

thij

TOURISM AND **H**OSPITALITY
INTERNATIONAL **J**OURNAL



**III Jornadas Científicas
Internacionais de
Turismo ISCE 2014:**

Produtos, Mercados
e Destinos Turísticos

www.isce-turismo.com

Volume 3 | Winter 2 | Novembro 2014
Volume 3 | Winter 2 | Novembro 2014
Volume 3 | Winter 2 | Novembro 2014

Organização:



Apoio:



Marketing territorial: Proposta de criação da marca Beja

Eduardo Moraes Sarmiento

CEsA (ISEG/Universidade de Lisboa), ISCE; ULHT

Cláudia Louro

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Carla Vargas de Oliveira

Instituto de Cultura e de Língua Portuguesa da Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa

20

Sarmiento, E. M., Louro, C. & Oliveira, C. V. (2014). Marketing territorial: Proposta de criação da marca Beja. *Tourism and Hospitality International Journal*, 3(2), 20-40.

A opção de escrita pelo acordo ortográfico é da responsabilidade dos autores.

Resumo

Num mundo progressivamente mais global e competitivo é imperativo que os territórios assumam o seu papel como criadores de valor que satisfaçam as necessidades e desejos dos seus consumidores. É necessário ter uma perspetiva real sobre como as pequenas cidades podem não só adaptar-se às mudanças globais, mas também aumentar a sua competitividade no mercado. Neste artigo são exploradas as particularidades e potencialidades do marketing territorial e do processo de *branding*, de forma a compreender quais os fatores que contribuem para uma boa gestão do território, e como estes fatores podem ser utilizados na criação de uma marca turística para a cidade de Beja, que reflita os atributos do território e crie uma imagem mais atrativa para o seu público-alvo. Para a análise desta temática utilizaram-se duas abordagens distintas: (i) entrevistas a membros do governo regional, à comunidade empresarial e aos negócios hoteleiros (9) e com base nessa informação (ii) construção de um questionário aplicado a 185 turistas e residentes durante o ano de 2013.

Palavras-chave: Marketing Territorial, Marca, Consumidor, Beja

Abstract

In a more global and competitive, it is imperative that territories assume their role as creators of value that meets the needs and desires of its consumers/users. It is necessary to have a real perspective on how small towns can not only adapt to global change, but also increase their market competitiveness. This paper explores the characteristics and potential of territorial marketing and branding process, in order to understand what factors contribute to successful land management, and how these factors can be used on the creation of a tourism brand for the city of Beja, that reflects the attributes of the area and that creates a more attractive image to its target. For a full analysis of this theme we used two different approaches: (i) interviews with members of the regional government, the business community and the hotel business (9) and based on that information (ii) construction of a questionnaire administered to 185 tourists and residents during the year 2013.

Keywords: Territorial Marketing, Brand, Consumer, Beja

1. Introdução

A discussão sobre a competitividade dos territórios é recente havendo vários modelos e abordagens. Os primeiros modelos centravam-se na imagem de destino ou no nível de atratividade (Chon, Weaver & Kim, 1991; Bramwell & Rawding, 1996). Posteriormente, apareceram modelos baseados no "diamante da competitividade nacional" de Michael Porter (1990) (De Holan & Phillips, 1997).

Finalmente, outros estudos combinaram as duas perspetivas (Ritchie & Crouch, 1993). Os territórios, tal como as empresas enfrentam novos desafios num progressivo e inexorável processo de transformação de competição local para global (Rainisto, 2003) e de recessão, o que exige uma nova visão sobre a sua estruturação pois eles influenciam as políticas territoriais neste início do século XXI (Azevedo, Magalhães & Pereira, 2011) exigindo uma reinvenção e uma diferenciação das empresas. No entanto, em vez de operarem mais eficientemente, elas frequentemente apenas tentam "fazer mais com menos" no curto prazo (Gulati et al., 2010, p. 65) quando deviam centrar as suas ações a longo prazo. Neste contexto, é necessário que os territórios se tornem autossuficientes, comecem a pensar e planear como empresas (Kotler, Haider, & Rein, 1993) passando a ser entendidos como produtos que competem entre si para atrair investimentos, visitantes e residentes (Azevedo, Magalhães & Pereira, 2011).

O marketing territorial pode desempenhar um papel fundamental na gestão de um território pois proporciona

um maior conhecimento dos consumidores, das suas necessidades, dos recursos, melhor organização e cooperação entre os responsáveis e uma melhor identificação das oportunidades no mercado (Kotler, Haider, & Rein, 1993; Figueira, 2011). Neste contexto, é fundamental a criação de uma marca *umbrela* orientada para o turismo, pois é expectável que ele cresça de forma sustentada (Baker, 2007; Morgan, Pritchard & Pride, 2010) e se assuma como um "fator aglutinador, integrador e mobilizador da competitividade e do desenvolvimento que se quer sustentável" (Azevedo, Magalhães & Pereira, 2011: p. 28). Não constituirá uma solução mágica para todos os territórios, mas permitirá conhecer o mercado e canalizar recursos para os aspetos mais valorizados pelos consumidores (Baker, 2007).

Neste artigo pretende-se sistematizar os fatores de diferenciação do território que valorizam Beja, analisar o perfil dos consumidores e propor uma marca que a distinga da concorrência reafirmando a sua identidade.

