

O branding territorial: uma abordagem mercadológica à cidade

Sofia Gaio

Mestre Assistente, Centro de Estudos da Comunicação, Universidade Fernando Pessoa
sgaio@ufp.pt

Luís Borges Gouveia

Professor Associado, CEREM, Universidade Fernando Pessoa
lmbg@ufp.pt

RESUMO

Sendo o marketing territorial utilizado ao serviço da concepção, gestão e promoção dos lugares com o objectivo de aumentar a atractividade junto de públicos internos e externos, as estratégias utilizadas pelos lugares para posicionar e comunicar os seus atributos podem apresentar-se como um instrumento precioso ao serviço da estratégia territorial.

Neste contexto, a marca constitui-se como um elemento nuclear. Sob esta perspectiva demonstram-se as especificidades do processo de construção da marca territorial e argumenta-se acerca da sua relação sinérgica com a atractividade e competitividade dos lugares e explora-se a questão sobre como pode a cidade, enquanto território, ser vista como um objecto de marketing e dessa forma falar-se de marcas territoriais.

PALAVRAS-CHAVE

Marcas territoriais; cidade, posicionamento; comunicação, competitividade

ABSTRACT

Being place marketing used to help in the conception, management and promotion of places with the goal of increasing the attractiveness of the city to internal and external publics, the strategies used for places to locate and communicate its attributes are a precious instrument for the place strategy.

In this context the brand is a central element. Under this perspective we demonstrate the specificities in the process of place brands construction and argue about its relation with attractiveness and competitiveness of places and explore how can the city, while territory, be seen as a marketing object and consequently the concept of place branding be used.

KEYWORDS

Place brands; city, positioning, communication, competitiveness

1. A CIDADE COMO PRODUTO DE MARKETING: CONTEXTUALIZAÇÃO

A gestão e a promoção do território constitui desde sempre um dos principais focos da organização social e política essencialmente pela sua influência no *modus vivendi* e pelo seu impacto no desenvolvimento económico. Neste contexto e face aos crescentes desafios impostos numa Europa a 27, pela aceleração da globalização e pelos novos paradigmas de competição, actores sociais, políticos, económicos e académicos tendem, cada vez mais, a assumir e interpretar sob uma perspectiva multidisciplinar as questões relacionadas com a gestão do território e consequente sustentabilidade e competitividade.

Sob ópticas diversas procuram-se modelos que favoreçam o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida nas urbes e simultaneamente potenciem a competitividade que pode ser definida como:

The ability to produce goods and services which meet the test of international markets, whilst at the same time maintaining high and sustainable levels of income, or more generally, the ability of (regions) to generate, while being exposed to external competition, relatively high incomes and employments levels. In other words, for a region to be competitive it is important to ensure both quality and quantity of jobs. (European Commission, 1996)

Sob o pressuposto de que o alcance de uma performance territorial competitiva está em larga medida na dependência daquilo a que denominamos atractividade integrada do território (que resulta da formatação de um território simultaneamente apelativo e do interesse de todos os *stakeholders* territoriais como investidores, residentes, visitantes, entidades públicas, empresas e outros) e que a essência do marketing se caracteriza pelo reconhecimento e satisfação das necessidades da procura resultando essa satisfação de percepções favoráveis que os públicos têm dos produtos, reconhece-se, sobretudo desde a década de 90, a pertinência da abordagem aos lugares numa perspectiva de marketing e a sua promoção como um eixo estratégico para a competitividade (Anholt, 2005; Gertner e Kotler, 2004; Kotler *et al.*, 1999, 2002).

Se atendermos a que os factores críticos de sucesso de desenvolvimento dos lugares estão amplamente associados à capacidade de criação de uma liderança regional com uma visão de futuro, à criação de redes, à promoção do empreendedorismo e do envolvimento das populações na agenda regional (Barclays, 2002; Urban and Economic Development Group, 2001), torna-se inevitável a perspetivação dos contributos do marketing para motivar e promover comportamentos orientados a tais finalidades.

De acordo com a *American Marketing Association* (www.ama.org), o marketing dos lugares tem como função *"influence target audiences to behave in some positive manner with respect to the products or services associated with a specific place"* envolvendo, para tal, a análise e satisfação das necessidades dos *stakeholders* de forma a criar relacionamentos vantajosos na relação de troca com estes e aumentar o valor e a atractividade da cidade activando e retro-alimentando o círculo *Expectativa – Acção – Satisfação*.

