

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS CURITIBA
DEPARTAMENTO DE DESENHO INDUSTRIAL
CURSO DE BACHARELADO EM DESIGN

JOSIANE TOCHETTO

BRANDING, DESIGN E IDENTIDADES TERRITORIAIS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA
2015

JOSIANE TOCHETTO

BRANDING, DESIGN E IDENTIDADES TERRITORIAIS

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado a disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Design, do Curso Superior de Bacharelado em Design da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR -, Campus Curitiba.

Orientador: Professor MSC. Manoel Alexandre Schroeder

CURITIBA
2015

TERMO DE APROVAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO Nº 119

“BRANDING, DESIGN E IDENTIDADES TERRITORIAIS”

por

JOSIANE TOCHETTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no dia 23 de novembro de 2015 como requisito parcial para a obtenção do título de BACHAREL EM DESIGN do Curso de Bacharelado em Design, do Departamento Acadêmico de Desenho Industrial, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A aluna foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo, que após deliberação, consideraram o trabalho aprovado.

Banca Examinadora: Prof(a). Msc. Marcelo Catto Gallina
Design - UP

Prof(a). Msc. Claudia Bordin Rodrigues da Silva
DADIN - UTFPR

Prof(a). Msc. Manoel Alexandre Schroeder
Orientador(a)
DADIN – UTFPR

Prof(a). Esp. Adriana da Costa Ferreira
Professor Responsável pela Disciplina de TCC
DADIN – UTFPR

CURITIBA / 2015

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”

Dedico a todos os insatisfeitos que tiveram coragem de questionar o lugar comum e se aventurar pelo prazer do desconhecido.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, por me possibilitar tamanho aprendizado e evolução.

Aos professores, em especial ao meu orientador Manoel.

Ao governo federal por me possibilitar experiências inimagináveis através da faculdade e do intercâmbio.

Aos meus pais, principalmente a minha mãe Celita, pelos mimos e apoio.

Aos colegas e amigos, sejam aqueles presentes ou distantes, em especial Isadora, Welliton e a minha co-orientadora não oficial Ariadne, sem a qual a realização deste trabalho não seria possível.

RESUMO

TOCHETTO, Josiane. ***Branding, design e identidades territoriais***. 2015. 185f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Bacharelado em Design, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2015.

A compreensão das identidades e dos seus processos de construção tem se mostrado ferramentas valiosas para os designers. Recorre-se a estas para dar significado e valor às coisas, assim como melhor compreender os cenários em que estão inseridas e as abordagens que mais adequadamente se moldam ao objeto/serviço. Este trabalho de conclusão de curso buscou elaborar através da identificação dos elementos que constroem uma identidade territorial, sejam eles físicos ou não, construir um modelo teórico para a gestão e desenvolvimento de *branding* territorial.

Levando-se em consideração que um território deve ser compreendido como um conjunto de aspectos, materiais e imateriais, muito mais abrangente que apenas seu espaço físico geográfico. No caso das identidades destes territórios, fez-se necessária uma reflexão mais profunda, tendo-se como base os aspectos simbólicos e a históricos que a formam. Percebeu-se que identidade de um território (identidade territorial) abrange diversas áreas, é multidisciplinar, assim é um processo em constante construção, que não somente pode ser reconhecida, como também pode ser experimentada.

Assim pode-se pensar na identidade de um território como um sistema, onde através deste de uma vasto número de elementos, origina-se a imagem de um determinado lugar. Este sistema é usado como interface entre o indivíduo e a sociedade, gerando valor e significação às ações e modo de ser/viver, bem como o sentimento de lealdade a esse determinado local.

A partir do levantamento, comparação e abordagens das principais metodologias de *design*, *branding*, identidades visuais e *place branding*, pode-se refletir sobre a gestão da imagem local, as relações construídas pelo território, os *stakeholders* envolvidos neste processo e como estas podem ser criadas de forma mais efetiva e abrangente.

Desta forma, pode-se oferecer recomendações, ferramentas, técnicas, estratégias e posicionamentos para instituir e reforçar positivamente, por meio da gestão e comunicação da marca, uma identidade territorial que valorize as particularidades do território, impulse sua notoriedade e promova um maior engajamento do público.

Palavras-chave: *Branding. Design. Identidades. Territórios. Modelo teórico.*

ABSTRACT

TOCHETTO, Josiane. *Branding, design e territorial identities*. 2015. 185 pages. Final Year Research Project (Bachelor in Design) -, Federal Technology University - Paraná. Curitiba, 2015.

Understanding the identities and their construction process has proven valuable tools for designers. We resort to these to give meaning and value to things, as well as better understand the scenarios where they are inserted and approaches that more properly mold to the object / service. This Final Year Research Project tried to elaborate by identifying the elements that build a territorial identity, whether physical or not, and construct a theoretical model for the management and development of territorial branding.

Taking in consideration that a territory must be understood as a number of aspects, material and immaterial, much broader than just their geographical physical space. In the case of the identities of those territories, further reflection was necessary, by taking as base the symbolic aspects and historical which form it. It was perceived that the identity of a territory (territorial identity) embraces several areas, is multidisciplinary, so it is a process in constant construction, which can not only be recognized, but can also be experienced.

Thus we can think about the identity of a territory as a system, where through this a large number of elements, originates the image of a specific place. This system is used as an interface between the individual and society, creating value and meaning to the actions and way of being / living and a sense of loyalty to this particular location.

From the survey, comparison and approaches of the main design methodologies, branding, visual identity and place branding, we can reflect on the management of local image, the relationships built through the territory, the stakeholders involved in this process and how these can be created more effectively and comprehensively.

In this way, we can offer advices, tools, techniques, strategies and positioning, to establish and strengthen positively by management and brand communication, a territorial identity that values the peculiarities of the territory, boost its reputation and promote greater engagement of the public.

Keywords: Branding. Design. Identity. Territory. Theoretical model.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - REFERÊNCIAS ARQUITETURA.	22
FIGURA 2 - REFERÊNCIAS DE MONUMENTOS.	22
FIGURA 3 - REFERÊNCIAS DE INDUMENTÁRIAS.	22
FIGURA 4 - REFERÊNCIAS HISTÓRICAS.	22
FIGURA 5 - REFERÊNCIAS DE MOBILIÁRIO URBANO.	23
FIGURA 6 - REFERÊNCIAS POLÍTICAS.	23
FIGURA 7 - REFERÊNCIAS RELIGIOSAS.	23
FIGURA 8 - REFERÊNCIAS GRÁFICAS.	23
FIGURA 9 - REFERÊNCIAS ARTÍSTICAS E CULTURAIS.	24
FIGURA 10 - REFERÊNCIAS DE ASPECTOS NATURAIS.	24
FIGURA 11 - REFERÊNCIAS DE ASPECTOS HUMANOS.	24
FIGURA 12 - REFERÊNCIAS DE INSTITUIÇÕES (MINERADORA).	25
FIGURA 13 - REFERÊNCIAS DE EVENTOS.	25
FIGURA 14 - CRESCIMENTO DO TURISMO MUNDIAL E BRASILEIRO.	28
FIGURA 15 - CICLO DE VIDA DOS DESTINOS TURÍSTICOS.	29
FIGURA 16 - REFERÊNCIAS DE MARCAS DE CIDADES.	33
FIGURA 17 - EXEMPLO DAS DIFERENÇAS ENTRE SÍMBOLO, LOGOTIPO E MARCA.	35
FIGURA 18 - IDENTIDADE VISUAL DA CIDADE DE BELFAST.	36
FIGURA 19 - MODELO DAS DIMENSÕES DO <i>BRANDING</i> TERRITORIAL.	39
FIGURA 20 - RELACIONAMENTOS E COMPONENTES DA IDENTIDADE TERRITORIAL.	41
FIGURA 21 - CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO APLICADOS A LÓGICA DE CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADES TERRITORIAIS.	46
FIGURA 22 - <i>STAKEHOLDERS</i> CHAVE.	49
FIGURA 23 - ATIVIDADES DE <i>MARKETING</i> .	56
FIGURA 24 - METODOLOGIAS DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E DESENVOLVIMENTO DE LÖBACH.	62
FIGURA 25 - METODOLOGIA DE PROJETO DE <i>BRANDING</i> .	64
FIGURA 26 - MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO PROPOSTO.	69
FIGURA 27 - FUNÇÕES CHAVE PARA DMOS.	76
FIGURA 28 - MAPA DA MANCHA GRÁFICA URBANA DE CANOAS.	87
FIGURA 29 - POPULAÇÃO DE CARLOS BARBOSA POR FAIXA ETÁRIA E GÊNERO.	87
FIGURA 30 - ETAPAS PARA IDENTIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> -CHAVE.	95
FIGURA 31 - PROCESSOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS.	104
FIGURA 32 - MATRIZ SWOT.	108
FIGURA 33 - MAPA MENTAL "IDENTIDADES TERRITORIAIS".	112
FIGURA 34 - EXEMPLO DE MOODBOARD.	115
FIGURA 35 - EXEMPLO DE MAPA OU GRÁFICO DE POLARIDADES.	117
FIGURA 36 - " <i>CITY BRAND</i> " HEXÁGONO.	118
FIGURA 37 - " <i>NATION BRAND</i> " HEXÁGONO.	119
FIGURA 38 - FERRAMENTA PORTFÓLIO DE AVALIAÇÃO DE AÇÕES E ESTRATÉGIAS.	120
FIGURA 39 - FERRAMENTA 5W2H.	122
FIGURA 40 - EXEMPLO DE PERSONA APLICADO EM PROJETO	

ACADÊMICO.	126
FIGURA 41 - EXEMPLO DE MAPA DE EMPATIA.	128
FIGURA 42 - VISÃO, MOTIVAÇÃO E PROPOSTA NO CONTEXTO DE CENÁRIOS.	130
FIGURA 43 - TÉCNICA DE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS BASEADOS EM UM GRÁFICO DE POLARIDADES.	131
FIGURA 44 - IDENTIDADE TERRITORIAL VS IDENTIDADE TERRITORIAL PROJETADA.	132
FIGURA 45 - CINCO ABORDAGENS DO DESENVOLVIMENTO RESPONSÁVEL DE UM TERRITÓRIO.	136
FIGURA 46 - CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA MARCA.	137
FIGURA 47 - <i>BRAND KEY</i> .	139
FIGURA 48 - <i>BRAND IDENTITY PRISM</i> .	142
FIGURA 49 - <i>SIX STAGES BRAND PRISM</i> .	143
FIGURA 50 - ESTRATÉGIA DE ALINHAMENTO DA MARCA.	145
FIGURA 51 - ESTRATÉGIAS E AÇÕES TERRITORIAIS PARA A CIDADE DE CARLOS BARBOSA.	146
FIGURA 52 - MARCA DA CIDADE DE ÁVILA, NA ESPANHA.	147
FIGURA 53 - EXEMPLOS DE VARIAÇÕES DA MARCA DA CIDADE DE ÁVILA.	147
FIGURA 54 - MARCA FIGURATIVA. MÉXICO, PAÍS.	152
FIGURA 55 - MARCA MISTA. KOSTROMA, CIDADE.	152
FIGURA 56 - MARCA ROMÂNIA. ROMÊNIA, PAÍS.	153
FIGURA 57 - MARCA DO PAÍS ARGENTINA E SUAS CORES INSTITUCIONAIS.	153
FIGURA 58 - MARCA SWEDEN E SEU ALFABETO INSTITUCIONAL. SUÉCIA, PAÍS.	154
FIGURA 59 - MARCA E IDENTIDADE VISUAL DA CIDADE DE SÃO PAULO.	154
FIGURA 60 - MARCAS DOS PAÍSES DE MALTA, POLSKA E ARMENIA (MALTA, POLÔNIA E ARMÊNIA).	155
FIGURA 61 – PLATAFORMAS COMUNS DE COMUNICAÇÃO.	163

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES DE MARCA.	17
QUADRO 2 - DEFINIÇÕES DE MARCA.	34
QUADRO 3 - DEFINIÇÕES DE <i>BRANDING</i> .	37
QUADRO 4 - DEFINIÇÕES DE <i>PLACE BRAND</i> .	40
QUADRO 5 - DEFINIÇÕES DE <i>NATION BRAND</i> .	42
QUADRO 6 - CLASSIFICAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> SEGUNDO MÉTODOLOGIAS DE <i>PLACE/NATION/DESTINATION BRAND</i> .	50
QUADRO 7 - MÉTODOLOGIAS DE PROJETO DE <i>DESIGN</i> .	60
QUADRO 8 - MÉTODOLOGIAS DE PROJETO DE <i>BRANDING</i> E IDENTIDADES VISUAIS.	63
QUADRO 9 - MÉTODOLOGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE <i>PLACE/NATION BRANDING</i> .	65
QUADRO 10 - <i>NATION-BRAND COMPETITOR ANALYSIS MATRIX</i> .	91
QUADRO 11 - ANÁLISE SWOT: QUESTÕES CHAVE	110

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	MOTIVAÇÃO	14
1.2	JUSTIFICATIVA	15
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo Geral	15
1.3.2	Objetivos Específicos	16
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
1.5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2	REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1	A IDENTIDADE E OS TERRITÓRIOS	19
2.2	GLOBALIZAÇÃO	25
2.3	O MUNDIAL, O LOCAL E A STANDARTIZAÇÃO	27
2.4	TURISMO	28
2.5	COMUNICAÇÃO E AS LOCALIDADES	29
2.6	RELAÇÕES MERCADOLÓGICAS E O DESIGN	31
2.7	MARCA OU BRAND	33
2.8	IDENTIDADE VISUAL	35
2.9	BRANDING	36
2.9.1	Branding Territorial	38
2.9.2	Place Brands	40
2.9.3	Contry/Nation Brand	42
2.9.4	Destination Branding	42
2.10	MARKETING DE LUGARES	43
2.11	TERMOS E DEFINIÇÕES	43
2.12	RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO, DESIGN, BRANDING E AS IDENTIDADES TERRITORIAIS	45
2.13	STAKEHOLDERS	47
2.13.1	Mapeamento de <i>Stakeholders</i>	48
2.14	ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO DE DESTINOS (OGD) OU <i>DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS</i> (DMO)	50
2.15	MARKETING DE RELACIONAMENTO E SUA APLICAÇÃO AOS TERRITÓRIOS	53
2.15.1	Marketing Territorial	55
3	APLICAÇÕES	56
4	METODOLOGIAS ESTUDADAS	59
4.1	METODOLOGIAS DE DESIGN	59
4.2	METODOLOGIAS DE PROJETO BRANDING E IDENTIDADES VISUAIS	62
4.3	METODOLOGIAS DE PLACE/NATION BRANDING	65
5	DESENVOLVIMENTO	68
5.1	MODELO OU MÉTODO TEÓRICO PROPOSTO	68
5.1.1	Etapa 1: Start	70
5.1.1.1	Decisões políticas e seus impactos	70
5.1.1.2	Concepção da organização (equipes)	72
5.1.1.3	Promover comprometimento e compromisso	77
5.1.1.4	Parceiros ou agentes	78
5.1.1.5	Visibilidade e comunicação de projeto	79
5.1.1.6	Orientação de mercado	81
5.1.1.7	Investimentos	83
5.1.1.8	Briefing e plano de projetos iniciais	84
5.1.2	Etapa 2: INTRODUÇÃO	86

5.1.2.1	Pesquisa contextual.....	86
5.1.2.2	Fatores que constroem identidades.....	88
5.1.3	Etapa 3: CENÁRIO ATUAL.....	89
5.1.3.1	Concorrentes	89
5.1.3.2	Mercado.....	91
5.1.3.3	Estratégias atuais	92
5.1.3.4	Identidade visual, comunicação e marketing atuais.....	93
5.1.4	Etapa 4: ATORES.....	94
5.1.4.1	Identificação dos stakeholders.....	94
5.1.4.2	Definição dos stakeholders “chaves”	95
5.1.4.3	Contato e integração dos stakeholders	96
5.1.4.4	Perfis B2B.....	97
5.1.4.5	Percepções e relações entre <i>stakeholders</i> e o território	98
5.1.4.6	Co-criação ou colaboração (stakeholders)	99
5.1.5	Etapa 5: REFERÊNCIAS.....	100
5.1.6	Etapa 6: DESCOBERTAS	102
5.1.6.1	Ferramentas	102
5.1.6.2	Coleta de dados: pesquisa quantitativa ou qualitativa?	103
5.1.6.3	Legislação e normas.....	104
5.1.6.4	Ferramentas e entrevistas	106
5.1.6.5	Ferramenta: SWOT	107
5.1.6.6	Mapas mentais	110
5.1.6.7	Pesquisa de tendência ou bluesky	112
5.1.6.8	Ferramenta: Geração de alternativas	113
5.1.6.9	Ferramenta gráfico de polaridades	116
5.1.6.10	Ferramentas: <i>brand nation</i> e <i>city hexágonos</i>	117
5.1.6.11	Ferramenta: Portfólio.....	120
5.1.6.12	Ferramenta: 5W2H (situação atual).....	121
5.1.6.13	Ferramentas: observação.....	123
5.1.6.14	Ferramenta: Personas.....	125
5.1.6.15	Ferramenta: Mapa de empatia	126
5.1.6.16	Ferramenta: workshops.....	128
5.1.6.17	Ferramenta: cenários	129
5.1.6.18	Análise de resultados	131
5.1.7	Etapa 7: PROJETO	132
5.1.7.1	Ferramenta: geração de ideias (brainstorming)	133
5.1.7.2	Geração de alternativas.....	134
5.1.7.3	Decisões ligadas ao território.....	135
5.1.7.4	Elementos não palpáveis.....	136
5.1.7.4.1	Contexto da marca	137
5.1.7.4.2	Ferramenta: brandkey	137
5.1.7.4.3	Posicionamento	140
5.1.7.4.4	Estratégias.....	144
5.1.7.4.5	Experiência e valor	148
5.1.7.4.6	Valor da marca ou brand-equity	150
5.1.7.4.7	Fidelização	150
5.1.7.5	Elementos palpáveis:.....	151
5.1.7.5.1	Branding e identidade de marca.....	151
5.1.7.6	Identidade visual produzida e suas aplicações.....	155
5.1.7.7	Ferramenta: 5w2h (prospecção).....	157

5.1.7.8	Protótipos.....	157
5.1.7.9	Validação.....	158
5.1.8	Etapa 8: IMPLEMENTAÇÃO	160
5.1.8.1	Plano de implementação	160
5.1.8.2	Estabelecer um plano de comunicação e marketing	162
5.1.8.3	Parcerias e <i>networking</i>	163
5.1.8.4	Licenciamento e proteção da marca.....	164
5.1.8.5	Ajustes necessários.....	165
5.1.9	Etapa 9: AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO.....	166
5.1.9.1	Impactos produzidos pelo projeto e relatórios	166
5.1.9.2	Monitoramento.....	167
5.1.9.3	<i>Rankings</i> e indicadores de <i>branding</i>	168
5.1.9.4	Manutenção.....	169
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	171
7	REFERÊNCIAS.....	174
7.1	REFERÊNCIAS IMAGENS.....	184

1 INTRODUÇÃO

1.1 MOTIVAÇÃO

A compreensão das identidades e dos seus processos de construção tem se mostrado ferramentas valiosas para os designers. Recorre-se a estas para dar significado e valor às coisas, assim como melhor compreender os cenários em que estão inseridas e as abordagens que mais adequadamente se moldam ao objeto/serviço.

No caso das identidades territoriais se faz necessária uma reflexão mais profunda, tendo-se como base os aspectos simbólicos e a históricos que a formam, assim podemos pensar na identidade de um território como um sistema. Este sistema é usado como interface entre o individuo e a sociedade, gerando valor e significação às ações e modo de ser/viver, bem como o sentimento de lealdade a esse determinado grupo local. Esse sentimento fideliza o “cliente” à determinada marca/território. A identidade territorial abrange diversas áreas, é multidisciplinar, assim é um processo em constante construção, que não somente pode ser reconhecida, como também pode ser experimentada.

Nossa sociedade dinâmica, moderna e globalizada tem como desafio atual a busca por uma identidade própria e que seja reconhecida, do mesmo modo que haja uma adaptação dessas identidades às novas necessidades do mercado. Este mercado possui uma demanda cada vez mais competitiva e exigente, movidas pela facilidade de acesso à informação e dinamicidade dos meios de comunicação.

Busca-se assim, através do desenvolvimento deste trabalho, compreender, posicionar e valorizar uma localidade, seja esta uma cidade, região ou país, propondo processos, ferramentas e melhorias em sua imagem e reputação, minimizando assim as associações negativas e os seus estereótipos.

1.2 JUSTIFICATIVA

O território deve ser compreendido como um conjunto de aspectos, materiais e imateriais, muito mais abrangente que apenas seu espaço físico geográfico. Ele tem papel fundamental na construção das identidades pessoais, assim como peça essencial na construção da autoimagem e sentimento de pertencimento dos sujeitos.

Compreender o cenário e os atores que compõem o panorama das identidades territoriais é um aspecto fundamental para análise, desenvolvimento de novas abordagens e reflexões sobre o impacto dessas identidades no modo de vida e desenvolvimento econômico de determinado local. Com os novos desafios impostos pela modernidade e globalização, a postura adotada pelas empresas/logradouros é de suma valia para posicioná-los e destacá-los frente a grande concorrência e competitividade.

Para reforçar esses aspectos, fomenta-se aqui neste projeto uma nova abordagem do território e sua identidade, onde a compreensão do logradouro passa a ser contemplada como um sujeito e produto a ser “consumido”. Tanto pelos que a ele pertencem, como a comunidade de moradores e empresários fixados ali, quanto pelos sujeitos e empresas que não participam daquela realidade, como turistas e empresas estrangeiras. Assim a compreensão, gestão e promoção dos fatores ligados a identidade territorial gera visibilidade e agrega valor, fomentando-se a atratividade, confiança e credibilidade do local, de seus produtos e serviços gerados ou a ele associados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os elementos que constroem uma identidade territorial e a partir deles refletir sobre a gestão de marca, oferecendo um modelo teórico de

recomendações e técnicas para o desenvolvimento de um projeto de *branding* territorial.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar uma pesquisa sobre identidades, construção de identidades e identidade territorial.
- Realizar uma pesquisa sobre globalização e os impactos sobre as identidades territoriais.
- Pesquisas técnicas e metodologias de projeto de design e planejamento estratégico, por exemplo, como a metodologia de *Branding*, que possam dialogar na idealização e construção das identidades territoriais.
- Pesquisar sobre conceitos e estratégias do marketing territorial.
- Refletir sobre a relação entre esses conteúdos, as identidades territoriais e o design.
- Produzir recomendações para projetos de identidades territoriais, com enfoque na aplicação de conceitos e ferramentas de *design*.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos aplicados ao projeto partiram da pesquisa bibliográfica nas áreas abordadas e reflexão sobre os mesmos, com intuito de agrupar aspectos similares e produzir uma linha de raciocínio abrangente.

Primeiramente as pesquisas são focadas nos conceitos de identidades e seus desdobramentos, associando a globalização e as modificações produzidas pelos novos modelos de consumo e a modernidade.

A etapa seguinte trata-se de uma abordagem usando metodologias mais diretamente associadas a processos de criação de design, como *branding*, *design* de serviço e *design* estratégico. Sempre refletindo em como aplicar esses conteúdos na esfera territorial.

O ultimo aspecto abordado é o Marketing Territorial e comunicação desses logradouros, quais são as estratégias que devem ser abordadas quando falamos de territórios.

Este projeto aborda diversas áreas do conhecimento, sendo assim um trabalho multidisciplinar. Estas contribuem para a compreensão e planejamento mais abrangente das identidades territoriais, como exemplo, podemos citar as áreas: sociologia, geografia, design, administração e marketing,

Após a realização de todas as etapas anteriormente citadas, foram compilados os conteúdos resultados, finalizando-se a monografia e apresentação o resultado para a banca.

1.5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa será fundamentada nos recortes teóricos de diferentes autores em áreas associadas ao *Design*, *Marketing*, *Cultura*, *Sociologia*, *Branding* entre outros, revisando suas linhas de estudo e conclusões de forma associativa, com foco nos territórios e suas identidades.

A pesquisa será dividida em três etapas: a revisão bibliográfica, apresentando os conceitos a serem abordados, levantamento de metodologias de projeto variadas e desenvolvimento de um modelo conceitual para projetos de desenvolvimento de *branding* territorial.

No quadro (Quadro 1) a seguir encontram os principais tópicos de cada etapa e alguns autores utilizados.

Desenvolvimento e organização do trabalho		
Etapa	Tópicos	Autores
Revisão da literatura	Identidades: construção, comunicação e elementos; Mercado, globalização e relações; Turismo; Marca, Identidade Visual e <i>Branding</i> ; <i>Marketing</i> e suas aplicações; <i>Stakeholders</i> ;	Hall, Castells, Canclini, Reyes, Tarouco, Mattioli, Gaió e Gouveia, Krucken, Guiotto, Palumbo, Kotler, Branisso, Aaker, Chernatony, Rato, Almeida, Cameira, Anholt, Strunck, Sousa, Costa, etc.
Metodologias	Metodologias de projeto de <i>design</i> , <i>branding</i> , identidade visual, <i>place branding</i> .	Baxter, Lobach, Munari, Bonsiepe, Wheeler, Rezende, Aaker, Moilen e Rainisto, Tarouco, Costa, etc.

Modelo teórico	Desenvolvimento; Etapas; Sub-categorias; Ferramentas e observações.	Kavaratis, Dinnie, Lee, Morgan, Allan, Cruz, Pontes, Fraser, etc.
----------------	---	---

Quadro 1 – Definições de marca.

Fonte: Autoria própria

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A IDENTIDADE E OS TERRITÓRIOS

A identidade é uma questão discutida em diferentes áreas do conhecimento. Para Castells (1999) "a identidade é o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, que prevalecem sobre outras fontes de significado" (CASTELLS, 1999, p. 22). Castells (1999) e outros autores, como Stuart Hall, Reyes e Woodward, afirmam que "toda identidade é construída" (CASTELLS, 1999, p. 22), portanto, toda identidade pode ser produzida.

Stuart Hall (2006) discute em seu livro *A identidade cultural na pós-modernidade*, como o homem se comporta em relação à cultura e como ela está relacionada ao homem. Inicialmente, pode-se dizer que o homem nasce em uma cultura, e que esta, assim como o forma, torna-se parte de seu ser. Esta combinação é resultado da necessidade do ser humano de fazer parte, se sentir pertencente a algo maior do que o estado natural de indivíduo livre e independente. O resultado é a sensação de sentido, dadas pelas ações e modo de ser, bem como o reconhecimento da ideia de pátria e de lealdade a um determinado grupo, nação, sociedade, etc. Também assim, se cria uma identidade que funciona como uma interface entre o indivíduo e a sociedade.

Este sistema visa criar e organizar uma cultura que permite certa "homogeneidade", que de alguma forma, constrói e influencia os que pertencem a esta. Porém, em contraste, facilita a interação e participação, tornando-se um ponto de unificação alternativo dos indivíduos, independentemente de suas diferenças. Stuart Hall reforça essa teoria dizendo que "nação não é apenas uma entidade política, mas algo que produz sentidos. As pessoas não são apenas cidadãos legais. Elas participam de uma ideia de nação tal como representada na cultura nacional" (HALL, 2006, p. 49).

As identidades são também fabricadas por meio da definição da diferença, que ocorre tanto por meio de sistemas simbólicos de representação quanto por meio de formas de exclusão social (preconceito, xenofobia, etc.). As

identidades, pois, não são o oposto da diferença: a identidade depende da diferença ou das similaridades em um grupo. Nas relações sociais, essas formas de diferença, simbólica e a social, são estabelecidas, ao menos em parte, por meio de sistemas classificatórios. Um sistema classificatório aplica um princípio de diferença a uma população, de tal forma que seja capaz de dividi-las (todas as características) em ao menos dois grupos opostos: nós/eles. “As representações delimitam espaços, estabelecem fronteiras por meio das quais são marcadas as diferenças em relação a outras possibilidades de identificação” (SANTOS, 2011, p. 03).

Outro aspecto que define a identidade de um território é apontado como *Genius Loci* (MATTIOLI, 2011), que expressa uma identidade através da personificação do espírito de culturas/sentimento antigo através de um monumento. É também o meio pelo qual podemos verificar a correspondência entre o caráter natural e o caráter artificial da cidade, a relação ou o diálogo entre os edifícios e o ambiente no qual foi construído.

A identidade territorial é construída discursivamente no, e através de, um recorte espacial, é uma construção demarcada a partir de um recorte territorial onde se estabelecem relações. Araujo e Haesbaert (2007) assumem que "como toda a relação social, toda a identidade cultural é espacial, na medida em que se realiza no/através do espaço, pelas estratégias de apropriação, culturais e políticas, dos grupos sociais, ou seja, que mantém o elo entre espaço, política e cultura" (ARAUJO e HAESBAERT, 2007, p. 44). Hall (2006) afirma que a essência do caráter nacional, a identidade ligada a um lugar, é imutável e que os significados são apresentados como uma "evolução" da tradição e da herança, ligando e equilibrando, assim, o presente ao passado. Porém, essas tradições nem sempre são verdadeiras, frequentemente são associadas com as identidades nacionais determinados valores e normas não pertencentes a essa cultura. Outra estratégia adotada a fim de elucidar a origem da nação e de seu caráter, é, segundo Hall (2002), o mito fundador, que usa histórias “alternativas” para explicar a fundação de novas nações, e, assim, para “expulsar os outros” que, em casos pontuais, ameaçam sua identidade.

No que diz respeito aos diversos aspectos que promovem a valorização da identidade urbana, deve-se também refletir, segundo Álvares (2009), sobre aqueles que promovem o deterioramento. A hegemonia de uma cultura sobre a outra, tendo em conta a visão de alguns indivíduos, de fato, se encontram na

diferença em que são imaginadas. Através de uma cultura de avaliação, se confrontam os principais aspectos de valor de uma cultura com outras características de caráter negativo, pelos quais se impõe um juízo de importância, distinguindo determinados pontos que podem ser avaliados como menos valiosos ou relevantes perante outros territórios.

Patrimônio cultural, levando em consideração a posição de definição da identidade coletiva como nação, imprime legitimidade aos sinais e aos monumentos nacionais que devem ser reconhecidos por uma sociedade. O uso simbólico de objetos e monumentos para definir identidades coletivas é recorrente na construção de categorias culturais. Segundo Mattioli (2011), assim, todos sentem-se, de certa forma, autênticos portadores desses atributos.

Como pode-se perceber a construção de uma identidade territorial é algo complexo e que envolve diversos fatores. Em termos práticos, as identidades nacionais surgem, se constituem e dependem de fatores que se inter-relacionam durante sua formação histórica, sendo alguns mais subjetivos e outros mais concretos.

Algumas características reforçam a “imagem” de determinada região, são utilizadas como atributo de maior visibilidade e diferenciação. Elas constroem a memória coletiva de um povo e sua vivência forja a unidade e o caráter local. Santos (2011) apoia essa teoria afirmando que “os significados não são intrínsecos as coisas, mas resultantes da articulação entre fatores materiais e sistemas culturais ou simbólicos” (SANTOS, 2011). Entre os diversos aspectos, destacam-se: a etnia, a localização geográfica, o território em si, as fronteiras, o idioma, o desenvolvimento tecnológico, a política, os sistemas de defesa, as tradições e a fidelidade à herança coletiva (cultura). Para Tarouco e Reyes (2011), podem-se listar esses fatores como principais elementos construtivos de uma identidade territorial. Sendo assim:

- Arquitetura: É um dos principais elementos que caracterizam a identidade de determinado local e ajudam a fixá-la na memória das pessoas (Figura 1).



Figura 1 – Referências Arquitetura

Fonte: Tarouco e Reyes (2011)

- Monumentos: São os marcos históricos de uma determinada época, além de se tornarem uma referência mundial (Figura 2).



Figura 2 – Referências de monumentos.

Fonte: Tarouco e Reyes (2011)

- Indumentárias: Estão relacionadas aos aspectos culturais de uma sociedade, geralmente associados a adereços e vestimentas (Figura 3).



Figura 3 – Referências de indumentárias.

Fonte: Tarouco e Reyes (2011)

- História: Podendo ser contada e recontada através dos mais diversos meios, sendo transmitida através das pessoas, dos livros e das mídias (Figura 4).

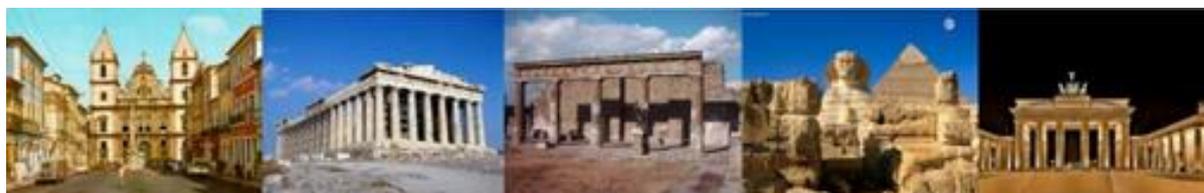


Figura 4 – Referências históricas

Fonte: Tarouco e Reyes (2011)

- Mobiliário Urbano: Cria na cidade uma identidade marcante que será reproduzida através de fotos, vídeos, filmes e documentários (Figura 5).



Figura 5– Referências de mobiliário urbano.
Fonte: Tarouco e Reyes (2011)

- Política: Constituição do poder político, eventos de caráter político e organizações (Figura 6).



Figura 6 – Referências Políticas
Fonte: Tarouco e Reyes (2011)

- Religião: Independente do tipo de crença(s) ou prática(s), ainda hoje é um fator muito presente na sociedade. Alguns locais especificamente são fortemente reconhecidos pelos fatores religiosos (Figura 7).



Figura 7 – Referências Religiosas
Fonte: Tarouco e Reyes (2011)

- Símbolos gráficos: Compondo a estratégia visual de divulgação e reconhecimento do local (Figura 8).



Figura 8 – Referências Gráficas
Fonte: Tarouco e Reyes (2011)

- Artes e cultura: Manifestações culturais ou até mesmo objetos de arte que estão fortemente associados quando pensa-se em determinada região. Pode-se incluir o artesanato nessa categoria também (Figura 9).



Figura 9 – Referências Artísticas e culturais.
Fonte: Tarouco e Reyes (2011)

Acrescentam-se ainda nesses fatores, como conclusão das análises acerca deste assunto, os seguintes tópicos:

- Aspectos Naturais: São os fatores ligados a natureza que caracterizam determinado ambiente, influenciando-o positivamente ou negativamente. Entre eles cita-se a geografia, biodiversidade, clima, etc. (Figura 10).



Figura 10 – Referências de aspectos naturais.
Fonte: Pixabay (2015)

- Aspectos Humanos: Características ligadas ao ser humano, suas características físicas e psicológicas, e sua relação em sociedade. Podemos citar como exemplos: traços físicos, estereótipos, grupos sociais específicos, comunidades indígenas, etc. (Figura 11).



Figura 11 – Referências de aspectos humanos.
Fonte: Araguaína Notícias (2014)

- Instituições: Organizações que tem grande impacto sobre um território específico, influenciando seu desenvolvimento e também seus *stakeholders*. A instalação de hidrelétricas, faculdades, mineradoras, ou até mesmo centros de pesquisa e inovação como o CERN (Organização Europeia para a Pesquisa Nuclear), etc. (Figura 12).



Figura 12 – Referências de Instituições (mineradora).
Fonte: Divulga Piauí (2014)

- Eventos: Alguns eventos ou sequência de eventos, associados a determinados territórios, tem grande impacto sobre a imagem e identidades destes. Exemplos práticos são as olimpíadas, feiras de literatura anuais, festas típicas, entre outros (Figura 13).

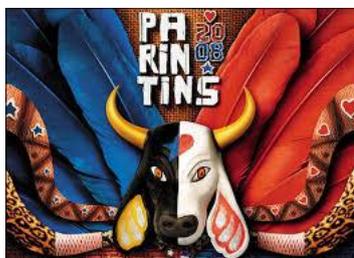


Figura 13 – Referências de eventos.
Fonte: Marcus Pessoa (2013)

2.2 GLOBALIZAÇÃO

A globalização, segundo Stuart Hall (2006), é responsável pelo deslocamento das identidades culturais nacionais. Assim como os sistemas de significação, a globalização é regida pela relação "espaço-tempo", e este é responsável pela forma como as identidades nacionais são representadas e localizadas, ao menos no caráter simbólico. Hall explana que "a globalização se refere àqueles processos, atuantes numa escala global, que atravessam fronteiras

nacionais, integrando e conectando comunidades e organizações em novas combinações de espaço e tempo, tornando o mundo, em realidade e em experiência, mais interconectado" (HALL, 1997, p.71).

Atualmente o que define o logradouro não abrange somente aquilo que está presente, "visível", mas refere-se ao que, mesmo que oculto e distante, se manifesta. Um dos questionamentos levantados é o enfraquecimento das estruturas nacionais de identidade cultural, que muitas vezes desaparecem analisando-se a cultura local em relação a global. Essas são influenciadas e enfraquecidas pela excessiva exposição.

Com o processo de globalização, o que ocorre é que se modificam substancialmente as sociedades nacionais, em termos sociais, econômicos, políticos e culturais, também se desenvolveram nexos, relações, processos estruturais internacionais, mundiais, globais (IANNI, 2002, p. 30). Essas modificações alteram tais fatores de forma tão intensa, que até mesmo o que se tinha como mais palpável está se diluindo.

