venda (sacos, canecas, canetas, pulseiras, porta-chaves, pins...)
Mecenato e Patrocínio	Le Grand Lyon, le Département du Rhône, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, l'Aderly, l'Office du Tourisme, l'Université de Lyon, l'Aéroport Lyon Saint- Exupéry, le Palais des Congrès, Eurexpo, Le Medef Lyon-Rhône, la CGPME du Rhône, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat du Rhône. Bayer, Cropscience, Genzyme, JTEKT, Lafarge, Merial, Plastic Omnium, Renault Trucks, Rhodia, Sanofi Pasteur, Seb.	
Promoção	Recepção dos estudantes estrangeiros no Espace Multiservices Etudiants (goodies et fluers ONLYLYON); Lyon Design En Ville (goodies et affichage ONLYLYON); Envoyez vos vœux avec ONLYLYON (distribuição de postais para o Natal com selo OnlyLyon); Campanha Internacional em 2009 (Outdoor em Aeroportos: Munich, Londres, Bruxelles e Paris)	77% dos inqueridos afirmam ter apreciado a campanha no aeroporto. 81% afirmam que têm agora vontade de visitar Lyon. <sup>134</sup>
Informação	Newsletters segmentadas por sectores; Informações privilegiadas por sector; Relatórios de actividade; Balanços; Projetos de intervenção a serem desenvolvidos; Diretórios (empresas, escolas, associações...)	

<sup>130</sup> <http://www.onlylyon.org/nos-secteurs-d-excellence-32-1.html>

<sup>131</sup> Visitas grátis com residentes da cidade. <http://www.lyon-france.com/Bons-Plans/Lyon-City-Greeters>

<sup>132</sup> <http://www.onlylyon.org/adhesion-18-1.html>

<sup>133</sup> <http://ilsontchoisilyon.com/>

<sup>134</sup> <http://www.aderly.com/publications/488.pdf>

Eventos e Atrações <sup>135</sup>	Fêtes des Lumieres; Lyon Energy Discovery Day; www2012 Lyon Capital Mondial du Web; Lyon: Opération séduction à Londres; French Kiss: Festival de Musique Française. Festival les Nuits Givrées	<a href="http://www.lyon-france.com/Agenda-des-evenements">http://www.lyon-france.com/Agenda-des-evenements</a>
Página Internet Site OnlyLyon & ADERLY	Segmentada por objectivos (Viver, Estudar, Investir e Visitar) Newsletter Blog : Ils ont choisi Lyon Fototeca Mapas OnlyLyon TV e Vídeo Promocional Oficial RSS Pesquisa Aplicação Blog OnlyLyon Acessibilidades em diversas línguas Espaço para recepção de opiniões e sugestões	<a href="http://www.onlylyon.org/">http://www.onlylyon.org/</a> <a href="http://www.aderly.com/">http://www.aderly.com/</a>
Redes Sociais e Mobile	Facebook <sup>136</sup> , Twitter <sup>137</sup> , LinkedIn <sup>138</sup> Jogos Interactivos como o caso do jogo para a Fête des Lumieres <sup>139</sup> Aplicação mobile Fête des Lumieres <sup>140</sup> Site para Smartphones	Facebook - 9.800 gostam disto e 111 que falam sobre isto Twitter - 1 376 Tweets, 394 a seguir e 4 766 Seguidores LinkedIn – 1400 conectados

<sup>135</sup> <http://www.lyon-france.com/>

<sup>136</sup> <https://www.facebook.com/onlylyon.fanpage>

<sup>137</sup> <https://twitter.com/#!/onlylyon>

<sup>138</sup> <http://www.linkedin.com/groups/ONLY-LYON>

<sup>139</sup> <https://www.facebook.com/fetedeslumieres>

<sup>140</sup> <http://www.fete-lumieres-lyon.com/telecharger-lapplication-iphone-de-la-fete-des-lumieres-de-lyon/>