O *place marketing* actua, de acordo com Ancarani (2001), para dois tipos de públicos designadamente: os clientes internos (cidadãos residentes, trabalhadores e as organizações instaladas na área) que interessa fidelizar e os clientes externos (cidadãos não residentes, organizações com potencial para se instalarem na área, visitantes de negócio e turistas) que interessa atrair.

A interpretação da cidade como um produto e consequente orientação de marketing assume-se então como um processo dinâmico que toma por base a identidade e activos físicos e psicológicos do território em toda a sua complexidade que visa a configuração de uma dialéctica entre os elementos emissores e receptores do território sendo essa dialéctica construída com base em metodologias e instrumentos de análise e compreensão dos perfis e das necessidades dos públicos e de desenvolvimento de variáveis de marketing-mix territorial adequadas e eficazes para a satisfação das suas expectativas e necessidades e simultaneamente dos objectivos de desenvolvimento territorial.

Não obstante a consensualidade sobre a pertinência de uma abordagem de marketing aos lugares existem diferenças conceptuais e de contexto entre marketing terri-

torial e marketing empresarial que justificam abordagem específica (Hospers, 2004; Kotler e Gertner, 2002; Kotler *et al.*, 1999; Gilodi, 2004; O'Shaughnessy e O'Shaughnessy, 2000), na medida em que, pela sua heterogeneidade e amplitude, o produto territorial é substancialmente complexo e muito dependente da pesada máquina pública, com *timings* de actuação particularmente longos e onde a sustentabilidade de marketing é nuclear pois os seus objectivos são, para além de económicos, políticos e sociais, devendo no entanto assegurar uma linha de orientação capaz de servir de referencial, independentemente das conjunturas económicas, dos ciclos políticos e dos índices de emprego.

2. FUNDAMENTOS DA MARCA: DA IDENTIDADE À IMAGEM DA CIDADE

No âmbito da actividade do marketing territorial a marca assume-se como um elemento nuclear. *"Brands have become metaphors for consumers"* (Pennington, 2004: 41) e neste sentido o marketing, mais particularmente, o capital-marca das cidades/regiões (pelas representações que incutem e pelo uso estratégico que fazem das variáveis do marketing-mix) potenciam uma ligação sinérgica com o desenvolvimento económico contribuindo quer para atrair e reter pessoas e empresas quer para favorecer o co-branding através da extensão da imagem e atributos da marca da cidade aos produtos e *clusters* locais promovendo novas e múltiplas centralidades no território. Neste contexto as técnicas de *branding* utilizadas pelas cidades para identificar e comunicar os seus atributos e mais-valias constituem-se como um instrumento precioso ao serviço da competitividade territorial o que reforça a pertinência da aplicabilidade dos pressupostos de gestão de marca às cidades:

There is an urgent need for a robust analysis of the city as a brand that takes into account a wide range of stakeholders, including the business and local community [...] It is possible to examine the city as a brand using conventional typologies for brand analysis providing sufficient weight is given to different stakeholders. (Trueman *et al.*, 2001: 8, 13)

As cidades/regiões possuem identidades com atributos

patrimoniais, económicos, tecnológicos, relacionais, sociais e simbólicos que constituem a base dos processos de construção de imagem dos territórios e a marca, através da sua dimensão funcional e simbólica, tem a capacidade de consubstanciar e valorizar essa identidade promovendo identificação e envolvimento com os públicos e simultaneamente distinguindo-a de territórios concorrentes: *"branding essentially involves the creation of a coherent identity [...] which brings forward a set of feelings, values and meanings and which, on that basis, leads to identification with the brand on part of the customer"* (Therkelsen e Halkier, 2004: 4).

Assim, as estratégias de branding territorial actuam num *continuum* entre os atributos do território e o reconhecimento e interesse dos públicos por essas características, ou seja, num *continuum* entre a identidade e a imagem da cidade.

Enquanto a identidade é um conceito emissor, que remete para um fenómeno dinâmico entre a dimensão política, os tangíveis territoriais e os resultados das interações sociais, económicas, tecnológicas das pessoas no espaço, a imagem é um conceito receptor, pois reflecte a forma como é percebida pelos públicos e o processo de construção de imagem de um lugar toma por base um conjunto de sinais e/ou experiências que individualmente podem não ser decisivas na opinião do receptor mas que no seu conjunto se tornam fundamentais para a construção de um juízo de valor.