Porém existem fatores que são determinantes da globalização das identidades culturais, entre as quais está a possibilidade de identidade transmitida de modo livre e atemporal. Neste caso enfatiza-se a importância do papel dos meios de comunicação e transporte no processo de globalização da cultura, constituindo uma influência tanto positiva, como negativa. Assim como as culturas podem ser difundidas, também podem ser influenciadas, algo que não é previsto no modo tradicional. De uma maneira simples, isso compõe uma nova forma de construção da identidade cultural. Baumann (2005) defende essa visão afirmando que "Buscamos, construímos e mantemos as referências comunais de nossas identidades em movimento lutando para nos juntarmos aos grupos igualmente móveis e velozes que procuramos, construímos e tentamos manter vivos por um momento, mas não por muito tempo [...]" (BAUMANN, 2005, p. 32).

Podemos citar ainda o autor Giddens (apud TAROUCO e REYES, 2011), que atribui à globalização a responsabilidade pela "intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes a tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos que estão ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa" (GIDDENS apud TAROCO e REYES, 2011, p. 02).

2.3 O MUNDIAL, O LOCAL E A STANDARTIZAÇÃO

Neste terceiro momento, reflete-se sobre o impacto gerado pela globalização, em nível global e o caráter local. Assinala-se o produto da globalização, que ao mesmo tempo em que homogeneiza a cultura, reafirma as identidades locais e as diferenças. Com a pluralização cultural existe também a possibilidade de uma nova ocorrência, a criação de novas identidades, tornando-as pluriculturais e menos "fixas", para Hall (2003) a "identidade não é vista como uma coisa acabada, mas como um processo em construção" (HALL, 2003, p. 62). Por outro lado, existe a consignação de identidades fechadas, que se reafirmam sob uma nova ótica, formando novas identidades que são unidas pela sua exclusão diante da sua relação frente a outras culturas ou aquelas que são mais amplamente dominantes.

A perda de algumas identidades urbanas esta ligada, de um lado, a fragilidade econômica e cultural que dificulta a manutenção dos símbolos indenitários de um logradouro, e de outro, com a abrupta mudança do tecido urbano, fruto do progresso capitalista e a especulação. Se em um determinado local modificações ou transformações arquitetônicas da cidade são frequentes, a identidade ou sentimento de pertencimento em relação a este lugar se modificarão, se perdendo. Todavia, o que é considerado e avaliado como história será sempre sujeito a um excesso de zelo, que é justificável.

Entre as exigências de um mercado global, das ideologias de consumo e da indústria cultural, banalizando as formas de patrimônio arquitetônico, este vem se revelando presente construído como memória. Assim, ao mesmo tempo em que as formas estão cada vez mais mescladas com traços de diferentes culturas, conteúdos sociais revelam-se a identidade cultural do nosso tempo, onde o consumo estético das formas possui mais valor que seu uso social democrático. Ono (2004) complementa afirmando que "é o processo de expansão econômica e tecnológica sobre todas as regiões do globo terrestre que passam a integrar o mercado mundial, por meio de empresas capitalistas, variando em intensidade em cada lugar" (ONO, 2004, p.20 e 21).

2.4 TURISMO

Atualmente o turismo é dos setores que desempenha um papel cada vez mais importante na economia mundial. Esse papel, motivado por diversos fatores, entre eles a globalização, vem incitando a competitividade e a necessidade de diferenciação perante os demais territórios.

Para a Organização Mundial do Turismo, o turismo é caracterizado pelas atividades que as pessoas realizam durante determinado período de tempo em que se deslocam ou permanecem em um determinado lugar, distinto do qual se habita, sejam por fins recreativos, comerciais ou outros. O turismo surge, segundo Coelho (2013), como “interlocutor das culturas, costumes globais e modelos estratégicos de gestão da era contemporânea em função de sua característica socioeconômica a produção de bens e serviços para o movimento temporário de pessoas em locais de destino distintos de seu local de moradia” (COELHO, 2013, p. 09).

Segundo dados da Organização Mundial do Turismo, o setor é o segundo maior em relação ao peso no nível mundial, sendo responsável por cerca de 9,3% do PIB mundial, em 2012. Esse número vem aumentando e, segundo a organização, espera-se que este número de turistas cresça 3,3% ao ano, alcançando os 1,8 bilhões em 2030.

O Ministério do Turismo do Brasil divulgou em um dos seus *sites* dados referentes aos anos de 2012 e 2013, sobre o crescimento do turismo mundial e brasileiro. Na figura (Figura 14) percebe-se as diferenças de crescimento entre os anos e o impacto destes na economia, nos contextos nacionais e globais.

Turismo no Mundo			Turismo no Brasil		
Dados	2012	2013	Dados (em milhões)	2012	2013
Chegada de Turistas (milhões)	1.035,50	1.086,90	Chegada de Turistas ao Brasil	5,7	5,8
Receita Cambial (bilhões de US\$)	1.077,83	1.158,85	Desembarques voos nacionais	85,5	88,9
			Desembarques voos internacionais	9,4	9,5
			Receita Cambial (US\$)	6.644,86	6.710,71

Figura 14 – Crescimento do turismo mundial e brasileiro.
Fonte: Ministério do Turismo do Brasil (2015)

Além dos impactos econômicos diretos, os mais facilmente perceptíveis, o turismo também proporciona impactos indiretos induzidos pelas atividades por ele produzidos. Assim, o turismo se mostra “uma atividade estratégica para o novo século que se relaciona com todos os setores da economia mundial e rompe com os limites das riquezas geradas pelas múltiplas atividades e das fronteiras geográficas” (COELHO, 2013, p. 10).

Para melhor compreender, avaliar e gerenciar o território e sua identidade através da perspectiva do turismo, diversas informações devem ser coletadas e consideradas. Por exemplo, a avaliação do destino turístico pode ser realizada através do ciclo de vida (Figura 15) proposto por Butler (apud COSTA, 2013), que facilitam tomadas de decisão e a compreensão da evolução dos destinos e seus produtos.

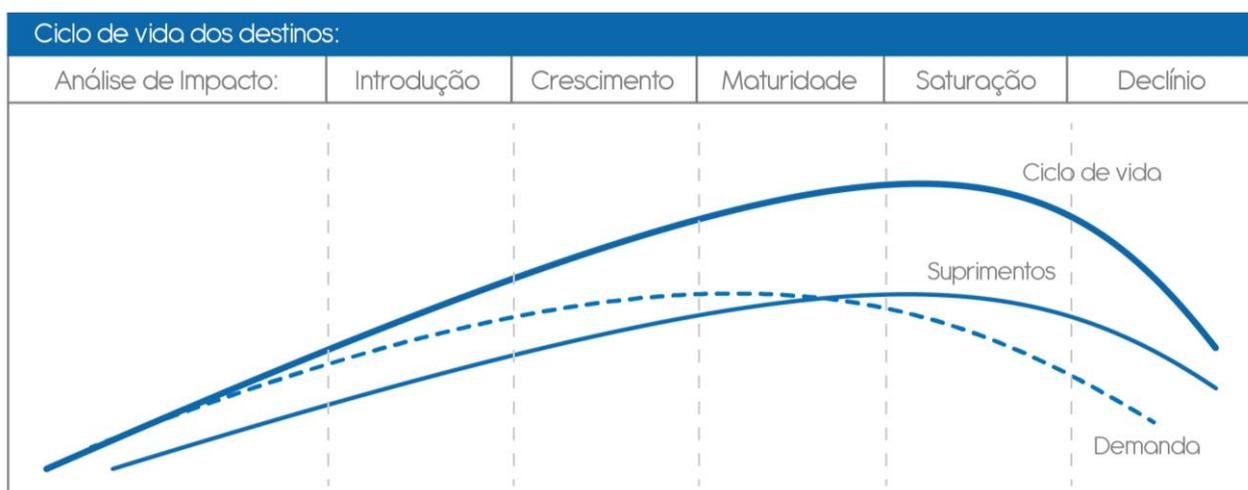


Figura 15 – Ciclo de vida dos destinos turísticos.
Fonte: Butler (apud COSTA, 2013, p. 31)

2.5 COMUNICAÇÃO E AS LOCALIDADES

A comunicação é a transferência de uma informação de um emissor para um receptor. Uma informação é uma mensagem que reduz a incerteza, porém existem modalidades de informação que dependem do tipo de contexto e dos condutores utilizados.

A identidade de um local é comunicada de diferentes maneiras e só assim pode ser construída e manifestada ao exterior. Quando apresenta-se alguma coisa,

pessoa ou local a outros comunica-se a identidade e como se portar diante deste. Algumas características dos lugares não possuem a necessidade de serem comunicados, os reconhece de forma automática, “*standard*”, como por exemplo, os sinais, palavras, gráficos, entre outros ligados ao território.

Para ser capaz de receber e ler de forma correta a comunicação produzida pelo local é necessário firmar-se nos problemas dos códigos. Um código é constituído por um repertório de signos e das suas regras de combinação, que nos permitem, se usados de modo correto, interpretar uma mensagem com base nos significados convencionais atribuídos a cada sinal e suas específicas combinações.

No caso da comunicação através de imagens, os códigos visuais possuem uma particularidade: os signos, ditos ícones, tem por objetivo tanto comunicar seus significados, quanto selecionar, isolar e reproduzir fragmentos de realidade. Essa reflexão ligada à realidade influencia algumas vezes a relação entre a comunicação e a sociedade, nas quais, a interferência e impacto de um destes aspectos, são variáveis para se manter controladas.

As imagens são usadas como forma de relação entre a realidade e a interpretação de que parte do sujeito que a reproduz, fotografa, cria, etc. Segundo Mattioli (2011) os fenômenos do processo de comunicação através das imagens e da consolidação da identidade chamada de “metrópole” ocorrem em um mesmo cenário, revelando outros pontos de confluência. Exemplos dessas diversas formas de comunicação são a fotografia, cartões postais, selos e o cinema.

Com a fotografia, as imagens (fragmentos de realidade) ocultam as dinâmicas da sociedade, dos grandes centros, muitas vezes “estandardizados”, e da crescente hegemonia do mercado que participam. As fotografias também podem criar sentido de significação, como afirma Tarouco (2009) “uma simples fotografia para recordar aquele momento, ou uma lembrança palpável [...] que acompanhará o indivíduo por um longo tempo em sua memória” (TAROUCO, 2009, p. 194).

Ao mesmo tempo se depende crescentemente dos meios técnicos, promovendo um redimensionamento da modalidade de comunicação, para construir o ser e fazer dos sujeitos e dos espaços, lançando bases para uma nova cultura e seu desenvolvimento. Com o cinema, televisão e, mais recentemente, com a computação gráfica e a realidade virtual, a produção de imagem, e conseqüentemente a comunicação, assumem novas implicações e ganham forças do espaço existente.

2.6 RELAÇÕES MERCADOLÓGICAS E O DESIGN

Conforme argumenta Gargur (2011), a própria Constituição Federal prevê através dos artigos Art. 48 e Art. 174, a criação de planos e programas nacionais, regionais e setoriais de desenvolvimento, porém são escassas as estratégias focadas em localidades, principalmente aquelas sem recursos técnicos e mercadológicos, o que comumente não ocorreria se fossem baseadas somente na iniciativa privada.

Outro aspecto importante que se deve avaliar é a dissociação com os atuais governos, políticos e práticas eleitorais, as identidades territoriais e suas estratégias, devem ser construídas através de políticas públicas exercidas pelos administradores e sua equipe, durante o exercício do poder, mas jamais com intuito de promover determinados partidos, por exemplo. Eis um dos grandes desafios do projeto de construção de identidades territoriais, demonstrar a importância das identidades na transformação pública dos espaços, serviços e componentes disponíveis em determinado território, mas sem associar essas melhorias a governos, figuras políticas ou determinados grupos partidários.

Existem outras abordagens das identidades territoriais que podem ser utilizadas, como seu uso na promoção de produtos, empresas e até mesmo associação de artesões. Essas abordagens são possíveis e até já praticadas em diversas localidades, não perdendo sua importância e muito menos a autenticidade.

A utilização do Design na construção das identidades auxilia não somente na produção de valor agregado, ligado a uma tendência do mercado mundial, mas também como uma ferramenta na construção de um “produto singular, único, exclusivo, étnico ou enraizado. Essa ferramenta pode ser utilizada [...] como solução possível para se desenvolver produtos com forte identidade e linguagem próprias, adaptados às novas necessidades de mercado” (PALUMBO apud QUELUZ, 2008, p. 26) e gerando novas significações a esses produtos/serviços.

Segundo Rato (2013) dentre suas várias funções, o *design* também possui a responsabilidade de comunicar uma imagem favorável de um território, assumindo um caráter interdisciplinar na procura de soluções, que tem sua abrangência muito além de suas competências como interpretações semióticas, conhecimentos sobre a forma, as cores e os materiais. Para Krucken (2009) uma

das principais contribuições do *design* é reconhecer e tornar reconhecíveis valores e qualidades locais, dinamizando os recursos de um território e valorizando seu patrimônio cultural imaterial.

Focando no *design* de produto podemos citar Santos (2005, p. 30-31) defende que:

Através da produção de artefatos, os seres humanos materializam práticas sociais e valores culturais correspondentes a um determinado período histórico. Portanto os artefatos não são neutros e não podem ser entendidos isolados dos contextos sociais, culturais e históricos onde estas práticas e estes valores são estabelecidos [...] a atividade de *design* lida com a configuração de produtos que mediam as relações sociais tanto do ponto de vista funcional quanto comunicativo [...] Se entendermos os artefatos como produções culturais, intrinsecamente relacionados aos costumes e crenças de grupos sociais, projetar um produto toma uma dimensão bastante complexa. as preocupações do *designer* precisam ser estendidas além da viabilidade produtiva e comercial do produto, passando a considerar também as práticas e valores socialmente construídos e compartilhados. (SANTOS, 2005, p. 30-31).

Já as características mais associadas à produção de *design* gráfico, a identidade visual é uma das formas mais marcantes de identificar e comunicar determinado local para o mundo/mercado. Essa visão é defendida por Tarouco e Reyes (2011), que acreditam que “as identidades visuais são os elementos mais marcantes que se pode ter ou levar de um determinado lugar” (TAROUCO E REYES, 2011, p. 03).

As identidades visuais são compostas principalmente pelas marcas ou “*brands*” (Figura 16), que são o ponto de partida para construção de diversos outros elementos ligados a ela. De acordo com Guerreiro (2008), diversos autores defendem que os lugares, assim como seus produtos e serviços, podem ser traduzidos por uma marca (KOTLER et al., 1999; KELLER, 1998; KILLINGBECK e TRUEMAN, 2002; HANKINSON, 2001). A Marca de um local é um tipo de estratégia, que constrói, reconstrói e apropria-se de uma imagem com a intenção de projetar seu nome, valores e atributos, evidenciando e destacando favoravelmente suas características mais genuínas e marcantes. Assim, podemos dizer que é a construção de uma imagem forte, diferenciada e positiva de determinada região/local, agrega conhecimento ao exterior e até mesmo interior, acerca do território e suas qualificações.

 <p>(Lisbona)</p>	 <p>(Liverpool)</p>	 <p>(Londra)</p>
 <p>(Madrid)</p>	 <p>(Mexico City)</p>	 <p>(Miami)</p>
 <p>(Milano)</p>	 <p>(Montevideo)</p>	 <p>(Montreal)</p>

Figura 16 – Referências de marcas de cidades.
Fonte: Brand Identikit (2015).

2.7 MARCA OU BRAND

Segundo Schermach (2014), pode-se definir o conceito de marca como um nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou combinação entre eles que identifique e diferencie bens e serviços de determinada instituição de seus competidores. Para Branisso (2005) além de diferenciar o produto, a marca também representa uma promessa de valor e benefícios, sejam eles funcionais, emocionais ou de auto-expressão.

Para Neumeier (apud TAROUCO, 2011) e Branisso (2005) a marca é um conceito singular, correspondente a um sentimento visceral ou percepção intuitiva que o público possui em relação a um produto, serviço ou empresa. Schultz e Barnes (apud SCHERMACH, 2014) complementam ainda que no mercado atual as marcas

ocupam uma posição estratégica, pois além de serem protegidas em diversas esferas, também podem ser compradas, vendidas, franqueadas ou alugadas.

Existem ainda outras definições de marca, que podem ser observadas abaixo (Quadro 2) e que resumem os conceitos já abordados por diversos autores.

Definições de marca	
American Marketing Association (2004)	Um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifica um bom vendedor ou serviço distintos como de outros vendedores. O termo legal para a marca como marca registrada. Uma marca pode identificar um item, uma família de itens ou todos os itens de vendedor. Se usado para a empresa como um todo, o termo preferido é o nome comercial.
Aaker (2007)	Um distintivo nome e/ou símbolo... para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores e diferenciar esses bens ou serviços dos concorrentes.
Keller (1998)	Um conjunto de associações mentais realizadas pelo consumidor que adiciona o valor percebido de um produto ou serviço.
Chernatony (2002)	Uma interface dinâmica entre ações da organização e interpretações do cliente... um cluster de valores funcionais e emocionais, que prometem uma experiência particular.
Associação dos Designers Gráficos (ADG)	Design. Nome, símbolo gráfico, logotipo ou combinação desses elementos, utilizado para identificar produtos ou serviços de um fornecedor/ vendedor, e diferenciá-los dos demais concorrentes. Quando registrada, a marca tem proteção legal e só pode ser utilizada por seu proprietário legal. O mesmo que brand.
Jevons (apud RATO, 2013).	Um conceito tangível ou intangível que identifica exclusivamente uma oferta fornecendo comunicação simbólica da funcionalidade e diferenciação e assim influenciando sustentavelmente o valor oferecido.
Neumeier (2013)	Percepção de uma pessoa sobre um produto, serviço, experiência ou organização e uma reputação comercial.
Anholt (2007)	Um produto ou serviço ou organização, considerando-se em combinação com o seu nome, sua identidade e sua reputação.

Quadro 2– Definições de marca.

Fonte: Autoria própria

Existe ainda o que é definido como a “identidade de marca”, segundo Neumeier (apud TAROUCO, 2011) trata-se do “conjunto de associações de marca que são prometidas aos clientes de todos os membros da organização” (NEUMEIER apud TAROUCO, 2011, p. 40). Para Tarouco (2011) a identidade de uma marca é “[...] a expressão visual e verbal que ela transmite. Os melhores sistemas de identidade de marca são memoráveis, autênticos, significativos, diferenciados, sustentáveis, flexíveis e agregam valor. Seu reconhecimento é imediato, sejam quais forem às culturas e os costumes” (TAROUCO, 2011, p. 34).

Para Peón (2003) os componentes de uma marca (Figura 17) podem ser simplificados da seguinte forma:

- Símbolo: Um sinal gráfico que substitui o registro de nome da instituição.
- Logotipo: A forma particular e diferenciada com a qual o nome da instituição é registrado nas aplicações.
- Marca (no sentido gráfico ou visual): O conjunto formado pelo símbolo e pelo logotipo, normatizado quanto à posição de um relacionado ao outro e a proporção entre eles.



Figura 17 – Exemplo das diferenças entre símbolo, logotipo e marca.
Fonte: Visit Puerto Vallarta (adaptação).

2.8 IDENTIDADE VISUAL

Segundo Strunck (2012) a identidade visual é um conjunto de elementos gráficos, que tem por função formalizar visualmente um nome, ideia, personalidade, produto, serviço ou organização. Estes devem estabelecer, a primeira vista, um nível de comunicação ideal com quem os vê.

Para a ADG (Associação dos Designers Gráficos), a identidade visual é “o conjunto sistematizado de elementos gráficos que identificam visualmente uma empresa, uma instituição, um produto ou um evento, personalizando-os, tais como um logotipo, um símbolo gráfico, uma tipografia um conjunto de cores” (ADG, 2000).

Através de suas pesquisas, Rato (2013) chegou à conclusão que, segundo diversos autores, definição de identidade visual é “unânime”. Para o autor, a identidade visual é “a combinação da marca gráfica com os seus elementos

visuais auxiliares: tipografias, formas, cores e imagens, ou um conjunto sistematizado de elementos gráficos que identificam visualmente uma empresa, uma instituição, um produto ou um evento.” (RATO, 2013, p. 34).

Assim pode-se considerar que o desenvolvimento de um projeto de Identidade Visual trata-se de uma abordagem exclusivamente ligada as perspectivas óticas ou de “aparência”, pois trata-se “um método de aplicação sistemática das representações gráficas de uma marca [...] esse conjunto de elementos baseia-se num símbolo, ou logotipo, e todas as possibilidades da sua aplicação dentro da comunicação visual da instituição” (RATO, 2013, p. 34).

Abaixo (Figura 18) observa-se a marca da cidade de Belfast e a aplicação de sua identidade visual, que foi desenhada por Lloyd Northover, em 2007. A cidade é uma das maiores localizada na Irlanda do Norte, Reino Unido.



Figura 18 – Identidade Visual da cidade de Belfast.
Fonte: Visit Belfast (2015).

2.9 BRANDING

Segundo Almeida (2015) o *branding* é a administração dos valores e desejos produzidos pela marca, fazendo que estas possam transpor sua natureza econômica ou mercadológica e passem a fazer parte, cultural ou fisicamente, do dia-

a-dia das pessoas. Pereira (2013) resume e colabora com essa visão da seguinte forma: “por outras palavras, o *branding* constitui o processo que, mais do que formar um elemento distintivo e dar notoriedade, forja associações na mente das pessoas” (PEREIRA, 2013, p. 06).

No quadro a seguir (Quadro 3) pode-se observar e comparar algumas definições de *branding* e seus respectivos autores. Percebe-se que, em comparação com o desenvolvimento de Identidade Visual, o *branding* possui uma abordagem muito mais abrangente e intangível, ligada a fatores que não são exclusivamente vinculados aos aspectos gráficos ou visuais da marca.

Definições de <i>branding</i>	
Mateus e Dominguez (2014)	Tudo o que ajuda a criar a imagem do produto, serviço, empresa, conceito da própria empresa, no consumidor ou no cliente, e mesmo em outros tipos de públicos como concorrentes, comunidade e potenciais consumidores/clientes.
Rodrigues (2009)	É um conjunto de ferramentas utilizadas para a construção de uma personalidade para esses produtos e, assim, fazer com que o consumidor não tenha dúvidas ao escolher um produto.
Almeida (2015)	É a construção e a gestão estratégica de marcas, utilizando-se de todos os pontos de contato emocionais experienciados pelos consumidores de determinada marca de produto.
Martins (2006)	<i>Branding</i> é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer nossas vidas num mundo cada vez mais confuso e complexo.
Cameira (2013)	Um sistema de gerenciamento das marcas orientado pela significância e influência que as marcas podem ter na vida das pessoas, objetivando a geração de valor para os seus públicos de interesse.
Guimarães (apud ALMEIDA, 2015)	O <i>branding</i> é uma filosofia de gestão de marca, ou seja, uma maneira de agir e pensar sobre uma determinada marca.

Quadro 3 – Definições de *branding*.

Fonte: Adaptação dos autores, autoria própria.

Tarouco (2011) considera o *branding* como “um conjunto de estratégias de gestão, posicionamento e comunicação de marca que visam ao desenvolvimento de uma identidade única e diferenciada, que consiga estabelecer um reconhecimento da marca e uma lembrança positiva e espontânea dela na mente dos seus consumidores” (TAROUCO, 2011, p. 46). Keller (apud PEREIRA, 2013) corrobora com esta visão, assumindo que a gestão da marca, baseada em um conjunto de associações fortes, favoráveis e únicas, deve criar uma proposta única na estruturação da marca na mente dos seus consumidores.

Já Almeida (2015), baseia-se em diversos autores para afirmar que o *branding* ajuda as organizações e suas marcas a construírem um universo simbólico em torno destas, que além de inspirar, também provoca e estimula a imaginação do público, trazendo argumentos criativos que valorizam produtos e contribuem para a melhor interpretação do mundo que os cerca.

As imagens ou identidade de uma marca, segundo Pereira (2013), comunicam o significado destas através de um conjunto de associações, que as propõe como ativos estratégicos para gerar ou agregar valor para a organização, através de relações duradouras com o público. Para Almeida (2015), outras bases identitárias das marcas são acessadas através desse sentido: cultura, região, trabalho, arte, etnias etc.; que não só ajudam a gerar confiança, como também possibilitam driblar o caráter consumista e econômico imposto por diversas marcas.

2.9.1 *Branding* Territorial

Para Pereira (2013) e alguns autores (ASHWORTH e KAVARATZIS, 2010; KAVARATZIS, 2004; RAINISTO, 2003) através do surgimento do conceito de *branding* corporativo possibilitou-se uma grande contribuição e bases teóricas para o desenvolvimento do *place branding*, já que, segundo os autores, as marcas de lugares têm muitas semelhanças com as marcas corporativas produzidas por essa abordagem.

Para Tarouco e Reyes (2011) o *Branding* Territorial vem resgatar essas estratégias, porém as adaptando ao contexto dos diferentes lugares e das suas necessidades, buscando através da promoção de determinadas percepções, comportamentos e associações, uma compreensão favorável do público e o alcance dos objetivos territoriais.

Nota-se aqui a quantidade de variáveis que formam as identidades territoriais. Segundo Rato (2013), é por meio deste vasto número de elementos (atributos patrimoniais, económicos, tecnológicos, relacionais, sociais e simbólicos) que dão origem a imagem de um determinado lugar. As estratégias de *branding* e marca territorial, buscam por meio das suas dimensões funcionais e simbólicas, valorizar e promover essa identidade e seus elementos, nutrindo a identificação, o

engajamento ou cooperação públicos e simultaneamente produzindo diferenciação e vantagens competitivas perante os competidores.

Além do termo *Branding* Territorial, diversos autores referenciados e outros relacionados usam outras terminologias diferentes para definir os conceitos base usados em tais abordagens do território. Segundo Tarouco e Reyes (2011) podemos citar como exemplo os termos: *place branding*, *destination branding*, marketing de lugares ou marketing territorial, identidade territorial, entre outros. Estes estudos vem contribuindo para o aprofundamento deste tema e para o crescimento da área, porém cada um possui uma abordagem diversificada e de determinada abrangência.

As decisões ligadas às terminologias, assim como o melhor desmembramento e explicação destes termos serão realizados nos tópicos a seguir. Na figura abaixo (Figura 19) podemos perceber as delimitações do *Branding* territorial e das denominações a este ligadas de forma sistemática. Através deste esquema será mais fácil compreender os tópicos e termos que surgirão em sequencia neste trabalho.

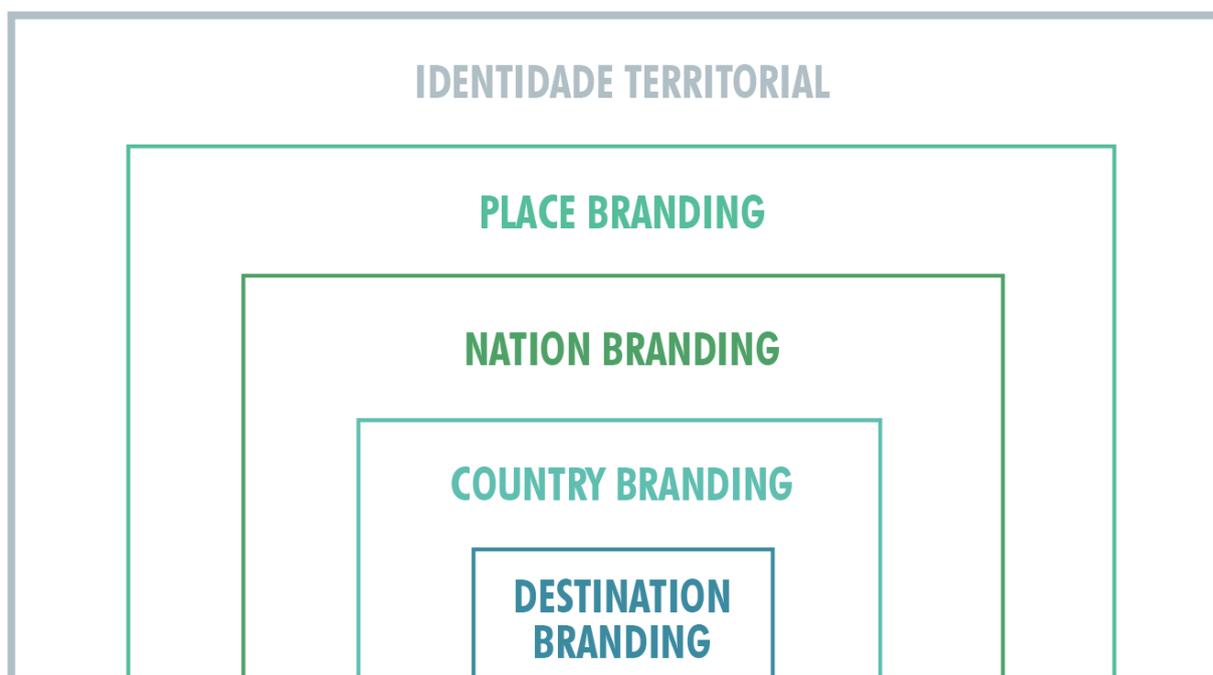


Figura 19 – Modelo das dimensões do *branding* territorial.
Fonte: Adaptado Tasci (2011)

2.9.2 Place Brands

Os conceitos de *place branding* e *branding* territorial são equivalentes ou possuem direcionamentos e abordagens muito semelhantes, o que caracteriza de fato sua diferenciação são uso de diferentes terminologias.

Tarouco (2011) afirma que o conceito *place branding* vem ganhando rapidamente reconhecimento e visibilidade entre diversos profissionais, desde aqueles ligados ao desenvolvimento econômico até aos ligados a gestão pública. Segundo Pereira (2013) o *Place Branding* transfere as técnicas do *branding* corporativo para o local através de uma abordagem que integra, guia e proporciona um maior enfoque para a gestão do lugar e de suas especificidades.

Existem ainda as seguintes definições de *Place branding*, que podem ser observadas no quadro abaixo (Quadro 4). Em suma, as abordagens e modelos consideram o lugar como um produto e conseqüente uma marca que pode ser consumido e experimentado de forma holística.

Definição de <i>Place Brand</i> (Marca de Lugar)	
BUNCLE e KEUP (2009)	A marca lugar é mais holística do que uma marca de destino em que transcende a diversos setores (por exemplo, o turismo, a fabricação, o investimento estrangeiro e as exportações, bem como esporte, educação e entretenimento). Seu objetivo é transmitir o espírito do lugar ("sentido do lugar"), como um lugar que é atrativo para viver, visitar, trabalhar, fazer negócios e estudar.
PLACE INSTITUTE (2015)	A marca lugar é uma combinação de significados, valores, benefícios e símbolos que distinguem a oferta do lugar das oferecidas pelos competidores. É criada por meio de relações com grupos locais e interações sociais funcionais e emocionais.
Pryor e Grossbart (apud LEE, 2009)	O processo de modelar para um lugar símbolos e imagens que representam o conjunto de características centrais, duradouros e distintivos que os atores tenham dado a esse lugar, criando assim um foco de identidade.
Anholt (2007)	<i>Place branding</i> é a gestão local de imagem através da inovação estratégica e política econômica, comercial, social, cultural e de governo coordenada.
Sousa (2007)	Todas as ações, conscientes e inconscientes, deliberadas ou involuntárias que integram todo o processo que influencia a imagem que as pessoas têm de um dado local.
Gould e Skinner (apud LEE, 2009)	Marca lugar é um método de promover uma imagem positiva com base e em acordo com uma identidade nacional única.

Quadro 4 – Definições de *Place Brand*.

Fonte: Adaptação dos autores, autoria própria.

De acordo com Pereira (2013) a abordagem dos locais como marcas, tem como base a perspectiva do *place branding* enquanto elemento essencial para uma gestão integrada e integradora do espaço urbano. O que segundo Tarouco (2011) possibilita o envolvimento de diversas áreas como: o turismo; as pessoas; as marcas de exportação; a cultura e patrimônio; a política internacional e doméstica; e, investimento e imigração.

Sousa (2007) relata que o *Place Branding* pode ser desmembrado ou correlacionado com diversas temáticas específicas. Pode-se desmembrá-lo ou subcategorizá-lo da seguinte forma: *destination branding* (marca de destino, no sentido turístico) e *country branding* (marca país) ou *nation Brand* (marca da nação). Já ligados as relações de correlação, podemos citar *country of origin* (país de origem das marcas) e o *made in* (país onde os produtos foram fabricados), que basicamente estão ligados as marcas e produtos que são originados de determinado país. Na figura abaixo (Figura 20) observa-se as relações entre os componentes das subcategorias (produzidos pelo território), os componentes de correlação (produzidos no território), o marketing de lugares, a imagem construída e a identidade territorial como um todo.



Figura 20 – Relacionamentos e componentes da identidade territorial.
Fonte: Autoria própria.

Nota-se que neste caso o *Place branding* ou *branding territorial* também se inclui como um componente produzido pelo território, já que nada mais é que uma estratégia de gestão e comunicação do mesmo.

2.9.3 Country/Nation Brand

Para os autores Anholt (2002), Gilmore (2002) e Pereira (2013) o *nation branding* ou *country branding* (traduzidos *branding* de nações ou países), foca sua metodologia e desenvolvimento nos benefícios positivos de tal abordagem para um país, ele tem como finalidade não só atrair turistas, como também investimentos e visibilidade no mercado mundial.

O quadro a seguir (Quadro 5) foi desenvolvido com base na autora Lee (2009) e apresenta as principais definições de Nation Brand usadas pelos respectivos autores. Através dela, é possível analisar as características e definições usadas por alguns autores, assim como perceber as similaridades com os conceitos de *branding* territorial que serão abordados neste trabalho em conjunto com a comunicação e gestão das identidades territoriais.

Definição de <i>Nation Brand</i> (Marca Nação)	
Kotler e Gertner (2002)	Um nome, termos relacionados, marcas, símbolos, design ou combinação de todos para diferenciá-lo de outros países.
Anholt (2004)	A soma das percepções das pessoas de um país através das competências nacionais, como o cultural, político, comercial, apelo turístico, potencial de investimento e ativos humanos.
Szondi (2007)	Uma espécie de "guarda-chuva" (umbrella) sob o qual novas submarcas podem ser desenvolvidas.
Walsh e Wiedmann (2008)	Uma identidade de marca muito complexa que é o resultado de uma realidade nacional específica, são percepções e avaliações realizadas por muitas partes interessadas, internas e externas, diferentes (imagens de marca), e uma reputação global específica.
Dinnie (2008)	Combinação única e multidimensional de elementos que fornecem a nação culturalmente fundada, diferenciação e relevância para todos os seus públicos-alvo.

Quadro 5 – Definições de *Nation Brand*.

Fonte: Adaptação Lee (2009, p. 14)

2.9.4 Destination Branding

Com base nos autores Tarouco e Reyes (2011), o *Destination Branding* apresenta-se como uma categoria do *branding* territorial ou *place branding*, porém seu direcionamento e enfoque é voltado ao turismo. Trata-se de uma vertente, o

destination branding pode ser usado como perspectiva ou como forma de conceito base, que podem ser usados para o desenvolvimento do *branding* territorial, mas a definição em si ainda trata-se de uma abordagem muito restrita para todas as características e especificidades das identidades territoriais como um todo.

Segundo Pereira (2013), o *destination branding* (*branding* de destino) também se dedica a investigação do papel do *branding* no marketing de destinos turísticos. Segundo a autora, a abordagem principal dos destinos através desta perspectiva, trata-se da visão dos destinos que são visitados em função da sua imagem e “consumidos” com base no juízo de valor e comparação entre as expectativas dos turistas e a realidade do local que encontram.

Porém deve-se lembrar de que uma marca local (*Place Brand*) não substitui uma marca de destino, porém ambas devem estar diretamente ligadas. Segundo Buncle e Keup (2009) ainda há a necessidade de uma marca de destino pois esta irá atingir os segmentos e públicos específicos ligados ao turismo.

2.10 MARKETING DE LUGARES

Tarouco (2011) relata que o marketing territorial ou marketing de lugares, deriva do *branding* territorial e é a área responsável pela produção de valor de uma cidade, estado ou nação. Para Gaio e Gouveia (2007), a interpretação do território como produto e sua orientação para o mercado, toma por base a identidade e os aspectos físicos e psicológicos do território, para configurar uma dialética simultânea entre análises de mercado, objetivos do território e o seu marketing-mix.

Os conceitos e definições, ligados ao marketing territorial e seu uso, serão mais bem definidos na sequência desta teoria nos tópicos “Marketing de relacionamento e sua aplicação aos territórios” e “Marketing territorial”.

2.11 TERMOS E DEFINIÇÕES

Como pode-se perceber uma das grandes dificuldades encontradas no desenvolvimento deste trabalho foi a conceituação e delimitação dos termos usados.

A tradução de tais termos mostrou-se outra barreira a ser superada e re-planejada, a fim de representar de forma correta os conceitos que necessitavam ser delimitados.

Optou-se durante a pesquisa teórica e continuação do andamento deste método, o uso do termo “identidade territorial” como o mais adequado a proposta e discurso aqui adotados. Como propõe-se uma abordagem do território muito mais ampla que somente o desenvolvimento das áreas de *branding* e marketing, focando em estratégias e parcerias, a necessidade de uma terminologia mais adequada se fez necessária.

O uso do termo identidade, além de todos os fatores já levantados no referencial teórico até aqui abordados, origina-se do seu significado definido pelo Dicionário Moderno da Língua Portuguesa Michaelis, onde identidade é o “4. Conjunto dos caracteres próprios de uma pessoa, tais como nome, profissão, sexo, impressões digitais, defeitos físicos etc., o qual é considerado exclusivo dela e, conseqüentemente, considerado, quando ela precisa ser reconhecida”. Assim, aplicado a lógica territorial, a identidade é o conjunto das características próprias do lugar que são a ele exclusivos e que assim possibilitam seu reconhecimento.