## Anexo VI - Grelha observação Meios e Comunicação da marca esMadrid (Madrid)

esMadrid					
Presença do logo	1	2	3	4	5
Assinatura da marca	1	2	3	4	5
Marketing Mix da Comunicação					
Marketing Direto					
Página Virtual - Site	1	2	3	4	5
Canal TV	1	2	3	4	5
Blog	1	2	3	4	5
Social Media	1	2	3	4	5
E-mail	1	2	3	4	5
Newsletter	1	2	3	4	5
Publicidade					
Televisão	1	2	3	4	5
Rádio	1	2	3	4	5
Outdoors	1	2	3	4	5
Mailing	1	2	3	4	5
Publicidade Impressa	1	2	3	4	5
Relações Públicas					
Open Day	1	2	3	4	5
Feiras	1	2	3	4	5
Salões	1	2	3	4	5
Clubes e Encontros	1	2	3	4	5
Publicações	1	2	3	4	5
Merchandising					
Acessórios (canetas, porta-chaves...)	1	2	3	4	5

<b>Vestuário</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Wallpapers e Logos</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Patrocínio e Mecenato</b>					
<b>Apoio prestado a terceiros</b>	1	2	<b>3</b>	4	5
<b>Apoio recebido de terceiros</b>	1	2	3	<b>4</b>	5
<b>Campanhas Solidariedade Social</b>	1	2	<b>3</b>	4	5
<b>Promoção</b>					
<b>Filme Promocional</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Feiras, Exposições</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Experience Marketing</b>	1	2	3	<b>4</b>	5
<b>Campanhas de Guerrilha</b>	1	<b>2</b>	3	4	5
<b>Diretórios e Informações</b>					
<b>Relatórios de atividades internas e externas no âmbito da comunicação da marca</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Plano Estratégico de Marketing para consulta</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Responsável da marca</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Eventos e Atrações da Cidade</b>					
<b>Agenda de eventos</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Eventos Culturais</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Eventos Empresários</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Iniciativas da comunidade</b>	1	2	3	4	<b>5</b>

## Anexo VII - Grelha observação Página Virtual e Social Media da marca esMadrid (Madrid)

esMadrid					
Presença do logo	1	2	3	4	5
Normas Gráficas da marca	1	2	3	4	5
Definição da marca	1	2	3	4	5
Premissa da marca	1	2	3	4	5
Missão	1	2	3	4	5
Visão	1	2	3	4	5
Valores	1	2	3	4	5
BrandBook	1	2	3	4	5
Brochuras	1	2	3	4	5
Eventos					
Agenda de eventos	1	2	3	4	5
Eventos Culturais	1	2	3	4	5
Eventos Empresários	1	2	3	4	5
Recepção de Opiniões	1	2	3	4	5
Iniciativas da comunidade	1	2	3	4	5
Comunicação					
CanalTV	1	2	3	4	5
Filme promocional	1	2	3	4	5
Blog da Cidade	1	2	3	4	5
Social Media	1	2	3	4	5
Sites Independentes	1	2	3	4	5
Diretório de Newsletter	1	2	3	4	5

<b>Galeria Fotografia e Mapas</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Espaço Press e Media</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Aplicações para telemóveis</b>	1	2	3	<b>4</b>	5
<b>Interação com os Ativos e Público-Alvo</b>					
<b>Participação dos seguidores nas atividades</b>	1	2	<b>3</b>	4	5
<b>Personalização da página</b>	1	<b>2</b>	3	4	5
<b>Fóruns de discussão</b>	1	<b>2</b>	3	4	5
<b>Diretórios e Informações</b>					
<b>Relatórios de atividades internas e externas no âmbito da comunicação da marca</b>	1	<b>2</b>	3	4	5
<b>Plano Estratégico de Marketing para consulta</b>	<b>1</b>	2	3	4	5
<b>Acessibilidades</b>					
<b>Ajuste de Cores e Letras</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Acesso para pessoas portadoras de deficiência</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Línguas</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Motor de Busca</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Hiperligações</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Mapa Página Virtual</b>	1	2	3	4	<b>5</b>