2. Metodologia

Utilizaram-se duas técnicas alternativas (Ketele & Roegiers, 1993). Entrevistas de carácter exploratório segundo o método de Gubrium e Holstein (2001) e Johnson (2001) procurando identificar a atual imagem da cidade, compará-la com a concorrência, identificar o que foi feito e perceber qual a imagem desejada. Entrevistaram-se o Presidente da Câmara Municipal de Beja

(CMB - Jorge Valente); a Chefe da Divisão de Turismo e Património da Câmara Municipal de Beja (Maria João Macedo); o Presidente do Núcleo Empresarial da Região de Beja (NERBE) (Filipe Pombeiro) e vários responsáveis hoteleiros (Herdade da Malhadinha, Hotel Francis, Hotel Santa Barbara, Monte da Diabrória, Parque de Campismo da CMB e Pousada de S. Francisco). Não responderam: Beja Parque Hotel, Hotel Melius, Hospedaria Rosa do Campo, Hospedaria Rocha, Hotel Bejense, Pousada da Juventude de Beja, Monte da Corte Ligeira, Monte Horta do Cano, Hotel Rural Vila Galé, Herdade dos Grous, Nova.

Os atributos das entrevistas serviram para estruturar um questionário direcionado a turistas e residentes definindo: (i) dados pessoais (ii) características (in)tangíveis, valorização de diferentes aspetos previamente citados pelos entrevistados e indicação complementar dos aspetos positivos e negativos; (iii) perfil do consumidor, reunindo informação sobre a viagem, o desejo de visitar a cidade, a informação a que teve acesso, a estadia, o possível retorno e a possibilidade de se tornar um embaixador da marca (não residentes).

Paralelamente, utilizaram-se questionários que foram distribuídos pela hotelaria; Ovibeja (visitantes da feira e responsáveis pelos vários expositores), posto de turismo e junto de residentes. Foram também aplicados questionários na rua, em estabelecimentos comerciais e através de amigos e familiares de forma a abranger uma maior diversidade de respondentes.

Foram recolhidos 185 questionários válidos (100 residentes e 85 não residentes) durante o mês de Maio de 2013 por forma a coincidir com a Ovibeja.

Utilizaram-se técnicas qualitativas, pois concluiu-se que seriam as mais eficazes para um grupo de indivíduos de menor dimensão e permitiriam caracterizar mais eficientemente a perceção de cada indivíduo relativamente à realidade (Bryman, 2004) apoiadas em métodos de natureza não estruturada de forma a proporcionar uma maior flexibilidade das respostas (Jenkins, 1999).

Naturalmente que a interpretação dos dados dependerá sempre da compreensão do investigador tendo em conta a sua experiência passada e o conhecimento da realidade (Marschan-Piekkari & Welch, 2004).

3. Revisão da Literatura

Existem vários fatores que influenciam a competição entre territórios e apenas uma adequada implementação de uma estratégia de sucesso do destino com o turista sendo expectável que no futuro a competição dos territórios se ponha a nível do coração e mente dos turistas (Morgan et al., 2010). Embora o marketing territorial respeite as mesmas estratégias do marketing empresarial ele diferencia-se devido à complexidade dos consumidores e à existência de uma multiplicidade de intervenientes tanto privados como públicos.

É frequente os pequenos territórios enfrentarem problemas devido à concorrência internacional, às novas tecnologias e/ou à forte dependência de

uma única fonte de rendimento na região que podem afetar a estabilidade económica, pois “(...) quando ela seca, também seca o lugar. Os mais jovens partem depois da graduação secundária e o lugar começa a parecer uma comunidade de reformados” (Kotler, Haider & Rein, 1993, p. 7).

Todavia, “os territórios em perigo não são apenas aqueles onde os negócios e as indústrias estão em declínio, mas todos os territórios que pensem que amanhã será idêntico a hoje” (Kotler et al., 1993, p.3). Se não encararem a possibilidade de mudança, não estarão preparados para as consequências dessa mudança.

Há dois fatores que contribuem para o esquecimento dos territórios. Os fatores internos resultantes de acontecimentos específicos como os anteriores (Kotler et al., 1993). Mas um local é mais do que “orçamentos e negócios. São pessoas, culturas, herança histórica, ativos físicos e oportunidades” (Kotler, Haider & Rein, 1993, p.2). Estes aspetos podem tornar-se significativos na imagem e atratividade do território, servindo como aspetos de diferenciação da concorrência. Efetivamente, “o passado dos territórios, a sua história, as identidades, as imagens, a ética, os valores, a cidadania, a participação, a negociação, a contratualização, a comunicação e informação são dimensões imateriais muito valorizadas e consideradas como recursos fundamentais para enfrentar os desafios de forma a afirmar e emancipar os territórios no sistema-mundo” (González, 2001, p. 47).

Os fatores externos são o corolário de evoluções tecnológicas, mudanças governamentais e competição

internacional e são incontroláveis. “Marketing, especially international marketing, is a great challenge even for private corporations (...) no wonder that places suffer even worse from the same dilemma” (Rainisto, 2003, p.10). A intensificação da competição territorial resultante da “(...) globalização das estruturas económicas e sociais, o recuo da ação direta dos estados nacionais e a crescente desregulamentação das trocas mundiais (...)” (González, 2001, p.46) também afetam a competição das empresas e principalmente dos territórios (Kotler, Haider & Rein, 1993).

Os territórios devem ter objetivos amplos pois “não são produtos ou serviços normais, mas pacotes complexos de bens, serviços, as perceções dos consumidores e a combinação destes” (Rainisto, 2003, p.20). Em períodos de crise é habitual os territórios procurarem empréstimos: “muitos deles lutam por mais recursos, pensando que o dinheiro é a solução dos seus problemas ao invés de diagnosticar os seus problemas numa perspectiva sistemática” (Kotler et al. 1993, p.14), subirem impostos, restringirem os recursos financeiros, atraírem novas indústrias e apostarem no turismo além da retenção dos negócios e indústrias já existentes (Kotler, Haider & Rein, 1993). No entanto, a forma como o fazem, poderá não ser a mais aconselhada já que muitos optam por ações de promoção de curto prazo em detrimento de um planeamento de longo prazo que contemple todas as forças a que o território está, ou possivelmente estará sujeito (Kotler, Haider & Rein, 1993).