Já o uso do termo território e não lugar, que seria a tradução do inglês “Place”, ocorre pela falta de limites físicos impostos pelos termos. Segundo o Dicionário Michaelis, um lugar pode ser definido como “5. Posição relativa numa escala; 6. Região, povoado, pequena aldeia; 7. Localidade, cidade: Lugar de nascimento”. Percebe-se que a abrangência máxima delimitada pela definição é uma região, ou seja, na construção de uma identidade de um país, por exemplo, não se pode definir o resultado como produto do “*branding* de lugar” (*Place Branding*) e sim como *branding* d país ou nação. Percebe-se aqui a quantidade de termos e variações que precisam, desnecessariamente, ser usados para apresentar um mesmo conceito base. Neste caso o termo corretamente aplicável, facilitando assim a compreensão, é território, pois segundo o Dicionário Michaelis, trata-se da “2. Porção da superfície terrestre pertencente a um país, Estado, município, distrito, etc.”. Observa-se aqui detalhe diferencial, a definição de território (“porção da superfície terrestre”) pode ser comparada ao estabelecimento de fronteiras, que assim o delimitam e constroem limites físicos para a abordagem do projeto, fato que segundo a definição de lugar (“posição relativa numa escala”) não se realiza.

Tarouco (2011) defende o uso de ambos os conceitos nas práticas voltadas ao *branding*, onde afirma que “se *place branding* é uma plataforma de

comunicação e estratégia, pode-se considerar que em nada se diferencia de *branding* territorial” Tarouco (2011, p. 47). Assim, mesmo com as definições aqui apresentadas, na prática, ambas as terminologias e conceitos estão corretos, pois apesar de se distinguir em nomenclatura, estas defendem as mesmas teorias ou visões muito aproximadas.

2.12 RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO, DESIGN, *BRANDING* E AS IDENTIDADES TERRITORIAIS

Para Gaio e Gouveia (2007) as estratégias de *branding* territorial atuam em continuidade entre os atributos do território, reconhecimento e o interesse dos públicos por essas características, ou seja, num continuum entre a identidade e a imagem da cidade. Segundo Tarouco e Reyes (2011) essas ações e estratégias (de *branding*) ajudam a definir a imagem de um lugar e, por isso, fortalecem o conceito de identidade territorial proposto neste projeto.

Eis a importância, segundo Rato (2013), do planejamento estratégico desde a geração inicial da marca, pois “para além da definição da forma, é necessário definir conceitos que conduzirão à percepção da sua imagem pelo público-alvo” (RATO, 2013, p. 04). Ainda segundo o autor o papel do designer é fundamental neste processo, pois é através da ação do design, que pode-se explorar os valores intrínsecos ao território, explorando as imagens, signos e símbolos visuais, na construção de uma identidade ou imagem positiva do mesmo.

Relacionado com a comunicação, Gaio e Gouveia (2007) definem que a identidade (territorial ou real) é um conceito emissor e a imagem é um conceito receptor. Portanto, podemos concluir que o conjunto das estratégias de *branding*, identidade visual, marca e experiência são os signos, ou mensagens, transmitidos pelo território, a fim de construir uma identidade (identidade de marca ou projetada) que será recebida e avaliada pelo público através de um juízo de valor (GAIO e GOUVEIA, 2007), construindo assim a imagem percebida pelos stakeholders (público) como resultado de todo esse processo (Figura 21).

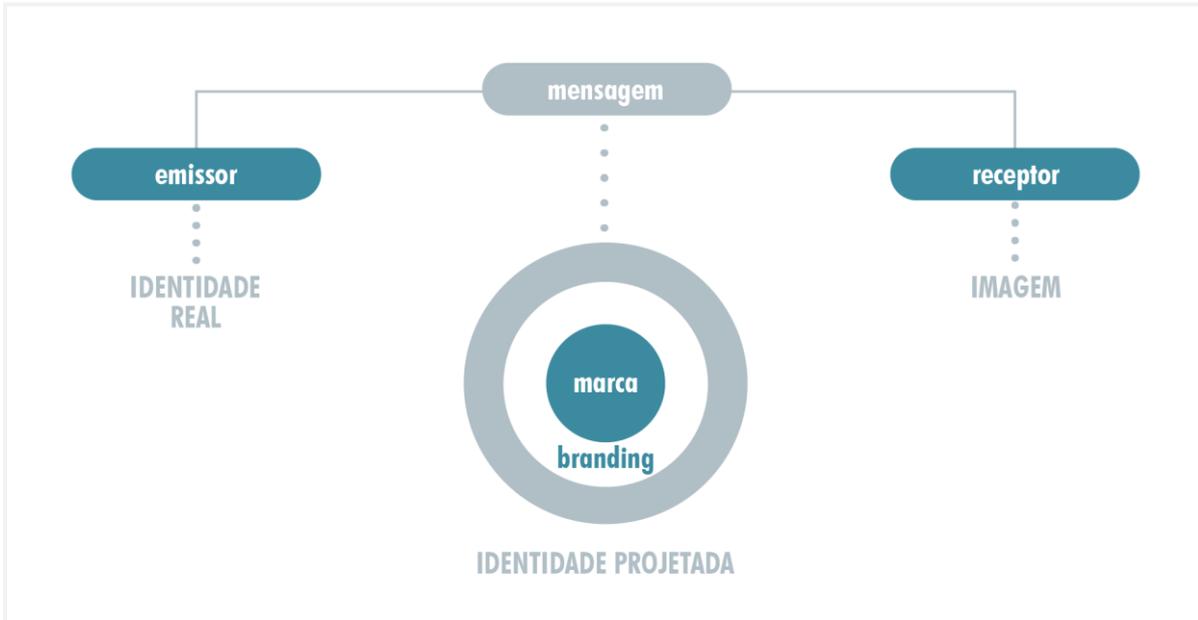


Figura 21 - Conceitos de comunicação aplicados a lógica de construção de identidades territoriais.
Fonte: Autoria própria.

Voltados para a identidade como base para a construção de marcas, Lencastre (apud SOUSA, 2007) estabelece uma relação entre os três pilares de uma marca e a comunicação. Os pilares, definidos por Lencastre (apud SOUSA, 2007), também possuem relação direta com a construção de estratégias e *branding*, sendo originados de diferentes perspectivas, estes podem ser correlacionados com os conceitos acima concluídos. Os três pilares correspondem aos seguintes suportes específicos:

- Missão – tem a sua origem no emissor e é composta pelos atributos, missão, valores, seu posicionamento, entre outros construídos pela marca;
- Sinal – corresponde ao conceito de mensagem e é composto pelo nome da marca e identidade da marca, como logótipo, slogan, cores, entre outros;
- Imagem – é definida pelo receptor, ou seja, pelo efeito gerado junto ao público.

2.13 STAKEHOLDERS

O termo *stakeholder* foi criado em 1963 através do filósofo Robert Edward Freeman, sua origem vem da língua inglesa onde “*Stak* significa interesse, participação, risco e *Holder* significa aquele que possui” (BEZERRA, 2014).

Mas quem e o que considera-se como *stakeholders*, conforme explica Bezerra (2014), é a pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que interessam-se em uma determinada empresa ou negocio” (BEZERRA, 2014).

Já Freeman (apud COSTA, 2013), definem um *stakeholder* como sendo “qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelas atividades e objetivos de uma organização” (FREEMAN apud COSTA, 2013, p. 48) e ainda acrescentam que os *stakeholders* “devem ser considerados como um elemento essencial na planificação estratégica e de gestão empresarial de qualquer atividade econômica” (FREEMAN apud COSTA, 2013, p. 48).

Fraser (2012) define os *stakeholders* como os clientes finais (consumidores, clientes, compradores ou convidados) de determinado projeto, assim como afirma que eles são “importantes facilitadores e formadores de opinião” (FRASER, 2012) e que “em uma solução abrangente, muitos desses *stakeholders* serão usuários da nova solução” (FRASER, 2012, p. 04).

O autor Neumeier (2004), define de forma mais focada o que seriam os *stakeholders* como “qualquer pessoa ou empresa com um grande interesse em uma empresa ou marca, incluindo acionistas, funcionários, parceiros, fornecedores, clientes e membros da comunidade” (NEUMEIER, 2004, p. 136). Especialmente ligado às identidades territoriais cita-se Minciotti e Silva (2011), onde o significado está ligado à aplicação do “conceito do processo de troca entre a cidade com os habitantes locais, consumidores- ou clientes-organizações e investidores, que tem o intuito de gerar valor às partes, assim, envolvidas - ou *stakeholders*” (MINCIOTTI E SILVA, 2011).

2.13.1 Mapeamento de *Stakeholders*

Existem muitas variáveis ligadas aos *Stakeholders*, como, por exemplo, sua classificação, localização, interação ou relacionamento com o ambiente ou marca, entre outros. Estas variáveis influenciam diretamente na gestão eficiente destes *stakeholders*, os categorizando podemos entender de forma mais eficaz “as necessidades, percepções, preferências e os recursos dos públicos-alvo” (MINCIOTTI E SILVA, 2011, p. 340) e assim “contribuir de forma mais significativa para o alcance dos objetivos organizacionais, ampliando sua vantagem competitiva e sua integração com o ambiente ao qual participa” (BEZERRA, 2014).

Mateus e Dominguez (2014) defendem que ao conhecer melhor seus *stakeholders*, constrói-se uma relação mais próxima e lucrativa entre a empresa/local e os indivíduos, além de reforçar os laços identitários dos mesmos com a marca/local “é uma forma de tornar os colaboradores cúmplices, as pessoas como fazendo parte integrante do todo que é a empresa e o local onde ela está inserida, com todas as características desse local que se apresenta único e distinto, onde elas pertencem” (MATEUS e DOMINGUEZ, 2014). Ressalta-se aqui também a importância do sentimento de “pertencimento” dos indivíduos em relação à construção de sua própria identidade, assim como do território. Ainda falando das relações entre *stakeholders* diretamente ligadas as identidades territoriais, Sousa (2007) afirma que “No fundo, toda a população que se identifique e seja identificada com um determinado local, residente ou emigrante, é um agente de *Place Branding*, transportando consigo uma imagem que será percebida como a imagem desse local” (SOUSA, 2007, p. 31).

A importância do uso da ferramenta mapeamento dos *stakeholders*, segundo Fraser (2012), “ajuda a estruturar o desafio e aumentam as chances de sucesso de uma solução” (FRASER, 2012, p. 127), ela também define papéis e visualiza relacionamentos facilitando a abordagem de todas as necessidades dos principais *stakeholders* (usuários, facilitadores e influenciadores), de como eles interagem e de como se influenciam mutuamente.

Existem diversas formas de mapear os *stakeholders*. Isso dependerá dos objetivos do projeto e de sua abrangência. A seguir (Figura 22) encontra-se o modelo proposto por Wheeler (2008), para a definição dos *stakeholders* chave encontrados no processo de *branding*:

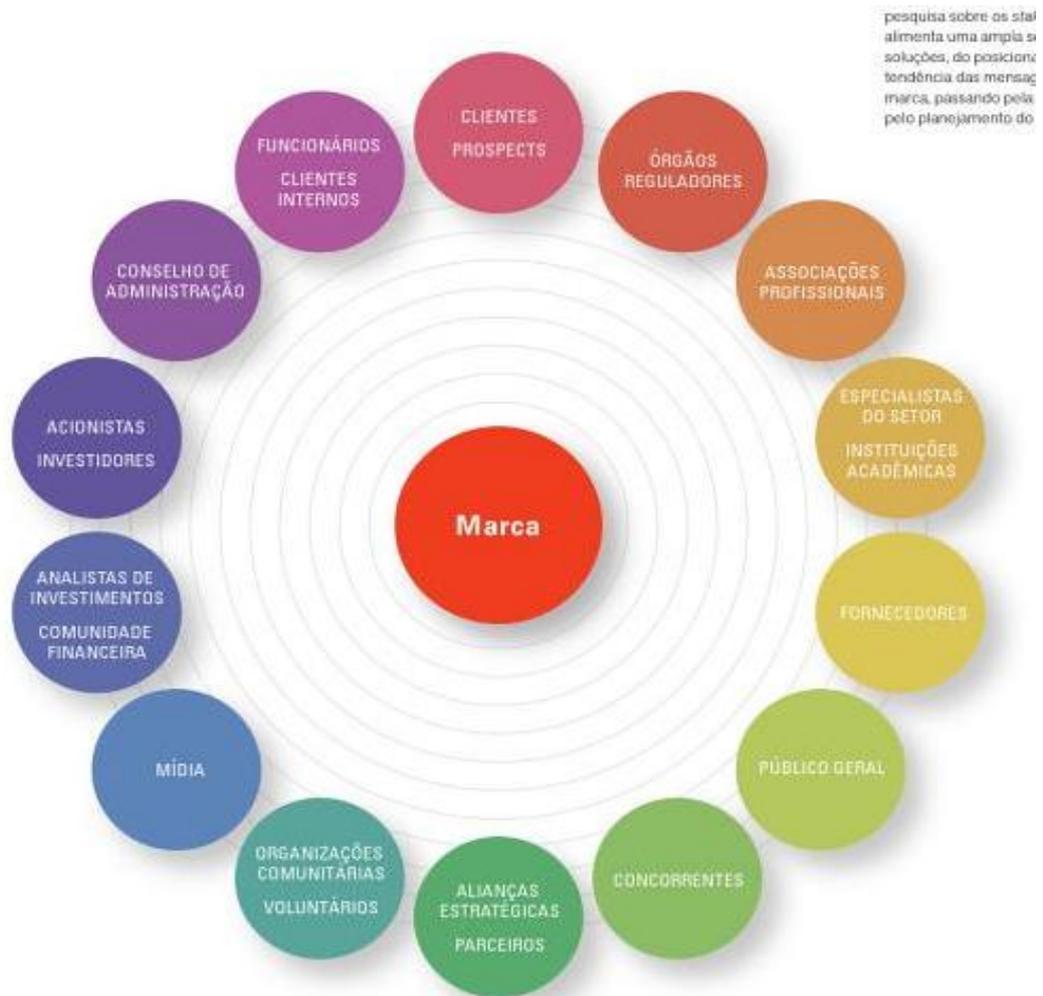


Figura 22 - Stakeholders chave.
Fonte: Wheeler (2008, p. 09)

Já aplicados ao projeto de construção de uma identidade territorial, encontram-se diversas classificações, que variam de acordo com o tipo (*Place Brand, Nation Brand ou Destination Brand*). No quadro a seguir (Quadro 6) temos um resumo das classificações encontradas durante as pesquisas teóricas deste estudo. Percebe-se que para a definição dos stakeholders chave, os autores tem grandes variações de público, porém, pode-se perceber que muitas vezes estes ignoram a participação dos residentes ou comunidade local como possível público, o que segundo diversas metodologias e autores é um grande erro.

Autor	Classificação
Kavaratzis (2015)	Residentes; Políticos; Organizações Governamentais; Infraestrutura e Transporte (providenciadores); Organizações esportivas e culturais; Empresas; Organizações Acadêmicas e escolas; e Organizações Religiosas.
Gilmore (2002)	Residentes (atuais e futuros); Investidores (locais e externos); Empregados; Estudantes; Visitantes (turistas, locais e externos); Mídia e líderes de opinião; Empreendedores; Indústrias; Governos (incluindo estrangeiros); Empresas exportadoras.
Buhalis (1999)	Visitantes; Locais; Empresas de turismo e PME; Operadores turísticos; Setor Público; Governo.
Freeman (apud BEZERRA, 2014)	Fornecedores; Governos; Comunidade local; Proprietários; Defesa do consumidor; Clientes; Concorrentes; Mídias; Empregados; Defesa do ambiente; Grupos específicos; Outros (eventuais).
Minciotti (2011)	Setor Público: Administrador da localidade, departamento de planejamento urbano, departamento de comércio e indústria, agência de turismo, escritório de convenções, bureau de informações ao público e administradores de infraestrutura. Setor privado: Associações empresariais e profissionais, instituições financeiras, agentes imobiliários, indústria hoteleira e turismo, arquitetos, companhia de transporte e mídia (jornais, tv, rádio e internet). Sociedade civil: Organizações sem fins lucrativos, sindicatos, agências de desenvolvimento econômico e social, consórcios de desenvolvimento local e regional, movimentos sociais, universidades e faculdades, e população residente.
Hankison (apud COSTA, 2013)	Consumidores (locais, empregados de organizações locais e visitantes-alvo); Serviços primários (serviços que estão no core do destino, como por exemplo, hoteleiros); Serviços secundários; e as mídias (canais de comunicação de marketing -publicidade, advertising, e relações públicas, e canais orgânicos - artes e educação).
Preble (apud RIBEIRO, 2013)	Stakeholders primários: Shareholders e investidores, funcionários, consumidores e fornecedores; Stakeholders públicos: fornecedores e providenciadores de infraestruturas e enquadramento legal; Stakeholders secundários: podem ser influenciados ou afetados pela organização, mas não estão envolvidos em transações diretas, não sendo assim essenciais para a sobrevivência da organização.

**Quadro 6 – Classificação dos stakeholders segundo metodologias de *place/nation/destination brand*.
Fonte: Adaptação dos autores, autoria própria.**

2.14 ORGANIZAÇÕES DE GESTÃO DE DESTINOS (OGD) OU *DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS* (DMO)

Assim como outros termos utilizados neste trabalho, não existe ainda uma definição universal para este conceito, Rosa e Almeida (2014) assumem que “multiplicidade de denominações sinônimas que encontramos para este tipo de sistemas”, assim como os “seus propósitos e funções, variam entre autores e

países” (ROSA e ALMEIDA, 2014, p. 23). Dessa forma, optou-se pela utilização do termo “Organizações de gestão de destinos” (OGD) ou “*Destination management organizations*” (DMO) para denominarmos os conceitos a seguir abordados.

As *Destination management organizations* são organizações que, segundo Morrison (2013), existem a pelo menos 100 anos, podendo ser de administração governamental, administração privada ou mista (ROSA e ALMEIDA, 2014, p. 09), em que sua estrutura pode variar de acordo com o tamanho, tipo organizacional, práticas locais e sistemas governamentais.

Morrison (2013) acredita que as responsabilidades das DMOs são ligadas de forma mais adjacente à área de marketing, afirmando que as DMOs tem a responsabilidade “pela coordenação e integração dos elementos do mix de destino, e para o marketing de destino, em uma determinada área geográfica” (MORRISON, 2013).

Segundo Costa (2013), as DMOs em primeiro lugar promovem o bem-estar social e econômico dos residentes que vivem dentro das suas fronteiras, em segundo lugar, promove um conjunto de atividades e experiências, identificadas como experiências turísticas (RITCHIE e CROUCH apud COSTA, 2013).

Gartrell (apud COSTA, 2013) identificou as seguintes atividades das DMOs:

- Coordenação dos elementos constitutivos do setor do turismo (incluindo representantes políticos locais, a sociedade-civil, empresas, e indústrias representativas dos turistas, ou seja, *stakeholders*) de modo a homogeneizar representatividades e construir uma única voz;
- A DMO deve ser a entidade que representa e lidera o setor do turismo, para que dessa forma os *stakeholders* possam perceber o significado e importância deste setor para o local;
- Incentivar e apoiar o desenvolvimento de atrações e facilidades turísticas, eventos, programação, entre outros, construindo um posicionamento claro e à promoção do destino como um todo;
- Auxiliar e dar suporte os visitantes, através da oferta de serviços variados, desde a conquista do público até o *feedback*, como o uso de informações como ajuda ao turista, postos de informação na localidade e outros serviços facilitando sua chegada;

- Possui o papel de elemento-chave na ligação com outras entidades externas e até mesmo internas, organizando e preparando reuniões, seminários, feiras, em parcerias.

Em comparação as atividades citadas por Gartrell (1994), podemos usar as conclusões da World Tourism Organization (Organização Mundial de Turismo), que identificou quatro funções que considera essenciais para uma OGD (WORLD TOURISM ORGANIZATION apud ROSA e ALMEIDA, 2014), sendo estas:

- Coordenação e liderança: Coordenar e liderar todos os esforços dos *stakeholders*. Garantir o uso apropriado de todos os elementos do destino turístico (atrações, comodidade, acessibilidade, recursos humanos, preços e imagem);

- Marketing: Promover o destino através de campanhas, serviços de informação imparciais, facilitação de reservas e gestão de relacionamento de clientes, atraindo assim visitantes, negócios e investimentos. Nesta esfera, têm o intuito principal de trazer o máximo de pessoas e empresas possíveis ao destino turístico;

- Criação de um ambiente adequado: Planejamento da infraestrutura, políticas, legislação e regulamentação facilitando assim o desenvolvimento de recursos humanos, produtos, sistemas e tecnologias e de indústrias.

- Ações no ambiente: Gerir a qualidade das experiências, assegurando o que é prometido nas campanhas de marketing. O principal propósito é exceder as expectativas dos visitantes assim que chegam ao destino turístico.

Segundo Sigala (apud ROSA e ALMEIDA, 2014) Essas funções devem ser planejadas levando-se em consideração três âmbitos de desenvolvimento:

- Desenvolvimento econômico: Apoiar através de ações e estratégias a obtenção de benefícios econômicos de curto e longo prazo. Estes podendo ser obtidos através do estímulo e manutenção da lealdade dos turistas/visitantes ao destino; aumentar os gastos médios dos turistas/visitantes no destino; distribuir, de forma justa, os benefícios econômicos gerados pelos diversos *stakeholders*, independentemente de sua dimensão e localização; desenvolver e promover diversos tipos de turismo, no sentido de diversificar os produtos e a oferta turística; reduzir custos operacionais; estender de alguma forma a atividade turística e econômica ao longo de todo o ano, assim reduzindo a evasão de recursos gerados em épocas de “pico” da procura do destino.

- Desenvolvimento sociocultural: Representa a criação de vínculos/relacionamentos de confiança e inter-relação entre o local, os *stakeholders* e os visitantes. Estes vínculos podem ser produzidos através de experiências com um caráter mais genuíno e autêntico; também através da conscientização dos turistas para que adotem uma postura mais responsável, respeitando e compreendendo a cultura local; envolvimento ativo dos residentes em cooperação aos visitantes promovendo experiências turísticas mais amigáveis e receptivas; e a interação entre os turistas e o território, contribuindo de forma positiva para a manutenção e desenvolvimento futuro do destino.

- Desenvolvimento ambiental: Exploração consciente e controlada dos recursos naturais, evitando assim sua futura subsistência. Criando ações e estratégias para conscientização dos turistas e *stakeholders*.

2.15 MARKETING DE RELACIONAMENTO E SUA APLICAÇÃO AOS TERRITÓRIOS

O Marketing de Relacionamento é uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se devem buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

O marketing de relacionamento é muitas vezes, tratado pelas empresas, como apenas uma ferramenta para retenção de clientes, porém, deve-se principalmente ser usado para criar um vínculo emocional e de confiabilidade, dando importância não somente à estratégia atual, mas pensando em longo prazo, visto que esse cliente também pode formar novos consumidores da marca. Esse relacionamento com o cliente deve ser construído e mantido visando benefícios em longo prazo, estreitando as barreiras entre empresa e clientes.

De acordo com Kotler, “marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua.” (KOTLER, 1998, p. 619). Dessa forma, podemos entender que o marketing de

relacionamento é uma estratégia de mercado para criar relação e interação duradouras com o cliente.

Segundo Gordon (1999), existe oito componentes do marketing de relacionamento que as empresas, e conseqüentemente as localidades, precisam levar em conta na hora de formular sua estratégia: “Cultura e Valores”, “Liderança”, “Estratégia”, “Estrutura”, “Pessoal”, “Tecnologia”, “Conhecimento e Percepção” e “Processos”. Esses fatores estão diretamente ligados aos aspectos citados previamente sobre a construção das identidades, ou o que determina a “imagem” de uma localidade; como arquitetura, monumentos, história, etc.

As associações diretas a alguns tópicos já levantados neste trabalho podem ser realizadas também às futuras relações construídas com base no novo método teórico proposto, resultado final deste trabalho. Nesse sentido, podemos usar como futuros referenciais os oito componentes, que Gordon (1999), apresenta como os objetivos do Marketing de Relacionamento. Em especial, estes são fatores cruciais nas relações de comunicação das localidades, possuindo grande influência na forma e abrangência desta comunicação. São eles:

a) Cultura e valores: as organizações devem reconhecer a importância das pessoas, sejam elas clientes internos ou externos, e conduzi-los para formar relacionamentos duradouros.

b) Liderança: os líderes devem entender o valor desencadeado através da cooperação e da inclusão, tanto na liderança quanto nas tomadas de decisão.

c) Estratégia: as estratégias para desenvolver e aprimorar as relações com os clientes devem ocorrer em vários níveis, focando sempre no cliente.

d) Estrutura: deve facilitar a estratégia da empresa, aperfeiçoando e dedicando-se os relacionamentos.

e) Pessoal: treinar as habilidades de aproximação dos colaboradores para buscar aliança com o cliente, propondo respostas e soluções.

f) Tecnologia: deve ser empregada para criar, facilitar e aperfeiçoar o sistema de reconhecimento e memória sobre os clientes, entre outras funções básicas.

g) Conhecimento e percepção: auxilia a empresa a conhecer o cliente ou consumidor, facilitando o planejamento de ações futuras.

h) Processos: devem ser estruturados em torno do cliente, mesmo que isso possa exigir mudanças nos processos existentes. (GORDON, 1999, p. 46-55).

2.15.1 Marketing Territorial

O marketing territorial ou de localidades (MINCIOTTI E SILVA, 2011) é uma das diversas aplicações do planejamento de marketing, a importância que a área vem sendo difundida é de suma relevância para o crescimento e desenvolvimento de cidades, regiões, países e, em suma, de qualquer lugar. De acordo com o Place Marketing and *Branding* Manifesto 2015 (EUROPEAN PLACE MARKETING INSTITUTE, 2015), categoriza-se marketing de locais como “a disciplina científica e campo de prática responsável pelo desenvolvimento e implementação de um processo gerencial que auxilia lugares em atingir os seus objetivos através da adoção de uma filosofia orientada para o mercado” (EUROPEAN PLACE MARKETING INSTITUTE, 2015). Almeida (2004) resume a definição afirmando que se trata do “processo de gestão desenvolvido nas localidades para atender à satisfação das necessidades e desejos de indivíduos e organizações” (ALMEIDA, 2004, p. 10).

O marketing territorial é um conceito novo em hipóteses de planejamento estratégico. Este se concentra não só na promoção/venda na área, mas também no desenvolvimento destas. Na verdade, as empresas, tais como os territórios, são também parte do mercado. Para Kotler (1999), as necessidades do mercado exigem uma postura mais séria em relação à abordagem ligada à comunicação e imagem dos lugares:

Nem todas as comunidades poderão sair vencedoras deste milênio. Haverá aquelas que ganham e que perdem. Algumas poderão ser bem sucedidas em resultado de sorte, acidente ou, numa primeira fase, disponibilidade de recursos naturais, ou seja, sem recorrer a qualquer estratégia de planejamento de marketing. Mas as forças do mercado estão sempre em movimento e não perdoam a complacência. Os lugares que aplicarem com seriedade os princípios do planejamento de marketing constroem um futuro mais promissor para os seus cidadãos e empresas que aqueles que deixam o seu destino às mãos da fortuna (KOTLER, 2005).

A comunicação é muito importante para a divulgação e promoção do que é definido no planejamento estratégico de marketing. Porém, antes de se pensar no território e todos os seus componentes, necessita-se fazer uma análise seguindo uma lógica de competitividade e só depois comunicá-lo.

Os objetivos do planejamento de marketing devem envolver os objetivos de desenvolvimento econômico e social, e a visão dos agentes desse território. É um marketing direto que cuida e desenvolve o potencial natural de um território ou região, e seus atributos. Segundo o Manifesto de Marketing e *Branding* de Lugares de 2015 “o objetivo geral do *Place marketing* é o bem-estar e satisfação dos moradores do lugar e, para essa finalidade, abrange tanto os objetivos econômicos quanto objetivos sociais” (EUROPEAN PLACE MARKETING INSTITUTE, 2015).

A promoção do comércio tradicional em uma cidade ou vila é um exemplo de uma campanha de marketing territorial em que os parceiros estão trabalhando em conjunto para difundir suas atividades, promovendo *road shows*, concursos, apelando aos eventos públicos, entre outros. Segundo Minciotti e Silva (2011) as atividades do marketing territorial (Figura 23) podem ser definidas da seguinte forma:

Composto de Marketing	Produto: Benefícios decorrentes dos bens e serviços públicos locais; Preço: Custos, financeiros ou não, de acesso aos benefícios e incentivos; Praça (ou Distribuição): Modalidade de acesso ao local; Promoção: Comunicação e gestão da imagem do território; Importante: considerar também as características da comunidade e os seus serviços.
Incentivos	Criar incentivos que atraiam, não só os potenciais, mas também os atuais compradores e usuários dos bens e serviços locais.
Produtos e Serviços	Fornecer produtos e serviços do local de um modo eficiente e acessível.
Identidade e Valores	Promover a identidade e os valores de um lugar, de modo a fazer sobressair as suas vantagens distintas aos potenciais usuários.

Figura 23 – Atividades de marketing.
Fonte: Minciotti e Silva (2011)

3 APLICAÇÕES

Projetos de desenvolvimento e autopromoção de lugares vêm sendo utilizados e aplicados há muito tempo, porém é recente o desenvolvimento de estudos e mensurações dos desempenhos destes projetos. De acordo com Rodrigues (2009, p. 75) o atraso no desenvolvimento de uma disciplina disposta a

entender, sistematizar e avaliar essas ações ocorreu em decorrência à subjetividade desse tipo de projetos.

A difícil compreensão da área começa pelos termos e definições, que como já observamos ainda está em processo de construção. Na verdade, até hoje são raras as formas de explicação e associação das áreas realmente responsáveis pelo projeto, o design é um exemplo, muitos autores ainda usam equivocadamente o termo marketing para o desenvolvimento de identidades visuais.

Porém, nos últimos dez anos grandes avanços foram realizados e a área está obtendo a atenção e importância devidamente esclarecida. Diversas ferramentas foram, e vem sendo, criadas por diferentes instituições, com intuito de avaliar e mensurar como a percepção dos territórios ocorre e como sua imagem se comporta em diferentes contextos. Rodrigues (2009) afirma que, por exemplo, “esses resultados são importantes balizadores para justificar o dinheiro empregado e o esforço dispensado por vários setores nacionais para a construção correta da imagem de um país” (RODRIGUES, 2009, p. 65).

Os indicadores a seguir, são dois dos mais importantes e abrangentes rankings de avaliação do impacto da imagem e identidade de países, na esfera global. Porém, estes não são os únicos, já existem diversas formas de avaliação e relatórios, sejam na escala nacional ou municipal, que avaliam o desempenho do território, sua identidade ou imagem.

- Indicador “The Good Country Index”: foi criado por uma iniciativa do consultor político Simon Anholt, pioneiro na área. São listados 125 países, onde se avalia quanto cada um deles contribui, através de suas políticas externas e comportamentos, para o bem do planeta e da qualidade de vida das pessoas.

O Índice é composto por 35 indicadores, que combinados em sete categorias, classificam os países. As categorias são: “Ciência e Tecnologia”, “Cultura”, “Paz e Segurança Internacional”, “Ordem Mundial”, “Planeta e Clima”, “Prosperidade e Igualdade” e “Saúde e Bem-estar”.

- Indicador “Country Brand Index 2014/15”: é um estudo que avalia em 118 países a força de suas marcas e o consumo global das mesmas. O estudo considera quanto o consumo global de uma marca de determinado país ou originária dele (*country of origin*) pode caracterizar sua cultura ao redor do mundo. O relatório é gerado a partir de pesquisas e serve principalmente para nortear o desenvolvimento de marcas e produtos originados destes países. O estudo é

realizado todos os anos e apresenta ainda palavras e comportamentos que as pessoas de outros países do mundo relacionam a aquele determinado local.

4 METODOLOGIAS ESTUDADAS

4.1 METODOLOGIAS DE DESIGN

As metodologias de design nada mais são do que métodos que oferecem suporte para o desenvolvimento de projetos, criando uma linha de raciocínio lógico que atenda todos os requisitos envolvidos. Para Munari (1998), uma metodologia de design não serve de receita, imutável, mas ajuda o projetista e o orientando.

Para Rebello (2011), é uma “forma de canalizar as demandas verbais de maneira sintética, em propostas formais através da materialização da palavra mediante uma série de codificadores e decodificadores (transformação da linguagem verbal em linguagem gráfica como diagramas ou fluxogramas)” (REBELLO, 2011).

Munari (1998) enfatiza que o uso de metodologias, de nenhuma forma prejudicam a criatividade dos envolvidos no projeto, pelo contrário, eles servem como norteadores do pensamento criativo estimulando-o a descobrir novas abordagens e soluções. Segundo Rebello (2011), metodologias de design contribuem para o desenvolvimento de projetos da seguinte forma: Auxiliam na estruturação do projeto; Ajudam a esclarecer os problemas; Organizam os problemas a fim de resolvê-los com eficácia, rapidez, segurança e aproveitamento máximo de tempo; Diminui as incertezas; Aumenta a qualidade das soluções.

Com base no material produzido por Rebello (2011), foi criado um quadro (Quadro 7) para comparar e analisar as principais metodologias de projeto de design existentes e seus autores. Algumas propostas possuem estruturas bem similares, outras já mostram aspectos bem diversificados na construção de etapas que direcionam e desenvolvem o projeto. Além da comparação entre os métodos foi possível, através de novas abordagens, agregar às experiências, já obtidas durante este curso de graduação, novas perspectivas para o desenvolvimento de um futuro método conceitual ligado as identidades territoriais.

Metodologias de Projeto de Design	
Gui Bonsiepe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estruturação do problema projetual <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Detectar uma necessidade 1.2 Avaliar a necessidade 1.3 Formulação geral do problema projetual 1.4 Formulação detalhada do problema 1.5 Subdividir o problema em subproblemas 1.6 Hierarquizar os subproblemas 1.7 Analisar as soluções existentes 2. Projetação <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Desenvolver alternativas 2.2 Verificar e selecionar alternativas 2.3 Detalhar a alternativa escolhida 2.4 Construir o protótipo 2.5 Avaliar o protótipo <ol style="list-style-type: none"> 2.5.1 Introduzir eventuais alterações 2.5.2 Construir protótipo modificado 2.5.3 Preparar planos técnicos para a fabricação 3. Realização do projeto <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Fabricar pré-série 3.2 Elaborar estudos de custo 3.3 Adaptar o design às condições específicas do produtor 3.4 Produzir em série 3.5 Avaliar o produto depois de lançado no mercado 3.6 Introduzir eventuais modificações
Rebello e Abramovitz	<ol style="list-style-type: none"> 1. A definição da proposta 2. A identificação da problematização 3. A delimitação dos objetivos 4. A definição dos requisitos e restrições relacionadas ao projeto O desenvolvimento do Projeto 5. O levantamento de dados/similares 6. A análise dos dados/similares 7. A criação da síntese/conclusão do levantamento e análise dos dados 8. A geração de alternativas 9. A seleção da melhor alternativa 10. A apresentação do anteprojeto 11. Detalhamento técnico 12. A execução dos desenhos técnicos 13. A execução do protótipo final (modelagem tridimensional) 14. A execução de testes 15. A avaliação do produto 16. A confecção de um relatório 17. A apresentação final do projeto
Bruno Munari	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problema 2. Definição do problema 3. Componentes do problema 4. Coleta de dados (pesquisa de mercado, análise de tarefa, de posto de trabalho, etc.) 5. Análise dos dados 6. Criatividade 7. Pesquisa de materiais e tecnologia 8. Experimentação 9. Modelo 10. Verificação 11. Desenho de Construção 12. Solução
Fábio Mestriner	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer o produto 2. Conhecer o consumidor

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Conhecer o mercado 4. Conhecer a concorrência 5. Conhecer tecnicamente a embalagem a ser projetada 6. Conhecer os objetivos mercadológicos 7. Ter uma estratégia de design 8. Desenhar de forma consciente 9. Trabalho integrado com a indústria 10. Revisar o projeto
Roozenburg e Eekels	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problema 2. Análise 3. Critérios 4. Síntese 5. Projeto provisório 6. Simulação 7. Propriedades esperadas 8. Avaliação 9. Valor do projeto 10. Decisão 11. Aprovação do projeto
Mike Baxter	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidade de negócio 2. especificação do projeto 3. Projeto Conceitual 4. Projeto da Configuração 5. Projeto detalhado 6. Projeto para fabricação

Quadro 7 - Metodologias de projeto de design.

Fonte: Adaptado Rebello (2011)

De acordo com Löbach (2001), o projeto é tanto um processo criativo quanto a solução de problemas. Segundo sua metodologia (Figura 24), define-se o problema, reúnem-se informações sobre ele, relacionam-se criativamente os dados e desenvolve-se a solução mais adequada.

Processo de solução do problema	Processo de desenvolvimento do produto
Análise do problema Conhecimento do problema Coleta de informações Análise das informações Definição e clarificação do problema e definição dos objetivos	Análise do problema de design Análise da necessidade Análise da relação social homem-produto Análise da relação produto-ambiente Desenvolvimento histórico Análise do mercado Análise da função Análise estrutural Análise da configuração (funções estéticas) Análise de materiais e processos de fabricação Patentes, legislação e normas Análise de sistema de produtos Distribuição, montagem, serviço a clientes, manutenção Descrição das características do novo produto Exigências para com o novo produto
Geração de alternativas Escolha dos métodos de solucionar problemas Produção de idéias Geração de alternativas	Alternativas de design Conceitos do design Alternativas de solução Esboços de idéias, modelos
Avaliação das alternativas Exame das alternativas Processo de seleção Processo de avaliação	Avaliação das alternativas de design Escolha da melhor solução Incorporação das características ao novo produto
Realização da solução do problema Realização da solução Nova avaliação da solução	Solução de design Projeto mecânico Projeto estrutural Configuração dos detalhes (raios, elementos de manejo, etc.) Desenvolvimento de modelos Desenhos técnicos, desenhos de representação Documentação do projeto, relatórios

Figura 24 - Metodologias de solução de problemas e desenvolvimento de Bernd Löbach.