A imagem remete, então, para conjunto de percepções, associações e juízos de valor dos *stakeholders* e pode ser, no âmbito dos lugares e de acordo com Kotler *et al.* (1993), positiva e atractiva, negativa, fraca (como consequência de uma baixa *brand awareness*), ou contraditória (quando uns públicos percebem a cidade de forma negativa e outros de forma positiva consoante as suas características demográficas e psicográficas, nomeadamente comportamentais e de costumes).

Ainda no âmbito das tipologias de imagens das cidades, Avraham (2004) considera a existência de "imagens abertas" que remete para os contextos em que os públicos estão receptivos a informações sobre a cidade permitindo

que a percepção desta evolua nas suas mentes e “imagens fechadas” que, na antítese das anteriores, estão muito associadas ao conceito de estereotipo remetendo para juízos de valor impenetráveis na mente dos consumidores que não estão predispostos a absorver informação que lhes permita reposicionar o lugar nas suas mentes.

Atendendo a que, fruto da inexistência de um trabalho de marketing territorial, muitas cidades têm uma “imagem fechada” que contribui para a sua estagnação (por estar associada a percepções pouco atractivas para os públicos), o papel do trabalho da marca territorial passa inúmeras vezes por estratégias de *re-imaging* que remetem para a reconfiguração deliberada da representação e imagem da cidade por forma atingir objectivos económicos, culturais e políticos (Smith, 2005: 399) alterando assim os mapas perceptuais e imagens mentais dos públicos relativamente ao lugar que impedem a predisposição para a experimentação e/ou para o envolvimento. Os processos de *rebranding* e *re-imaging* visam, então, a orientação favorável de comportamentos para a identidade territorial actual e desenvolvimento futuro do local tendo por base uma profunda sensibilidade e orientação aos factores interventivos num processo de construção de imagem.

Extrapolando os tradicionais modelos de construção de imagens corporativas e de produtos pode-se afirmar que as percepções dos públicos relativamente a uma cidade advém de duas formas principais de comunicação – A directa e a indirecta – remetendo a primeira para as formas controladas de comunicação como o product placement, a publicidade, a identidade visual, e outras, e a segunda para os efeitos comportamentais e comunicacionais da interacção e experimentação do território em questão. Nesta mesma linha de pensamento, para Holloway e Hubbard (2001) a imagem advém da interacção directa com a cidade que advém do contacto com a identidade territorial e/ou indirecta que resulta de figurações comunicacionais emitidas pelo território.

Para Avraham (2004) a imagem de uma cidade tende, em termos genéricos, a ser influenciada por factores como:

- As características e dimensão da população e do espaço;
- O seu status ou poder político;

- A sua taxa de crime;
- O número e carácter das instituições nacionais situadas dentro da cidade;
- A sua localização;
- O seu historial;
- O valor turístico e cultural;
- *Product placement* em filmes e séries da televisão que foram filmadas na cidade;
- Natureza e volume de cobertura pelos media;
- Beleza natural e patrimonial.

Esta consciência de que a imagem positiva resulta da interacção entre as características da identidade do local e o esforço comunicacional é fundamental para o abandono das ainda subsistentes abordagens meramente propagandísticas e retóricas à imagem das cidades canalizadas para investimentos meramente de figurativos dos locais, sem a percepção de que a performance e identidade do local são nucleares nos Sistemas de Gestão de Imagem (SIM) pelo de que a imagem intencional deve ser um espelho da identidade do território. A auditoria e o trabalho sobre a identidade deve preceder sempre às estratégias de construção e promoção de imagem.

Neste sentido e para que o esforço de marketing favoreça efectivamente a competitividade, a criação de valor de um lugar numa perspectiva mercadológica deve contemplar não apenas a comunicação dos atributos e posicionamento territorial através de estratégias integradas de comunicação, mas também ter em conta (Rainisto, 2003):

- A concepção e a presença de infra-estruturas e serviços básicos que sirvam as necessidades dos utentes particulares e organizacionais;
- O desenvolvimento de atracções (culturais, financeiras, ou outras) que assegure a dinâmica económica e simultaneamente contribua para a captação de investimentos e atracção de pessoas criando e estimulando novas centralidades;
- O envolvimento e participação de cidadãos, líderes e instituições numa missão partilhada de desenvolvimento territorial contribuindo para atrair pessoas, empresas e investimento.