O problema central do marketing territorial tem sido a dificuldade de

adaptação ao mercado e à mudança pois as alterações de mercado são tradicionalmente mais rápidas do que a capacidade da comunidade reagir e responder (Kotler et al., 1993).

A gestão de sucesso de um território implica conhecer os cidadãos, as empresas, o governo; responder aos *marketing factors* (aspectos internos, externos, físicos ou emocionais) e aos consumidores e garantir que as partes interessadas obtiveram aprovação da comunidade (Kotler, Haider & Rein, 1993).

A criação duma marca territorial é relativamente recente e embora possa explorar as potencialidades do território no mercado (Rainisto, 2003), não é ainda considerada essencial pela maioria dos territórios, possivelmente porque é muitas vezes encarado como algo que transforma um território num negócio, procurando apenas os lucros, negligenciando os aspetos sociais (Morgan et al., 2010) e gerando custos de criação e divulgação inacessíveis à maioria dos territórios.

A marca pode constituir uma ferramenta poderosa no combate à banalidade e paridade de um território possibilitando uma maior diferenciação, sinónimo de competitividade (Morgan et al., 2010) e de permanência no mercado (Lendrevie, Lindon, Dionísio & Rodrigues, 1996). A sua essência deve ser mais do que apenas uma imagem, um logótipo ou um anúncio (Baker, 2007). Deve integrar “todos os atributos que vêm à cabeça do consumidor quando ele ou ela pensam na marca” (Moilanen & Rainisto, 2009, p.6). Deve portanto, diferenciar o produto e simultaneamente

incutir uma promessa de valor para o consumidor (Morgan, Pritchard & Pride, 2010) criando uma imagem na mente do consumidor que irá construir as suas perceções sobre o território e consequentemente formar a reputação do território (Kotler & Keller, 2007).

A reputação de uma marca é flexível, intrinsecamente mutável e influenciável. Embora seja mais fácil para uma empresa reinventar-se e mudar, é necessário compreender que os territórios estão em constante mutação e que a marca pode ser a resposta para uma adaptação objetiva a novas circunstâncias. Naturalmente, ela não deve ser generalizada a todos os territórios, já que as soluções encontradas para responder a um problema, local ou global, serão distintos das de outro território, embora o problema possa eventualmente ser idêntico. Haverá sempre “soluções locais para desafios globais” (Morgan et al., 2010, p. 24) pois cada território terá a sua própria dimensão, orçamento e mercado.

“Os destinos não podem ignorar a marca já que ela oferece uma ferramenta inovadora e efetiva com a qual os gestores podem estabelecer relações emocionais com o consumidor” (Morgan, Pritchard & Pride, 2010, p.76). Existem vários exemplos a nível mundial em que se verifica esta relação emocional entre o produto/território e o consumidor de forma mais duradoura do que um simples gosto ou habitação. Efetivamente, “uma marca forte cria valor acrescentado e gera um poderoso benefício de identidade, conduz o comportamento do consumidor e influencia as suas perceções de realidade, abre portas, cria confiança e respeito e aumenta as expectativas de

qualidade e integridade” (Morgan, Pritchard & Pride, 2010, p.24). A marca, tal como um território, ao representar simbolicamente a sua própria personalidade, cria um sentimento de identificação ou aceitação, contribuindo, em última análise, para a lealdade do consumidor (Moilanen & Rainisto, 2009, p.11).

O território deverá naturalmente melhorar as suas condições físicas, para posteriormente, através da marca, comunicar uma imagem realista e apelativa que corresponda às expectativas e cumprir a promessa feita pois as escolhas e decisões do consumidor são em parte racionais e em parte emocionais (Azevedo, Magalhães & Pereira, 2011). Os territórios dispõem de dois tipos de fatores de atratividade (Kotler, Haider & Rein, 1993): os *hardfactors*, referentes a aspetos físicos ou racionais (por exemplo o estado das ruas, e outros serviços disponíveis como hotéis e restaurantes ou novas infraestruturas) e os *softfactors* (integra aspetos simbólicos ou intangíveis relativos à identidade do local sendo mais dificilmente copiável).

A criação de uma marca territorial forte e competitiva (Morgan et al., 2010) é fundamental, devendo-se privilegiar os *softfactors*, a participação conjunta de todos os intervenientes (Baker, 2007) e a diferenciação para que combatam a ‘substituição’ por outro território na mente do consumidor. Cada pessoa sente o território de forma diferente (Tasci, Gartner & Gavusgil, 2007) consoante o seu nível de desenvolvimento pessoal (Therkelsen & Gram (2008). Neste contexto, Beerli e Martin (2004) criaram um modelo de análise que defende que as

imagens cognitivas e afetivas irão, em conjunto, determinar a imagem de um destino.