Fonte: Löbach (2001)

4.2 METODOLOGIAS DE PROJETO *BRANDING* E IDENTIDADES VISUAIS

Além das metodologias tradicionais de desenvolvimentos de projeto de design, existem ainda as metodologias específicas para o desenvolvimento e construção de identidades visuais e *branding*. Estas tem sua origem tanto no *design* quanto na área de marketing, porém em sua essência não se diferem as demais metodologias relacionadas ao *design* de modo geral.

No quadro a seguir (Quadro 8) podemos observar algumas metodologias e seus respectivos autores, tanto no que diz respeito a prática de *branding* como a produção de identidades visuais simplificadas.

Metodologias de projeto de <i>branding</i> e identidades visuais	
Rezende (apud CAMEIRA, 2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano Diretor: pesquisa e definição de diretrizes; 2. Criação da nova linguagem visual; 3. Desenvolvimento das novas mensagens visuais; 4. Normalização e padronização da identidade visual.
Chaves (apud CAMEIRA, 2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etapa analítica: Investigação; Identificação; Sistematização; Diagnóstico; Política de imagem e comunicação. 2. Etapa normativa: Formulação da estratégia geral de intervenção; Desenho da intervenção sobre imagem e comunicação; Elaboração de programas particulares.
Wheeler (2008, P.80)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condução da pesquisa: Visão, estratégia, metas e valores; Pesquisar as necessidades dos stakeholders; Entrevistar a gerência; analisar as marcas e arquiteturas existentes; apresentar relatórios. 2. Classificação da estratégia: Sintetizar o que foi aprendido; Classificar a estratégia; Estabelecer um posicionamento; Co-criar atributos; Escrever um resumo (brief); Obter aprovação; Escrever um resumo criativo. 3. Design da identidade: Visualizar o futuro; Brainstorm da grande ideia; Explorar aplicações; Finalizar a arquitetura; Apresentar a estratégia visual; Obter aprovação. 4. Criação de pontos de contato: Finalizar o design da identidade; Desenvolver a aparência e o sentido; Começar a proteção da marca registrada; Priorizar o desenvolvimento do design das aplicações; Fazer o design do programa; aplicar a arquitetura de marca. 5. Gestão de ativos: Construir sinergia ao redor da nova marca; Desenvolver a estratégia e o plano de lançamento; Lançar primeiro internamente; Lançar externamente; Desenvolver diretrizes de padronização e normatização.
Rauf (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspectiva holística: Soma de todos os elementos de marketing mix; <i>Branding</i> como função central do processo de marketing; Brand como ativo organizacional valioso; Decisões estratégicas feitas no nível corporativo. 2. Análise de mercado ou Pesquisas de mercado: Análise do público-alvo; Análise dos competidores; Análise dos canais; Tendências de mercado e fatores de sucesso. 3. Posicionamento: Identificação dos valores e atributos da marca; Personalidade e identidade da marca; Marca modelo; Imagem da marca. 4. Planejamento e implementação: Estratégia da marca; Plano de marketing; Arquitetura de marca; Comunicação da marca. 5. Avaliação e monitoramento: Análise da cadeia de valor da marca; Dimensões da percepção dos consumidores. 6. Crescimento e manutenção do valor de marca: Valor da marca; Estratégia de crescimento ou expansão.

Quadro 8 - Metodologias de projeto de *branding* e identidades visuais.

Fonte: Autoria própria.

Podemos citar ainda, como exemplo de desenvolvimento de *branding*, o autor Aaker (2007) que possui uma das metodologias encontradas mais completas sobre o assunto. Podemos observar no gráfico a seguir (Figura 25) a divisão das etapas definidas pelo autor e quais as principais características desenvolvidas em cada uma delas.

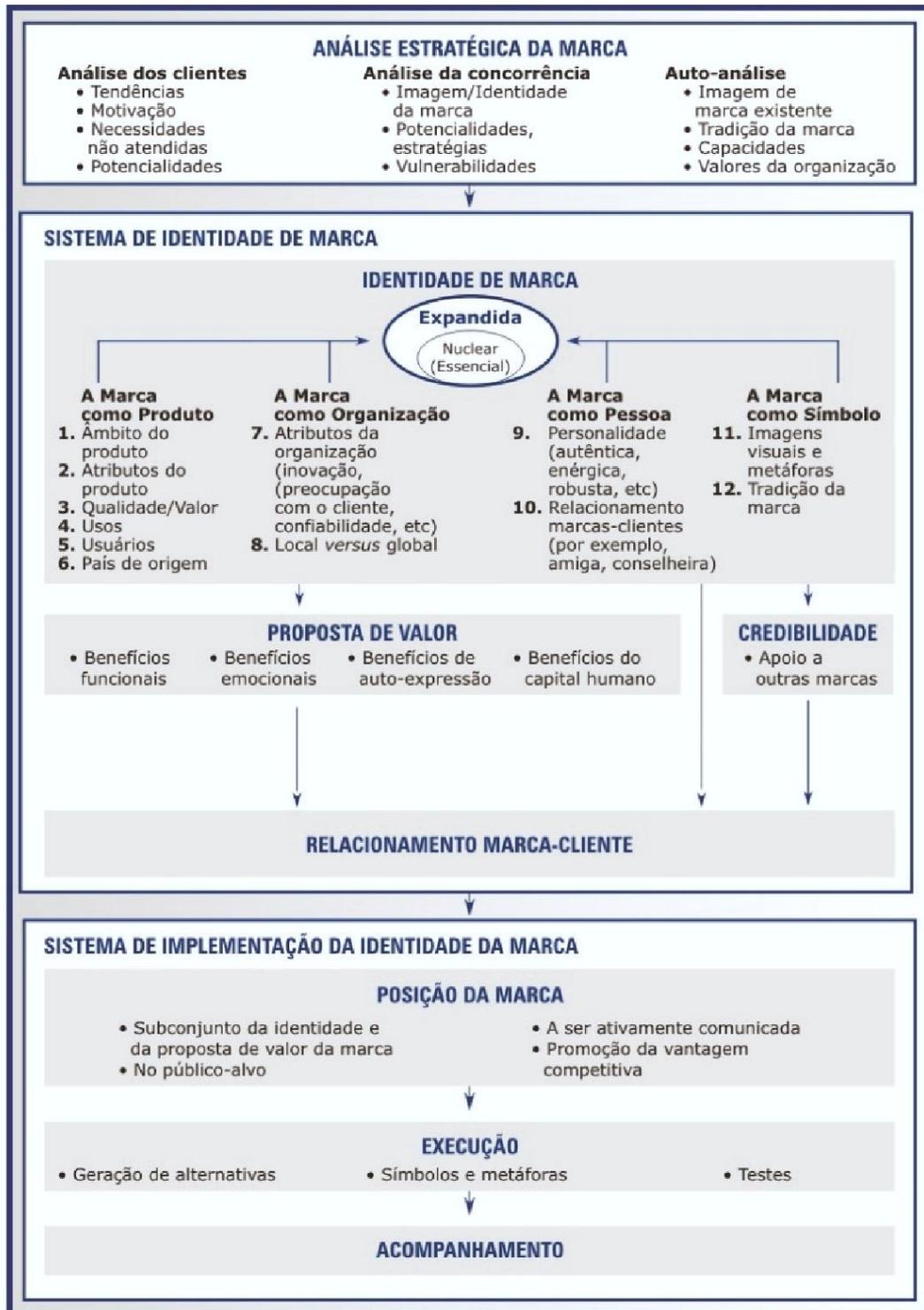


Figura 25 - Metodologia de projeto de *branding*.
 Fonte: Tradução Aaker (2007).

4.3 METODOLOGIAS DE *PLACE/NATION BRANDING*

Apesar da área ainda ser muito jovem, existem algumas metodologias criadas especialmente para desenvolver, de forma correta, a identidade de um local. Porém, em suma, esses métodos focam somente na produção de marca/*branding*, com um enfoque voltado para o marketing, e não a produção de uma estratégia plena e concreta de trabalho desde as etapas iniciais. De modo geral, os processos propostos se mostram incompletos ou simplificados, apenas a metodologia proposta por Moilanen e Rainisto (2009) apresenta uma complexidade estratégica mais abrangente, gerando um maior envolvimento.

No quadro a seguir (Quadro 9) percebe-se os nuances entre as metodologias existentes e também as diferenças entre elas. Percebe-se que algumas metodologias, mesmo que em baixo número, possuem a aplicação estratégica definida, mas falham em algumas definições essenciais para a condução e estabelecimento do projeto.

Fonte	Método
Endzina e Luneval (apud SOUSA, 2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visão Inicial: objetivos a atingir com a marca local; 2. Grupos de Trabalho: condução e coordenação de todo o processo; 3. Pesquisas Internas e Externas: identificar as características comuns que o local pode oferecer e aquilo que os seus públicos alvo necessitam ou pretendem; 4. Ideia Central da marca: que será a base para o desenvolvimento toda a estratégia; 5. Visualização: criação de logótipo e um slogan, de acordo com a estratégia; 6. Teste: determinar se a marca é eficaz; 7. Plano de Execução: definição de ações, coordenação e gestão de todo o processo; 8. Implementação: prática do plano de execução e os ajustamentos que possam ser realizados de acordo com a necessidade; 9. Avaliar: determinar a eficácia das ações estratégicas e o sucesso, ou não, da campanha.
Moilanen e Rainisto (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Start-up e Organização: Geração de compromisso; Criando organização; Visibilidade e grandes comunicações do projeto. 2. Pesquisa: Debate com os interessados; Pesquisa sobre imagens de marca de destino (visão dos consumidores); Pesquisa sobre imagens de marca destino (visão da equipe); Completando a base informacional; Análise e interpretação dos resultados. 3. Formando a identidade de <i>Branding</i>: Elementos de identidade da marca (Ideia central, identidade, posicionamento e promessa de valor); Discussão sobre o conceito nos grupos de interesse; Decisões estratégicas; Conceito criativo; Estrutura da marca; Organização e distribuição de trabalhos; Financiamento; Consultoria e testes; Ajuste fino. 4. Executar e fazer cumprir o plano: Coordenação entre as operações e os atores; Desenvolver o bom funcionamento da comunicação interna; Estabelecer

	plano de comunicação integrada de marketing externo; Arranjar monitoramento. 5. Implementação e Acompanhamento: Término da fase de planejamento e elaboração de relatórios; Transformação de processos, serviços e infraestrutura física para apoiar a identidade da marca.
Tarouco (2011)	1. Coleta de Dados: Pesquisa Contextual; O Território; A Identidade; As Estratégias. 2. Estudo de Casos: 3. Pesquisa de Referências Projetuais: Identidade; <i>Branding</i> Territorial; 4. Experimentação: Criação de cenários; Construção de concepts; Articulação dos Resultados. 5. Projeção: Conceito; A identidade; As estratégias; O mobiliário. 6. Interpretação de dados: Construção da identidade; Validação da Identidade; Posicionamento da Identidade; Implementação da Identidade. 7. Validação dos resultados.
Costa (2013)	1. Introdução: Considerações sobre a região; As instituições; Variáveis Demográficas; Análise descritiva. 2. Questões de investigação: Entrevistas com os stakeholders; Análise de entrevistas com os stakeholders; Análise SWOT. 3. Modelo Conceitual: 3.1 Formulação de posicionamento: Planejamento estratégico; Destination Marketing Organization; Estratégia Destination <i>Branding</i> ; Identidade da Marca Destino. 3.2 Implementação e Comunicação: Plano de ação; Plano de Marketing Destino; Estratégia de Comunicação; Inovação; Relações Externas/Networking. 4. Monitoramento .
Niesing (2013)	1. Start-up e Organização: Formação de organização; Inclusão dos principais stakeholders; Financiamento da marca nation. 2. Fase de investigação: Interno, externo e análise da concorrência; Interpretação dos resultados da investigação. 3. Construção da identidade da marca: Cinco fatores-chave para o desenvolvimento; Exemplos de elementos de identidade de <i>branding</i> ; Escolha de um slogan e logotipo. 4. Implementação: Ferramentas de comunicação de marketing; Marca nação através dos "seis canais naturais": Turismo, brand, política, investimento, cultura e pessoas; Conceitos críticos e dificuldades. 5. Críticas conceituais e dificuldades: Adequação do termo "Marca"; Dificuldades em controlar; Robustez das imagens de nações.
Lodge (2002)	1. Recolhimento de dados e opiniões; Através de material criativo tornar tangível o posicionamento e os atributos. 2. Definição do objeto da marca local; Benefícios que pretendem transmitir-se aos seus consumidores. 3. Concretização da estratégia definida e campanhas para a promoção.
Govers e Go (2009)	1. Formulação dos objetivos de projeto: Visão; Missão; Objetivos. 2. Análise da "Place Brand" atual; Identidade percebida; Imagem percebida; Imagem projetada. 3. Design da essência da "Place Brand": Identidade da marca; Valor; Experiência. 4. Implementação: Construção; Cooperação; Comunicação. 5. Monitoramento: Consciência; Imagem e lealdade percebidas; Imagem projetada.
Ghodeswar (2008)	1. Posicionamento: Características; Atributos tangíveis; Atributos intangíveis; Funcionalidade dos produtos; Benefícios; Operacional. 2. Comunicação: Campanhas ou propagandas; Temas; Celebidades; Eventos; Shows; consumidores. 3. Performance: Performance de produto; Performance de serviço; Atendimento ao consumidor; Satisfação do consumidor; Prazer do consumidor. 4. Valor de marca: Extensões de linha; Extensões de marca; Componentes de

	marca; <i>Co-Branding</i> ; Alianças de marca; Integração social.
--	---

Quadro 9 - Metodologias de desenvolvimento de *Place/Nation Branding*.

Fonte: Adaptação dos autores, autoria própria.

5 DESENVOLVIMENTO

5.1 MODELO OU MÉTODO TEÓRICO PROPOSTO

Diante das problemáticas e conceitos até aqui levantados e avaliados, percebeu-se que as metodologias existentes na área necessitavam de uma melhoria e aprimoramento, para que o desenvolvimento na aplicação desse tipo de projeto fosse realizado de forma mais completa e abrangente. Assim, propõe-se como resultado deste trabalho, e como contribuição teórica, um novo método, baseado nos existentes, porém com o uso e a aplicação voltados para o melhor aproveitamento dos aspectos estratégicos de *branding* e das ferramentas de design.

O método proposto foi baseado nos principais valores abordados nas metodologias existentes, porém com uma cronologia de projeto diferenciada e personalizável. Esta pode variar de acordo com a abrangência do território e também dos objetivos do projeto, possibilitando-se que a complexidade do arcabouço produzido não exija que obrigatoriamente o mesmo seja aplicado de modo fiel e imutável. A decisão, sobre qual será a complexidade do método a ser aplicado, irá variar e é responsabilidade dos gestores do projeto definir quais etapas ou ferramentas serão usadas e mantidas, ou não, com base na reflexão da dimensão do projeto, cronograma e verba direcionada.

O planejamento e construção deste método buscou utilizar e correlacionar ao máximo as bases conceituais desenvolvidas nas teorias de Place Branding, metodologias de design e elementos que constroem as identidades territoriais, que são de fundamental importância para a compreensão sobre o que é, como é formada e de que forma se desenvolve este tipo de projeto. A estrutura cronológica do método é visivelmente mesclada com as metodologias levantadas e possui, como abordagem diferencial, as bases de diferentes vertentes na lógica de trabalho.

No esquema a seguir (Figura 26), pode-se observar a distribuição das etapas de desenvolvimento propostos neste modelo teórico como resultado das pesquisas. O projeto é dividido em 9 etapas principais, subdivididas em avaliações, processos, ferramentas e informações a serem levantadas que podem ser usados em cada etapa específica.

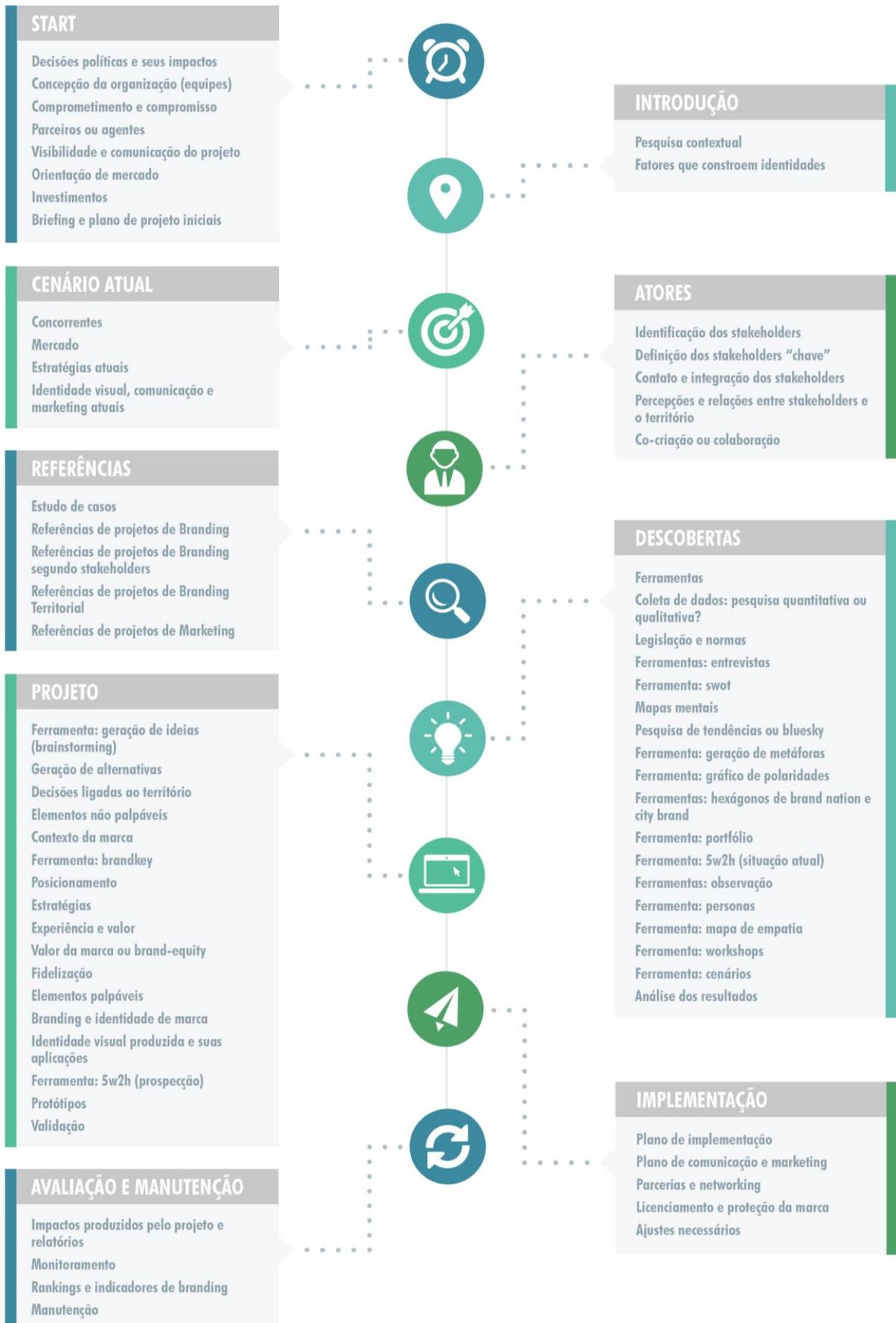


Figura 26 – Método de desenvolvimento proposto.
Fonte: Autoria própria.

5.1.1 Etapa 1: Start

5.1.1.1 Decisões políticas e seus impactos

Independentemente das proporções, todo território é diretamente ligado e influenciado pela política, seja internamente ou externamente. Dinnie (2008, p 200) reforça essa visão onde “Não há como fugir do fato de que a marca nação é uma atividade altamente politizada. Os governos estão assumidos para representar o povo de uma nação, e, portanto, devem desempenhar um papel fundamental na estratégia de *nation-branding*” (DINNIE, 2008, p. 200). Kavartzis et al (2015) refletem que além do componente chave do desenvolvimento das identidades, os políticos são os responsáveis pelas decisões mais importantes ligadas ao projeto e que essas decisões podem influenciar de forma positiva ou negativa, os resultados e percepções: “Quer sejam nacionais, estaduais ou municipais, os políticos são, em muitos aspectos, o componente chave para decidir o destino de um lugar - e também seu *branding* e promoção - para o bem ou para o mal” (KAVARTZIS et al, 2015, p. 106). Já Rainisto (2003), com reflexões mais voltadas para o marketing, é enfático em relação ao assunto “Sem unidade política e consistência, um programa de marketing local de sucesso não pode ser estabelecido” (RAINISTO, 2003, p. 220).

A complexidade do assunto não é difícil de ser percebida, mesmo na perspectiva da área turística, Linh (2012) assume como evidente que o *destination branding* é um processo de grande complexidade. Um dos maiores desafios ligados a esse fator é a longevidade do projeto em relação às expectativas e mandatos de curto prazo dos políticos, vida útil do *destination brand* é uma proposição com um prazo mais longo do que as carreiras da maioria dos políticos (MORGAN et al, 2002). Estes, de modo geral, são frutos de eleições e acabam deixando seus cargos, ou não (em caso de reeleição), a cada 4 ou 5 anos. Muitas vezes suas prioridades mudam e seus projetos acabam sendo arquivados e substituídos por outros de “maior urgência”, porém, é exatamente esse tipo de prática que deve ser evitada em um projeto como este. Morgan et al (2002) reforçam que a marca leva muito tempo para ser consolidada, onde “leva-se muitos anos para estabelecer uma

imagem de marca, estabelecer o reconhecimento do nome e desenvolver forte consciência de um destino ou produto” (MORGAN et al, 2002). O mesmo aspecto é defendido por Kavartzis et al (2015), que revela que todo processo e estratégia, no caso de um projeto de grande escala como um país, deve estipular um meta de “*Long-term brand strategy*” onde o objetivo deve ser de “*ten, fifteen or twenty years perspectives*” (KAVARATZIS et al, 2015, p. 106).

Consequentemente as estratégias e planejamento devem ser estruturados a fim de estabelecer patamares sólidos, seja com os governantes atuais ou com a comunidade política como um todo. Esse aspecto é defendido por Kavartzis et al (2015) como principal tarefa a ser realizada nesta etapa “A tarefa chave deve ser obter ambos os lados do espectro político, em acordo com a marca ou planos de marketing de longo prazo produzidos para a cidade ou lugar” (KAVARATZIS et al, 2015, p. 107).

Outro possível problema, observado por Kavartzis et al (2015), são as pressões realizadas pela oposição ou até mesmo por eleitorados específicos, essas inclinações podem findar em prejuízos para o desenvolvimento do projeto. “No entanto, as inclinações dos políticos no sentido de não ofender os círculos eleitorais importantes podem trabalhar contra isso” (KAVARATZIS et al, 2015, p. 106). Morgan et al (2002) assume que muitas vezes o processo também é extremamente dificultado por uma variedade de pressões políticas, têm-se que conciliar uma série de interesses locais e regionais e promover uma identidade aceitável para uma série de círculos eleitorais diferentes (MORGAN et al, 2002). Percebido também por Morgan et al (2002 apud LINH, 2012) este tipo de projeto é “especialmente vulnerável a questões políticas e sociais, como greves, tumultos, retrações econômicas, crises, terrorismo e catástrofes ambientais” (MORGAN apud LINH, 2012).

Os autores Anholt e Zizek (apud KANEVA, 2011), compartilham uma visão considerada “pós-ideológica”, que defende, em suma, a utilização da marca nação, ou neste caso das identidades territoriais, pelos políticos como na pior das hipóteses, como uma forma aumentada de propaganda, e na melhor das hipóteses, como uma forma “pós-ideológica” de gestão de reputação para as nações (KANEVA, 2011).

O papel dos políticos na estratégia de *branding* e construção de marca é tão poderoso que para Kaneva (2011) o governo é “influenciadores-chave da

percepção de credibilidade, integridade e legitimidade de uma marca nacional” (KANEVA, 2011). Allan (2011) corrobora com essa visão dizendo que o tipo de liderança praticada pelos governos “diz muito sobre a forma como o lugar é governado, os seus valores, e [...] como ele quer ser visto pelo resto do mundo” (ALLAN, 2011, p. 88). Assim como, Allan (2011) afirma que essa visão das “ações e declarações dos líderes políticos e empresariais de um país podem atrair ou repelir pessoas, instituições, empresas, investidores e turistas” (ALLAN, 2011, p. 82).

Sobre o tipo de estratégia adotada pelos governantes, Kavartzis e Ashworth (2015), em suas observações perceberam que apesar dos políticos buscarem mostrar ou “sinalizar uma 'mudança' a partir dos anteriores encarregados” (KAVARTZIS e ASHWORTH, 2015, p. 106), muitos ainda reiteram generalidades usadas por outros governos, posicionando-se de forma negativa ao invés de “serem específicos e usar arestas sólidas de *branding* em suas declarações ou posições” (KAVARTZIS e ASHWORTH, 2015, p. 107).

O aconselhável para o desenvolvimento de uma estratégia eficaz, segundo Kavartzis e Ashworth (2015), e “um elemento crucial do *Place Branding* deve ser 'descobrir ou criar singularidade, a fim de melhorar a posição competitiva do lugar comercializado” (KAVARTZIS e ASHWORTH, 2015, p. 154). Assim, o local desenvolve uma visão única e diferenciada de experiências e serviços que seu território e marca, podem oferecer para seus *stakeholders*, isso não só criará uma identificação com o local, como promoverá entre eles um maior comprometimento e fidelização a este território e marca, ou citando Hall (2006) um sentimento nacional ou “senso de pertencimento”.

5.1.1.2 Concepção da organização (equipes)

A concepção da equipe de gerenciamento de projeto é o pilar fundamental da execução e planejamento correto deste projeto. Rosa e Almeida (2014) reforçam que apesar da indiferença que alguns gestores públicos veem a área, esta é uma área muito relevante, onde “a gestão de destinos não é uma tarefa trivial” (ROSA e ALMEIDA, 2014). Sousa (2007) assume que esta organização terá diversos deveres, entre eles que “lidere todo o processo de desenvolvimento de

uma marca local, com a total responsabilidade da sua gestão e garantindo a coerência entre os diferentes agentes e a sua consistência ao longo dos anos” (SOUSA, 2007, p. 31).

Rosa e Almeida (2014) citam os autores Grängsjö (2003); Sigala e Marinidis (2010), utilizando uma reflexão voltada para o marketing de destinos, porém com uma visão mais abrangente da estratégia, onde “Não só requer a fusão de uma grande variedade de produtos e serviços independentes de um destino específico, como também precisa que esses componentes funcionem em harmonia, a fim de atingir os objetivos estratégicos do destino” (GRÄNGSJÖ, 2003; SIGALA e MARINIDIS, 2010 apud ROSA e ALMEIDA, 2014, p. 23). Desmembrando essas estratégias e componentes, para que possamos entender o que especificamente estes são, podemos definir que gerenciamento de destino engloba a elaboração imagem, *branding*, marketing e comunicação de tudo o que o lugar tem para oferecer (MORRISON, 2013). Percebe-se assim, que muito mais que simplesmente uma marca, as identidades territoriais podem e devem ser muito mais abrangentes, e que esta motivação deve estar presente desde o princípio do projeto.

Atualmente as práticas utilizadas têm como principais responsáveis os governos locais e nacionais, que controlam a gestão e imagem de um território, mas ao mesmo tempo “não podem arcar com todas as consequências” (SOUSA, 2007). Estes, muitas vezes, acabam por receber apoio de associações comerciais, de turismo, empresariais e outros tipos de organizações como promotores do seu local de origem e estas têm um “papel decisivo na definição e implementação das medidas necessárias à promoção de um local” (SOUSA, 2007, p. 30).

Allan (2011) usa o termo *leadership* (liderança) para definir o grupo que irá gerir o processo de criação de nova identidade, onde o *Place brand leadership* é um novo conceito que descreve como as marcas de lugares (a oferta e a experiência de países, cidades, cidades) são desenvolvidos e conduzidos pelos atores-chave do lugar, muitas vezes em parceria uns com os outros (ALLAN, 2011). Já Rainisto (2003) define como um órgão de coordenação onde “para conduzir o place marketing com sucesso, o lugar precisa de um grupo de planejamento como um órgão de coordenação. Também em grandes regiões da cidade, um grupo de planejamento contribui para a visão necessária, foco e motivação” (RAINISTO, 2003, p. 216).

Ainda citando Rainisto (2003), podemos usar um exemplo muito ilustrativo sobre as práticas de gestão de marca atuais, assim como a prática de muitas empresas, o sucesso de uma marca geralmente é definido pelo profissionalismo e práticas da equipe de gestão, o mesmo pode ser aplicado a gestão de identidades territoriais. Para o autor “sem liderança talentosa um lugar não pode com êxito fazer uso dos seus recursos e capacidades, correndo o risco de perder sua posição de desenvolvimento e sua posição no mercado” (RAINISTO, 2003, p. 223).

Baseadas nas funções e estruturas das DMOs, já vistas anteriormente, essas novas organizações serão divididas em grupos, de acordo com suas funções e componentes. Cruz (2012, p. 56) é um dos poucos autores que delimita as equipes e suas funções, ele defende que esses grupos podem ser divididos em dois “subgrupos”: Sub Grupo PROJETISTA: composto pelo poder público, como o prefeito, vice-prefeito, secretários municipais e diretores; Sub Grupo USUÁRIOS: composto por lideranças e representantes empresariais.

Porém existe uma falha nessa categorização, Cruz (2012) considera como principais gestores do projeto os componentes governamentais e, de acordo com a observação de diversos casos analisados para produção deste método, muitos outros profissionais podem ser responsáveis por esse gerenciamento, por exemplo, agências especializadas em *branding*, designers, administradores, etc.

Defendo, nesta proposta, o uso dos mesmos conceitos acima vistos, porém com uma nova abordagem, mais inclusiva, criando equipes com uma visão multidisciplinar. Assim como Cruz (2012), a composição da equipe é basicamente realizada por dois grupos, o que varia será sua constituição, preferencialmente interdisciplinar e variada:

- Equipe de gerenciamento: com funções muito próximas das DMOs, a equipe de gerenciamento será responsável pela organização do projeto em si e pelo seu desenvolvimento como um todo. Subequipes podem ser criadas dentro desta para facilitar a divisão de tarefas e responsabilidades.
- Equipe de *Stakeholders*: especialmente composta por *stakeholders*, que participaram de forma ativa do processo de avaliação, produção e validação das estratégias e da identidade produzida nesse processo.

A relação entre a equipe de gerenciamento e o *stakeholders* deve ser construída desde os primeiros passos do projeto, Rosa e Almeida (2014) defendem que “devam satisfazer as necessidades dos diferentes *stakeholders* e aumentar o

seu nível de satisfação através do fornecimento de informação completa e confiável sobre os produtos e serviços do destino” (ROSA e ALMEIDA, 2014, p. 27). Essas informações podem ser bem esclarecedoras sobre o processo de construção de identidade, assim como sobre as técnicas e práticas que vem sendo aplicadas e quais os resultados obtidos. Isso não só esclarecerá sobre os investimentos, necessidades e objetivos do projeto, como criará uma relação de engajamento maior com os *stakeholders*.

O aconselhável é que baseados nos objetivos do projeto, a equipe dos *stakeholders* seja criada utilizando diversas organizações e pessoas, principalmente ligadas aos *stakeholders* chave (melhor exemplificados na etapa “Atores”), assim quando incluídos no processo, poderá se obter parceiros de diferentes comunidades e focos, em busca de uma solução mais coletiva e abrangente. Assim, como a possibilidade de objetivos e necessidades, não percebidos previamente, será facilitada, “*Therefore, getting the right people involved and connected starts with a clear understanding of what needs to be accomplished*” (CEOS FOR CITIES 2006, 2006).

A importância do profissional de design e suas metodologias neste tipo de projeto são defendidas por Pontes (2010) e Hunter (apud PONTES, 2010, p. 189). Em seu artigo “*What design is and why it matters*”, Hunter (apud PONTES, 2010) mostra que os processos de design são muito eficientes para engajar outros profissionais, designers ou não, oferecendo métodos e ferramentas que possibilita que estes trabalhem juntos e ao mesmo tempo consigam lidar com problemas e desenvolver soluções de pequenas a grandes questões.

Baseados no conteúdo produzido pelo *CEOS for cities* (2006) considera-se alguns grupos específicos para participar da equipe dos *stakeholders*:

Conselho para o Desenvolvimento Econômico; Líderes de Negócios; Líderes cívicos; Políticos eleitos; Representantes Comunitários; Conselho de Turismo; Universidades locais; Instituições Culturais; Mídia; Comitê de Eventos Especiais; etc. Eles serão capazes de responder com mais familiaridade algumas perguntas básicas ligadas ao projeto, como: O que a estratégia de marca precisa resolver? Existe um negócio, cidadão ou questão política que está manchando a reputação do lugar? A atual postura da marca e suas estratégias são eficientes? Ou precisamos de mais pro-atividade para revigorar a presença do lugar, a fim de atrair mais investimentos?

Citando informações de Morrison (2013), podemos usar o Destination Consultancy Group (DCG), em tradução livre, Grupo de Consultoria de Destino, como principal exemplo de organização de uma equipe de gerenciamento, baseadas em suas estruturas de DMOs. A DCG trata-se uma empresa de consultoria, situada nos EUA, focada principalmente na área de turismo, mas que descreve de forma clara a importância das DMOs e o impacto de suas atribuições.

Ela estabelece seis funções chave para as DMOs, apresentadas no gráfico abaixo, que podem ser usadas para a definição de tarefas das equipes de gerenciamento do projeto, assim como nas estratégias de relacionamento e na relação de ambas com os *stakeholders*. As suas especificações definidas pela DCG foram adaptadas às características deste projeto, porém mantendo sua estrutura principal (Figura 27):

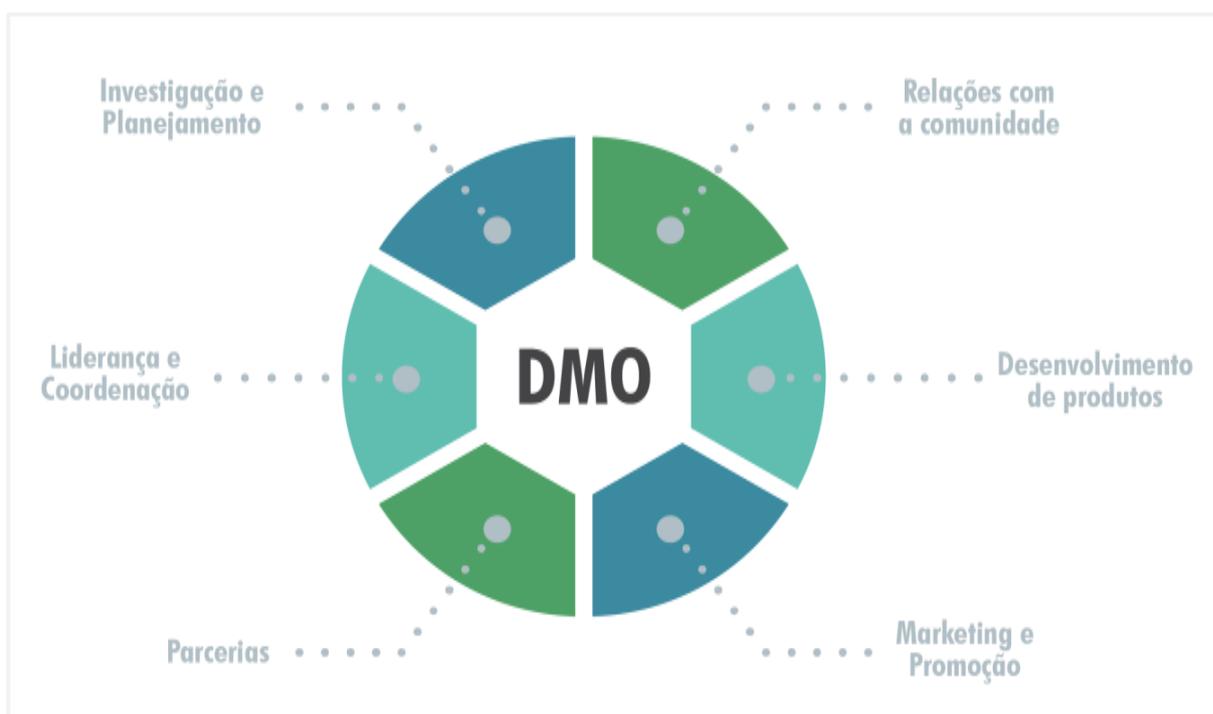


Figura 27 – Funções chave para DMOs.
Fonte: Adaptado Morrison (2013)

Liderança e coordenação – Define o cronograma, atua como coordenador dos esforços de todos e é a autoridade responsável pelo cumprimento da agenda, definindo assim o futuro da identidade do território;

Parcerias – Promove a cooperação e constitui parcerias para atingir objetivos específicos;

Investigação e planeamento – Conduz as investigações essenciais para o planeamento de políticas, planos e estratégias, que desenvolverão a visão e os objetivos do projeto;

Relações com a comunidade – Envolve ao projeto, avalia e monitora os *stakeholders*, as suas atitudes e convicções, em relação ao território e sua identidade, seja atual ou futura;

Desenvolvimento de produtos – Projeta, produz e garante o apropriado uso de produtos, serviços e programas. Também avalia as propostas destes compostos já existentes e auxilia na melhoria dos mesmos;

Marketing e promoção – Cria o posicionamento e a marca do destino (*branding*), selecionando os mercados mais apropriados, de acordo com os *stakeholders*, e promovendo o território e sua identidade.