3. A ESTRATÉGIA DE BRANDING E A DINÂMICA COMPETITIVA DA CIDADE

Killingbeck e Trueman (2002) consideram que a planificação estratégica no âmbito do marketing territorial deve encontrar respostas para questões como:

- 'Onde estamos actualmente?';
- 'Onde queremos estar?';
- 'Como podemos lá chegar?';

No contexto das estratégias de *branding*, os Sistemas Estratégicos de Gestão de Marcas Territoriais visam a promoção nos públicos de determinadas percepções, comportamentos e associações favoráveis ao alcance dos objectivos territoriais e desenvolvem-se um processo que nos propomos sistematizar através da seguinte sequência: (Fig.1)

Este processo contribui, entre outros, para promover a auto-imagem e sentimento de pertença do público interno face à cidade, potenciar dinamismo e empreendedorismo, desenvolver capital relacional, favorecer co-branding através da extensão a produtos e clusters, captar investimento externo e atrair visitantes, ou seja -competitividade territorial.

A gestão da marca territorial remete para a construção de um conjunto de imagens do território de forma a promover identificação, notoriedade, *goodwill*, envolvimento e comportamentos favoráveis ao desenvolvimento territorial por parte dos grupos-alvo e tomando por base uma actuação de marketing que contribua para promover o desenvolvimento de uma identidade territorial positiva e competitiva.

A comunicação de marketing territorial tem por objectivo, a par de outras áreas de planeamento e gestão urbana, contribuir para a criação de condições que favoreçam o desenvolvimento e manutenção de relações harmoniosas com os públicos envolventes actuando como um meio para atingir um fim que é o estabelecimento de conexão e do bom relacionamento com os públicos.

Esse bom relacionamento, impulsionado e fomentado pelas técnicas de marketing, resulta essencialmente do uso estratégico e integrado que fazem da comunicação e encontra-se articulado no mapa de conceitos apresentado na figura 2.