## Anexo VII - Análise Quantitativa da observação das ferramentas de Comunicação e Página Internet esMadrid (Madrid)

Tipo Comunicação	Referência da Comunicação	Dados Quantitativos e Qualitativos
Marketing Direto	esMADRIDmagazine Newsletter segmentada por áreas de interesse Documentos Informativos	Mensal e gratuita Cultura, Desporto, Gastronomia, Noite, Gays & Lesbian, Lojas
Publicidade	esMADRIDmagazine esMadrid International Magazine <sup>141</sup> Press Media	110.000 exemplares Mensal e gratuita
Relações Públicas	MadridCard  Visitas Guiadas  Descubre e Recuerda Madrid	
Merchandising	Loja Oficial de esMadrid <sup>142</sup>	T-Shirt e outras peças de vestuário, Mapas, Pins, etc...
Mecenato e Patrocínio	Loja Oficial de esMadrid <sup>143</sup> Mecenas de diversos museus Patrocina eventos culturais, gastronómicos e musicais	
Promoção	Participação em Feiras Internacionais	
Informação	esMadrid Service	Hoteis, Metro, Bar, Transporte, Lojas e muito mais
Eventos <sup>144</sup> e Atrações	Exposições Concertos e Festivais Desporto Espetáculos El Rastro <sup>145</sup> Madrid Rio Park <sup>146</sup> Visitas teatralizadas e musicais Museus Rotas Gastronómicas	El Hermitage en el Prado 300 años haciendo historia NASA. La aventura en el espacio XXVIII Festival de Jazz de Madrid Festival Bankia Flamenco Coldplay Rock in Rio Madrid The Cranberries Medio maratón de Madrid Rock'n'Roll Maratón de Madrid Mutua Madrid Open de Tenis Meeting Madrid San Silvestre Vallecana Festival Internacional de Magia de Madrid Museus do Prado, Rainha Sofia
Página Internet Site esMadrid	esMADRID.com  esMADRIDmusic  Canal Youtube esMadrid <sup>147</sup>  Madrid Empreende <sup>148</sup>  Facebook, Twitter, LinkedIn e Youtube	Espanhol, Inglês, francês, chinês, Japonês e Russo  Acessibilidade para pessoas com deficiências Visualizações do canal:33793 Total de visualizações carregadas:2024898 1029 subscritores

<sup>141</sup> <http://www.esmadrid.com/internationalmagazine/>

<sup>142</sup> <http://www.esmadrid.com/en/portal.do?IDM=437&NM=3&TR=C&IDR=633>

<sup>143</sup> <http://www.esmadrid.com/en/portal.do?IDM=437&NM=3&TR=C&IDR=633>

<sup>144</sup> <http://www.esmadrid.com/es/calendario-eventos-madrid>

<sup>145</sup> <http://www.esmadrid.com/es/rastro>

<sup>146</sup> <http://www.esmadrid.com/madridrio/html/madrid-rio-home-en.html>

<sup>147</sup> <http://www.youtube.com/user/esMADRIDtelevision>

<sup>148</sup> <http://madridemprende.esmadrid.com/>



		Base de dados de recursos turísticos
		Várias páginas Social Media por interesses: esMadrid, FiestaMadrid, Turismo Madrid, Gran vía 100 anos
Redes Sociais e Mobile	esMADRID4u: esMADRIDmóvil: a versão móvel do site esMadrid	Espanhol, Inglês e Francês.