Observando as funções acima, podemos destacar alguns verbos e como estes estão diretamente relacionadas com as metodologias de design, assim como com o método teórico aqui proposto neste trabalho.

Em resumo, podemos dizer que todos aqueles que de alguma forma se identifiquem e sejam identificadas com um determinado local podem ser considerados como “agentes” de *Place Branding* (SOUSA, 2007) ou um representante do território. Esta característica pode ser observada principalmente quando falamos de residentes e turistas, estes tem um potencial de engajamento e persuasão extremamente eficiente quando se trata de criar uma imagem ou percepção de determinado local. Por isso defende-se tanto o seu apoio, contribuição e preparo principalmente em cooperação com a equipe dos *stakeholders* e de gerenciamento, a fim de produzir resultados mais eficientes sobre as práticas do projeto, principalmente aqueles voltados para as pessoas.

5.1.1.3 Promover comprometimento e compromisso

A mobilização da comunidade, interna e externa ao território, é o primeiro passo para a obtenção de incentivos e participação destes no processo de desenvolvimento do projeto. Isso ajudará a equipe de gerenciamento a obter mais

recursos, dados e contribuições para a produção de suas ideias, agregando assim, maior valor e eficácia para as soluções criadas.

Todos os indivíduos que desejam participar devem ser estimulados através de oportunidades e ações durante todo o desenvolvimento do projeto, desde sua etapa inicial até o seu resultado e monitoramento. Porém, essa estratégia só é válida quando considerar-se a disposição voluntária dos participantes, o que acarretará em maior comprometimento e alcance incitado através do engajamento.

A promoção do comprometimento e compromisso está diretamente ligada a comunicação e visibilidade do projeto. Seu relacionamento é de interdependência, onde a comunicação promove informação ao público, que participa e se compromete com o desenvolvimento do projeto, resultando em maior visibilidade e amplitude.

Segundo os autores Moilanen e Rainisto (2009), aplicados ao contexto de *destination brand*, o comprometimento e compromisso devem ser estimulados através de três cuidados essenciais: 1) criação de uma cultura da comunidade (espírito, confiança, união); 2) aumentar o compromisso com a marca em todos os níveis da organização, particularmente a nível gerencial; e 3) e, finalmente, a criação de uma cultura de debate aberto.

5.1.1.4 Parceiros ou agentes

Os novos desafios impostos pela complexidade das relações sejam sociais ou econômicas, exigem uma abordagem mais inclusiva por parte dos gestores públicos. Essa abordagem acaba por beneficiar o setor público e seus projetos em diversos aspectos, entre eles o desenvolvimento dos territórios, e da sua identidade, que vem sendo construídos permeados de participações e cruzamentos entre diversas áreas.

Os chamados parceiros ou agentes serão os responsáveis pelo apoio do projeto nas mais diversas áreas, podendo ter representantes incluídos na equipe de gerenciamento e dos *stakeholders* ou ter uma conexão não “formal” com o projeto. Essas decisões irão variar de acordo com os gestores do projeto de quais serão as contribuições e do tempo disponível por estes parceiros.

Incluem-se entre agentes ou parceiros: os residentes, organizações não governamentais, agências de turismo, parceiras público-privadas, empresas, universidades, etc. As ações produzidas por esses órgãos, mesmo que de forma subjetiva, influenciam a forma com que diversos *stakeholders* percebem o território em questão.

Destacam-se neste tópico a participação dos seguintes parceiros:

- Organizações governamentais: são os responsáveis por elementos constitutivos do território e pela propagação da identidade local de alguma forma. Segundo Kavartzis et al (2015, p. 106) podemos citar os exemplos de escolas e outros estabelecimentos de ensino público, instalações de resíduos e de energia, parques, instalações de lazer, eventos culturais, transportes, agências de emprego, etc.

- Parcerias público-privadas: estimulam a capacidade organizacional através de cooperação entre o setor público e o setor privado. Segundo Rainisto (2003) a administração pública nem sempre é capaz de lidar eficazmente com grandes projetos, fazendo com que as parcerias existentes muitas vezes não obtenham a realização de necessidades que são responsabilidade do poder público. As parcerias dão autoridade para que a cooperação e resolução das necessidades sejam resolvidas em mão dupla, trazendo benefícios para ambos os setores.

- Organizações acadêmicas e institutos de pesquisa: sejam de caráter público ou privado, são componentes básicos das vantagens competitivas de determinado território. Além de possibilitarem maior desenvolvimento cultural, tecnológico, criativo, econômico e serem fontes de inovações em diversos campos, devemos ressaltar a importância desse capital humano como elemento de longa data na construção da identidade local.

5.1.1.5 Visibilidade e comunicação de projeto

Esta etapa trata-se das observações necessárias para a construção de meios de comunicação e de relacionamento do projeto com o público geral. Estes devem ser planejados e iniciados o mais cedo possível, assim a transparência das

operações, etapas, técnicas e resultados construídos pelo projeto vão gerar maior credibilidade e menor desaprovação dos atores.

A partir do início do projeto até à gestão diária, grande atenção deve ser dada a comunicação interna e externa. A gestão de como cada etapa será comunicada deve ser inserida no cronograma e planejamento geral, tanto das fases individualmente como do projeto como um todo.

Através da comunicação do projeto o comprometimento e a participação da comunidade são estimulados. Segundo Moilanen e Rainisto (2009) “comunicando o projeto objetivos, progressos, o calendário e as oportunidades para os participantes influencia-se o resultado e todo processo” (MOILANEN e RAINISTO, 2009, p. 170). Assim melhor informados sobre o que está acontecendo e como está sendo feito, os atores terão oportunidades de participação mais claras gerando engajamento e resultados mais abrangentes.

Parcerias com medias locais, e até mesmo globais dependendo da amplitude do território, podem gerar maior visibilidade e presença do projeto no cotidiano do público, interno e externo, enfatizando a importância da sua cooperação e participação nas ações e etapas realizadas. Rádios, emissoras de televisão e jornais podem ser um exemplo, porém devemos lembrar os custos ligados à divulgação de qualquer tipo de material em meios de comunicação de massa como estes.

Outro exemplo são as redes sociais e a internet de modo geral, que produzem resultados muitas vezes bem mais abrangentes e com menor custo que as mídias tradicionais. Podemos citar, neste caso, o desenvolvimento da marca da cidade Florianópolis, que utilizou as redes sociais, blogs, sites e também produziu uma revista eletrônica, exclusivamente para divulgar as etapas e resultados do andamento do projeto. Atualmente este projeto está na fase final de desenvolvimento, onde três alternativas para a identidade estão sendo votadas pelo público, através da internet, para escolher a opção final que melhor representa a cidade e que será posteriormente implementada.

Algumas questões devem ser citadas para o planejamento, direcionamento, implementação e construção do relacionamento do público com a comunicação do projeto. Quais informações podem e devem ser divulgadas pelos responsáveis do gerenciamento do projeto, são exemplificadas por Moilanen e Rainisto (2009, p. 170) através das seguintes frases curtas, que norteiam o que

deverá ser feito para a divulgação: É isto que estamos fazendo; Este projeto é sobre isto; É isso que nós vamos fazer através desse cronograma; É desta forma que você pode colaborar; e, Aqui você pode encontrar mais informações.

Cada equipe de gerenciamento do projeto desenvolve suas próprias atividades e soluções de comunicação, de acordo com as necessidades de cada etapa do desenvolvimento do projeto. Estas atividades são respostas para as necessidades, circunstâncias e expectativas locais, variando a partir de encontros e jornadas de portas abertas, para boletins informativos, *briefings* e comitês de ligação direta com a comunidade, que também são dedicados a maior participação e engajamento do público no desenvolvimento do projeto.

5.1.1.6 Orientação de mercado

Esta etapa delimita quais são os mercados-alvo de atuação das estratégias e da identidade construída no projeto. Delimitar esse(s) mercado(s) facilita o desenvolvimento da identidade e o relacionamento destes com os *stakeholders*. A pergunta crucial para esta etapa é “Quais mercados deseja-se atingir com esse projeto?”. Segundo Minciotti e Silva (2011) uma das principais funções e benefícios do desenvolvimento de *branding* de uma localidade é a possibilidade de “criar mercados competitivos, atingir compradores específicos” (MINCIOTTI e SILVA, 2011, p. 331).

Muitas vezes o projeto de construção da identidade reflete uma necessidade percebida de uma mudança de posicionamento, de mercado ou expansão deste por parte do território. Eis aqui a necessidade de um cuidado especial na construção do projeto, avaliar a atual situação e analisar se o(s) mercado(s) atual(s) está sendo devidamente gerenciado e seu(s) público(s) satisfeito com as atuais estratégias, é essencial antes de uma possível expansão.

Os principais aspectos a serem observados na orientação de mercado são os fatores que diferenciam o território dos demais e quais são as características que podem construir um cenário ideal para os atuais objetivos do território e conseqüentemente da identidade que será construída a partir dele.

Existe ainda a orientação de mercado voltada para reconstrução da imagem, que pode permanecer intacta por muito mais tempo do que as mudanças no próprio território. Muitas vezes a identidade do local e seus componentes, são percebidos pelo público exterior de forma errônea, influenciada por preconceitos ou estereótipos. Estes podem dificultar o desenvolvimento econômico e social, ou até mesmo produzir um impacto negativo sobre sua posição no contexto local, regional, internacional ou global (dependendo das proporções do território).

Segundo a adaptação feita por Lee (2009) de Kotler et al.(1993 apud LEE, 2009), o território deve ter seu planejamento e resposta aos desafios atuais de mercado, da seguinte forma:

- Estabelecendo uma visão e planejamento estratégico para enfrentar os desafios do mercado;
- Adotando uma perspectiva verdadeira de mercado para seus produtos e clientes;
- Desenvolvendo qualidade em seus programas e serviços, para assim, poder competir com outros locais;
- Desenvolvendo habilidades para se comunicar e promover suas vantagens competitivas de forma eficaz;
- Diversificando sua base econômica e desenvolver mecanismos para se adaptar com flexibilidade às condições de mudança;
- Desenvolvendo e cultivar características empreendedoras;
- Confiando e criando parcerias com o setor privado para realizar suas tarefas;
- Desenvolvendo seus próprios processos de mudança exclusivos, de acordo com suas diferenças de cultura, política e processos de liderança;
- Desenvolvendo mecanismos organizacionais e processuais para sustentar o desenvolvimento local, e manter seu dinamismo.

Através da adaptação de Tarouco e Reyes (2011) as seguintes questões podem ser levantadas para melhor planejar o posicionamento de mercado de um território: Onde queremos estar?; Como podemos chegar até lá?; Por que a identidade ou marca?; Para Quem?; Contra Quem?

5.1.1.7 Investimentos

Os investimentos realizados para o desenvolvimento da identidade territorial tem relação direta com a definição dos objetivos estratégicos, benefícios esperados, significância econômica, abrangência do território e da futura identidade produzida (incluindo em caso de *redesign*).

Segundo Moilanen e Rainisto (2009), o desenvolvimento de *branding* de um país (ou outro tipo território) vem sendo visto como um investimento de alto retorno. O planejamento otimizado e correlação do investimento e o desenvolvimento de *branding* (identidade), influência a percepção de qualidade, lucros, forças e atratividade de determinado território perante seu público.

Em relação ao investimento existem dois objetivos cruciais que devem ser mantidos em mente: a magnitude do financiamento estabelecido, conseqüentemente o nível de atenção que pode ser obtido; e a garantia dos investimentos a longo, que pode, por exemplo, ser consolidado através de contratos ou licitações.

Inicialmente, o desafio mais significativo em relação ao investimento, é definir a relação entre o montante investido e os benefícios que serão produzidos. Uma vez que o financiamento é assegurado e a continuação do desenvolvimento da identidade territorial é definida, o grupo de gerenciamento do projeto define como o dinheiro será aplicado durante as etapas, de acordo com as necessidades por cada uma delas definidas.

Dessa forma, por ainda não possuírem um planejamento de projeto e incentivo para o mesmo consolidado, os autores Anholt (2010), Eva Niesing (2013) e Moilanen e Rainisto (2009) acreditam que o financiamento inicial do projeto provavelmente partirá de fontes públicas de investimento. De forma geral, são estes setores que solicitam a produção de uma identidade, pois já possuem uma visão dos prováveis benefícios que serão obtidos, principalmente no âmbito turístico e comercial. Porém, deve-se lembrar de que existem exceções a regra, como exemplo, as identidades territoriais produzidas através de trabalhos acadêmicos, como o caso da cidade de Santo Ângelo, realizada pelo autor Tarouco (2011).

Deve-se citar também a importância do engajamento e da conquista de parceiros, posteriormente estes vão influenciar a participação financeira do setor

privado no projeto, apresentando os benefícios e novos possíveis mercados, conquistando assim mais clientes e expandindo negócios. Moilanen e Rainisto (2009) reforçam essa visão, afirmando que posteriormente no processo o financiamento a partir de agentes do setor privado pode ser levantado e aumentado, pois as diferentes partes interessadas já serão capazes de prever melhor quais os benefícios que vão receber a partir dos esforços de *branding* (MOILANEN e RAINISTO, 2009).

Para se obter bases para melhor propor e aplicar os investimentos necessários para as proporções variadas de territórios, aconselha-se o uso de análises de casos de identidades já realizadas, tanto aqueles de sucesso quanto os que falharam de alguma forma. Podemos citar como exemplo, segundo Moilanen e Rainisto (2009), o caso da marca Austrália, que designou um total de € 205 milhões de euros (€ 51 milhões anuais) dos fundos públicos para o projeto de desenvolvimento de sua marca entre os anos de 2003 e 2006. Em adição a esse valor, companhias australianas investiram o aproximado a € 120 milhões de euros no projeto, que atualmente proporciona um rendimento anual de € 30 milhões de euros.

5.1.1.8 Briefing e plano de projetos iniciais

Esta fase, de acordo com os autores Cruz (2012), Cameira (2013), Pontes (2010), caracteriza-se como a etapa pré-projetual ou de análise do problema (*problem finding*). Esta fase orientará as pesquisas que precisam ser realizadas no sentido de identificar e separar os problemas para um exame mais detalhado, a fim de priorizá-los, através da monitoração e observação da realidade, experimentação de estímulos e interpretação e reconhecimento da intensidade dos dados, em função do interesse e aprofundamento projetual.

Segundo Cruz (2012), o briefing na sua forma mais simples de apresentação, significa “a passagem de informação de uma pessoa para outra, podendo ser definido como um conjunto de informações, ou uma coleta de dados para o desenvolvimento de um determinado trabalho ou com vista à solução de um determinado problema” (CRUZ, 2012, p. 39).

A participação do designer neste tipo de projeto e principalmente nesta etapa ocorre, de acordo com Pontes (2010), pelas suas características de alta especialização, experiência e interdisciplinaridade, que são indispensáveis na construção de identidades autênticas. Cameira (2013) acredita que as atribuições do designer vão muito além do desenvolvimento visual da identidade, para ela a participação no desenvolvimento do projeto como um todo, permite que o “designer pode torne-se coadjuvante nesse processo, assessorando os gestores não apenas nas questões sintáticas, como também no que tange à estratégia, à arquitetura, às inspirações e às aspirações” (CAMEIRA, 2013, p. 19).

Por esse motivo o trabalho do designer, e conseqüentemente da equipe de gerenciamento do projeto, depende muito dos aspectos levantados pelo briefing ou proposta de trabalho inicial, no qual “devem estar definidos os objetivos, o público-alvo, os dados técnicos, econômicos e estratégicos, as premissas e condições de execução da comunicação que vão incidir no projeto” (PONTES, 2010, p. 189).

Porém, como já se sabe no mundo empresarial, muitas vezes as informações fornecidas pela empresa, nesse caso território, não são suficientes para o desenvolvimento eficaz e completo do projeto, necessitando que os gerentes de projeto busquem por conta própria mais informações. De certa forma essa característica torna-se um fator positivo, pois permite a descoberta de novas necessidades anteriormente não percebidas pelos solicitantes do projeto.

Os percursos a serem percorridos pela equipe de gerenciamento devem estar previstos no plano de projeto inicial, que deve elucidar as principais etapas realizadas durante o desenvolvimento do projeto e como os recursos obtidos e programados, que nelas serão aplicados. Sabe-se que nesta etapa muitas informações ainda estão dispersas e futuramente serão mais detalhadas, mas o plano inicial deve se basear no briefing já proposto para definir as prioridades e objetivos do projeto. A metodologia aqui proposta pode, e deve, ser usada como base para este planejamento inicial, onde o uso e aplicação de cada etapa ou ferramenta devem ser avaliados de acordo com o orçamento previsto e a abrangência da identidade que será produzida.

5.1.2 Etapa 2: INTRODUÇÃO

5.1.2.1 Pesquisa contextual

A pesquisa contextual tem como intuito compreender o contexto do território, buscando elementos que caracterizam esse território, sejam eles materiais ou imateriais. Segundo Scaletsky et al (2008), a pesquisa é usada pelos designers como fonte da busca elementos ligados diretamente ao objeto do projeto, procurando o conhecimento intrínseco ao próprio problema para solucioná-lo.

Com base nas teorias já apresentadas, investigam-se as condições reais do território, a fim de dar suporte projetual para o processo de desenvolvimento e experimentação de possibilidades e resultados. A pesquisa deve ser realizada com certa profundidade, discutindo práticas, problemáticas e contextos importantes, mantendo uma relação estreita com a compreensão do impacto desses elementos, empatia em relação aos dados e foco nos elementos que podem contribuir com os objetivos do projeto.

Buscando-se captar a atmosfera do território e documentar as realidades existentes, podem ser levantadas informações in loco ou não, como por exemplo, entrevistas, levantamentos fotográficos, pesquisas bibliográficas, entre outros. Que constituirão as principais características de destaque do território e também os possíveis links ou insights referenciais para a construção do projeto.

A imagem e identidade de um território tende, de acordo com suas proporções, a ser influenciada por fatores diversos. Para compreender melhor esses fatores, como avaliá-los e a partir destes construir as interpretações necessárias para o desenvolvimento do projeto, aconselha-se a observação dos seguintes termos genéricos:

- Território: As informações referentes ao território remetem aos aspectos ligados as suas fronteiras, política e aspectos naturais. Por exemplo: Características e dimensão do espaço; localização; geografia e hidrografia; belezas naturais e patrimoniais; taxas de poluição ou combate à ela; sustentabilidade; arquitetura; infraestrutura; mobiliário urbano; qualidade e acesso a serviços básicos

- **Histórico:** As informações referentes ao histórico remetem aos aspectos ligados à sua história, real ou imaginada. Por exemplo: Descobrimiento ou fundação; fatos históricos associados; monumentos; mitos e lendas; personalidades nascidas ou associadas ao território; descobertas científicas realizadas; etc.

- **Turismo:** As informações referentes ao turismo remetem aos aspectos ligados às atrações turísticas e seus desdobramentos. Por exemplo: Atrações; eventos; pacotes turísticos; acessibilidade; recepção; assistência aos turistas; preparo da infraestrutura de acordo com as demandas; mix de produtos; flexibilidade; etc.

- **Instituições:** As informações referentes as instituições, remetem aos aspectos ligados as empresas, instituições e órgãos que compõem o território e o seu impacto. Por exemplo: Número e caráter das instituições situadas no território (nacionais e internacionais); incentivos para fixação das entidades (fiscais, econômicos, mão-de-obra especializada); impacto no território; ações benéficas ou não para a população; mídias situadas; cobertura da mídia; divulgação através de filmes ou séries filmados/produzidos no território; etc.

- **Relações:** As informações referentes às relações remetem aos aspectos ligados ao relacionamento interno e externo e seus impactos. Por exemplo: Relacionamentos comerciais (mercados); balança comercial; relações inter-regionais; cooperação; conflitos (guerras, revoltas, etc.); dúplice local e global; diplomacia; agendas (nacional, regional e global); reconhecimento; participação em órgãos pacificadores (ONU, etc.); qualidade e acesso ao transporte; qualidade e acesso as comunicações; etc.

5.1.2.2 Fatores que constroem identidades

Através do referencial teórico levantado constituímos alguns elementos ou características que são responsáveis pela construção de uma identidade territorial. Como sugestão para melhor compreender o objeto do projeto, seu ambiente e os relacionamentos nele existentes, sugere-se a revisão do tópico A Identidade e os Territórios (2.1) deste trabalho. Neste tópico, podem-se observar algumas

características que podem ter sido desprezadas ou despercebidas nas análises até aqui propostas.

A análise destes tópicos possibilita não só compreensão do cenário atual como também produz indícios para o planejamento da estratégia e do *branding* do território, ambas as informações de essencial importância, que serão usadas em etapas futuras.

5.1.3 Etapa 3: CENÁRIO ATUAL

5.1.3.1 Concorrentes

A análise da concorrência centra-se em uma série de questões-chave, que devem considerar cada uma das áreas dentro das quais o território compete ou deseja competir. Com reflexões voltadas para a competição entre nações, Niesing (2013) cita o autor Harrison para afirmar que os concorrentes do país são geralmente definidos como as nações susceptíveis de serem adotadas como uma alternativa em consideração à oferta da nação (HARRISON apud NIESING, 2013).

Os concorrentes irão variar de acordo com qual mercado está sob análise, um território que é um concorrente direto no setor do turismo, por exemplo, pode ou não concorrer com o território em outros mercados-alvo. Segundo Dinnie (2008), o conceito de vantagem competitiva de um território, nesse caso refere-se aos elementos que diferenciam um lugar de outro e o ajudam a se destacar positivamente acima seus concorrentes nos principais mercados-alvo que deseja atuar.

Também podemos considerar nesse aspecto, segundo Moilanen e Rainisto (2009, p154) as identidades e imagens dos concorrentes centrais, suas estratégias de desenvolvimento da marca, e forças e fraquezas estratégicas. Lembrando o autor Aaker (2007), a marca neste caso, sinaliza ao consumidor a origem do produto, a diferenciando perante os concorrentes, afirmando sua veracidade e qualidade de procedência e protegendo o produto dos concorrentes que possam parecer similares.

Para melhor compreender os concorrentes e suas relações com o público, Dinnie (2008) propõem que sejam realizadas as seguintes perguntas: Quem são nossos concorrentes? Quais são suas forças e fraquezas? Quais são os seus objetivos estratégicos e de impulso? Quais são as suas estratégias? Quais são os seus padrões de resposta?

Algumas ferramentas, propostas neste modelo, podem ser usadas para responder essas perguntas, assim como, avaliar e compreender melhor os concorrentes do território. Um ótimo exemplo é a ferramenta SWOT, onde os resultados obtidos podem gerar insights sobre concorrentes, o mercado e quais são as necessidades atendidas, ou não, do público.

Fraser (2012) sugere a seguinte metodologia para levantar dados e como os concorrentes criam valor para seu território:

- Reúna dados: Descubra o máximo possível sobre o território concorrente, analisando os relatórios anuais e fontes de informação do mercado.

Perguntas principais: O que eles oferecem? Onde eles investem? Como é a experiência do cliente?

- Agrupe as informações obtidas, sintetize e mapeie a importância das descobertas feitas.

- Encontre padrões e agrupe as informações em tópicos centrais e questione: Como isto é fundamental para a criação de valor de uma experiência, produto ou serviço? Como cada tópico se relaciona com outros? Como essas relações criam valor de forma exclusiva? Quais atividades dão apoio aos tópicos centrais? Alguma dessas atividades reforça mais de um tópico principal?

- Avalie quais as características de cada concorrente são mais valiosas e classifique de 1 a 10 o valor das estratégias de singularidade e competitividade de cada concorrente.

O autor Dinnie (2008, p. 223) sugere a seguinte tabela (Quadro 10) como matriz de análise da concorrência. Trata-se de uma ferramenta para levantamento e avaliação dos concorrentes, distribuída da seguinte forma:

	Forças	Fraquezas	Objetivos Estratégicos	Estratégias atuais	Outros aspectos
Turismo					
Território A					
Território B					
...					
Exportação					
Território A					
Território B					
...					
Outras Categorias					

Quadro 10 – *Nation-brand competitor analysis matrix.*

Fonte: Dinnie (2008, p. 223)

Outra característica que pode ser observada e posteriormente desenvolvida com mais cuidado, é a própria visão dos concorrentes em relação ao território, objeto do projeto. As seguintes questões podem ser realizadas a fim de descobrir essa visão exterior: O território é visto como possível concorrente?; Existe a possibilidade de criação de parcerias entre os territórios?; Quais são as principais características que posicionam o território acima do concorrente?, etc.

5.1.3.2 Mercado

A análise do mercado possibilita a compreensão do cenário e posicionamento atual do território, suas forças e fraquezas. Levantar dados sobre como o(s) mercado(s) se comporta(m) em relação ao território e vice-versa, possibilita a construção de estratégias voltadas para correção de imagem assim como o desenvolvimento de específicos nichos ainda não explorados. É o caso de determinados setores produtivos do território, que muitas vezes por falta de incentivo e uma estratégia bem organizada perdem oportunidades de venda e desenvolvimento.

Deve-se lembrar também que os aspectos aqui relacionados não estão somente ligados ao território físico, mas aos serviços e produtos por ele oferecidos. A forma como estes são percebidos pelo mercado pode construir relações de identificação ou repulsa, por parte dos consumidores, ao território ou a determinadas marcas desse originadas.

Algumas questões podem ser abordadas para o levantamento da situação atual do mercado ao qual o território está inserido: Onde estamos atualmente (como território, marca ou produto)?; Quais os fatores que diferenciam o território e seus produtos dos demais?; Quais são as principais características?; Como as atuais estratégias fazem efeito?; Quais são as relações mais importantes com consumidores?; Quais são as forças e fraquezas do território?; Existe algum mercado inexplorado?; Quais são as atuais prioridades competitivas?; etc.

5.1.3.3 Estratégias atuais

A etapa de levantamento das estratégias atuais corresponde a observação do cenário atual da identidade, sua comunicação e sua metas e valores abordados pelo território. Segundo Gaio e Gouveia (2007) as estratégias utilizadas pelos logradouros para identificar e comunicar os seus atributos e valores constituem uma tática importantíssima que impulsiona a competitividade territorial e reforça a aplicabilidade do *branding* e gestão de marca às cidades.

Interpreta-se por “estratégia” a prática de planejamento que envolve as metas, consideradas uma declaração geral do propósito, os objetivos e os meios de atingi-los. Segundo Wheeler (2008) a estratégia produz a unificação, através de uma ideia central, de todos os comportamentos, ações e comunicações da marca. Na interpretação de Tarouco (2011) estratégia pode ser definida como “as ações integradas adotadas pelos lugares, a fim de posicionarem-se com vantagens competitivas num mundo globalizado, aproveitando as oportunidades do mercado” (TAROUCO, 2011, p. 43).

Os seguintes tópicos podem ser usados para avaliar e categorizar as atuais estratégias aplicadas, seja na gestão dos atributos territoriais, da sua identidade ou da comunicação:

- estratégias passadas e atuais;
- problemas estratégicos;
- competências e limitações organizacionais;
- competências e limitações financeiras;
- forças e fraquezas.

Como sugestão, acrescenta-se a avaliação acima citada, as seguintes questões:

Quais são as atuais estratégias de desenvolvimento territorial?; Quais são as atuais estratégias de desenvolvimento de *branding*?; Existem estratégias ligadas a esses tópicos?; Como são planejadas as estratégias?; De forma informal ou possuem um plano teórico e documentação adequada?; Quais são os objetivos atuais?; As estratégias tem sido efetivas?; Os *stakeholders* são considerados no planejamento?; Quais stakeholders?; Residentes participam e cooperam com as estratégias? De que forma a mesma estratégia abrange os diferentes *stakeholders* do território?

5.1.3.4 Identidade visual, comunicação e marketing atuais

O objetivo desta etapa é realizar o levantamento das estratégias de *branding*, comunicação e marketing, sejam estas aplicadas no presente ou passado. Os materiais recolhidos buscam fundamentar os elementos da identidade territorial através da análise das práticas e sinais já utilizados, assim obtendo um patamar da aceitação do público e dos erros e acertos já cometidos na gestão da imagem do território.

Em alguns casos, existe a possibilidade de tais estratégias comunicacionais não existirem, ou seja, o território não produziu nenhuma forma de comunicação oficial. Neste caso, opta-se pela busca de materiais produzidos de forma informal ou não diretamente ligados ao território como produto, por exemplo, materiais que citam o lugar de origem através da divulgação de suas empresas ou produtos ou que identificam seus produtos através de símbolos ou elementos territoriais.

Definir como a identidade e imagem vem sendo trabalhada irá variar de acordo com a documentação e abrangência do território. Muitas vezes estes não mantem um registro, mas através do acesso a pesquisas bibliográficas é possível se obter um conteúdo rico e transformador.

Os materiais que podem ser recolhidos variam de acordo com a disponibilidade, existência e acesso, mas em suma pode-se citar os seguintes exemplos: Marca, elementos de identidade visual, símbolos gráficos já usados na comunicação, materiais produzidos com base nestes elementos, informativos, folders, guias, jornais, selos, cartões postais, *souvenirs*, campanhas publicitárias, propagandas, ações de marketing, concursos, eventos, campanhas na internet, sites, emails, mobiliário urbano, sinalização, intervenções urbanas, figuras públicas ligadas ao território, músicas, poemas, artesanato e qualquer outro tipo de representações artísticas produzidos.

Todo material obtido será associado as referências de projeto, que serão usadas em etapas posteriores para a produção, através do *branding*, de uma nova identidade (projetada) para o território.

5.1.4 Etapa 4: ATORES

5.1.4.1 Identificação dos stakeholders

A identificação dos principais stakeholders dependerá dos objetivos ligados ao projeto de construção da identidade. Segundo Wheeler (2008, p.9) a identificação dos chamados “*stakeholders-chave*”, possibilitarão uma ampla gama de soluções de posicionamento, estratégia, planos de ação e inclinações da identidade a ser produzida.

A figura abaixo (Figura 30) a seguir define as etapas de identificação dos *stakeholder-chave* segundo a adaptação do modelo de Rodrigues (2010), baseando-se nos requisitos e objetivos estipulados:

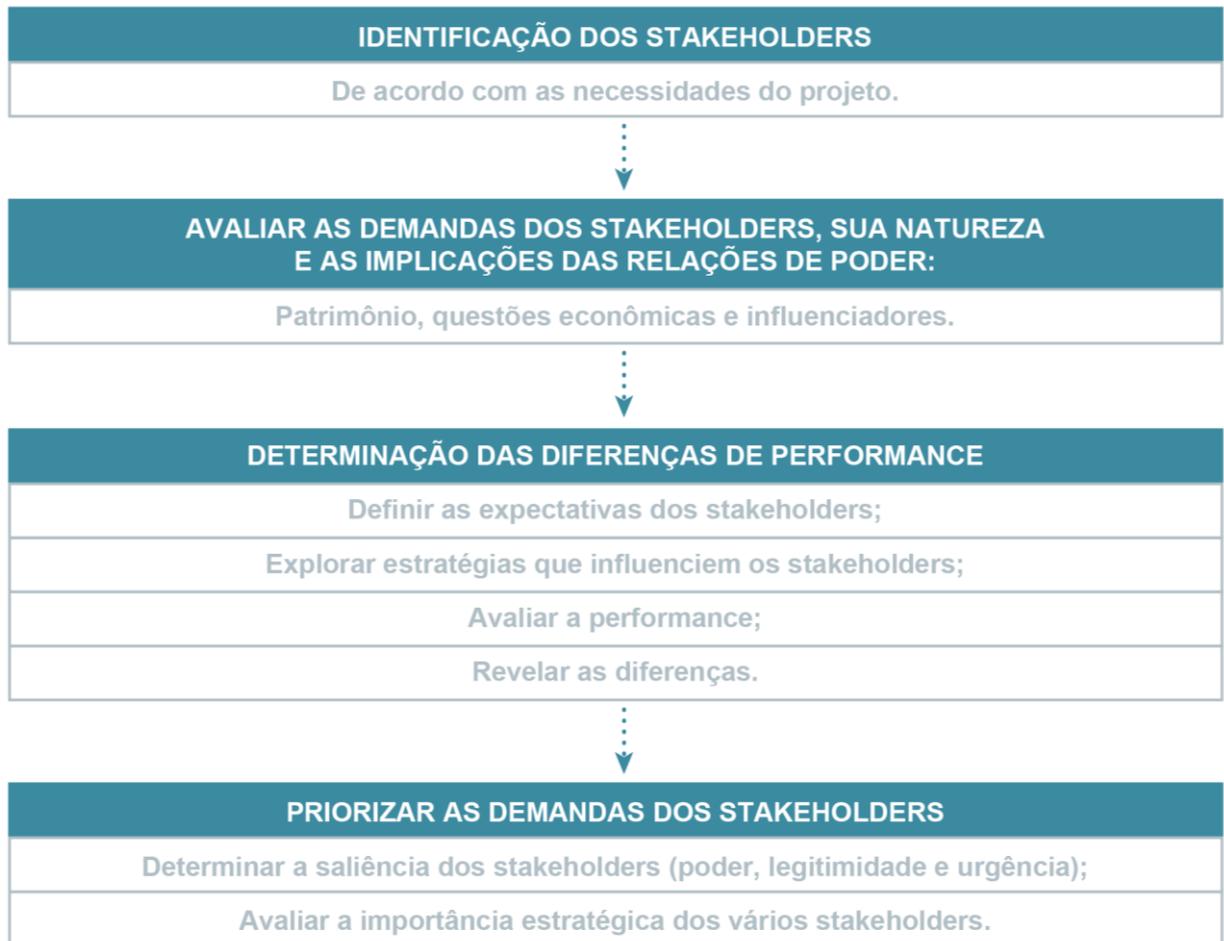


Figura 30 – Etapas para identificação dos *stakeholders*-chave
Fonte: Adaptação de Rodrigues (2010)

5.1.4.2 Definição dos *stakeholders* “chaves”

Caso a identificação dos *stakeholders* não seja focada em objetivos definidos e áreas distintas, estipuladas no briefing do projeto, indica-se um modelo mais abrangente e sintético das principais variáveis. A partir da análise das metodologias e definições existentes, a autora optou pela reformulação da priorização dos *stakeholders*, segundo sua visão das necessidades e requisitos deste tipo de projeto.

O modelo a seguir é uma adaptação dos exemplos e definições tradicionais, porém reduzindo o número categorias ou tipos de *stakeholders*-chave e suas formas de relacionamento com o território para apenas cinco categorias. Este

modelo foi criado avaliando-se a frequência e principais impactos dos agentes citados, que foram divididos da seguinte forma:

- Residentes ou comunidade local;
- Governo e políticos;
- Visitantes ou turistas;
- Investidores (internos e externos);
- Media e formadores de opinião.

As etapas de identificação dos *stakeholders* seguirão a mesma metodologia anteriormente estipulada (Figura 30), porém os *stakeholders* definidos no primeiro passo serão as categorias acima propostas.

5.1.4.3 Contato e integração dos stakeholders

Os primeiros passos ligados a esse tópico são a construção de pontes de relacionamento entre equipes e *stakeholders*, estejam eles diretamente envolvidos com a equipe dos *stakeholders* ou não. Através destes relacionamentos a promoção do engajamento, assim como a credibilidade do projeto serão reforçados.

Diversas técnicas podem ser utilizadas para a construção destes relacionamentos. Inicialmente, como já citado na primeira etapa “START” (pag. 57) deste trabalho, o ideal é instituir uma forma de contato direto entre os componentes do projeto e a população. Entre as ferramentas sugeridas para esse passo podemos citar a mídia em geral, revistas especialmente produzidas para o projeto ou até mesmo as redes sociais.

Estudos recentes mostram que o impacto da internet na gestão de *branding*, incluindo sobre a perspectiva territorial, é um grande aliado na promoção de engajamento assim como na transparência de informações sobre o projeto, resultando em interações, seja pelos meios tradicionais como *e-mail* ou pelas redes sociais, muito mais construtivas e honestas no que diz respeito à opinião do público geral em relação ao território e suas práticas.

5.1.4.4 Perfis B2B

Como já observamos anteriormente, existem vários perfis associados aos *stakeholders* que buscam, avaliam, compram, investem ou usam determinado território. Normalmente cada parte ou categoria tem um perfil diferente, com diferentes interesses e relacionamentos. Esses determinados perfis podem ter grande influência na decisão de compra, de forma positiva ou negativa.

O relacionamento dos *stakeholders* com a marca pode ser classificado de acordo com a situação atual da marca, segundo Savage et al (1991) a classificação segundo relacionamento entre *stakeholder* e marca pode ser categorizado em: *supportive, marginal, non supportive e mixed Blessign*.

Porém a definição da estratégia de relacionamento, em uma prospecção futura, deve ser desmembrada de forma mais específica. Para isso, usaremos as definições do livro Value Proposition Design (OSTERWALDER et al, 2014), como categorização dos *stakeholders* relacionados ao projeto como um todo:

- Os influentes: organizações, indivíduos, grupos ou meios cujas opiniões, mesmo que informalmente, podem influenciar, de forma positiva ou negativa, as decisões do público;

- Os que recomendam: são os responsáveis pela busca, avaliação e recomendação formal, a favor ou contra, de processos, produtos, serviços entre outros;

- Os compradores econômicos: responsáveis pelo controle do orçamento e realizadores da compra factual. Sua preocupação geralmente associa o desempenho financeiro e a eficiência orçamentaria;

- Os tomadores de decisão: São a autoridade final sobre o orçamento, escolhendo e ordenando a decisão de compra. Geralmente estão dentro da organização do cliente;

- Os usuários finais: Os usuários finais podem ser ativos ou passivos, dependendo do peso de sua palavra sobre a decisão de compra. São os beneficiários finais de um produto ou serviço, que podem estar dentro da própria organização ou ser seus clientes;

- Os sabotadores: são os possíveis dificultadores do processo de busca, avaliação e aquisição de um produto.