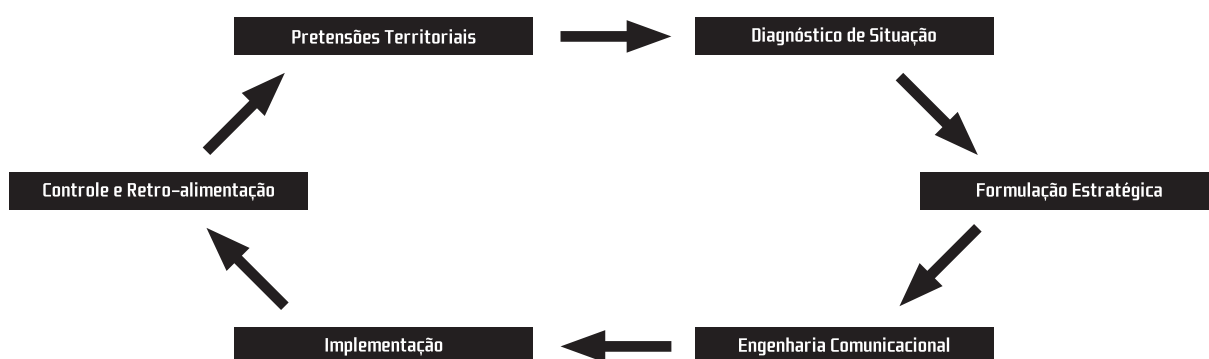


Fig.1 Síntese do Processo de Gestão de Marcas Territoriais

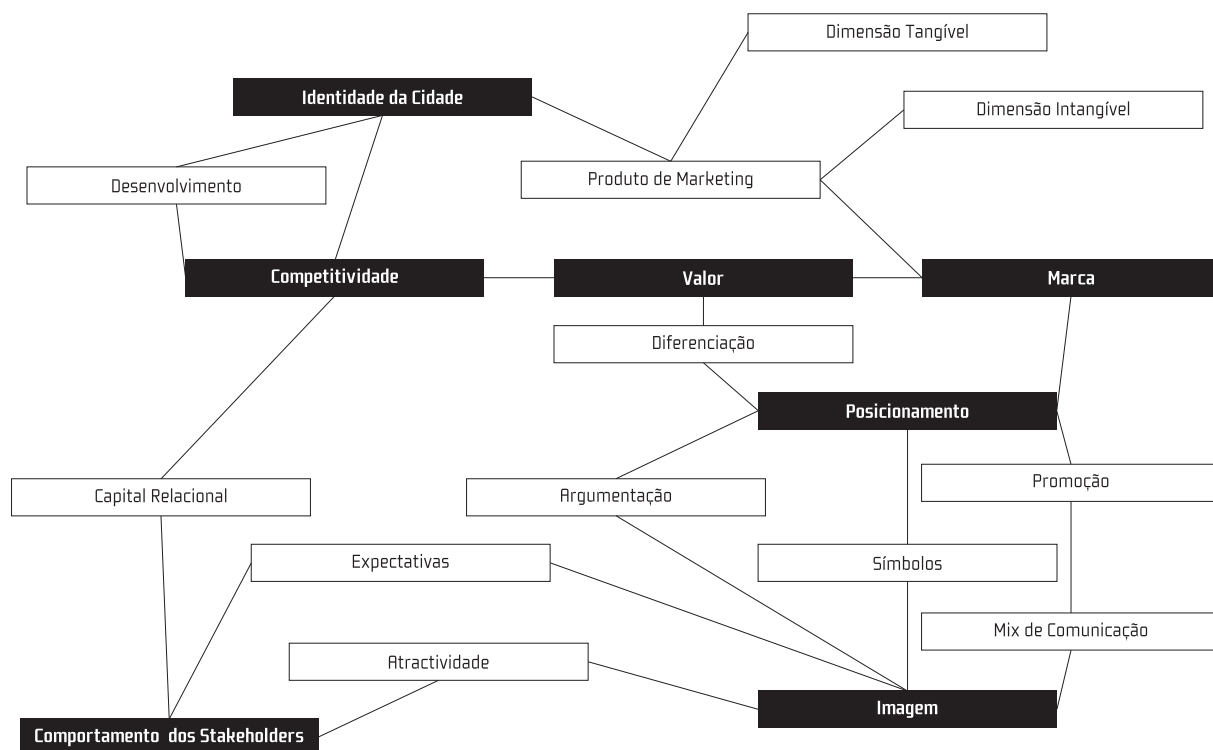


Fig.2 Mapa de Conceitos para Uso do Marketing Territorial

A marca é uma estratégia *pull* que fomenta a procura de informação pelo estímulo comunicacional e visa desenvolver interesse e envolvimento com a cidade através de um posicionamento pré-determinado e a sua gestão eficaz implica a maximização da eficiência dos processos comunicacionais, através do estabelecimento e monitorização de circuitos e canais adequados, bem como, da criação de condições favoráveis a todos os actos comunicacionais.

Numa perspectiva processual a gestão da marca envolve o esforço de seleccionar atributos da identidade da cidade, traduzi-los e comunicá-los através de uma estratégia de posicionamento, materializada por símbolos, argumentos e técnicas de comunicação, que distingam a cidade das concorrentes e representem valor para todos os seus públicos incluindo munícipes, visitantes, empresas, órgãos de soberania, órgãos de comunicação social e outros.

Numa interpretação dos factores que constituem o *brand equity* de uma marca definidos por Aaker (1991) e à luz do *place branding* a marca territorial acrescenta valor e assume-se como um factor dinâmico de atractividade e competitividade do território. Na exacta medida que fornece ao consumidor informação e o conduz no processamento de informações sobre o local, transmitindo confiança no processo de decisão e, ao aumentar a notoriedade e a qualidade percebida, potencia a sua satisfação e fidelização.

A valorização da marca implica a preocupação na promoção de comportamentos favoráveis dos *stakeholders* territoriais, que estão em larga medida dependentes de um trabalho de comunicação integrada, no seu papel estimulador de uma imagem válida, credível, simples, apelativa e distintiva que promova atractividade e expectativas.