4. Discussão de Resultados

Considerando as entrevistas e os questionários realizados bem como os modelos propostos baseados em Kotler, Haider & Rein (1993), Baker (2007), Moilanen & Rainisto (2009), Morgan, Pritchard & Pride, (2010) e Azevedo, Magalhães & Pereira (2011), usou-se a seguinte metodologia:

4.1. Análise, Auditoria, Avaliação

Procura-se perspetivar a imagem atual, desejada e possível para Beja considerando: intervenientes internos; forças e atributos; atuação; marketing e comunicações; intervenientes externos; concorrentes; consumidores e experiências (Baker, 2007). Verificámos que as características mais mencionadas pelos intervenientes internos foram: património histórico e cultural, gastronomia, qualidade do atendimento, simpatia da população, natureza, segurança, agricultura, tradição, lazer, serviços de hotelaria e restauração, clima e sossego/tranquilidade. Em termos de eventos/atividades específicas, os entrevistados destacaram: Ovibeja, Biblioteca Municipal José Saramago (recebe o Festival de B.D. e “As Palavras Andarilhas”), Teatro Pax Júlia, piscinas, museus, *cluster* aeronáutico, eventos relacionados com o vinho e gastronomia da região como “As Experiências a Sul” (Vinipax, Olivipax e Beja *Gourmet*), a “Beja *Wine Night*” e observação de aves.

A maioria dos respondentes apontou a cidade de Évora como a principal concorrente, embora o Presidente da Câmara refira também os municípios de Cuba, Alvito, Vidigueira e Ferreira do Alentejo.

Quanto à promoção da cidade, Maria João Macedo, distingue a promoção no mercado nacional (destaca o papel do Gabinete de Comunicação Integrada da CMB e do Turismo do Alentejo (ERT) pelas ações de promoção em feiras especializadas, visitas educacionais, ações de sensibilização e ações de relações públicas com agentes económicos da região) e no mercado externo (destaca-se o papel da Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo em mercados como Reino Unido, Espanha, Alemanha e França e a intenção de entrada ou de crescimento em mercados como os Países Escandinavos, Itália, Brasil, Holanda, Irlanda e Bélgica).

Os responsáveis hoteleiros apontaram graves deficiências de divulgação e promoção da cidade. A comunicação realizada sob a forma de folhetos ou cartazes contém na sua maioria informação sobre eventos privados fornecida pelas entidades que os organizam. A informação facultada pela CMB e pelos organismos de promoção turística da região é incompleta ou insuficiente. As informações para os turistas só existem por iniciativa dos próprios hotéis, como acontece com a produção de roteiros. Afirmam que os turistas se sentem perdidos com tão escassa informação e que a maior parte das informações a que têm acesso são informações subjetivas dos funcionários do estabelecimento. A promoção seria

mais produtiva se existissem divulgações imparciais com uma maior variedade de oferta. Outro entrevistado, destaca para além da falta de informação a insuficiência de cabines telefónicas disponíveis na cidade e a insuficiência de comércio de recordações (como selos ou outros artigos).

Vítor Guerreiro (técnico da CMB e responsável pelo Parque de Campismo Municipal) acrescenta que o Parque de Campismo funciona frequentemente como posto de informação tanto para os seus clientes como também para os visitantes que não pernoitam no parque.

De realçar que relativamente à ideia de uma marca, de todos os entrevistados apenas um refuta a ideia da criação de uma marca Beja. Podemos concluir que a perspetiva de empresários, políticos, residentes e não residentes relativamente à cidade de Beja é sinónimo de natureza, património, beleza, ruralidade e qualidade de vida (ver Quadro 1).

Na opinião destes intervenientes, embora o território possua um grande potencial turístico é necessário um maior empenho de todos na divulgação desse potencial faltando capacidade de comunicação aos seus consumidores.

Quanto às forças e atributos, as características mais associadas à cidade pelos consumidores foram a tranquilidade, o sossego aliado à beleza da paisagem natural e histórica. A cidade pode diferenciar-se precisamente pela exploração da força que a torna única: a calma, devendo-se transformá-la numa imagem que atraia o *target* definido. A associação entre tranquilidade e sossego à saúde e bem-estar pode ser

potencialmente atrativa para o público-alvo.

Em termos de atuação detetaram-se várias insuficiências. Na opinião dos respondentes da câmara municipal, a gestão da cidade foi extremamente deficiente durante anos. Os residentes salientam que a zona histórica, zona fulcral do património histórico da cidade foi esquecida e deixada ao abandono. Outra insuficiência frequentemente citada, tanto por visitantes como pelos responsáveis hoteleiros, foi a falta de informação e a ação do governo autárquico na comunicação das várias atividades promovidas pelo mesmo.

Complementarmente, a cidade integrada na região do Alentejo perdeu a sua identidade sendo apenas mais uma cidade alentejana para a maioria dos consumidores. A última campanha eleitoral do atual governo autárquico revelava precisamente o desejo de se criar uma imagem diferente ligada à ideia de Beja Capital, mas também salientando vários outros aspetos da região em que Beja poderia ser 'capital'. Importa pois, identificar o que pode ser feito nas condições existentes para se construir uma imagem real, atrativa mas acima de tudo possível na conjuntura atual, devendo-se concentrar a atenção no fator mais importante do território ao invés de incluir vários fatores que irão criar confusão na mente do consumidor tornando a imagem da cidade semelhante a tantas outras.

Em termos de marketing e comunicação, no caso dos respondentes dos questionários, destacamos a comunicação *word-of-mouth* (50%) como o principal motivo para visitar a cidade

(amigos: 23%), familiares (13,5%) e colegas de trabalho (13,5%). As feiras de turismo e viagens (22%) foram apontadas como principal causa para a visita confirmando o esforço feito pelas autoridades competentes na área, assim como o evento Ovibeja (7%).