Uma ótima reflexão em relação a este tópico são as estreitas relações dos perfis B2B no impacto de decisão, por exemplo, de investidores e turistas. Suas escolhas podem ser fortemente influenciadas por determinado perfil como os sabotadores, por exemplo, que farão com que as relações ligadas ao território e seu desenvolvimento sejam prejudicadas, assim como possivelmente sua imagem. Compreender essas relações não só ajuda no desenvolvimento do projeto como auxilia na comunicação do mesmo e de seus resultados.

5.1.4.5 Percepções e relações entre *stakeholders* e o território

Os *stakeholders* são peça chave na compreensão da imagem e identidade de um território, seu relacionamento com o mesmo, pode ser fruto das mais diversas experiências e isso deve ser levado em consideração durante a compreensão da situação atual, assim como durante o desenvolvimento do projeto. Diversos tipos de relacionamento podem ser constituídos entre ambos (relações psicológicas e emocionais, comerciais, turísticas, entre outras), que influenciam a percepção do público sobre o território e também sua participação no mesmo.

O mapeamento das relações internas e externas, entre *stakeholders* e territórios, beneficia ambos, consolidando soluções que variam do óbvio ao jamais percebido. Para Moilanen e Rainisto (2009), facilita-se também “para descobrir qual o tipo [sic] de elementos na identidade da marca beneficiariam diferentes partes e a quais partes eles estariam interessados em participar em: planejamento, implementação e financiamento do processo de desenvolvimento da marca destino” (MOILANEN e RAINISTO, 2009, p. 171).

Os autores Moilanen e Rainisto (2009) também defendem que a percepção do território através dos principais setores dos mercados nacionais e internacionais, podem influenciar seus relacionamentos com os *stakeholders* internos e externos, assim como sua qualidade percebida pelo mercado e usuário. Esse fator pode ser observado na apropriação e construção de valores, de algumas marcas e empresas, que usam terminologia “Made in”, para associar seus produtos ou serviços a determinados territórios e, conseqüentemente, aos seus padrões

qualidade. O oposto também pode ocorrer, onde o valor do território, nas percepções do público, é produzido diretamente através da influência de valores e estratégias de marcas ali constituídas.

Para a obtenção de resultados mais completos e abrangentes sobre a relação entre os *stakeholders* e o território, aconselha-se o uso de algumas ferramentas de pesquisa e coleta de dados, exemplificados na sequência nesta pesquisa. Estas podem ser realizadas através da investigação tradicional, ou não, desde que dirigidas diretamente aos consumidores. Desse modo, se poderá avaliar a sensibilidade do público e o tipo de associações ligadas ao território objeto da pesquisa, assim como aos seus concorrentes diretos ou indiretos.

5.1.4.6 Co-criação ou colaboração (*stakeholders*)

A co-criação é a estratégia de envolver terceiros ou, neste caso específico, *stakeholders* externos ao projeto, para colaborar, participar e avaliar determinadas ideias, etapas e seus resultados, dentro do processo de desenvolvimento do projeto. Essa abordagem permite o altruísmo em relação a ideias produzidas pela equipe de planejamento, assim como possibilita a promoção de inovação, valor, aprimoramento de abordagens, insights, entre outros benefícios diretos e indiretos para o projeto, assim como para os usuários que se beneficiarão com as soluções produzidas por este.

Segundo Fraser (2012, p. 74) o valor da co-criação para o mercado é a concepção de soluções mais relevantes e desejáveis, já para empresa é um caminho para descobrir mais rapidamente e com menos custo possíveis falhas. Envolver os *stakeholders* desde o início do projeto possibilitará o aprimoramento e refinamento dos conceitos, ideias e soluções desenvolvidas, através de feedbacks honestos e diretos.

Os feedbacks obtidos no processo poderão, segundo Fraser (2012), "resultar em novos e valiosos pontos de vista sobre o funcionamento ou não de soluções" (FRASER, 2012, p. 168), assim como possibilitar a observação de novos insights, principalmente àqueles voltados para os *stakeholders* ou usuários de um serviço específico, por exemplo.

A equipe dos *stakeholders* muitas vezes pode não ser suficiente para a obtenção de um *feedback* seguro, assim como, suas opiniões, por estarem muito envolvidos com o projeto, podem não condizer com a realidade. Como resultado dessa observação, novos colaboradores podem ser selecionados entre os *stakeholders* externos, o número de elegidos irá variar de acordo com os resultados e necessidades pretendidos com a atividade.

Baseada na teoria de Fraser (2012), as etapas para aplicação dessa estratégia e colaboração direta dos *stakeholders* são:

- Definição de tarefas da equipe de planejamento, como, por exemplo, apresentação da atividade, observação, anotações, etc.;
- Apresentação do exercício para os *stakeholders* selecionados;
- Apresentação da ideia, solução, protótipo, etc.;
- Solicitação do *feedback* dos *stakeholders*;
- Registro dos *feedbacks* e *insights* através de anotações;
- Discussão dos *feedbacks* obtidos entre a equipe de planejamento;
- Refinar as ideias e, se necessário, replanejar as opções apresentadas.

5.1.5 Etapa 5: REFERÊNCIAS

Partindo dos conceitos teóricos já apresentados, efetua-se uma pesquisa de referências, com estudos de casos e referenciais projetuais, que possibilitem o cruzamento dos dados coletados, das pesquisas contextuais, teóricas e dos conceitos já abordados ligados às identidades territoriais. Assim possibilitando um diagnóstico do que e como vem sendo produzidas as identidades territoriais, assim como levantar *insights*, subsídios e informações para a estruturação do projeto de *branding*.

A escolha das referências projetuais é feita com base na análise de materiais recolhidos e de fácil acesso por parte da equipe de gerenciamento. Casos de sucesso e com um reconhecido desenvolvimento estratégico, seja a nível local ou global, são bons exemplos de ponto de partida.

As análises dos exemplos devem ser desenvolvidas abrangendo ambas as visões, sejam de projetistas ou *stakeholders*, lembrando-se sempre da

importância de alguns aspectos essenciais na construção de significância, identificação e reconhecimento do território ou marca.

Segundo Tarouco (2011) resgatar experiências bem sucedidas em outros territórios estabelece subsídios para o processo de construção e experimentação do objeto proposto e desenvolvido no projeto. Também é conhecido na área de marketing como *benchmark* ou análise de similares, Kotler (2000) defende a técnica como “a arte de aprender com as empresas - neste caso organizações e territórios - que apresentam um desempenho superior em algumas tarefas.” (KOTLER, 2000, p. 249).

Observando esses exemplos, suas características mais frequentes, benefícios comprovados, assim como possíveis falhas, possibilitará a equipe de gerenciamento uma compreensão das estruturas e significados que compõem um projeto como este. Podemos listar os seguintes tópicos, e sua descrição, como base para a pesquisa referencial de projetos:

- Estudo de casos: Análise de metodologias, recursos, processos, resultados e estratégias adotadas por diferentes territórios na construção de sua imagem, marca ou identidade.
- Referências de projetos de *Branding*: Análise de resultados e estratégias obtidos na construção de suas estratégias de *branding* e identidade visual, por diferentes produtos, marcas e empresas.
- Referências de projetos de *Branding* segundo *stakeholders*: Neste caso as referências serão citadas ou escolhidas segundo a opinião *stakeholders*. A partir dos casos obtidos, será realizada a análise de resultados e estratégias de *branding* e identidade visual, produzidas nestes projetos e adotadas por diferentes produtos, marcas, empresas e territórios.
- Referências de projetos de *Branding* Territorial: Análise de resultados e estratégias obtidos na construção de suas estratégias de identidade, *branding* e identidade visual, por diferentes territórios.
- Referências de projetos de Marketing: Análise de resultados e estratégias adotados por diferentes produtos, empresas, marcas e territórios na construção de seu posicionamento, suas ações, implementações e divulgação.

5.1.6 Etapa 6: DESCOBERTAS

5.1.6.1 Ferramentas

As ferramentas aqui propostas podem ser usadas para observação comportamental e opinativa, mapear a percepção sobre o território, sua identidade e imagem, assim como, podem ser considerados como métodos de contato e integração dos *stakeholders*. Citadas por Moilanen e Rainisto (2009, p. 154), essas ferramentas e métodos são voltadas para a produção de identidades nacionais, mas, os chamados métodos de investigação, podem ser tanto usados na esfera global como na regional, sua aplicação irá variar de acordo com a necessidade e proporção do projeto produzido, essas técnicas:

“[...] incluir entrevistas detalhadas, entrevistas por telefone e entrevistas com grupos focais nos países de destino escolhidas; analisando artigos estrangeiros e nacionais de jornais, material de promoção, documentações de diferentes partes do país, publicações sobre história e cultura do país, a realização de entrevistas com pessoas que visitaram o país, os investidores que investiram nele, importadores estrangeiros; e viagens de consultores estrangeiros no país para coletar o material e as experiências da vida real do país a partir do ponto de vista dos mercados-alvo estrangeira.” (MOILANEN E RAINISTO, 2009, p. 154)

Esses métodos devem ser utilizados de acordo com a necessidade do tipo de informação que deve ser obtido na etapa referente à sua aplicação. Moilanen e Rainisto (2009) levantam um aspecto interessante, muitas vezes os grupos responsáveis pelo desenvolvimento do projeto não são capazes, por si próprios, realizar alguns tipos de pesquisas, principalmente quando se trata da extensão ou público planejado para a etapa. Outro fator observado, é que por estarem tão envolvidas com o projeto, essas equipes podem induzir, não intencionalmente, de alguma forma as pesquisas a resultados não verídicos. Nestes casos, Moilanen e Rainisto (2009, p. 171) aconselham a usar um consultor ou agência externa, em que a aplicação da pesquisa será “*preferably performed by an independent actor (e.g., external consultant)*” (MOILANEN E RAINISTO, 2009, p. 171).

Além das tradicionais ferramentas citadas por Moilanen e Rainisto (2009, p. 154), usadas principalmente no marketing, usaremos tanto nesta etapa quanto

nas seguintes, ferramentas de projeto e pesquisa de design, com enfoques diferenciados sejam no âmbito estratégico ou estético. Essas ferramentas possibilitam um resultado mais humanizado e abrangente.

5.1.6.2 Coleta de dados: pesquisa quantitativa ou qualitativa?

A escolha das ferramentas que serão utilizadas no projeto irá variar de acordo com a necessidade, abrangência e o cronograma estipulado (alguns projetos já possuem um cronograma estipulado pelos governantes, por exemplo). Mas qual é a melhor ferramenta aconselhado para se compreender determinado aspecto específico que necessita ser abordado?

Segundo Tarouco (2011), as técnicas de levantamento de dados, aplicadas a esse tipo de projeto, são responsáveis por fornecer “uma melhor compreensão do objeto de estudo deste trabalho” (TAROUCO, 2011, p. 66). Estas variáveis devem ser levadas em consideração na escolha do método ou dos métodos de levantamento e também na forma de apresentação destes dados, que posteriormente fornecerão um suporte estatístico para algumas decisões necessárias para continuação e implementação de determinadas etapas do projeto.

A seguir, no quadro (Figura 31), Almeida (apud MAGALHÃES, 2012) define e sintetiza a diferença entre processos qualitativos e quantitativos, assim como apresenta também outros métodos, suas características e alguns exemplos de técnicas, pouco lembrados ou até mesmo ignorados pelos gestores de projeto. Algumas técnicas apresentadas pela autora serão usadas neste método, já outros não estão incluídos nos exemplos de sua categorização, o que não diminui seu valor e nem o de suas descobertas.

MÉTODOS	CARACTERÍSTICAS	Técnicas
QUALITATIVOS	QUALIFICA, CONCEITUA OU DESCRIBE O EVENTO	MONITORAÇÃO AMBIENTAL, ANÁLISE DE CONTEÚDO, BRAINSTORMING, ANALOGIAS, ECOLOGIA DE EMPRESAS.
QUANTITATIVOS	QUANTIFICA OU PROCEDE À MENSURAÇÃO EM TERMOS DE UNIDADE, VALORES, TAMANHO, PESO, ETC..	ATRIBUTOS E PARÂMETROS, ÁRVORES DE RELEVÂNCIA.
TEMPORAIS	MENSURA E ALOCA AS INFORMAÇÕES AO LONGO DO TEMPO INDICANDO QUANDO OCORRERÁ O EVENTO	SÉRIES TEMPORAIS SIMPLES, CURVAS DE CRESCIMENTO E LOGÍSTICA, CURVAS ENVELOPE, ANALOGIAS QUANTIFICADAS, MODELOS DINÂMICOS, PREVISÕES TEMPORAIS SUBJETIVAS.
PROBABILÍSTICOS	DEFINE A CHANCE OU PROBABILIDADE DO EVENTO OCORRER	TÉCNICA DELPHI, ANÁLISE DE IMPACTOS TRANSVERSAIS
COMBINADOS	É A COMBINAÇÃO DO QUALITATIVO, QUANTITATIVO, TEMPORAL E PROBABILÍSTICO	ANÁLISE DE TENDÊNCIAS IMPACTADAS, CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Figura 31 – Processos qualitativos e quantitativos
Fonte: Almeida (apud MAGALHÃES, 2012, p. 64)

Em sequência, serão apresentadas algumas técnicas de coleta de dados que facilitarão o desenvolvimento do projeto. Estas podem ser aplicadas de maneira fiel a estrutura apresentada neste trabalho ou personalizadas de acordo com as necessidades percebidas pela equipe de gerenciamento do projeto. A necessidade de aplicação também será delimitada pelas restrições impostas pelo investimento e cronograma planejados para esta etapa ou obtidos para o desenvolvimento do projeto como um todo.

5.1.6.3 Legislação e normas

Um aspecto bastante ignorado pelos projetos de construção de identidade e estratégia territorial é a existência de algumas legislações e normas específicas que, assim como podem criar barreiras, podem estimular o projeto e seus resultados. Conhecer essas premissas ajudará nas construções mais apropriadas de soluções projetuais, estratégicas e devidas aplicações que, permanecendo dentro

dos padrões normativos, subtraem-se assim possíveis dificuldades e, por exemplo, até mesmo problemas judiciais.

De maneira geral, as leis que o poder público impõe e estabelece são regras de padronização sejam dos sujeitos que convivem em sociedade ou espaços construídos por eles. O levantamento dessas leis deve variar conforme a proporção e necessidade do projeto, talvez em algumas situações ou soluções propostas pelo projeto, algumas leis ou normas estabelecidas terão de ser respeitadas. Entretanto, existem alguns casos em que governo e sociedade não estão em comum acordo sobre determinadas normas ou legislações, Tarouco (2011) levanta essa possibilidade em questão, afirmando que ‘existem leis impopulares, quem não conseguem vigorar ou que sofrem boicote por determinados seguimentos da sociedade’ (TAROUCO, 2011, p. 135).

Surge aqui uma possibilidade nova para o projeto: como resultado de construção da identidade territorial, uma nova visão, baseada nas necessidades latentes da comunidade, pode produzir projetos de lei que melhorem a vida dos *stakeholders*, assim como, estimulem a construção da imagem do território, de acordo com determinada estratégia ou posicionamento. Como exemplo, podemos citar: projetos de lei que proponham mais ações voltadas a sustentabilidade de determinado local; projetos de lei voltados para a construção da qualidade de vida da população, por exemplo, a lei antifumo; entre outros exemplos.

Outras características que devem ser consideradas nesse aspecto são as normas de conduta ou ética do território. Mesmo que estas não tenham sido estabelecidas de forma “oficial” ou palpável, as abordagens incorretas destas características podem não só questionar os resultados obtidos como todo o projeto em si. Assim como, os propósitos positivos do desenvolvimento do projeto podem acabar por ser interpretados de forma completamente oposta, resultando na não identificação dos *stakeholders* com o território, perdendo assim investimentos, turistas e talvez até mesmo residentes.

5.1.6.4 Ferramentas e entrevistas

A ferramenta entrevistas possui uma prática bem conhecida e comum nos projetos de *branding*, ela é usada para melhor compreender usuários e públicos. Aplicada ao projeto de construção de identidades, a ferramenta possibilita compreender de forma mais profunda os *stakeholders* e revelam novos insights e necessidades, que podem vir a se tornar oportunidades de aprimoramento e inovação para o território.

As entrevistas se destacam pela facilidade de aplicação, baixo custo e quantidade de informações obtidas. Podem ser usadas como ponto de partida para melhor compreender os *stakeholders*, mas devem ser complementadas com outras ferramentas para se obter informações mais confiáveis antes de serem usadas nas decisões que nortearão o projeto.

Existem diversas formas de contatar os entrevistados e tipos de aplicação das entrevistas. Segundo Lupton e Phillips (2008) “a entrevista face-a-face é uma forma básica de pesquisa de campo [...] onde os participantes entrevistados frente-a-frente, em vez de através de telefone ou e-mail, possibilitam ao pesquisador ler a linguagem corporal e seu humor” (LUPTON e PHILLIPS, 2008, p. 32).

A participação dos *stakeholders* nas entrevistas pessoalmente possibilita que os gestores do projeto ou designers sejam envolvidos no ambiente dos participantes. Essa característica permite que os entrevistadores consigam ganhar empatia e ao mesmo tempo compreendam preocupações e paixões do público. Além das características já citadas, para Lupton e Phillips (2008) as entrevistas também possibilitam “participando de observações diretas e conversas ajuda-se os designers a conectarem-se aos participantes para melhor analisar seus comportamentos e crenças” (LUPTON e PHILLIPS, 2008, p. 32).

Fraser (2012) indica os seguintes cuidados para se obter insights mais ricos e informações menos filtradas da entrevistas: Mantenha a naturalidade; Deixe seus entrevistados falar; Mantenha-se confortável com o silêncio; Esteja alerta e preste atenção em tudo que aconteça; e Registre tudo que puder, grave vídeos, voz, faça anotações complementares, sinalize mudanças subjetivas de comportamento, etc.

Osterwalder et al (2014) sugerem as seguintes etapas para se aplicar uma entrevista com os *stakeholders*: Escolha um perfil ou grupo de *stakeholders*; Prepare e esquematize a entrevista (onde/como/quem irá aplicar a entrevista e como irá registrar as informações); Conduza a entrevista (use os cuidados acima citados pela autora Fraser, 2012); Capture o máximo de informação possível; Reveja a entrevista e material adicional obtido; Busque por padrões nessas informações (existem dores e ganhos semelhantes? O que se pode destacar? Quais são as características que se assemelham ou diferem entre os *stakeholders*?; Sintetize as informações e insights mais importantes obtidos.

5.1.6.5 Ferramenta: SWOT

A análise *SWOT*, ou também conhecida como matriz FOFA, é uma técnica oriunda da área administrativa, que tem como objetivo visualizar e avaliar, ambientes, cenários e mercados, externos e internos de acordo com determinados atributos.

Segundo Cruz (2012) a matriz *SWOT* teve sua origem na Harvard Business School, ela define que esta “consiste num modelo de avaliação da posição competitiva de uma determinada organização ou bem no mercado” (CRUZ, 2012). Para Rosa e Almeida (2011) “ela se caracteriza por ser um sistema simples para verificar a posição estratégica do objeto em questão em seu ambiente, fazendo um levantamento de suas principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças” (ROSA e ALMEIDA, 2011). Estes por sinal são os atributos, originários do idioma inglês, que dão nome a ferramenta através de suas iniciais, onde *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

O funcionamento da ferramenta é relativamente simples, porém suas aplicações e conclusões são variáveis, de forma que se tornam extremamente versáteis e úteis para compreensão dos concorrentes, do atual posicionamento no mercado e das relações destes. A matriz deve ser preenchida de acordo com os atributos dispostos nos dois eixos existentes, que representam as variáveis internas e externas. Cruz (2012) esclarece as relações entre os atributos e eixos, onde “as

variáveis internas são compostas pelos pontos fortes e fracos, e as externas abordam as oportunidades e ameaças do mercado” (CRUZ, 2012).

Segue abaixo (Figura 32), a matriz *SWOT* e orientações de como realizar seu preenchimento:

		Aspecto	
		Positivo	Negativo
Fator	Interno	S Strengths (Forças)	W Weaknesses (Fraquezas)
	Externo	O Opportunities (Oportunidades)	T Threats (Ameaças)

Figura 32 – Matriz *SWOT*

Fonte: Adaptação diversos autores (2015)

- Forças: São as vantagens internas e controláveis pelo território, objeto de estudo, em relação territórios concorrentes. “São fatores que devem ser explorados ao máximo, de modo que o território mantenha um bom posicionamento de mercado, obtendo seus principais retornos, financeiros ou não, e diminuindo suas fraquezas” (LOGO UFSC, 2014). Exemplos de observações ligadas a esse aspecto que podem ser realizadas: Quais as melhores atividades desenvolvidas pelo território? Quais são seus melhores recursos? Qual é a maior vantagem competitiva em relação a outros territórios? Através de quais características os *stakeholders* se identificam com o território?

- Fraquezas: Representam os pontos negativos internos, as aptidões existentes que interferem ou prejudicam de algum modo o território em relação aos seus concorrentes. “São deficiências que afetam o gerenciamento e dificultam o cumprimento das estratégias previamente escolhidas, portanto devem ser constantemente monitoradas e futuramente eliminadas para que não dificultem a competitividade da marca” (LOGO UFSC, 2014). Exemplos de observações ligadas à esse aspecto que podem ser realizadas: A infraestrutura e serviços ao público são

suficientes? Existe um treinamento para a preparação de mão-de-obra para atender *stakeholders* específicos (turistas, por exemplo)? Por que alguns *stakeholders* escolhem a concorrência? Por que os *stakeholders* não são engajados ou não se identificam com o território?

- Oportunidades: “São as situações, tendências ou fenômenos externos, presentes ou futuros, que tem a possibilidade de afetar positivamente o território” (LOGO UFSC, 2014). Através da identificação de oportunidades é possível traçar estratégias, encontrar novos mercados e públicos, e assim, potencializar a vantagem competitiva oferecendo ao território maiores chances de lucratividade, destaque e alcance. Exemplos de observações ligadas à esse aspecto que podem ser realizadas: Quais são os serviços personalizados que atingem positivamente os *stakeholders*? A internet, redes sociais e aplicativos podem ser soluções para as necessidades de certos públicos? Novas abordagens, serviços ou produtos podem captar novos *stakeholders* (turistas ou investidores)?

- Ameaças: “São situações ou fenômenos externos negativos e incontroláveis que tem o poder de diminuir o potencial do território no cenário regional ou global” (LOGO UFSC, 2014). As ameaças norteiam sobre o que pode prejudicar o desenvolvimento do território, seu posicionamento, estratégias e até mesmo os resultados produzidos por estes. Exemplos de observações ligadas a esse aspecto que podem ser realizadas: Qual é o aspecto/característica mais ignorado pelos *stakeholders* e produzido pelo território? Existe algum tipo de imagem exterior muito negativa no território? Por quê? Houve algum fato histórico negativo, que mesmo não acontecendo no território seja comumente ligado a ele?

A aplicação da ferramenta *SWOT* no desenvolvimento das estratégias, *branding*, serviços e experiências territoriais devem ser cuidadosamente pensadas, principalmente em relação a aqueles que gerenciam o projeto. Esta deve ser obrigatoriamente usada tanto a aqueles grupos que gerenciam o projeto, quanto aos *stakeholders* externos a eles. Uma apropriada solução para entender melhor essa percepção, externa ao projeto, é o uso associado da matriz às entrevistas, que pode ser aplicada, por exemplo, com turistas ou visitantes. Dessa forma a abrangência do resultado obtido se torna maior e, provavelmente, mais fiel à realidade.

Um aspecto importante ligado a essas observações, segundo Cruz (2012), é que as informações usadas para o preenchimento da matriz devem condizer com a realidade e serem verídicos, só assim será possível gerar “a

possibilidade de discutir relações entre todos os quadrantes” (CRUZ, 2012). Essas relações podem acontecer de forma associativa ou excludente, tendo “influência direta ou indireta no objeto de pesquisa” (ROSA e ALMEIDA, 2011, p. 64), e as conclusões obtidas produzirão resultados importantes para a observação do cenário, seja individualmente ou como um todo.

Os autores Buncle e Keup (2009), defendem que, além das soluções previamente citadas, em um cenário ideal “uma análise SWOT deve ser realizada para cada segmento de mercado chave” (BUNCLE e KEUP, 2009, p. 80), assim uma compilação das mais importantes e frequentes observações competitivas, poderiam ser realizadas para cada segmento individualmente. Voltados à aplicação do *branding* na perspectiva dos destinos turísticos, Buncle e Keup (2009) sugerem o seguinte modelo (Quadro 11) de análise SWOT:

Análise SWOT - Questões-chave	
Forças	Oportunidades
Quais são os pontos fortes competitivos do seu território?	Quais são as principais oportunidades para o seu território?
Priorize-los - começando com a sua maior força.	Priorize-los - começando com a sua maior oportunidade.
Fraquezas	Ameaças
Quais são os pontos fracos do seu território?	Quais são as maiores ameaças que enfrentamos o seu território?
Priorize-los - começando com a sua maior fraqueza.	Priorize-los - começando com a maior ameaça que enfrentamos.

Quadro 11 – Análise SWOT: Questões chave
Fonte: Adaptação Buncle e Keup (2009)

5.1.6.6 Mapas mentais

A ferramenta de mapas mentais, também chamada de “pensamento radiante” ou “nuvem de ideias”, trata-se de um método de geração, organização e mapeamento de ideias, através da síntese e associação de pensamentos e experiências, individuais ou compartilhadas. Segundo os autores Lupton e Phillips (2008), os mapas mentais são “forma de investigação mental que permite aos designers explorar rapidamente o escopo de um determinado problema, tópico ou área de assunto” (LUPTON e PHILLIPS, 2008, p. 28).

O método permite a abordagem e expansão do escopo através de diversos ângulos e interpretações, que permitem uma fácil visualização da ideia inicial e o cenário que a envolve. Para Schroeder (2009) “essa técnica é apontada como um recurso de amplo espectro funcional, e no caso específico dos alunos de design, o mapa mental se mostra como ferramenta que possibilita a comunicação não apenas através do uso de palavras, como também de imagens” (SCHROEDER, 2009, p. 53).

Os mapas mentais foram desenvolvidos na década de 1970, por Tony Buzan, autor sobre psicologia, que promoveu seu método através de publicações e workshops. Hoje a técnica apresenta novos desdobramentos, aplicações e diferentes modos de construção, porém mantendo a estrutura de diagrama inicial.

Tony Buzan, autor do método, delimitou em seu modelo de produção algumas regras específicas, usando cores diferentes para cada “ramo” do diagrama. Segundo os autores Lupton e Phillips (2008, p. 28), as etapas que devem ser seguidas para a produção de um mapa mental são:

- Foco: insira um elemento (palavra, frase ou imagem) central;
- Ramifique: crie uma rede de associações ao redor do núcleo central;
- Organize: os ramos principais devem representar categorias maiores, como sinônimos, antônimos, homônimos, palavras compostas relacionadas, clichês e frases de ações, e assim por diante;
 - Subdivida: crie em cada ramo principal categorias menores, alimentadas por correlações com a mesma;
 - Personalize: se possível, use cores, ícones, setas ou formas diferentes para cada ramo desenvolvido.

Através desta técnica pode-se fazer uma leitura conjunta dos resultados obtidos e evidenciar as relações entre o eixo central, ramificações e o relacionamento entre estas. Segue na figura abaixo (Figura 33), um exemplo de mapa mental desenvolvido como esboço inicial deste trabalho de conclusão de curso.

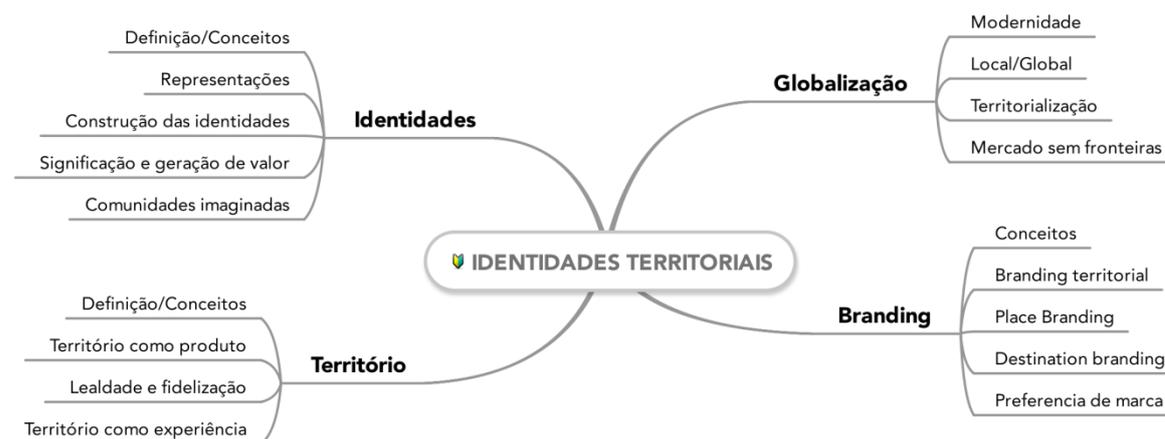


Figura 33 – Mapa mental “Identidades Territoriais”
Fonte: Autoria própria (2015)

5.1.6.7 Pesquisa de tendência ou bluesky

A pesquisa *Blue Sky* tem por finalidade a coleta de estímulos, direções e oportunidades a fim de enriquecer o processo de experimentação e estratégia ligadas à visualização do projeto proposto. Estas necessariamente não precisam ter um vínculo direto ou de dependência com o problema, mas de alguma forma precisam fazer sentido.

A técnica busca basicamente o uso de estímulos visuais, selecionados com base em métodos associativos, a fim de favorecer *insights* em direção à inovação. Esses estímulos, porém, não necessariamente são restringidos somente a essas características, segundo Amaral (2010), nesta pesquisa “o designer fornece estímulos iconográficos, bibliográficos, tanto em setores relacionados ao do projeto como em setores distintos, analisa tendências e assim cria cenários possíveis” (AMARAL, p. 1, 2010).

Através do agrupamento de imagens e palavras referenciais segundo determinada lógica, a pesquisa constrói novos sentidos, significados e metáforas, que não podem ser traduzidos através de abordagens tradicionais. Assim, as “transferências através de raciocínios analógicos [...] entre elementos fontes (a referência) e elementos alvo (o problema de design) [...] por mais distante que as

referências estejam do problema de design, algum nível de relação essas devem estabelecer” (AMARAL, 2010, p. 01).

É importante abordar qual conceito estamos atribuindo às imagens referenciais e aos processos de construção de seus significados. Amaral (2010) cita o uso das oscilações entre individual/coletivo, natural/artificial ou liberdade/segurança, como exemplo, para defender determinados conceitos ou bases usados nesta técnica. Segundo ela, essas oscilações são frutos “das super constantes ou padrões de comportamentos humanos constantes, que se repetem ao longo da história e que recebem “roupagens” diversas de acordo com sua época” (AMARAL, 2010, p. 01) e que podem ser usados como princípio base no mapeamento ou relação dos elementos visuais.

A realização da pesquisa pode ser aplicada para capturar referências projetuais e tendências culturais, que posteriormente podem ser organizadas em *mood boards*, *storyboards*, gráficos de polaridades, entre outros. Diversos são seus usos no projeto de identidades visuais, estes serão mais bem definidos e exemplificados nos tópicos a seguir.

5.1.6.8 Ferramenta: Geração de alternativas

Segundo Pereira (2013) “as metáforas caracterizam-se por atuarem como um transporte de sentidos, mecanismos por meio dos quais os indivíduos fazem uso de certos termos para dizerem outra coisa” (PEREIRA, 2013, p. 51). O uso dessa ferramenta estimula a imaginação, assim como facilita a percepção, compreensão e produção de significados articulares.

Os designers possuem intimidade com esse tipo de ferramenta, pois “a elaboração de metáforas e outras figuras de linguagem é frequente ao longo do processo de design” (HARTMANN et al, 2012, p. 01). Suas habilidades em relação à produção de metáforas possibilitam “ao realizarem análise e síntese de novos conceitos” (PEREIRA, 2013, p. 56), a extensão da “capacidade humana quanto à interpretação de novas associações, justapondo informações familiares e não familiares que elucidam o desconhecido e apoiam a identificação e apreensão de novas ideias” (PEREIRA, 2013, p. 56).

Outra característica deste método e utilizada pelos designers em seus projetos, é a facilitação do “próprio raciocínio e comunicação” (HARTMANN et al, 2012). Pereira (2013) e Hartmann et al (2012), citam o autor Casakin (2007) como defensor dessa visão, onde afirma que “as metáforas são artifícios estimuladores do design, porque ajudam a organizar o pensamento e a estruturar meios para superar problemas, graças a natureza expressiva e articuladora de novas ideias” (CASAKIN apud PEREIRA, 2013, p. 62). Ele ainda defende que o uso de metáforas não só facilita o trabalho do designer como a todos envolvidos a ele, principalmente no que diz respeito à comunicação entre os atores envolvidos no projeto (CASAKIN apud HARTMANN et al, 2012).

Um exemplo de metodologia para a produção de metáforas, assim como aplicação destas, são as três etapas usadas por Fraser (2012) como estímulo da imaginação nos projetos e processos ligados à inovação e estratégia de design, assim: Com base nas necessidades não atendidas, inicia-se descrevendo o “sentimento” ou resultado que se deseja obter; criam-se analogias com outras áreas, produtos ou soluções que possam entregar este resultado; e por fim transfere-se os atributos dessas analogias, de forma alternativa e inspiradora, de volta para problemática do projeto.

Outro exemplo, do uso de metáforas no processo de design, são os *mood boards*, empregados para ilustrar conceitos ou analogias visualmente. O *mood board* (Figura 34) é um painel de colagens produzido pelos designers, onde através de fotografias, imagens de revistas, desenhos, texturas, objetos e cores, podem-se traduzir conceitos, ideias ou informações, ligados ao briefing, à estratégia ou aos elementos visuais que, por exemplo, serão utilizados na produção de uma identidade visual.

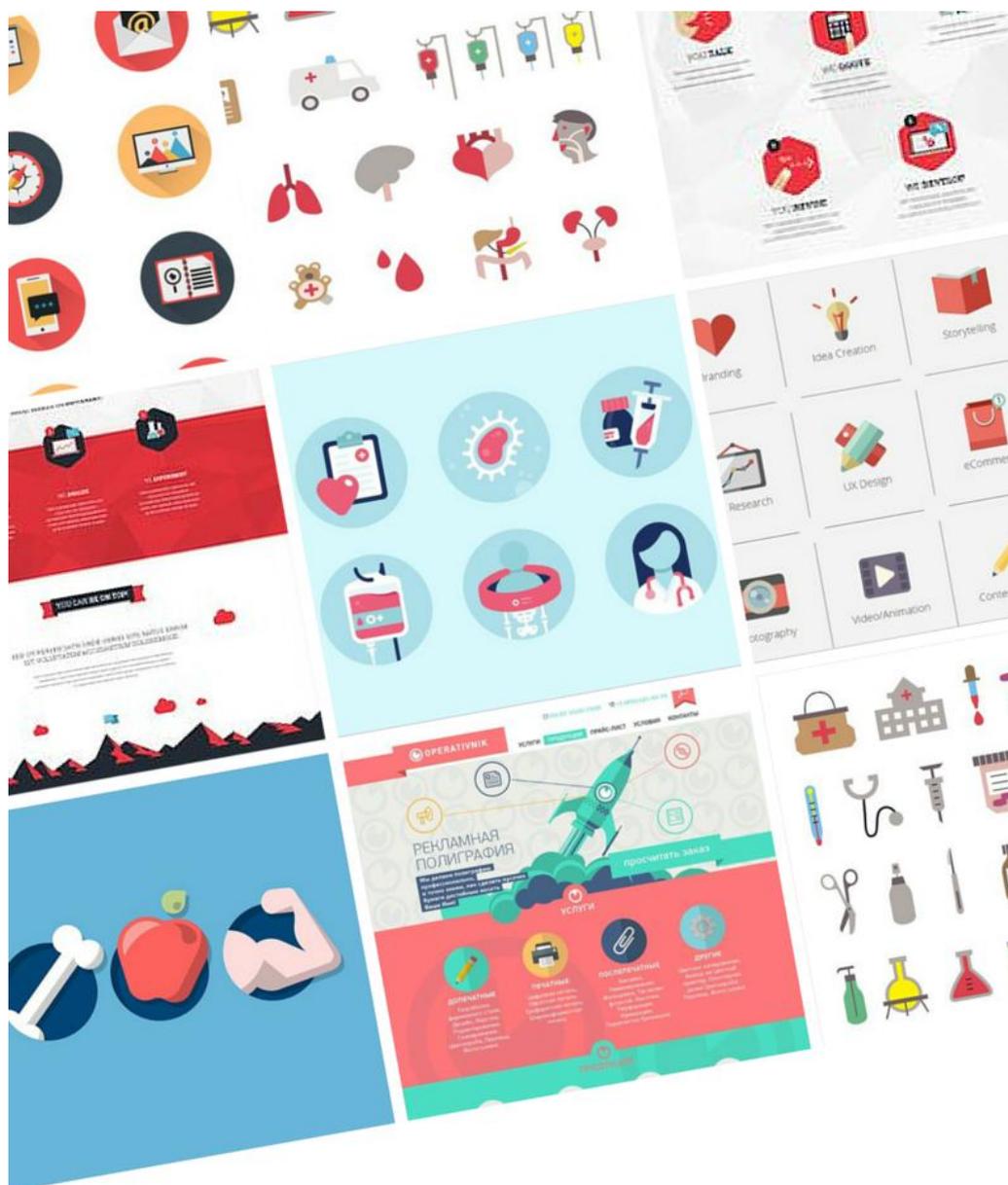


Figura 34 – Exemplo de moodboard.
Fonte: Autoria própria.