Essa estratégia de comunicação é traçada em função dos objectivos, geralmente relacionados com o aumento da notoriedade, mudança ou reforço das percepções, e deve compreender, segundo Pere-Oriol Costa (*Cit in Rei, 2002*):

- Uma visão prévia sobre as opções de comunicação e a definição de um método de actuação eficaz face aos objectivos e ao contexto tendo em conta as acções e reacções dos públicos e o contexto envolvente;
- Perspectiva e visão de futuro;
- A adopção de um posicionamento.

A essência do posicionamento reside no espaço mental que se pretende que a marca ocupe na mente do público (Ries e Trout, 2001). Por outras palavras, o posicionamento representa a forma como a cidade quer ser vista e reconhecida pelos *stakeholders* e para garantir que este transmita associações positivas e contribua para que alcance vantagens competitivas torna-se fundamental que tenha a capacidade de sintetizar a realidade e mais-valias territoriais, seja pertinente para os públicos e comunicado através de todas as manifestações territoriais.

In a deeper, cultural sociology sense, it is above all a manner of introducing order and certainty into what is in principle a chaotic reality. Branding provides people, things and events with a mark...which makes them appear to be part of a whole. Seen in this way brands are not purely a source of differentiation, but also of identification, recognition, continuity and collectivity. (Mommaas, 2002: 34)

A marca e o próprio posicionamento deve ser materializado através de todo o processo de marketing-mix característico do marketing de lugares e que compreende a gestão das variáveis como produto, preço, distribuição, comunicação, evidências físicas, pessoas e processo (Killingbeck e Trueman, 2002). A gestão destas variáveis no seu conjunto deverá garantir a harmonização dos objectivos da marca territorial com a natureza, custo e distribuição dos produtos e serviços territoriais e com as políticas promocionais da cidade. Sendo a marca um instrumento unificador em torno do qual se pode envolver, educar e conduzir os públicos é necessária uma especial focalização nos públicos internos devendo para estes a marca poten-

ciar uma cultura de envolvimento e participação de forma a que estes, além de receptores, se sintam co-autores da marca da cidade pois dessa forma serão necessariamente melhores veículos do posicionamento ambicionado para o território e melhores embaixadores da cidade.

A marca, de forma estratégica e através do recurso a diversos instrumentos, divulga de forma adequada o posicionamento territorial contribuindo para a aproximação entre o posicionamento pretendido e o posicionamento efectivamente alcançado tornando-se, para tal, fundamental definir:

- A marca porquê? – É dimensão da promessa;
- Para quem? – Refere-se aos alvos;
- Contra quem? – Define e delimita os concorrentes.

As respostas a estas perguntas devem derivar de um diagnóstico orientado para as sensibilidades e percepções dos públicos, da identidade da cidade e dos concorrentes e factores exógenos e macro-envolventes que possam exercer alguma influência no desenvolvimento da cidade constituindo os resultados desse diagnóstico a base de construção de uma visão de futuro para o território.

Essa visão de futuro para a cidade permite definir, em termos de marketing, o eixo central de comunicação, também denominado como *Unique Value Proposition* que, de forma a evitar um posicionamento disperso que prejudique a compreensão dos públicos, visa a focalização da promessa da marca numa valia dimensional específica e distintiva da cidade, de carácter funcional ou simbólica, que seja pertinente e apelativa para os públicos minimizando os riscos funcionais, financeiros, sociais e psicológicos associados à compra e interacção com o território.

O posicionamento, através da *Unique Value Proposition* classifica a marca em relação à concorrência e deve espelhar o seu principal eixo/foco de atracção não sendo a sua definição simples correspondendo a uma resolução de âmbito estratégico bastante ponderada pois existe, no âmbito do território, uma dificuldade multidimensional de encontrar um ponto e um espaço de interesse comum a um conjunto de públicos heterogéneos e simultaneamente diferenciador dos territórios concorrentes.

O número de *stakeholders* e sectores envolvidos na actividade de marketing territorial aumenta o grau de imprevisibilidade e complexidade na definição dessa promessa.

Para Therkelsen e Halkier (2004) a procura de um eixo comunicacional que interesse simultaneamente a turistas e empresas conduz ao risco da promessa se tornar dispersa e abstracta (o que corresponde a uma não marca), insípida (não apelando a nenhum público e demasiado semelhante a outras cidades concorrentes) ou orientada apenas a um determinado perfil de públicos deixando os outros de fora. Para os autores a promoção de imagens de interesse comum a áreas funcionais distintas relacionadas com o desenvolvimento territorial (como turismo e investimento) e simultaneamente distintas ou mais fortes do que a concorrência (consoante estratégias de diferenciação ou de *challenger* adoptadas) estão numa clara dependência de uma extensiva cooperação entre actores públicos e privados na concertação de esforços para uma estratégia unificadora que conduzam a uma visão partilhada da cidade e não de esforços fragmentados que dispersem o investimento e consequentemente a marca.