## Anexo IX - Grelha observação Meios e Comunicação da marca Nyköping (Nyköping)

Nyköping					
Presença do logo	1	2	3	4	5
Assinatura da marca	1	2	3	4	5
Marketing Mix da Comunicação					
Marketing Direto					
Página Virtual - Site	1	2	3	4	5
Canal TV	1	2	3	4	5
Blog	1	2	3	4	5
Social Media	1	2	3	4	5
E-mail	1	2	3	4	5
Newsletter	1	2	3	4	5
Publicidade					
Televisão	1	2	3	4	5
Rádio	1	2	3	4	5
Outdoors	1	2	3	4	5
Mailing	1	2	3	4	5
Publicidade Impressa	1	2	3	4	5
Relações Públicas					
Open Day	1	2	3	4	5
Feiras	1	2	3	4	5
Salões	1	2	3	4	5
Clubes e Encontros	1	2	3	4	5
Publicações	1	2	3	4	5
Merchandising					
Acessórios (canetas, porta-chaves...)	1	2	3	4	5

<b>Vestuário</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Wallpapers e Logos</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Patrocínio e Mecenato</b>					
<b>Apoio prestado a terceiros</b>	1	2	<b>3</b>	4	5
<b>Apoio recebido de terceiros</b>	1	2	<b>3</b>	4	5
<b>Campanhas Solidariedade Social</b>	1	2	<b>3</b>	4	5
<b>Promoção</b>					
<b>Filme Promocional</b>	<b>1</b>	2	3	4	5
<b>Feiras, Exposições</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Experience Marketing</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Campanhas de Guerrilha</b>	1	<b>2</b>	3	4	5
<b>Diretórios e Informações</b>					
<b>Relatórios de atividades internas e externas no âmbito da comunicação da marca</b>	1	<b>2</b>	3	4	5
<b>Plano Estratégico de Marketing para consulta</b>	1	<b>2</b>	3	4	5
<b>Responsável da marca</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Eventos e Atrações da Cidade</b>					
<b>Agenda de eventos</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Eventos Culturais</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Eventos Empresários</b>	1	2	3	4	<b>5</b>
<b>Iniciativas da comunidade</b>	1	2	3	4	<b>5</b>

## Anexo X - Grelha observação Página Virtual e Social Media da marca Nyköping (Nyköping)

Nyköping					
Presença do logo	1	2	3	4	5
Normas Gráficas da marca	1	2	3	4	5
Definição da marca	1	2	3	4	5
Premissa da marca	1	2	3	4	5
Missão	1	2	3	4	5
Visão	1	2	3	4	5
Valores	1	2	3	4	5
BrandBook	1	2	3	4	5
Brochuras	1	2	3	4	5
Eventos					
Agenda de eventos	1	2	3	4	5
Eventos Culturais	1	2	3	4	5
Eventos Empresários	1	2	3	4	5
Recepção de Opiniões	1	2	3	4	5
Iniciativas da comunidade	1	2	3	4	5
Comunicação					
CanalTV	1	2	3	4	5
Filme promocional	1	2	3	4	5
Blog da Cidade	1	2	3	4	5
Social Media	1	2	3	4	5
Sites Independentes	1	2	3	4	5
Diretório de Newsletter	1	2	3	4	5

Galeria Fotografia e Mapas	1	2	3	4	5
Espaço Press e Media	1	2	3	4	5
Aplicações para telemóveis	1	2	3	4	5
<b>Interação com os Ativos e Público-Alvo</b>					
Participação dos seguidores nas atividades	1	2	3	4	5
Personalização da página	1	2	3	4	5
Fóruns de discussão	1	2	3	4	5
<b>Diretórios e Informações</b>					
Relatórios de atividades internas e externas no âmbito da comunicação da marca	1	2	3	4	5
Plano Estratégico de Marketing para consulta	1	2	3	4	5
<b>Acessibilidades</b>					
Ajuste de Cores e Letras	1	2	3	4	5
Acesso para pessoas portadoras de deficiência	1	2	3	4	5
Línguas	1	2	3	4	5
Motor de Busca	1	2	3	4	5
Hiperligações	1	2	3	4	5
Mapa Página Virtual	1	2	3	4	5