As características desse painel variam de acordo com o método de trabalho do profissional ou do objetivo ao qual este foi motivado. Pereira (2013) expõe que “enquanto alguns profissionais optam por separar as referências da prancha por aspectos a serem planejados (por exemplo, paleta de cores, acessórios, ambientes)” (PEREIRA, 2013, p. 39), outros parecem não estipularem critérios lógicos para organização do painel ou painéis. Embora definirmos os *mood boards* como visuais, o uso de elementos textuais como palavras ou expressões não devem ser excluídas caso se julgue necessário e contribuir o seu uso.

Segundo Pereira (2013) a partir desse instrumento visual “Deslocam-se os diversos significados, que poderiam ser associados às imagens de forma isoladas e novas interpretações são possíveis de serem extraídas” (PEREIRA, 2013, p. 56). Assim como, os tipos de agrupamento dessas imagens ajudam a “desenvolver e expressar uma ideia graças a composições de elementos visuais em continuidade com os pontos de interesse do *designer*” (PEREIRA, 2013, p. 56).

5.1.6.9 Ferramenta gráfico de polaridades

O gráfico de polaridades pode ser produzido a partir de diversas ferramentas aqui já citadas, como por exemplo, a matriz *SWOT* ou a pesquisa *Blue Sky*. Ele é o resumo de alguns conceitos, que após serem sintetizados e reorganizados devem produzir “oposições semânticas entre eles” (ROSA e ALMEIDA, 2011). Esta ferramenta possibilita a visualização dos polos interdependentes, que irão nortear as abordagens do território e a produção de cenários, direcionados ao aprimoramento e divulgação do mesmo. Segundo Tarouco (2011), a “gestão de polaridades implica passagem do foco de um polo com o problema para o outro polo com a solução, valorizando, assim, um ou ambos os polos” (TAROUCO, 2011, p. 58).

O gráfico também é responsável pela identificação das vantagens e desvantagens de cada polo do conceito abordado, assim obtendo as melhores possibilidades e soluções de cada um deles. O número de polos irá variar de acordo com as necessidades da equipe de planejamento e de suas intenções com a pluralidade de conceitos e hipóteses.

Baseados em Tarouco (2011), definem-se os seguintes passos para a produção do gráfico de polaridades:

- Definição de conceitos-chave;
- Identificação de uma polaridade fundamental, que resuma os conceitos-chave;
- Nomenclatura dos polos opostos da polaridade fundamental;
- *Brainstorming* para o desenvolvimento do conteúdo encontrado nos quadrantes produzidos pelas polaridades.

Abaixo podemos observar (Figura 35) a apresentação de um exemplo de gráfico de polaridades, baseado em uma pesquisa *blue sky*, aplicado ao planejamento estratégico de um território. O gráfico foi produzido por Tarouco (2011, p. 115), com a finalidade de identificar os potenciais indicativos de características, que, posteriormente, poderiam ser transformadas em cenários, para a assim construir soluções projetuais para valorização de uma cidade específica.

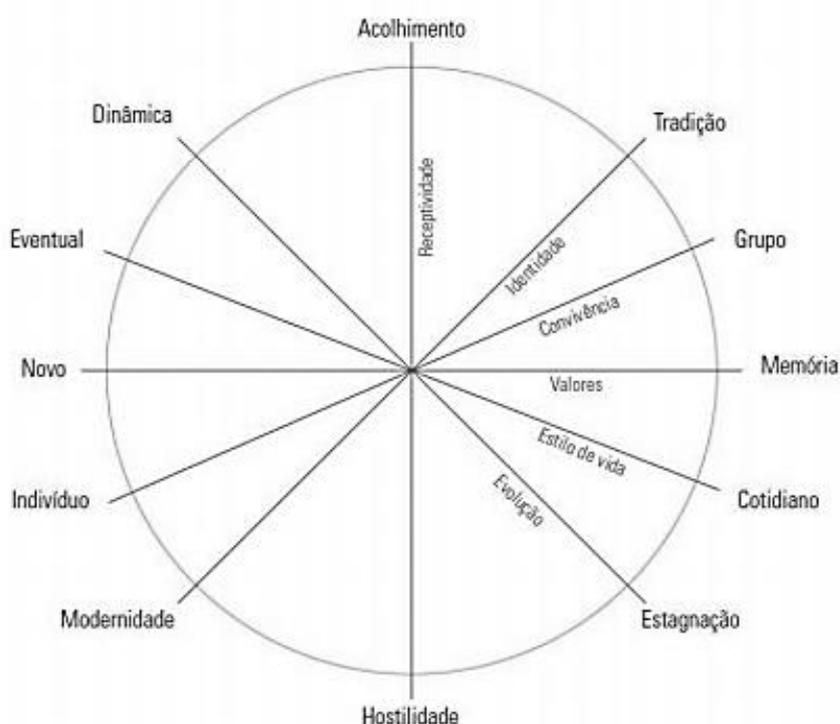


Figura 35 – Exemplo de mapa ou gráfico de polaridades
Fonte: Tarouco (2011)

5.1.6.10 Ferramentas: *brand nation* e *city hexágonos*

O autor Anholt (2000) propôs dois hexágonos como ferramentas para mensurar as percepções das pessoas em relação às cidades ou a uma nação. Além de seu uso tradicional, os aspectos por estes abordados podem trazer grandes contribuições para o desenvolvimento de identidade e *branding* de determinados lugares, facilitando o desenvolvimento de estratégias focadas em aspectos

específicos que, por exemplo, no atual contexto não atingem um nível de satisfação esperado.

O exemplo a seguir trata-se da ferramenta “*City Brand*” (Figura 36), este hexágono é voltado para a avaliação das percepções, no caso de cidades, através da perspectiva de valor (*brand equity*). Seu uso desvenda possíveis oportunidades e necessidades do território, dividindo-se nas seguintes categorias:



Figura 36 – “*City Brand*” hexágono.
Fonte: Adaptação Anholt (2000)

Presença – A reputação internacional seja ela cultural, histórica, entre outras, colocando-a, ou não, nas preferências das cidades a visitar, viver ou investir;

Lugar (*Place*) – Está relacionado com as imagens e percepções que as pessoas possuem sobre determinada cidade;

Potencial – Oportunidades que a cidade oferece a quem as visita ou se quer fixar;

Pulsção – Corresponde ao estilo de vida que a cidade pode proporcionar;

Pessoas – Avalia a hospitalidade dos residentes e a sensação de segurança proporcionada aos visitantes;

Pré-requisitos – Analisa as infraestruturas da cidade e conseqüentemente à qualidade de vida das pessoas que nela residem.

Já o hexágono “*Nation Brand*” (Figura 37) é correspondente pela avaliação dos principais canais de comunicação da marca de um país. Seu uso evidencia os objetivos centrais e as principais ferramentas de estratégia de gestão deste tipo de marca. Anholt (2000) agrupa as informações existentes nos seguintes elementos:



**Figura 37 – “*Nation Brand*” hexágono.
Fonte: Anholt (2000)**

- A promoção do turismo e as experiências vividas pelos visitantes de um dado país;
- As exportações desse país;
- As decisões políticas do seu governo;
- A forma do país de atrair o investimento direto estrangeiro e a mão-de-obra qualificada;
- As atividades culturais, a herança histórica e sua exportação para outros países;
- Os cidadãos desse país: os seus líderes, a comunicação social, as suas estrelas mediáticas e a população em geral.

Percebe-se que os termos “*city*” e “*nation*”, equivalentes à cidade e nação, usados por Anholt (2000), na verdade limitam somente em terminologia sua aplicação (na prática isso venha sendo deposto). O que se percebe, através da reflexão e análise básica, é que ambos os hexágonos podem ser aplicados nas mais distintas proporções dos territórios, sejam estes: cidades, regiões ou países.

5.1.6.11 Ferramenta: Portfólio

A ferramenta portfólio foi desenvolvida através da observação de estudos de casos e metodologias de desenvolvimento de projetos territoriais. Percebeu-se a necessidade de avaliar as ações praticadas atualmente e a forma que estas se relacionavam com determinados *stakeholders* específicos.

Através dessa técnica de avaliação, poderá se perceber quais *stakeholders* são mais afetados e quais carecem de maior atenção por parte das ações e estratégias ligadas à identidade. Assim como, a identificação de nichos de mercado será facilitada e novas propostas de inovação poderão ser produzidas.

A partir do modelo proposto na figura abaixo (Figura 38), a equipe de gerenciamento será responsável por preencher as áreas de acordo com a relação e assunto. A área designada com o termo “Portfólio” abrangerá todas as principais ações e estratégias, levantas durante a pesquisa, que estão sendo realizadas no cenário atual. Os quadros em branco serão as ações e estratégias específicas que atingem determinados *stakeholders* ou grupo de *stakeholders*, estes devem ser mantidos alinhados horizontalmente com o grupo de ações correspondentes.



Figura 38 - Ferramenta portfólio de avaliação de ações e estratégias.
Fonte: Autoria própria (2015)

Após o modelo ser completamente preenchido, a equipe de *stakeholders* será responsável por avaliar o impacto de cada uma das ações, suas aplicações ou desenvolvimento, e se seus resultados são positivos ou não para o território e os *stakeholders*. Assim, além dos benefícios já citados, a técnica possibilitará novos insights para o aprimoramento de processos e das ideias já existentes.

5.1.6.12 Ferramenta: 5W2H (situação atual)

A ferramenta 5W2H trata-se de um tipo de mapa ou *checklist*, com abordagem simplificada, que esclarece os componentes de uma atividade específica. O objetivo central do 5W2H é o de responder as questões ou perguntas que ele apresenta, organizando-as de forma que a elaboração de um plano de ação seja facilitada, assim como a execução das atividades que o envolve.

Criada no Japão, a técnica tem relação íntima com o setor empresarial e administrativo, onde é comumente mais utilizada. A nomenclatura 5W2H deriva das iniciais dos termos, em inglês, que nomeiam as etapas do processo, estes podem também ser chamados como perguntas-chave ou tópicos-guia. Através do gráfico abaixo (Figura 39) podemos entender melhor a ferramenta, onde:

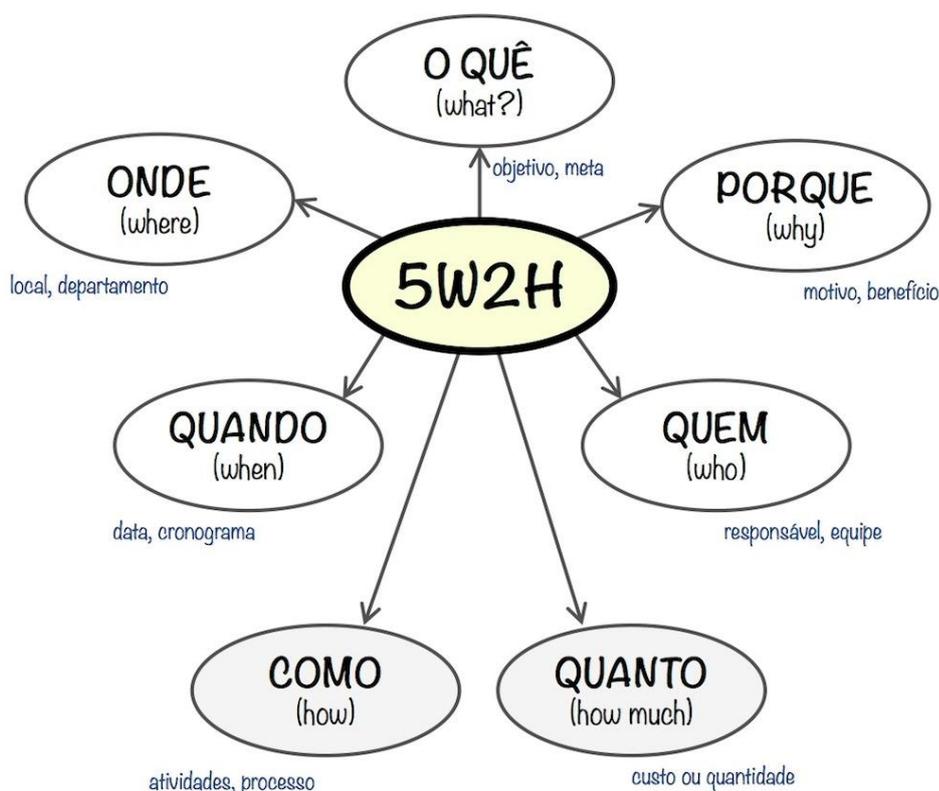


Figura 39 – Ferramenta 5W2H
Fonte: Portal da administração (2015)

What: define o que será feito, metas ou objetivos. Incluem-se aqui técnicas pre-projetuais, entrevistas, *workshops*, etc.;

Why: porque será feito? Os motivos ou benefícios da atividade ou ação. Como essas ações ajudarão no processo de produção de *branding* ou da identidade, por exemplo. Que tipo de *stakeholder* ou público será atingido diretamente com essa ação?

Where: Onde será feito? Locais específicos ou departamentos aos quais serão aplicadas as ações. Por exemplo, locais específicos onde serão realizadas entrevistas com os *stakeholders*, ou em quais regiões de determinada cidade serão aplicadas estratégias específicas de *branding*?;

When: Quando será realizado? Será realizada numa data específica, segue um cronograma ou será esporádico? Serão ações ligadas a um evento específico? Serão várias ações realizadas durante um ou mais meses?;

Who: Quem irá fazer ou aplicar a ação? Responsável, equipe(s), agentes... no caso deste projeto em si, podemos questionar se haverá participação dos *stakeholders*? Dos residentes?;

How: Como será realizado ou aplicado? Atividades, abordagens e processos envolvidos com essa aplicação. Por exemplo, entrevistas com turistas serão exclusivamente presenciais e não poderão ultrapassar 5 minutos;

How much: Quanto irá custar? Esses custos podem ser financiados? Existe orçamento para tal? Qual é a quantidade de ações ou aplicações necessárias para um resultado satisfatório?

Apresentada a ferramenta e como utilizá-la, indico que neste primeiro momento seja realizado seu uso de forma excepcional, não como o tradicional plano de ação apresentado (que será usada em etapas seguintes), mas como avaliador da situação atual, onde as perguntas devem ser preenchidas com as ações que hoje ou antigamente já foram realizadas. Primordialmente nesta etapa, devemos dar atenção às ações, planos e estratégias ligados aos atuais *branding*, serviços e experiências produzidos e em exercício no território.

Mesmo existindo o uso da técnica de forma tradicional e focada nos resultados, isso não significa que a ferramenta não possa ser aplicada em diferentes momentos, pelo contrário, estimula-se o uso desta como guia para ações realizadas dentro do planejamento do próprio projeto. Além dos exemplos citados acima, ela pode ser usada para ajudar a organizar funções e tarefas de determinados componentes das equipes, responsáveis pelo projeto como um todo.

5.1.6.13 Ferramentas: observação

A ferramenta de observação é usada para compreender o ambiente, seu contexto e os aspectos humanos relacionados a ele (como comportamento e interação) e através destes, descobrir novas perspectivas para o projeto. A observação é realizada de forma interna à jornada do usuário, selecionando-se uma atividade ou ação específica da experiência.

Essa técnica ajuda a observar o que realmente está ocorrendo com o usuário, o contexto em que está inserido e suas reais relações com o ambiente, produto, marca, e até mesmo sua relação com outras pessoas. Ela ajuda a evitar hipóteses baseadas nas opiniões próprias da equipe e sem uma justificativa concreta.

Alguns cuidados devem ser tomados antes de aplicar essa técnica, o local e horário da atividade, o modo como vai ser registrado e, sem dúvida, considerações éticas devem ser planejadas com antecedência. Segundo Fraser (2012), o observador deve tomar cuidado com sua postura, como recolhe e registra os dados obtidos, ela apresenta os seguintes conselhos “Respeite as normas de conduta locais; oculte ou proteja a identidade das pessoas ou os lugares que esteja observando; e evite comportamento inoportuno ou perturbador” (FRASER, 2012, p. 123).

Para a observação ser válida deve-se utilizar de uma densa descrição dos aspectos observados, onde o leitor possa compreender, com facilidade, o contexto e seus detalhes. A técnica deve ser aplicada entre 30 a 60 minutos e pode ser realizada de duas formas: observação de aspectos objetivos (primeiro nível) e subjetivos (segundo nível) de forma simultânea ou em fases distintas.

O primeiro nível da observação, segundo Fraser (2012), será realizado considerando-se apenas fatos “observáveis”, como: Que pessoas estão presentes? Que objetos estão presentes? Onde a atividade está ocorrendo? Qual é o ambiente? Há alguma solução “alternativa” aplicada pelos usuários?

Já o segundo nível deve ser analisado com base na significação das ações, como: Por que isto está acontecendo e por que as pessoas estão agindo assim? Quais objetos são importantes? Qual o papel que desempenham? Como as pessoas estão interagindo entre si, com os objetos e com o ambiente? Qual é o contexto (social e prático) que os leva a fazer isso?

A partir dessas observações devem-se desenvolver hipóteses sobre as conclusões obtidas, resultados da análise dos dados coletados. Essas hipóteses combinadas aos dados já analisados serão os responsáveis pela articulação de novos insights que facilitarão a compreensão do usuário, assim como maior capacidade de empatia em relação ao mesmo.

Um bom exemplo é a análise da chegada dos visitantes através de aeroportos ao território que compõe o objeto do projeto. Quais são as estruturas que os aguardam, como os usuários se relacionam com ela e quais são, aparentemente, suas impressões iniciais sobre essa estrutura e processos ligados a ela.

5.1.6.14 Ferramenta: Personas

A ferramenta personas é usada para criar arquétipos humanos que representam os *stakeholders* relevantes para o projeto e contextualizam suas necessidades. São personagens fictícios compostos a partir de dados reais, obtidos através das pesquisas já realizadas com os *stakeholders*. Os dados são previamente selecionados de acordo com as necessidades e características dos principais perfis e abordam de forma holística e humana, como estes são e vão ser afetados pelo projeto.

Segundo Fraser (2012), as personas resultantes devem caracterizar cada *stakeholder* distinto identificado, representando as principais diferenças de cada um. Mesmo baseando-se em pessoas reais, suas características, motivações, atitudes e comportamentos, deve-se manter o sigilo absoluto em relação aos nomes, dados e fotos dos perfis. Evita-se também o uso de estereótipos, facilitando a empatia dos projetistas e inspirando soluções voltadas para o “fator humano” como objeto central na criação de valor.

Para Barbosa e Silva (2010) a construção das características das personas pode seguir como guia os tópicos abaixo:

- Identidade: nome, sobrenome, idade, foto, etc.;
- Status: primária, secundária, outro *stakeholder*;
- Objetivos: Quais são os objetivos desta persona? ;
- Habilidades: Qual é a especialidade da persona? Isso inclui educação, treinamento e competências específicas;
- Tarefas: Em linhas gerais, quais as tarefas básicas ou críticas que a persona realiza? Qual é a frequência, importância e duração dessas tarefas?;
- Relacionamentos: Com quem a persona se relaciona?;
- Requisitos: De que a persona precisa?;
- Expectativas: Como a persona acredita que o produto funciona? Como ela organiza as informações no seu domínio ou trabalho?. Na figura a seguir (Figura 40) podemos observar um exemplo da ferramenta persona aplicada a um projeto real. Produzida pela autora durante um projeto acadêmico (2015), a ferramenta tem com finalidade a melhor visualização e compreensão do público-alvo de um nicho de mercado específico (casais que se relacionam a distância).



Figura 40 – Exemplo de persona aplicado em projeto acadêmico.
Fonte: Autoria própria (2015)

5.1.6.15 Ferramenta: Mapa de empatia

A ferramenta mapa de empatia é usada para conhecer os *stakeholders*, como eles pensam e se sentem, utilizando uma abordagem baseada em novas perspectivas. O mapeamento apropriado dos *stakeholders* e posteriormente o uso do mapa de empatia, permite aos responsáveis pelo gerenciamento do projeto, prever possíveis reações e relacionamentos que serão construídos, entre os públicos (e o próprio território) no contato com a identidade, as soluções e estratégias produzidas pelo mesmo.

O uso dos mapas de empatia neste tipo de projeto é muito vantajoso para obtenção de mais esclarecimentos, informações e bases “concretas” sobre as formas como os públicos (ou determinados *stakeholders*) pensam, agem e quem os influencia. Segundo Brown, Gray e Macanuco (2010), a ferramenta também tem

como objetivo desenvolver mais agilmente o(s) perfil(s) do(s) consumidor (es) ou usuário(s).

Para desenvolver e aplicar esta ferramenta deve-se ter em mente os mesmos processos utilizados para o desenvolvimento de personas, em que o elemento central são as pessoas. Em relação a estas, são abordados seis diferentes aspectos, que podem ser observados (Figura 41): “Sentir e pensar”, “ver”, “escutar”, “falar e fazer”, “ganhos” e “dores”.

De acordo com informações ou perguntas, ligadas aos seis aspectos acima relacionados, um grupo de entre 3 e 10 pessoas, da equipe de gerenciamento do projeto, deve se posicionar como o indivíduo usado como exemplo no centro do mapa. O esquema (Figura 41) representa a estrutura base do mapa de empatia e como deve ser realizado seu preenchimento, incluindo algumas questões ou tópicos chave.

O mapa de empatia é uma das ferramentas mais interessantes para se obter ideias ou *insights* inovadores sobre o objeto do projeto, pois possibilita uma visão não comumente imaginada e utilizada pelos gerenciadores de projeto. As perguntas e informações, citadas como exemplo de aplicação da ferramenta, não precisam ser necessariamente utilizadas, novas perguntas podem ser formuladas desde que respeitem os seis aspectos principais estipulados.

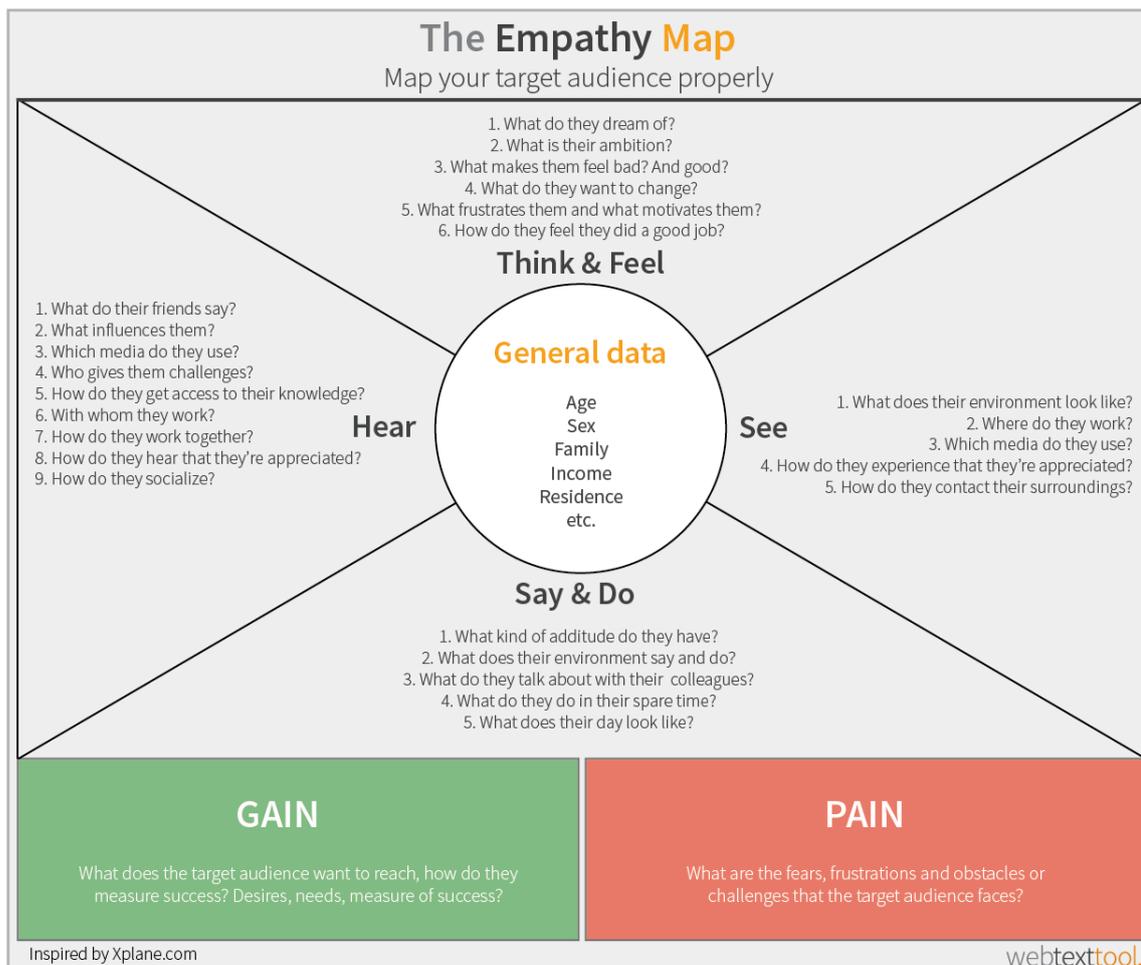


Figura 41 – Exemplo de mapa de empatia
Fonte: Web Text Tool (2015)

5.1.6.16 Ferramenta: workshops

Os *workshops* são encontros de trabalho em grupo ou espécie de reunião, que através de atividades, estimulam a produção de ideias, conceitos e soluções inovadoras, que podem ser usados, ou não, em associação a diversas ferramentas aqui já citadas. Eles tem como base a cocriação, onde os participantes “tem contato com a contextualização do problema e objetivos relacionados ao objeto de estudo, bem como o detalhamento e interpretação dos dados gerados” (CRUZ, 2012, p. 96).

Segundo Tarouco (2011), os principais objetivos de um *workshop* são “a geração de novas soluções de ofertas que satisfaçam as mudanças que acontecem no mercado e áreas competitivas, bem como no enriquecimento do conteúdo de um

serviço, de uma experiência, de um produto ou de uma tecnologia já existente” (TAROUCO, 2011, p. 58).

São organizadas sessões contínuas ou intermitentes de projeto, uma espécie de laboratório projetual, orientados para a geração de soluções, com base em um briefing estabelecido. A lógica principal, segundo Cruz (2012, p. 96), é a geração de novas soluções de oferta, produzidos entre indivíduos ou grupos de projetistas que trabalham de forma independente ou complementar. Estes podem estar diretamente envolvidos na organização do projeto ou não.

Os *stakeholders* podem, e devem, estar envolvidos ao uso desta técnica, a percepção da necessidade de suas contribuições no *workshop* devem ser previamente planejada pela equipe responsável pela aplicação da atividade, neste caso, a equipe de gerenciamento do projeto.

5.1.6.17 Ferramenta: cenários

A técnica de produção de cenários usa conceitos-chave para produzir narrativas que simularão o futuro do território com base nas observações e abordagens resultantes das etapas anteriores. Segundo Rosa e Almeida (2011), a ideia de construção de cenários é proveniente da área de planejamento e podem ser usados nas mais diversas situações.

Experimentando-se cenários, mesmo que não necessariamente realísticos ou óbvios, permite-se uma nova visão criativa e consistente do território, e conseqüentemente do que possa acontecer nele. Uma das características mais interessantes dessa abordagem é a possibilidade de um enfoque mais subjetivo do futuro, desafiando concepções pré-existentes e ao mesmo tempo contemplando crenças, percepções e ações.

Mesmo possuindo conhecimento das relações já estabelecidas no território, à aplicação dos cenários a este método é motivada pela complexidade de previsão destas em uma perspectiva futura em que a relação entre território, seus *stakeholders*, suas relações sociais e econômicas podem ter grandes e diversas variações. Segundo Rosa e Almeida (2011), isso “nos permite trabalhar com as incertezas e com múltiplos elementos externos que venham a interferir em

determinado objeto, permitindo uma maneira de abarcar inúmeras possibilidades” (ROSA e ALMEIDA, 2011, p. 30).

Tarouco (2011, p. 58), afirma que a experimentação de cenários segue os seguintes princípios: A partir de uma visão “conceitual”, dos participantes do projeto ou da organização envolvida, cria-se uma plataforma de suporte aos cenários; Através dessa plataforma devem-se reconhecer incertezas e complexidades da situação; Amplia-se a visão com novas abordagens e conhecimentos, internos e externos, ao projeto e sua organização; e promovem-se estruturas, aparentemente não relacionadas às existentes, para novas visões do futuro.

A autora Hartmann (2012) baseada nas propostas de alguns autores como Manzini, Jégou e Bertola criou o esquema abaixo (Figura 42) para facilitar a compreensão e produção de cenários:

Visão	Imagem hipotética do futuro (como será o mundo se?).
Motivação	Objetivos gerais/específicos que significam e legitimam a existência do cenário (porque este cenário é significativo?).
Proposta	Sistema de produtos e serviços necessários para implementar essa visão (como se articula concretamente esse sistema?).

Figura 42 – Visão, motivação e proposta no contexto de cenários.
Fonte: Hartmann (2012)

Dessa forma, a ferramenta de produção de cenários possibilita a construção de estratégias criativas e consistentes para atingir o melhor cenário ou futuro que se almeja para o território. Moutinho (2006 apud ROSA, 2011, p. 176) para corroborar com esta visão do projeto, onde afirma que “a construção de cenários não buscam uma previsão do futuro, mas sim nos permitem imaginar futuros em situações complexas, objetivando pensar e projetar no presente para alcançar o futuro que buscamos” (ROSA, 2011, p. 14).

O exemplo (Figura 43) a seguir mostra a aplicação da técnica de construção de cenários baseado em um gráfico de polaridades, utilizado pelo autor Cruz (2012) para construir novos cenários para a cidade de Canoas. Os cenários obtidos

(Canoas Consciente, Eco-Canoas, Minha Canoas e Mini Cidade), foram melhor trabalhados posteriormente, onde cada opção teve o desenvolvimento de estratégias e abordagens mais completo e amplo.

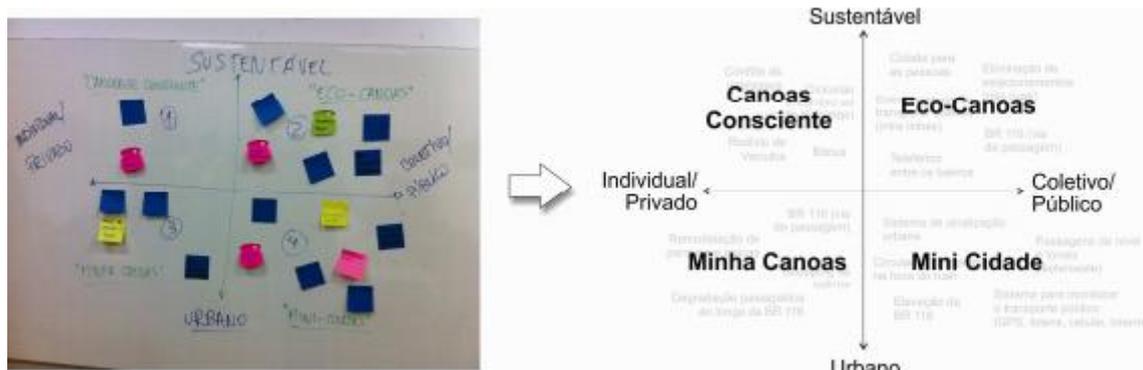


Figura 43 –Técnica de construção de cenários baseados em um gráfico de polaridades.
Fonte: Cruz (2012)

5.1.6.18 Análise de resultados

A partir dos dados obtidos nesta etapa, a equipe de gerenciamento deve produzir uma avaliação das informações, resultados, *insights* e ideias nela obtidos. Essa avaliação possibilitará a identificação e hierarquização dos problemas, necessidades, restrições e requisitos do projeto.

Nesta fase também são realizadas a documentação dos principais resultados das experimentações e reflexão sobre as correlações com os conceitos desenvolvidos na teoria. O material gerado é validado, teorizado e divulgado, para que os *stakeholders* possam acompanhar o desenvolvimento e conclusões até aqui obtidos.

O uso de ferramentas, já citadas nesta metodologia, pode facilitar o trabalho de organização dos dados obtidos assim como ajudar na visualização do cenário e contexto como um todo. Com a análise desses dados a visualização de quais serão os direcionamentos a serem seguidos e planejados será facilitada. A equipe de gerenciamento será a responsável pela decisão de qual direção seguir para a continuidade do projeto.

5.1.7 Etapa 7: PROJETO

A fase Projeto corresponde aos resultados compilados das etapas anteriores, já realizadas e documentadas, mais as observações de ambas as equipes envolvidas no projeto, aplicadas na construção dos elementos tangíveis e intangíveis da marca (identidade projetada do território). Na figura a seguir (Figura 44) podemos observar as relações entre as teorias, ferramentas e conceitos até aqui abordados que serão usadas como base para a concretização da marca.

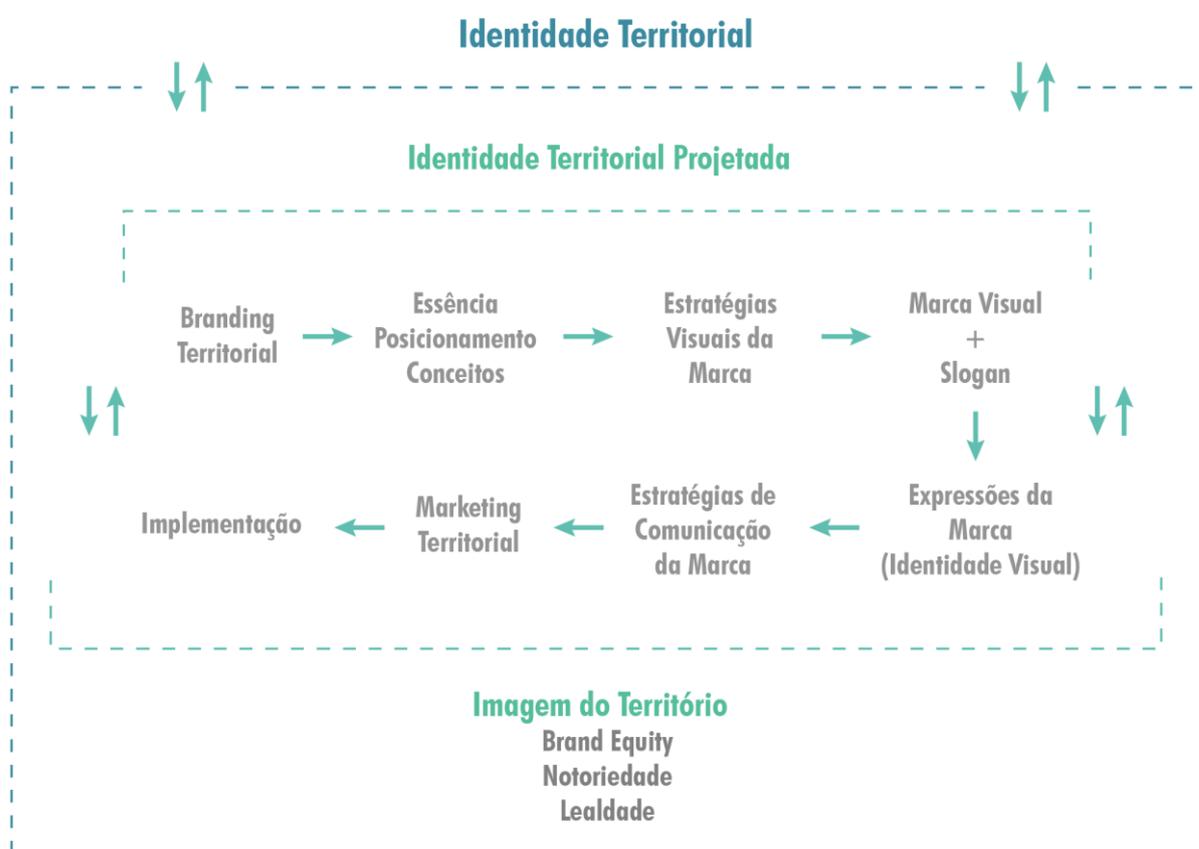


Figura 44 – Identidade Territorial vs Identidade Territorial Projetada.

Fonte: Autoria própria.

Podemos perceber também, através da figura (Figura 44), como o desenvolvimento da identidade projetada e a construção da imagem do território são componentes internos da identidade territorial como um todo. As três definições estão diretamente ligadas e não é possível abordar de forma efetiva apenas um conceito sem considerar os demais. A seguir no desenvolvimento deste trabalho,

serão esclarecidos os conceitos neste tópico apresentados e como estes interagem entre si.

5.1.7.1 Ferramenta: geração de ideias (brainstorming)

Considerada como uma poderosa ferramenta para estimular a criatividade e produzir *insights* valiosos, o *brainstorming* é uma técnica de exploração criativa que consiste em gerar o maior número possível de ideias em relação a determinado tópico ou problema.

Também chamada de tempestade de ideias, a técnica foi desenvolvida por Alex F. Osborn e utilizada pela primeira vez em 1938. Seu objetivo inicial era coletar o máximo de ideias possíveis do quadro de profissionais que atuavam em sua agência de publicidade.

Segundo Viana (apud CRUZ, 2012), o *brainstorming* é uma técnica de estímulo a um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. A técnica deve ser aplicada em grupo de pessoas, que reunidas, utilizem “das diferenças em seus pensamentos para chegar a um denominador comum eficaz e com qualidade, gerando assim ideias inovadoras que levem o projeto adiante” (OSBORN apud CRUZ, 2012).