A adopção de uma estratégia de marca *umbrella* para as cidades que identifique objectivos convergentes dos diferentes actores territoriais e assente nessa convergência a promessa permite agregar um conjunto de competências e instrumentos do âmbito do marketing que de outra forma actuariam de forma fragmentada potenciando assim a viabilização e rendibilidade do investimento da comunicação territorial. Tornando-se mais poderosa do que as marcas fragmentadas permite alcançar mais facilmente valias competitivas, maior projecção e notoriedade, melhores condições para o desenvolvimento de parcerias estratégicas, maior facilidade no estabelecimento e desenvolvimento de relações com públicos, capitalizar os investimentos em marketing, aumentar a protecção face à concorrência e ampliar o poder da oferta.

Na procura das tipologias de promessas e num estudo com vista à determinação dos pressupostos diferenciadores entre o branding de países e regiões para o qual adaptam o *Brand Box Model*, Caldwell e Freire (2004) concluem que no modelo bi-dimensional de interpretação e construção de

marcas territoriais constituído pelas dimensões de representacionalidade e funcionalidade, ao contrário dos países que são percebidos mais pela dimensão subjectiva da representacionalidade, as cidades são percebidas e avaliadas mais numa dimensão tangível pelo deverem edificar as suas promessas mais no âmbito da funcionalidade, ou seja em promessas de dimensão tangível.

Estas decisões de branding devem estar na dependência do trabalho de grupos multidisciplinares de desenvolvimento territorial.

Num estudo acerca dos factores críticos de sucesso do marketing das cidades que teve como estudos de caso as cidades de Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga e Chicago, Rainisto (2003) reforça a importância dos grupos multidisciplinares de planeamento neste processo. Trata-se de órgãos que integram além da autarquia local, elementos da comunidade empresarial, consultores de marketing e cidadãos e que são responsáveis pelo processo de planeamento e execução da estratégia de marketing da respectiva cidade. Este tipo de grupo, também mencionado por Kotler *et al.* (1999) como elemento fundamental à implementação de efectivas políticas de lugares, devem focalizar-se na definição e no diagnóstico da condição do lugar (através, entre outras, de uma análise SWOT), no desenvolvimento de uma visão realística e simultaneamente apelativa para a cidade e no desenvolvimento do plano estratégico de mudança que contemple valor acrescentado para o lugar face à concorrência.

Simultaneamente importa que estes grupos atendam e desenvolvam estratégias que potenciem e tornem pública a competitividade da região relativamente áqueles que constituem os principais factores de atractividade identificados por Kotler *et al.* (1999):

- *Hard factors* que remetem para factores como estabilidade económica, níveis de produtividade, custos, serviços locais de apoio, localização, tecnologias e incentivos financeiros;
- *Soft factors* que estão associados à dimensão mais intangível do território e se relacionam com factores como qualidade de vida, cultura, empreendedorismo, flexibilidade e dinamismo.

4. REFLEXÕES FINAIS

A crescente integração das questões relacionadas com o marketing territorial na agenda regional advém do reconhecimento que as técnicas de marketing e promoção podem dar no alcance e na implementação de culturas territoriais competitivas e posturas pró-activas.

Através da marca territorial fomenta-se a atractividade, a conquista de confiança e credibilidade posicionando a cidade e contribuindo para uma dinâmica de desenvolvimento pois face aos novos paradigmas de competitividade as cidades que não tiverem capacidade para se posicionarem no mercado e se auto-promoverem correctamente e eficazmente rapidamente entrarão em processos de declínio potenciados por estratégias de marketing mais agressivas de territórios concorrentes.

Reconhecida a pertinência da integração do *branding* na equação da competitividade e da sustentabilidade dos lugares, novos desafios se impõem.