Estes comportamentos mostram que os visitantes são embaixadores da cidade e constata-se (tal como referia a responsável pela Divisão de Turismo da CMB na entrevista) que as entidades responsáveis pela divulgação de Beja estão a ter sucesso nesse sentido. De realçar o facto de muitas pessoas se deslocarem a Beja apenas para trabalhar durante o período da Ovibeja, o que não impede que se tornem também elas potenciais embaixadores da cidade. Através de uma pesquisa *online* concluiu-se que a única comunicação televisiva sobre a cidade é a publicidade à Ovibeja (o que justifica o facto de muitos respondentes associarem a cidade apenas à ruralidade da feira). Relativamente às comunicações digitais, destaca-se o *website* oficial da câmara municipal (<http://www.cm-beja.pt>) e o portal Beja Digital (<http://www.bejadigital.pt>) pela quantidade de informações úteis sobre a cidade. No entanto, ambos apresentam deficiências na acessibilidade devido ao *interface* algo confuso, *links* sem funcionamento, tempo de espera e ausência de traduções (é esquecida no *site* da câmara sendo apenas escrita no portal). As comunicações impressas destacam-se pela qualidade dos folhetos e brochuras com informações sobre os pontos históricos da cidade (incluindo localizações, acessos e horários) sobre os eventos culturais dos vários museus, da

biblioteca municipal e também sobre as atividades na natureza promovidas pela câmara municipal (como passeios pedestres). Porém, muitas destas publicações estão apenas disponíveis no posto de turismo (38%) ou no parque de campismo (38%). Vários responsáveis hoteleiros queixaram-se de falta ou desatualização do material existente no posto de turismo. Finalmente, a maioria das publicações estavam somente redigidas em português. As poucas publicações com versões noutra língua contemplavam apenas o inglês e o espanhol.

Podemos concluir que a comunicação feita até à data construiu uma imagem confusa, retrógrada e comum. É necessário compreender como a cidade é percebida e o que podemos fazer para transformar essa imagem em algo positivo. A questão sobre se “pensa recomendar Beja, como destino turístico, a familiares e amigos” mostra que 91% dos não residentes (69 respostas) irá recomendar Beja. Apenas 9% (7 respostas) não o fará. Isto confirma a probabilidade da maioria dos visitantes se tornarem posteriormente embaixadores da cidade e consequentemente da marca.

Quanto aos intervenientes externos, apesar de Beja ser considerada uma cidade calma, simpática, histórica, acolhedora e bonita, muitos argumentam que esperavam uma cidade com menos desenvolvimento, outros dizem ter ficado desiludidos pela falta de um centro comercial, outros referem “Uma cidade que parou nos anos 30”, “Uma cidade pouco dinâmica e pouco desenvolvida”, “Confusa” ou “Tinha a imagem de uma cidade maior e com mais atividades para

juvens”. Isto significa que a imagem projetada de Beja nem sempre corresponde à realidade. Os respondentes não têm uma imagem clara sobre a cidade antes da sua visita (talvez pela falta de informação) embora após a visita as opiniões sejam, na sua maioria, positivas.

A maior concorrente de Beja é Évora. Beja deve procurar nos seus atributos e recursos uma forma de diferenciação da sua concorrente e criar uma identidade e marca próprias. Uma hipótese será aliar Beja a uma imagem mais tranquila e menos 'stressante' que Évora de forma a captar mais turistas interessados em relaxar e aproveitar a paisagem.

Os consumidores de Beja (ver Quadro 2) são na sua maioria do sexo feminino (54%), casados (41%), com idade compreendida entre os 31 e 40 anos de idade (31,8%), seguidos pelos respondentes entre os 41 e 50 anos (24,3%). 42,5% têm o ensino superior completo, seguido do Ensino Secundário (31,3%), auferem de um rendimento médio de 1153 euros contra os 835 euros dos residentes. Em termos de residência provêm de diversos locais (Beja: 100-54,1%; Lisboa: 14-8%; Faro: 11-6%; Setúbal: 10-5,4%; Évora: 8-4,3%; Espanha: 5-2,7%; França, Holanda, Reino Unido e Porto cada um respetivamente com: 4-2,2 e Santarém, Aveiro, Alemanha, Açores, Leiria; Vila Real respetivamente com 2-1,1% além de Braga, Bragança, Castelo Branco, Portalegre, Viseu, Suíça, cada um respetivamente com 1 e um total de 3%).

As pessoas deslocam-se a Beja por negócios (58%), lazer (34%) e para visitar familiares e amigos (11%).

Viajam acompanhadas pela família (29%), com colegas de trabalho ou sozinhas (respetivamente 24%). Utilizam veículo automóvel pessoal (62%) ou veículo de trabalho (30%). A maioria dos visitantes pernoita na cidade entre 2 a 5 noites (54%), seguidas de 1 noite (34%). É de destacar as pessoas que ficam apenas uma noite, pois pode ser um indicativo de que Beja é um local de passagem para outros destinos e não um destino turístico. Uma percentagem mais reduzida permanece entre 6 e 10 noites. Apenas uma percentagem mínima (4%) tem uma estadia superior a duas semanas.

Apesar das experiências emocionais serem globalmente positivas (mais de 71% consideram a estadia como Boa (54%) ou Muito boa (17%). Apenas 26% consideram a estadia Razoável), os destinos concorrentes ainda têm muita influência pois 32% de não residentes destacaram Évora como principal destino alternativo, 12% referiram Mértola e respetivamente 4%, Santiago do Cacém e Serpa.

A maioria dos respondentes já visitou Beja anteriormente tendo uma imagem própria e pessoal do destino através da sugestão de amigos, família e colegas. Praticamente todos os visitantes pretendem regressar a Beja preferencialmente entre Abril e Julho (ver Quadro 3).