## Anexo XI - Análise da observação das ferramentas de Comunicação e Página Internet Nyköping (Nyköping)

Tipo Comunicação	Referência da Comunicação	Dados Quantitativos e Qualitativos
Marketing Direto	Newsletter do site	Segmentada, diversa em foco de interesse, informativa, cobertura eventos, voz à comunidade. <a href="http://www.nykoping.se/Kommun--politik/Om-Nykoping/Nykopings-tidning/">http://www.nykoping.se/Kommun--politik/Om-Nykoping/Nykopings-tidning/</a>
Publicidade	Cartazes promocionais da oferta turística	
Relações Públicas	Promoção de debates com a comunidade	Participação da comunidade em temas de interesse local. <a href="http://www.nykoping.se/Kommun--politik/Nyhetsarkiv/Kommunstyrelsen-27-feb/">http://www.nykoping.se/Kommun--politik/Nyhetsarkiv/Kommunstyrelsen-27-feb/</a>
Merchandising	Loja Merchandising Nyköping	Aberta ao público com venda direta de artigos como vestuário ou ainda mapas. <a href="http://www.nykopingsguiden.se/en/About-Nykoping/Tourist-information/">http://www.nykopingsguiden.se/en/About-Nykoping/Tourist-information/</a>
Mecenato e Patrocínio	Não verificado	Não verificado
Promoção	Booking Directo (eventos e serviços)	Hotéis, atividades, packs atividades. <a href="http://www.nykopingsguiden.se/en/Book-online/">http://www.nykopingsguiden.se/en/Book-online/</a>
Informação	Brochuras acerca da cidade Roteiro Turístico Excursões Serviços da cidade  Newsletter no Site	<a href="http://www.nykopingsguiden.se/en/About-Nykoping/Brochures/">http://www.nykopingsguiden.se/en/About-Nykoping/Brochures/</a>  <a href="http://www.nykoping.se/Global/Kommun_o_politik/om_nykoping/Nyktidning/2012/NY120201.pdf">http://www.nykoping.se/Global/Kommun_o_politik/om_nykoping/Nyktidning/2012/NY120201.pdf</a>
Eventos e Atrações <sup>149</sup>	BoinNykoping Melodifestivalen Exposições	<a href="http://svt.se/melodifestivalen/20120229133405/melodifestivalens_dolda_repetitio_ner_i_nykoping">http://svt.se/melodifestivalen/20120229133405/melodifestivalens_dolda_repetitio_ner_i_nykoping</a>
Página Internet Site	<a href="http://nykopingsbloggen.se/">http://nykopingsbloggen.se/</a>	Personalização do site (fontes, cor, tamanho, zoom)  Acessibilidade para pessoas com deficiências Diversas línguas: Alemão, Inglês, Espanhol e Francês.
Redes Sociais e Mobile	Página Nyköping Município do Facebook oficial <sup>150</sup> Fique em Nyköping <sup>151</sup> Nyköping Ginásio <sup>152</sup> Nyköping Biblioteca Municipal <sup>153</sup> Nyköping novo ensino <sup>154</sup> Segurança alimentar em Nyköping <sup>155</sup> Nykoping Blog <sup>156</sup>	483 gostos na Página Oficial Albuns de fotografias, concertos, festivais, eventos locais.

<sup>149</sup> <http://www.nykopingsguiden.se/en/Events/>

<sup>150</sup> <http://www.facebook.com/nykopingskommun>

<sup>151</sup> <http://www.facebook.com/boinykoping.nu>

<sup>152</sup> <http://www.facebook.com/nykopingsgymnasium>

<sup>153</sup> <http://www.facebook.com/pages/Nyköpings-stadsbibliotek/104537136266711>

<sup>154</sup> <http://www.facebook.com/pages/nykopingsnyahogstadieskola>

<sup>155</sup> <http://www.facebook.com/pages/Säkra-livsmedel-Nyköping/128019673887609>

<sup>156</sup> <http://nykopingsbloggen.se/>