Torna-se pertinente, entre outros, reflectir sobre os recursos e instrumentos, nomeadamente os digitais, disponíveis ao serviço da marca territorial, bem como, os factores críticos de sucesso que contribuem para o processo de definição das estratégias de construção das marcas proporcionando a um dado território os mecanismos de competitividade que mobilizem no seu contexto actividades económicas e sociais que permitam ao território existir a uma escala global.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- RAKER, D. (1991) *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York, The Free Press.
- RAKER, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York, The Free Press.
- ANCARANI, F. (2001). *Marketing Places. A Resource-Based Approach And Empirical Evidence From The European Experience*. SDA Bocconi, Research Division Working Paper No. 01/55.
- ANHOLT, S. (2005). Some Important Distinctions in Place Branding. *Place Branding*, Vol. 1, Nº 2, pp. 116–121.
- AVRAHAM, E. (2004). Media Strategies for Improving an unfavorable city image. *Cities*, Vol. 21 Nº 6, pp. 471–479.
- AZEVEDO, A. (2004). *Cidades como Marcas: O Papel da Estratégia de Comunicação no Contexto de Marketing Territorial*. Actas do 4º SOPCOM, pp. 1777–1786.
- BARCLAYS BANK (2002). *Competing with the world: a study of the economic development strategies of some of the world's richest regions*.
- CALDWELL, N. e FREIRE, J. (2004). The Differences Between Branding a Country, a Region and a City: Applying the Brand Box Model. *Brand Management*, Vol. 12, Nº1, pp. 50– 61.
- EUROPEAN COMMISSION (1996). *Cohesion and Competitiveness: Trends in the Regions. 6th Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of the Regions in the Community*. European Commission, Luxembourg.
- GERTNER, D. e KOTLER, P. (2004). How Can a place Correct a Negative Image. *Place Branding*, Vol. 1, Nº 1, pp.50–57.
- GILLODI, C. (2004). Territorio e Marketing, Tra Letteratura e Nuovi Percorsi di Ricerca. *Liuc Papers, n. 149, Serie Economia e Istituzioni 13*. [Em linha]. Disponível em <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/149.pdf> [Consultado 13/06/2005]
- HOLLOWAY, L. e HUBBARD, P. (2001). *People and Place: The Extraordinary Geographies of Everyday Life*. Harlow, Pearson Education.
- HOSPERS, G. (2004). Place Marketing in Europe: The Branding of the Oresund Region. *Intereconomics*, Vol. 39, Nº 5, pp. 271–280.

KAVARATZIS, M. e ASWORTH, G. (2005). City Branding: An Effective Assertion of Identity or A Transitory Marketing Trick? *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 96, N°5, pp. 506-514.

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

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

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

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

MOMMAAS H. (2002). City branding. The necessity of socio-cultural goals. In Vermeulen (ed): *City branding. Image building & building images*. Rotterdam, Nai Uitgevers.

O'SHAUGHNESSY, J. e O'SHAUGHNESSY, N. (2000). Treating The Nation As a Brand: Some Neglected Issues. *Journal of Macromarketing*, Vol. 20, N° 1, pp. 56-64.

PENNINGTON, R. (2004). Brands, Culture and Semiotics (Revisited) in Creative Strategy Development. In: Cardoso, P. e Gaio, S. (Ed.). *Publicidade e Comunicação Empresarial – Perspectivas e Contributos*. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa, pp. 45-61.

RAINISTO, Seppo (2003). *Success factors of Place Marketing A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. PhD Thesis, Helsinki University.

REI, J. (2002). *Comunicação Estratégica*. Porto, Estratégias Criativas.

RIES, A. e TROUT, J. (2001) *Positioning: The Battle for your Mind*. McGraw-Hill.

SHIELDS, R. (1991). *Places on the Margin: Alternate Geographies of Modernity*. London, Routledge.

SMITH, A. (2005). *Conceptualizing City Image Change: The 'Re-Imaging' of Barcelona*. *Tourism Geographies*, Vol. 7, No. 4, pp. 398-423.

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

TRUEMAN, M. et al. (2001). *Bradford in the PremierLeague? A Multidisciplinary Approach to Branding and Repositioning a City*. Working Paper No 01/04 Bradford University School of Management, Bradford.

URBAN AND ECONOMIC DEVELOPMENT GROUP (2001). *Towns and Cities: Partners in Urban Renaissance*. [Em linha]. Disponível em <http://www.odpm.gov.uk/index.asp?id=1127621>