4.2. Visão, Posicionamento e Promessa

A visão deve contemplar os recursos, os segmentos de mercado que pretende, pode e deve atingir e a concorrência atual e potencial. Para se destacar da

competição, é necessário que o território crie atrações psicológicas ou emocionais relacionadas com a sua identidade, e não apenas atrações físicas, facilmente copiáveis pela concorrência. Dado que o consumidor de Beja associa a cidade à tranquilidade, à beleza natural, ao património e à gastronomia, a melhor forma de converter estas associações numa visão realista e apelativa, para os atuais e futuros consumidores e concentrar a sua atenção num mesmo objetivo sem criar uma confusão de associações, passa por tentar que Beja tenha uma visão baseada em ser sinónimo de saúde e bem-estar, uma das cidades mais tranquilas e relaxantes do país, ideal para libertar o *stress* do trabalho, sozinho, com amigos ou na companhia da família. A marca Beja deverá procurar uma imagem tradicional e realista, associada aos atributos anteriormente referidos.

Quanto à promessa, ela deve ser real e recompensadora, assentando nas ideias de relaxamento, descanso, beleza histórica, clima e ambiente agradáveis respeitando os benefícios da marca.

4.3. Organização, Alinhamento, Articulação

Pretende-se compreender as relações entre as várias entidades responsáveis pelo marketing territorial, como comunicam a imagem e a quem a comunicam. Através das entrevistas, verificámos que embora as comunicações sobre a cidade cheguem ao consumidor, ele recebe uma imagem confusa e inconsistente não existindo uma imagem única da cidade que seja simultaneamente

real e apelativa. Assim, sugerimos que o nome da marca (identidade verbal) seja precisamente o nome da cidade no sentido de o reforçar. Para o *tagline* propomos o seguinte “mantra”: *Beja, capital do (seu) bem-estar*. Sugerimos que as histórias ou metáforas comunicadas assentem nesta ideia, passando uma mensagem de relaxamento e tranquilidade que se destaque da concorrência, que atraia consumidores que desejem relaxar e que queiram trocar a praia pelos campos e rios. Propõe-se como identidade visual, a criação de um logótipo que segue a *tagline* sugerida e que esteja sempre presente na divulgação da marca em todos os tipos de comunicação (ver Figura 1).

Este logótipo pretende comunicar a promessa do território, transmitindo a sensação de tranquilidade e relaxamento. A folha, como uma cama, transmite a ideia de relaxamento resultante da natureza e calma natural do território. O sol e a água, presentes na cidade são ótimos chamarizes turísticos, e por essa razão estão também aqui representados. Para as cores, optou-se pelo verde e azul, em predominância, acompanhados pela linha amarela do sol. O verde, símbolo de tranquilidade ligada à natureza, representa os campos alentejanos e toda a beleza natural da cidade. O azul símbolo de paz, também ligado à saúde, pretende transmitir a serenidade e sossego único da cidade e o bem-estar que resulta das experiências vividas na mesma. Embora a expressão "capital do seu bem-estar" seja apenas uma *tagline* orientadora e não um *slogan*, esta foi aqui utilizada para compor a imagem gráfica e relacionar os conceitos que irão traduzir as

experiências que o território oferece ao seu consumidor. O *lettering* utiliza uma letra capital, sólida, reta e sem serifas para o nome da cidade, como forma de transmitir seriedade e confiança na promessa. A *tagline* utiliza uma letra bem legível, que confere pela sua harmonia e arredondamento das formas alguma sensação de acolhimento e bem-estar.

4.4. Ativação, Ação, Adoção

A experiência do visitante inclui cinco fases distintas que implicam diferentes abordagens de comunicação.

(i) Procura de informações sobre o produto. Sugere-se publicidade (através de brochuras informativas impressas), relações públicas em eventos ou feiras turísticas (segundo os questionários, estes locais constituem pontos de referência na mente dos consumidores) e atualização e melhoria do sítio *web* da câmara de Beja e do portal Beja Digital em termos de acessibilidade, conteúdo informativo (sobre os diferentes serviços disponíveis) e *design*. Devem ser colocados *outdoors* em zonas de trânsito intenso em cidades alvo que respeitem a identidade visual da cidade e a promessa da marca (sugerimos a utilização de uma imagem da cidade que traduza a sua tranquilidade e calma únicas, contrastando com o trânsito e confusão stressante da cidade).

(ii) A comparação, planeamento e marcação de visitas poderá recorrer a um vídeo ilustrativo da promessa da marca, disponível na *internet* e nos sítios *web* referidos anteriormente, no sítio *web* do turismo do Alentejo, na página do *facebook* da câmara municipal e no *youtube*. Este é um meio económico e

rápido de garantir que os consumidores recebem uma informação visual e verbal completa, possibilitando uma comparação com a concorrência. Este vídeo deve conter imagens únicas do território e um pequeno discurso que assegure o cumprimento da promessa ao consumidor.

A comunicação deve recair apenas nos atributos da cidade que contribuem para a promessa da marca, deve ser dobrada ou legendada noutras línguas.

(iii) Deve-se assegurar a eficiência e qualidade dos transportes e dos acessos pedestres e rodoviários. Os gestores da marca devem fazer um esforço no sentido de melhorar as informações sobre a cidade, assegurando que são facilmente identificadas e interpretadas pelos consumidores, permitindo um maior entendimento da cidade. Todas as informações disponíveis sobre Beja (folhetos, cartazes e sinais fixos) devem representar a marca, ser chamativos e conter as informações consideradas necessárias pelos visitantes. Sugerimos que a divulgação de atividades (por exemplo os percursos pedestres promovidos pela câmara) seja direcionada para turistas facilitando a sua deslocação aos pontos de interesse na cidade de forma simples, agradável e segura. Estas informações devem ser mensalmente entregues em todos os serviços de hotelaria e no posto de turismo em várias línguas. Os gestores da marca deverão garantir que estas informações nunca estão em falta ou desatualizadas nos referidos locais.

(iv) Sugerimos o estabelecimento de reuniões periódicas entre representantes do comércio local, responsáveis pelos

serviços de hotelaria e o governo local, para analisarem as opiniões e o papel dos vários intervenientes na divulgação da marca, e para saber qual tem sido a resposta dos consumidores às ações tomadas. Isto permitirá identificar possíveis problemas na cidade que necessitem de ser corrigidos ou eliminados, e melhorará a estadia do visitante correspondendo à promessa da marca.

Baseados nos questionários e entrevistas, sugerimos a criação de um evento, de acordo com o orçamento possível, que retrate a imagem calma e tranquila da cidade e promova os serviços disponibilizados pelos vários estabelecimentos hoteleiros.

(v) Na pós-visita importa assegurar que a divulgação da marca é bem-sucedida e a realidade da experiência corresponde às expectativas criadas com a promessa do território tornando o visitante um embaixador da marca. Este papel traduz precisamente o *Word-of-Mouth*, que ainda representa uma grande percentagem na eficácia de comunicação de uma marca. Como vimos anteriormente, muitos dos visitantes deslocaram-se a Beja por sugestão de familiares ou amigos, provavelmente devido à confiança que depositam nessas fontes de informação. Nesta fase deve-se solicitar ao consumidor o preenchimento de um pequeno questionário, facultado na altura da visita que avalie a sua opinião sobre a cidade, a probabilidade do seu retorno e a possibilidade de partilhar essa mesma opinião.

5. Conclusão

O combate aos desafios dos fatores externos e internos que afetam os territórios, exigem o recurso ao marketing e ao *branding* como instrumento de análise, reposicionamento e renovação do mesmo.

Tal como as empresas, os territórios precisam estar atentos ao ambiente global, para poderem competir a um nível internacional, isto é, terem a possibilidade dessa entrada acontecer facilmente no futuro (Rainisto, 2003). Uma visão global exige o desenvolvimento local e exploração de potenciais novos mercados. A estratégia de marketing deve ser pensada segundo as tendências internacionais mas adaptada aos desejos e necessidades locais, nunca confundindo os dois. A marca como uma estratégia para a gestão de marketing de Beja, torna-se imprescindível para conseguir um adequado entendimento sobre a cidade, os seus recursos, as suas potencialidades e os seus consumidores. Estes factos, permitirão uma maior divulgação da cidade/território a partir da sua localização geográfica, da cultura regional e das condições ambientais que constituem um fator de escolha e decisão do consumidor, pois as imagens mentais criadas pelos turistas são determinantes para o (in)sucesso de uma marca (Hankinson, 2006).

O conhecimento sobre os desejos dos consumidores e a forma como respondemos ou correspondemos a esses desejos são fundamentais para o sucesso do marketing territorial, pois só a partir de uma visita turística satisfatória se

tornará mais fácil criar o desejo de retorno ou de divulgação (Baker, 2007).

Para se determinar as necessidades dos consumidores e a sua experiência com o território, questionámos diretamente os principais intervenientes no processo de marketing da cidade (responsáveis pelo governo e núcleo empresarial local, os representantes de negócios de hotelaria) e aplicámos questionários a residentes e visitantes.

Concluimos que enquanto destino turístico, Beja se depara com algumas fragilidades em termos de recursos a nível de infraestruturas ou eventos de recreação embora em contrapartida se possa destacar pela positiva os seus recursos naturais (clima, sol, água doce, ambiente, a natureza) e o seu imenso património histórico, extremamente valorizado, não só por residentes, mas também por visitantes. Os atuais consumidores são principalmente nacionais, de classe média/alta, que viajam de carro sozinhos ou na companhia da família, preferem visitar a cidade entre Abril e Junho e valorizam sobretudo a tranquilidade, a calma e o sossego da cidade.

Baseados nas entrevistas e questionários concluiu-se que a essência da marca Beja deveria assentar nos conceitos de tranquilidade e sossego, associados às ideias de paz, saúde, bem-estar e 'antisstress'. Pretende-se que a marca, como ferramenta mais emocional do que física, contribua para a criação de um lugar único na mente e no coração dos visitantes da cidade.

Em termos de fatores críticos de sucesso para a criação da marca Beja, destacamos a concordância e cooperação

dos intervenientes públicos e privados; a compreensão, total, das potencialidades atuais e futuras do território enquanto destino turístico. Um território com uma marca consolidada permite a obtenção de uma enorme vantagem competitiva e uma ferramenta para a redução de custos de marketing. Consumidores leais, poderão estar dispostos a pagar preços mais altos, sendo pois vital que o destino consiga conhecer o comportamento dos seus consumidores a todo o momento (Cai, Gartner & Munar, 2009).

Para terminar, importa salientar que a marca Beja não constitui uma 'solução' mágica para todos os problemas existentes, mas foi possível identificar as suas forças e fraquezas, o perfil dos consumidores e a potencialidade de diferenciação da concorrência assegurando-se a sua competitividade mas também o seu potencial crescimento sustentável.

Referências

- Azevedo, A.; Magalhães, D. & Pereira J. (2011). *City Marketing: Myplace in XXI*. Porto: Editorial SA - Vida Económica.
- Baker, B. (2007). *Destination Branding for Small Cities: The essentials for successful place branding*. Portland: Creative Leap Books.
- Berli, A. & Martin, D. (2004). Factors Influencing Destination Image. *Annals of Tourism Research*. (31), 657-681.
- Bramwell, B. & Rawding, L. (1996). Tourism marketing images of industrial cities. *Annals of Tourism Research*. 23(1), 201-221.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. England: Oxford University Press.
- Cai, L.; Gartner, W. & Munar, A. (2009). *Tourism Branding: Communities in Action*. Esmerald Books.
- Chon, S.; Weaver, A. & Kim, Y. (1991). Marketing your community Image analysis in Norfolk. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 31(4), 31-37.
- De Holan, M. & Phillips, N. (1997). Sun, sand, and hard currency tourism in Cuba. *Annals of Tourism Research*. 24(4), 777-795.
- Figueira, P. (2011). *Marketing Territorial: uma nova dimensão do marketing*. Estarreja: Mel Editores.
- González, X. (2001). *Planeamento Estratégico e Mercadotecnia Territorial*. Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular.
- Gubrium, F. & Holstein, A. (2001). From the individual interview to the interview society. In J. Gubrium, & J. Holstein (Eds.). *Handbook of interview research* (3-32). London: Sage.
- Gulati, R.; Nohria, N. & Wohlgezogen, F. (2010). Roaring Out of Recession. *Harvard Business Review*. 63-69.
- Hankinson, G. (2006). The Management of Destination Brands: five Guide Principles based on Recent Developments in Corporate Branding Theory. *Journal of Brand Management*. (14). Harlow: Prentice-Hall.
- Jenkins, O. (1999). Understanding and Measuring Tourism Destination Images. *International Journal of Tourism Research*. (1), 1-15.

- Johnson, M. (2001). In-depth interviewing. In J. Gubrium, & J. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research* (103-121). London: Sage.
- Ketele, M. & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da Recolha de Dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kotler, P. & Keller, K. (2007). *A Framework for Marketing Management*. England: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P.; Haider, H. & Rein, I. (1993). *Marketing Places*. New York: The Free Press.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, L., & Rodrigues, V. (1996). *Mercator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Marschan-Piekkari, R. & Welch, C. (2004). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Edward Elgar Publishing.
- Moilanen, T. & Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations*. London: Palgrave Macmillan.
- Morgan, N.; Pritchard, A. & Pride R. (2010). *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Porter, E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Rainisto, K. (2003). *Success Factors of Place Marketing: A study of Place Marketing practices in Northern Europe and the United States*. Tese Doutorado. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Helsinquia.
- Ritchie, B. & Crouch, I. (1993). *Competitiveness in international tourism: A framework for understanding and analysis*. Paper presented at the 43rd Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism, Argentina. 23-71.
- Tasci, A., Gartner, C. & Gavusgil, T. (2007). Conceptualization and Operationalization of Destination Image. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. (31), 198-222.
- Therkelsen, A. & Gram, M. (2008). The Meaning of Holiday Consumption: Construction of self among Mature Couples. *Sage Publications*. 8(2), 269-292.

Quadro 1

Principais aspetos de Beja

	Residentes	Não residentes	Total
Beleza natural e paisagem	20,8%	22,5%	21,4%
Qualidade de vida	19%	18,6%	18,8%
Património histórico e cultural	20,5%	22,4%	21,1%
Entretenimento e recreação	18,9%	16,6%	18,1%
Hospitalidade/serviços de hotelaria	20,8%	19,9%	20,6%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Os autores

Quadro 2

Distribuição da amostra

Género		Residentes		Não residentes		TOTAL	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Género	Masculino	31	31%	39	46%	70	38%
	Feminino	69	69%	46	54%	115	62%
	Total	100	100%	85	100%	185	100%
Estado Civil	Casado(a)	56	56%	33	39,3%	89	48,4%
	Solteiro(a)	33	33%	34	40,5%	67	36,4%
	União facto	1	1%	5	5,9%	6	3,3%
	Divorciado	10	10%	11	13,1%	21	11,4%
	Viúvo(a)	0	0%	1	1,2%	1	0,5%
	Total	100	100%	84	100%	184	100%
Idade	18 a 20	1	1%	2	2,4%	3	1,6%
	21 a 30	19	19%	21	24,7%	40	21,6%
	31 a 40	30	30%	27	31,7%	57	30,8%
	41 a 50	31	31%	14	16,5%	45	24,3%
	51 a 60	16	16%	14	16,5%	30	16,2%
	+ 60 anos	3	3%	7	8,2%	10	5,5%
	Total	100	100%	85	100%	185	100%
Escolaridade	Ens. Básico (1)	10	10,6%	6	7,5%	16	9,2 %
	Ens. Secundário	38	40,4%	25	31,3%	63	36,2%
	Ens. Superior	37	39,4%	34	42,5%	71	40,8%
	Outra (2)	9	9,6%	15	18,7%	24	13,8%
	Total	94	100%	80	100%	174	100%

Nota: (1) Vai do 1º até ao 9º ano. (2) Integra Pós graduados, Mestres e Doutores.

Fonte: Os autores

Quadro 3

Intenção de regressar a Beja

Próximo(s)	Não residentes	
	Nº	%
Dias	12	15,4%
Mês	25	32,1%
Ano	28	35,9%
3 anos	7	8,9%
10 anos	5	6,4%

Fonte: Os autores

Figura 1

Proposta do logótipo para a marca Beja



Fonte: Cláudia Louro (2013)