Não existe um número de pessoas e nem de horas pré-determinados para a aplicação da técnica, estes irão variar de acordo com a dimensão do projeto e dos sujeitos diretamente envolvidos. Porém aconselha-se o uso de no mínimo duas pessoas e ao máximo doze integrantes. Para Kelly (2001) o período de um *brainstorming* não deve tomar uma manhã ou tarde inteira, ela defende que “Sessenta minutos parecem ser a duração ideal” (KELLY, 2001, p. 74).

As sessões devem possuir um moderador ou coordenador, que será responsável por manter o foco no tema especificado, estimular a equipe, abrandar possíveis atritos e administrar a aplicação dos requisitos. Cruz (2012) reforça essa visão afirmando que o “moderador responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade, sem, contudo, deixar que o grupo perca o foco” (CRUZ, 2012).

Os requisitos para se aplicar a técnica com maior sucesso são: Manter o foco; Não criticar as ideias; Anotar todas as ideias; Proferir rapidamente ideias em sequência; Não prender-se a determinada ideia (favoritismo); Não hierarquizar ideias, todas devem ser consideradas com a mesma importância e; Poder de síntese.

O *brainstorming* pode e deve ser usado mais de uma vez no processo de construção das identidades territoriais, variando de acordo com a necessidade de determinadas etapas e de soluções.

5.1.7.2 Geração de alternativas

O desenvolvimento das alternativas é a etapa que possibilita maior desenvoltura criativa dos projetistas e, sem dúvida, também é uma das etapas que mais exige a participação de profissionais ligados às áreas de design e suas soluções.

Inicia-se a etapa avaliando todo o material até aqui levantado, esses dados serão o princípio motor para o desenvolvimento de um *brainstorming* que irá gerar soluções para os conceitos base e problemas. Em sequência, pode-se usar a criatividade associada aos métodos de analogia e também aos conceitos base, que vão gerar elementos visuais para a identidade e/ou os "desenhos" de novos sistemas e experiências.

Esses primeiros elementos ou bases visuais são chamados de *sketches* ou rascunhos, que tem por finalidade serem desenhos rápidos, com função de subsídios, para a visualização prévia do que vira a ser uma possível alternativa(s) final(s). O desenvolvimento das opções, geradas através dos *sketches*, pode ser realizado por meio de métodos tradicionais, como papel e lápis (mais indicado), ou nova tecnologias, como *tablets* e *softwares* especiais. Esses rascunhos, desenhos sem compromisso ou obrigação, posteriormente serão selecionados, com base nas três melhores soluções produzidas, e aprimorados a fim de atingir um padrão de qualidade satisfatório.

Após serem aprimoradas, as alternativas finais serão apresentadas aos *stakeholders* e avaliadas. De acordo com o resultado, caso agrade o público, uma

opção será escolhida e melhor desenvolvida ou, caso o resultado não tenha sido efetivo, novas alternativas terão de ser produzidas, assim repetindo os processos desta etapa.

5.1.7.3 Decisões ligadas ao território

O território, em constante evolução, vive um contínuo conflito entre tradições/valores e a adaptação às inovações exigidas pelo mercado e pelo mundo globalizado. Para satisfazer ambas as necessidades, os autores Kotler, Haider e Rein (2005, p. 72) estabelecem cinco abordagens (Figura 45) para o desenvolvimento responsável de um território:

- Planejamento estratégico de mercado: incorporando as perspectivas de desenvolvimento da comunidade para o desenvolvimento econômico;
- Desenvolvimento econômico: centrado na construção de uma vantagem competitiva para um local;
- Planejamento urbano: avaliando a base econômica da comunidade e protegendo o "interesse público";
- Desenho urbano: desenvolvimento através de suas estruturas físicas;
- Desenvolvimento da comunidade: qualidade no ambiente, facilitando a vivência na comunidade.



Figura 45 – Cinco abordagens do desenvolvimento responsável de um território.
Fonte: Adaptado Kotler et al. (2005)

5.1.7.4 Elementos não palpáveis

Dando continuidade ao processo de experimentação em andamento, esta etapa trata-se da abordagem dos conceitos “imateriais” ou não palpáveis da identidade, assim como serão produzidas as traduções ou simplificações das conclusões obtidas no desenvolvimento da etapa descobertas, para o desenvolvimento inicial da identidade da marca territorial. Segundo Garcia e Maciel (2010) “o processo de criação de marcas envolve, antes da definição da forma, uma definição de conceitos que conduzirão a uma imagem mental por parte do consumidor final” (GARCIA e MACIEL, 2010).

Na concepção identidade territorial, o *branding*, suas estratégias e a identidade de marca serão os responsáveis por materializar os valores intrínsecos a imagem desejada, aos valores da localidade e dos *stakeholders* chave, através de signos e elementos visuais.

5.1.7.4.1 Contexto da marca

A seleção dos materiais, obtidos nas fases anteriores, produz conceitos base que serão mais bem desenvolvidos, construindo assim uma valorização do território e das percepções obtidas através da análise do mesmo, resultando em um contexto organizacional (Figura 46), que será usado como princípio base da estrutura, posicionamento e construção de estratégias da marca.

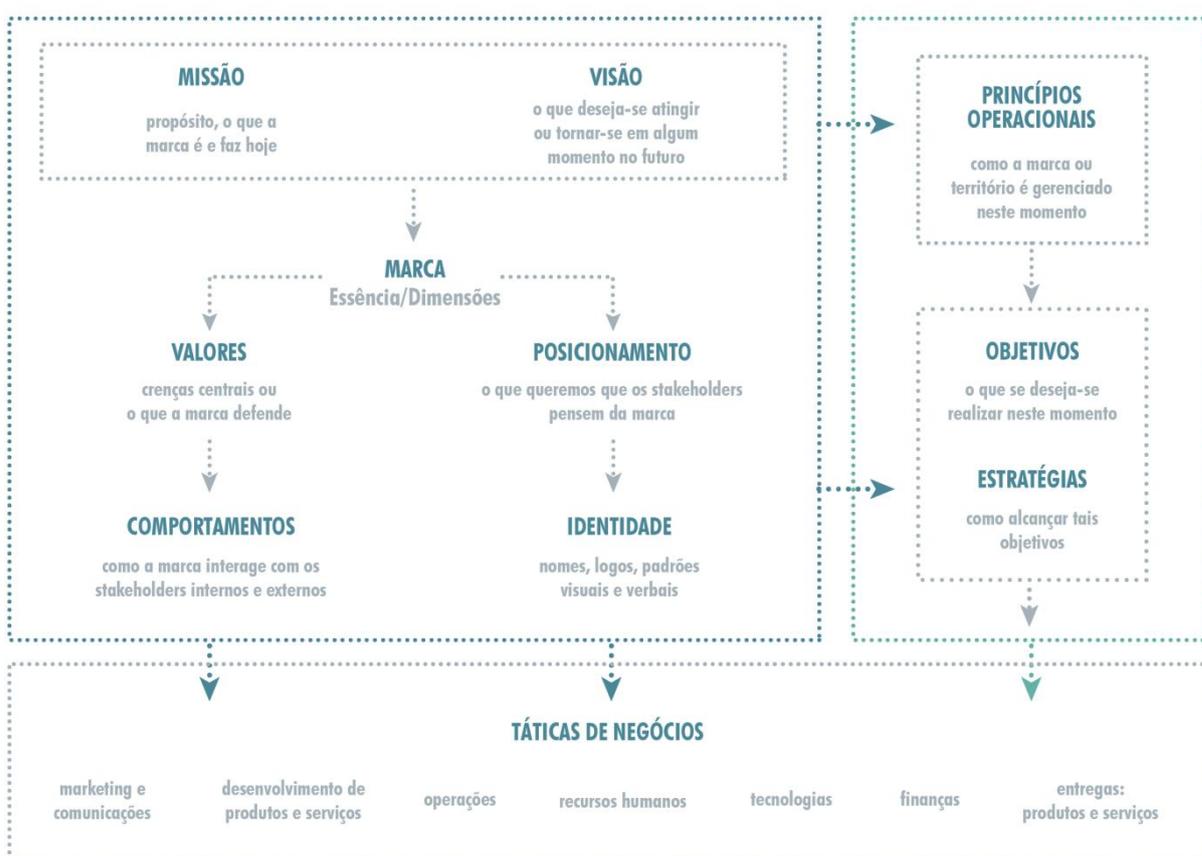


Figura 46 – Contexto organizacional da marca.

Fonte: Adaptado Burson-Marsteller (apud BOWKER, 2003)

5.1.7.4.2 Ferramenta: brandkey

O *Brand key* é um modelo de construção de marcas baseado nas características subjetivas que compõem suas estruturas e estratégias. Ele funciona como um mapa direcional, a ser preenchido de acordo com os objetivos aos quais

se deseja conquistar ou atingir pela marca, estruturando um cenário ideal para seu sucesso.

Principalmente pela variação de nomes utilizados e a falta de literatura sobre o assunto, a origem do termo assim como o criador da técnica são desconhecidos, dessa forma “sua origem não é totalmente clara” (EIBM, 2011). Porém, isso não faz com que a técnica seja menos útil ou efetiva, esse modelo pode e é “usado em uma variedade de diferentes organizações, em diferentes formatos e tamanhos, e poder ter também diferentes nomes (tais como *Brand Box*)” (EIBM, 2011).

Ainda que não exista muito conteúdo literário a respeito deste conteúdo, principalmente a nível acadêmico, a técnica é aplicada com frequência no âmbito empresarial. Segundo o *European Institute of Brand Management* (EIBM), empresas como a Unilever usam o *brandkey* para estruturar todas as estratégias ligadas a sua marca e submarcas.

O método, baseado na busca da “essência” da marca, possui nove campos distintos, que devem ser preenchidos com informações fundamentadas no mercado ao qual a marca está inserida, assim como seu público e os valores que está deseja transmitir. O preenchimento, levando-se em consideração a temática deste trabalho de conclusão, pode ser realizado mantendo-se em mente as pesquisas previamente realizadas, os *stakeholders* “chave” definidos, as características que destacam o território frente aos concorrentes, entre outros tópicos já vistos.

Segue o diagrama de *BrandKey* (Figura 47) e a descrição de seu preenchimento, que deve ser realizado de baixo para cima, assim facilitando o uso dos dados existentes e a construção das características da marca deseja criar:



Figura 47 – Brand Key
Fonte: EURIB (2015)

1. *Root Strengths* ou Raízes: os atributos básicos, valores, produtos e/ou benefícios sobre os quais a marca quer ser construída ou conhecida;

2. Ambiente Competitivo: o mercado e as opções disponíveis para o público-alvo (concorrentes diretos e indiretos). Qual o valor da marca nesse mercado;

3. Alvo: O cliente ou usuário que melhor represente o “alvo” da marca dentro deste mercado. Suas atitudes e valores definidos em termos, e não apenas dados;

4. *Insight* ou Introspecção: informações e necessidades em comuns percebidas no público que compõe aquele determinado nicho em que a marca está inserida;

5. Benefícios: benefícios funcionais e emocionais que motivam a compra ou o acompanhamento do projeto;

6. Valores, crenças e personalidade: O que a marca representa como seus valores, no que ela acredita, investe e luta;

7. Razões para acreditar: Argumentos e provas que comprovem, que a empresa não só entrega o que promete como é a melhor aquele nicho de mercado;

8. Discriminador: As características únicas que diferenciem seu produto, serviço ou projeto dos demais;

9. Essência: forma única e simples de pensamento que traduz a promessa ou DNA da marca.

5.1.7.4.3 Posicionamento

Para Wheeler (2008) “o posicionamento é uma plataforma sobre a qual as instituições constroem o seu planejamento e estendem o seu relacionamento com os clientes” (WHEELER, 2008, p.14). Já Branisso (2005) acredita que “o posicionamento é uma função da promessa da marca e de como a marca se compara a outras escolhas” (BRANISSO, 2005). O posicionamento, segundo Strunck (2012), “é a síntese da concepção estratégica da marca, a criação e o desenvolvimento de diferenciais competitivos perfeitamente percebidos pela sociedade e pelos consumidores” (STRUNCK, 2012, p. 36).

Tavares (apud ALMEIDA, 2015), conclui que o posicionamento é uma consequência da abordagem de imagem e identidade de uma marca. Vinculando-se características da marca a um conjunto de expectativas, necessidade e desejos do consumidor, criam-se marcas sintonizadas às crenças e valores dos públicos-alvo, articulando uma forma de identificação destes com as marcas e vice-versa, levando ao consumo. Dessa forma, algumas marcas podem criar novos produtos ou serviços para atenderem, o que Almeida (2015) chama, dos anseios simbólicos que as próprias marcas produzem no público.

Segundo Branisso (2005) as marcas podem ser posicionadas no consciente (experiências), subconsciente (emoções decorrentes do uso) e inconsciente (desejos ocultos) do consumidor. De forma geral, segundo Strunck (2012) o posicionamento é estabelecido a partir: do produto ou serviço; do público-alvo e sua segmentação; do diferencial competitivo; das vantagens e benefícios; da concorrência e suas características; das percepções de qualidade e de valor da marca percebida pelo público (produzido pelo próprio posicionamento).

Porém, segundo Almeida (2015) deve-se lembrar às marcas a necessidade de manter um foco definido para que não se confunda o público com

valores inconstantes e assim se possa alcançar um maior *recall* junto aos seus públicos. Ainda nesse ponto, todo o território pode oferecer diversos produtos, experiências ou serviços diferenciados para seus *stakeholders*, mas nem todos são significativos ou valem a pena. É necessário estabelecer quais aspectos possam satisfazer os valores estipulados pelo posicionamento, assim como as necessidades e expectativas do público. Segundo Kotler (2000) os principais critérios da diferenciação que devem ser avaliados na construção de estratégias e produtos (serviços, etc.) de uma marca são: Importância; Destaque; Superioridade; Exclusividade; Acessibilidade; Lucratividade.

Aplicado as identidades territoriais, deve criar o posicionamento com base nas aspirações dos *stakeholders* chave e na expressão da essência da comunidade local: “você deve tocar em algo que seja naturalmente parte da comunidade” (MANN apud BRANISSO, 2005, p. 74). Assim, além da promessa do projeto entregue os *stakeholders* internos criam ou reforçam um sentimento de orgulho de sua identidade, refletindo o espírito do local.

O posicionamento de uma identidade territorial pode ser planejado através de dois modelos ou ferramentas: o prisma de identidade de marca e a pirâmide de seis estágios de *branding*. O primeiro, respectivamente, corresponde a uma modelo do autor Jean-Noel Kapferer (Figura 48), que divide em dois eixos, tangível e intangível, sua abordagem e associando sua relação com os públicos externos e internos.



Figura 48 – Brand Identity Prism.
Fonte: Adaptação Kapferer (2008)

Já a pirâmide de seis estágios de *branding*, é citada por Buncle e Keup (2009) como uma das soluções para posicionar a marca de destino. Neste modelo conceitual, a ferramenta será usada em proporções mais abrangentes, abordando não só o destino mais o território, independentemente de suas proporções, como um todo. A pirâmide proposta (Figura 49) pelos autores é dividida nos seguintes tópicos:



Figura 49 – Six stages Brand prism.
Fonte: Adaptação Ibid (apud BUNCLE e KEUP, 2009)

- Essência: Qual é a natureza essencial e caráter do território?;
- Valores: Quais são os valores que o território deseja imprimir?;
- Personalidade: Quais os principais traços e características do território que são comunicadas pela marca - “cabeça e o coração” (racional e emocional)? Considere a marca como uma pessoa (traços, características psicológicas, forma de relacionar-se, etc.);
 - Benefícios emocionais: Quais são os benefícios emocionais ou recompensas psicológicas que os stakeholders recebem do território?; Como se sentem em relação ao território?;
 - Benefícios racionais: Quais são os benefícios que resultam das características do território?;
 - Atributos: Quais são os atributos tangíveis, verificáveis, objetivos ou características mensuráveis do território?

Através do estabelecimento dessas premissas a marca territorial funcionará em rede, desempenhando quatro funções principais adaptadas segundo a teoria de Hankinson (apud COSTA, 2013):

1. Elemento de comunicação: a marca pretende transmitir, pertencer e identificar algo, sendo um meio de diferenciação através de recursos visuais a instrumentos legais, tais como logótipos, nomes, marcas registradas;

2. Elemento de condução: a marca desempenha um papel de atração do público, através da utilização dos sentidos, razão, e emoções;

3. Elemento representante de valor: a marca produz sentido, valor e pertencimento;

4. Elemento promotor de relações: a marca é construída com intuito de ter personalidade própria, permitindo-lhe manter relações de confiança com os *stakeholders* envolvidos.

5.1.7.4.4 Estratégias

Definir as estratégias que serão realizadas, em associação ao *branding* e sua comunicação, trata-se de conhecer as bases palpáveis ou não da marca, as percepções de mercado e objetivos que desejam ser atingidos, os transformando em ações. Segundo Kotler (2000) as estratégias são um tipo de plano ou *roadmap* que indicam as organizações a como atingirem suas metas ou objetivos. Para Learned (apud TAROUÇO, 2011) "estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser." (LEARNED et al apud TAROUÇO, 2011, p. 42).

Segundo Ruivo (apud RATO, 2013) a estratégia encontra-se relacionada à diferentes áreas, como marketing, produção, ou design, e norteiam a gestão sempre numa direção, garantindo a prosperidade, visibilidade e reconhecimento positivos do território. Esta abordagem está diretamente ligada a visão que Kotler (2000) defende, para o autor "todos os negócios devem preparar estratégias para atingir suas metas: estratégias de marketing, estratégia de tecnologia e estratégia de busca de recursos." (KOTLER, 2000, p.102). A definição de estratégia defendida por Walker (apud RATO, 2013), sugere que esta é eficaz quando envolve as seguintes perspectivas: o que deve ser atingido?; que mercados-produtos serão o foco?; e, como os recursos e as atividades serão alocados para enfrentar as oportunidades e as ameaças?

Para Wheeler (2008) a estratégia de marca eficaz proporciona uma ideia central unificadora que aplica e reflete o posicionamento, produzindo diferenciação,

vantagens competitivas, uma proposta de valor única e da qual são alinhados todos os comportamentos, as ações e comunicações da organização. Segundo a autora uma estratégia deve ser baseada no alinhamento (Figura 50) entre a visão (elementos não palpáveis, por exemplo), ações produzidas (elementos palpáveis ou não, como por exemplo, eventos produzidos), expressão destes (comunicação, tecnologias utilizadas, etc.) e a experiência produzida através destes canais (relacionamento com o cliente, por exemplo).



Figura 50 – Estratégia de alinhamento da marca.
Fonte: Adaptação Wheeler (2008)

Para Almeida (2015) a tarefa do planejamento estratégico, orientado para a gestão da marca, tem como intuito comunicar as vantagens competitivas de um território, reforçando sua identidade (seja real ou projetada) e seu posicionamento. Kotler (2000) reforça que além de serem criativas e inovadoras, essas estratégias devem ser claras para todos os stakeholders, assim como conciliáveis e viáveis com os recursos disponíveis, criando novas vantagens competitivas e promovendo o envolvimento/compromisso das pessoas envolvidas.

Podemos observar no exemplo a seguir (Figura 51), o resultado obtido através da formulação de estratégias e ações para o projeto Agenda Carlos Barbosa 2030, que trata-se do desenvolvimento de objetivos a ser alcançados até o ano de 2030, pela cidade de Carlos Barbosa no Rio Grande do sul.



Figura 51 – Estratégias e ações territoriais para a cidade de Carlos Barbosa.
Fonte: Tarouco et al (2011)

Para a construção de uma estratégia eficaz, Keller e Machado (apud ALMEIDA, 2015) indicam uma sequência de etapas que objetivam metas relacionadas aos públicos atuais e potenciais. São elas:

1. Garantir a identificação da marca, estabelecendo associações com categorias específicas de produtos/serviços (*made in*, por exemplo), com determinada necessidade do público (como por exemplo, a infraestrutura) ou de um grupo de stakeholders específico (como turistas, investidores, entre outros).

2. Garantir que o significado da marca na mente do público seja eficaz e condizente, ligando um conjunto de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades.

3. Estimular respostas adequadas ou previamente esperadas dos públicos ou stakeholders a essa identificação e significação da marca.

4. Transformar as respostas e experiências obtidas pelo público em um relacionamento de fidelidade entre estes, a marca, o território e sua identidade.

Existem ainda, ligadas as estratégias de marca, necessidades produzidas pela sua administração e aplicação, que necessita ser realizada de modo coordenado e lógico para as diferentes áreas de sua abrangência. Um território,

segundo Borini e Lopes (2004), pode administrar essas necessidades das seguintes formas:

- marca guarda-chuva (*umbrella*): a marca é aplicada em diferentes tipos de produtos, serviços, etc.;
- marcas múltiplas: nomes ou marcas individuais para cada produto/serviço/empresa;
- marcas mistas: características das marcas múltiplas e da marca guarda-chuva.

Podemos observar na figura 52 (Figura 52) e 53 (Figura 53) um exemplo de estratégia de marca guarda-chuva ou umbrella, uma das mais usadas no desenvolvimento de *branding* territorial. A marca em questão, foi desenvolvida no ano 2012 pelo estúdio de design Entre Lineas, para representar a cidade de Ávila, na região central da Espanha. O resultado e suas variações, são usadas tanto para identificar a cidade como os seu serviços, produtos e diferentes segmentos.



Figura 52 – Marca da cidade de Ávila, na Espanha.
Fonte: Entre Lineas (2015)



Figura 53 – Exemplos de variações da marca da cidade de Ávila.
Fonte: Entre Lineas (2015)

Segundo os estudos do EUROCITIES (2010) concordando a estratégia de desenvolvimento do território como parte do trabalho de construção da marca local, podem-se produzir resultados muito valiosos nos seguintes aspectos:

- Permitem que os territórios desenvolvam uma visão a longo prazo para si próprios, pensando e avaliando sobre o que a cidade/região/país é, o que deseja ser, e como quer chegar lá;
- Ajudam os territórios a se focarem em como pretendem se desenvolver no futuro;
- Incentivam os territórios a pensar além de sua situação atual, a fim de criar novas oportunidades e estimular a inovação;
- Criam um ambiente dinâmico que atrai e retêm talentos coletivos ou individuais;
- Aumentam a competitividade, resultando em um impacto positivo produzindo maior retorno nos investimentos, ofertas de emprego, moradores, visitantes e eventos;
- Desenvolvem o território de forma coerente, combinando os aspectos físicos, sociais, econômicos e culturais para entregar a promessa da marca;
- Estimulam o orgulho de participarem ou visitarem o território, como os habitantes, empresas, instituições e turistas, experienciando um novo senso de propósito e direção.

5.1.7.4.5 Experiência e valor

Segundo Wheeler (2008) a quantidade de opções de compra está produzindo novas necessidades e exigências dos públicos, as organizações tem buscado novas abordagens para atrair e manter clientes. Uma dessas abordagens é a melhor experiência da marca através de diversos pontos de contato, que fidelizam e criam um relacionamento de longo prazo. Cada contato com o cliente, por mais singular e “inexpressivo” que possa parecer, fornece uma oportunidade para melhorar a conexão emocional entre marca e seu público. Para Wheeler (2008) é necessário ver o mundo, ou neste caso o território, com o olhar do usuário, onde uma boa experiência irá gerar uma reação e construção de imagem positiva, já uma

má experiência pode torna-se uma oportunidade perdida, insatisfação do público e até mesmo a sabotagem da marca por estes. Às vezes, o prazer decorrente da experiência, as sensações suscitadas ou o simples fato de estar a consumindo a marca por só, produz uma satisfação na experiência (AAKER, 2007; BRANISSO, 2005).

Essas necessidades possibilitam diversas abordagens em que as “experiências propiciam um modo para que os consumidores se engajem fisicamente, mentalmente, emocionalmente, socialmente e espiritualmente com o produto ou serviço tornando a interação significativa” (MCCANN-ERICKSON apud BRANISSO, 2005, p. 78). Portanto, a proposta da marca do território deve ir além da racionalidade do consumidor, produzindo experiência mais significativas, que envolvam a história, cultura, pessoas do lugar e possam garantir espaço para emoções reais, explorando todos os sentidos dos stakeholders, principalmente daqueles externos ao território.

Assim, as estratégias devem englobar não só a criação da marca (TAROUCO, 2011), mas estabelecer um reconhecimento e uma lembrança espontânea da mesma (ALMEIDA, 2015). A apropriação dos diversos segmentos existentes, possibilita a experimentação da marca tanto através dos 5 sentidos (olfato, tato, paladar, audição e visão), quanto dos pontos de contato existentes, assim possibilitando a maior probabilidade dessas representações fortalecerem o elo emocional e pregnância da marca no imaginário do público (Tarouco, 2011 e Almeida, 2015).

Segundo os estudos realizados pelos autores Govers, Klooster e Keken (2015), ao projetar a experiência, deve-se levar em consideração a interação entre o indivíduo, o ambiente físico (ou virtual) e social, através dos seguintes aspectos listados abaixo:

- Os sentidos (visão, olfato, audição, visão, paladar e “sentimentos”), que interagem com;
- As memórias ou experiências pessoais passadas e seu conhecimento (incluindo aqui os processos de imaginação, criação de fantasias, etc.);
- Desencadeamento ou produção de emoções (como por exemplo, o afeto);
- Ações (reações cognitivas), através de participação ativa ou passiva de observação; e,

- Interações sociais.

5.1.7.4.6 Valor da marca ou *brand-equity*

Segundo Branisso (2005) a proposta de valor de uma marca, e neste caso também de um território, é sua razão de “compra”, uso ou identificação, que é representada por um conjunto de benefícios diferenciados, relevantes e atraentes. Segundo o autor, os benefícios podem ser de três tipos: funcionais, destacando a experiência utilitária; emocionais, explorando as sensações da experiência com a marca; e de auto expressão, criando valor de identidade e valor social, pelo simbolismo do território.

Gomez et al (2007) afirma que o valor da marca ou *brand-equity* é formado pelo conhecimento desta, as associações positivas a ela relacionadas ou a própria organização. Estes aspectos são traduzidos em resultados intangíveis (como por exemplo, aceitação, satisfação e benefícios), que conseqüentemente se convertem em resultados tangíveis (retorno dos investimentos para o território das mais diversas formas).

Para Strunck (2012) *brand-equity* tem como base a memória e conhecimento do público. Estes envolvem dois componentes: o reconhecimento de marca (*recall*) e a imagem de marca (associações que são feitas na mente do público ao lembrarem-se ou entrarem em contato com a marca). Essas associações são formadas por seus: Atributos, características relacionadas a performance; Benefícios, as necessidades atendidas pelos atributos; e, Atitudes, as crenças sobre uma marca.

5.1.7.4.7 Fidelização

Além dos aspectos já levantados e citados a fidelização dos clientes ou usuários pode ser atingida através de outros métodos. Tarouco (2011) usa como exemplo o contato direto com o público, seja durante seu contato com o território e

seus produtos, ou até mesmo depois, criando um relacionamento mais humanizado de atendimento ao cliente, obtendo assim feedbacks mais diretos e obtenção de uma construção de imagem mais solícita e atenciosa.

Tarouco (2011) também afirma que “é preciso estar preparado para solucionar os problemas que surjam pelo caminho” (TAROUCO, 2011, p. 201). Segundo o autor escutar o cliente, demonstrar empatia, valorizando o seu ponto-de-vista e preocupação, usando surgir um problema, não só deixará o cliente satisfeito como irá o cativar gerando o processo fidelização e manutenção do seu cliente.

5.1.7.5 Elementos palpáveis:

5.1.7.5.1 *Branding e identidade de marca*

Usando as técnicas de *branding* até aqui aplicadas, os territórios podem criar diferenciação sobre outras nações, encontrar um nicho, uma identidade “única”, a fim de distingui-lo de seus concorrentes (DINNIE, 2008, p. 19). Entre as ferramentas de diferenciação incluem-se a iconografia, simbolismo, grafismos, etc. (bandeira, brasão, símbolos, podem também ser citados como exemplo aqui), pois estes elementos geralmente são distintos de um território para outro, conseqüentemente sendo de difícil cópia.

Segundo Aaker (apud ALMEIDA, 2015) a perspectiva da marca como pessoa, sugere uma identidade de marca mais interessante do que aquela baseada somente nos atributos do produto. Por exemplo, atribuindo-se características à marca como: marcante, ousada, confiável, elegante, amiga, cidadã, divertida; criam-se a personalidade da marca e como serão os relacionamentos por ela produzidos, assim de certa forma a transformando como sujeito dessas ações.

Essas construções simbólicas e de elementos intangíveis de uma marca, precisam também ser traduzidos em elementos visuais, que estejam de acordo com todo o contexto e objetivos do desenvolvimento da marca territorial. Para Kapferer (2008), o uso dos símbolos ou elementos visuais nos ajudam a compreender a cultura e a personalidade da marca, ajudando não só a identificar a marca, mas

fazendo com que a marca se identifique com eles. Mais do que importante, o papel dos designers nesta etapa é crucial para o desenvolvimento correto e assim o sucesso do projeto, pois “assim como a personalidade humana pode ser refletida em uma assinatura, a essência da marca e autoimagem podem ser refletidas em símbolos” (KAPFERER, 2008, p. 91).

A marca visual composta pelo logotipo, símbolo e em alguns casos o *slogan*, mostra-se uma das formas mais efetivas de instituir visualmente a representação de um território, assim como elementos como a bandeira, brasão e outros elementos visuais são instituídos, a marca visual surge como uma representação mais atualizada do contexto e situação atual do lugar.

Segundo Strunck (2012) a marca pode se apresentar de três formas:

- Nominativa: constituída por uma ou mais palavras, neologismos, combinações de letras e/ou algarismos.
- Figurativa: constituída por símbolos, desenhos, figuras ou qualquer forma estilizada de letra e número, ou seja, um logotipo (Figura 54).



Figura 54 - Marca figurativa. México, país.
Fonte: Brands of the world (2015)

- Mista: constituída pela combinação de elementos nominativos e figurativos, ou seja, logotipo e símbolo (Figura 55).



Figura 55 - Marca mista.
Kostroma, cidade.
Fonte: Brands of the world (2015)

Já Peón (2003, p. 15) classifica os elementos integrantes do sistema da identidade visual como um todo da seguinte forma:

- Elementos primários: elementos que servem de referência cuja veiculação é essencial para o funcionamento do sistema. Entre eles: Símbolo, logotipo e slogan (Figura 56);



Figura 56 - Marca România. Romênia, país.
Fonte: România Turism (2015).

- Elementos secundários: Elementos que são diretamente dependentes dos elementos primários. Entre eles:

- Cores institucionais: as cores são usadas para evocar emoção e expressar a personalidade da marca, estimulando associações e acelerando a diferenciação (Wheeler, 2008) (Figura 57).



Figura 57 - Marca do país Argentina e suas cores institucionais.
Fonte: Argentina Travel (Adaptação).

- Alfabeto institucional ou tipografia da marca: a imagem da marca unificada e coerente não é possível sem a tipografia, que possui uma personalidade única e uma legibilidade inerente (Wheeler, 2008) (Figura 58).



Figura 58 - Marca Sweden e seu alfabeto institucional. Suécia, país
Fonte: Sweden Identity Tool (adaptação).

• Elementos acessórios: são elementos que complementam e derivam dos primários e secundários (Figura 59). Entre eles: grafismos, *layouts*, símbolos, logotipos “acessórios” e mascotes.



Figura 59 - Marca e identidade visual da cidade de São Paulo.
Fonte: Manual de Identidade Visual São Paulo (Adaptação).

Segundo Holloway e Hubbard (2001) a identidade da marca traduz e materializa os valores da marca através de vários elementos de comunicação. Para Roll (2006) uma marca eficaz deve ter um aspecto visual simples, atraente, emocionante e durável. Porém, durante o desenvolvimento de uma marca territorial,

alguns elementos acabam por não se tornar tão originais como os outros, portanto é necessário buscar diferenciação através de outros aspectos. Podemos citar como exemplo regiões litorâneas, criar uma marca ou identidade visual para este tipo de território precisa uma visão mais abrangente que somente simbolismos ligados ao sol e a praia. Outro exemplo, é o uso de estilos gráficos muito semelhantes com concorrentes ou outros territórios, essa variável pode ser observada no exemplo abaixo (Figura 60), onde diferentes marcas usam o mesmo estilo abstrato (imitando o efeito produzidos por pinceis e tintas) para traduzir suas diferentes características.



Figura 60 - Marcas dos países de Malta, Polska e Armenia (Malta, Polônia e Armênia).
Fonte: GMK logos (Adaptação).

5.1.7.6 Identidade visual produzida e suas aplicações

Nesta fase serão produzidas e aplicadas a identidade da marca e os elementos visuais ligados a esta. Segundo Strunck (2012) o conjunto de elementos gráficos irão formalizar a personalidade visual da marca, assim como o nome, ideias, produtos ou serviços também serão por esta identificados. Também segundo Strunck (2012) temos inúmeros pontos de contato com as marcas em nosso cotidiano, estes podem ser realizados de forma consciente ou inconsciente, racional ou emocional, mas em sua totalidade a interface visual se mostra a forma mais eficaz de atingir e afetar o público.

Para o Govers, Klooster e Keken (2015) os valores traduzidos devem formalizar as diretrizes da marca, que podem abranger as instruções sobre o uso de imagens, cores, formas, símbolos, linguagem, slogans, ícones, som, cheiro, serviços, tradições, rituais e etc. Assim, segundo Strunck (2012) “é fundamental para o sucesso

das marcas apresentarem identidades visuais consistentes, que propiciem seu efeito acumulativo” (STRUNCK, 2012, p. 57).

Segundo Kotler (2000) pode-se ainda citar como elementos de comunicação da marca: a organização visual, o *layout* das peças gráficas (publicações, publicidades, embalagens, relatórios, espaços comerciais, catálogos, etc.), elementos verbais (*slogans, tags, teasers*, etc.), valores, posicionamentos e ações sociais, económicas, ecológicas, humanas, etc., bem como a linha de conteúdo das suas comunicações (internas e externas), o seu ambiente de trabalho, o atendimento ao público/cliente, a diferenciação visual, conceptual e física dos serviços, produtos, etc.

Existem ainda ligados as instruções, durante a produção e implementação da marca, as variáveis ligadas ao *brandbook* ou manual da identidade da marca, que possui as coordenadas para a aplicação da marca, produção de peças gráficas e materiais de divulgação. Segundo Dietzsch (2004) o manual de identidade visual da marca deve conter:

1. Os aspectos formais da marca: os elementos que compõe o símbolo gráfico e as variações formais da marca: monocromática, preto e branco, tons de cinza, chapado, etc.;
2. Apresentar as variações da marca: padrão horizontal, padrão vertical e variações formais da assinatura com *slogan* e sem *slogan*;
3. Apresentar aspectos técnicos da marca: cor (pantone, RGB, CMYK, hexadecimal), fonte, dimensões, direção, etc.;
4. Determinar dimensões mínimas e máximas para a impressão;
5. Regularizar a utilização da marca em fundo colorido, preto, branco e monocromáticos;
6. Apresentar situações a serem evitadas;
7. Apresentar o padrão de utilização da marca em todo o material institucional previsto pela empresa: papel timbrado, envelope, etiqueta, adesivo, embalagem, objetos, uniforme, rótulo, frota etc.

5.1.7.7 Ferramenta: 5W2H (prospecção)

Como vimos anteriormente à ferramenta 5W2H pode ajudar a compreender a situação atual, assim como planejar ações futuras. Nesta etapa específica usaremos a técnica de forma tradicional, prospectiva, levando em consideração os aspetos ligados ao *branding*, serviços e experiências que desejamos produzir como resultado deste projeto e conseqüentemente do território.

Com a definição dos aspectos ligados a identidade visual definidos, assim como as estratégias e posicionamento de *branding*, parte-se para a definição de como estes serão implementados. A ferramenta 5W2H ajudará neste planejamento e nas etapas que o seguem. Lembrando que, nesta etapa, as perguntas devem ser respondidas mantendo-se o foco nos resultados finais do projeto e como estes impactarão os *stakeholders*.

5.1.7.8 Protótipos

Os protótipos são ferramentas que usam modelos de estudo, rápidos e rudimentares, das ideias já produzidas a fim de explorar alternativas, dar forma concreta à sua proposta e conceitos (facilitando a visualização) e encontrar possíveis problemas, aprimorando possibilidades e melhores oportunidades. Fraser (2012) sintetiza a função da ferramenta, afirmando que a mesma serve para “estimular o raciocínio e o diálogo, tornando concretas as ideias abstratas [...] método de construção de um componente físico da experiência imaginada”. (FRASER, 2012).

Segundo Osterwalder et al (2014) a definição da ferramenta é designada como: “Processo de construir modelos de estudo rápidos, baratos e aproximados para aprender sobre conveniência, a possibilidade e a viabilidade de soluções alternativas” (OSTERWALDER et al, 2014, p. 76). Portanto, a prototipagem é uma ferramenta exploratória, usada para descobrir mais rapidamente as possibilidades da ideia antes de testar ou construir os produtos e serviços reais.

Suas principais utilidades neste tipo de projeto são a produção rápida e de baixo custo, e a obtenção de *feedbacks*. A ideia deve ser construída com materiais de baixo custo, descartáveis e fáceis de adquirir, onde quanto menor tempo levar para sua produção, melhor. Já os *feedbacks*, permitem a visão instantânea sobre a ideia dos grupos diretamente envolvidos no projeto e também dos *stakeholders* a ele externos.

A autora Fraser (2012), propõe as seguintes perguntas para a avaliação da proposta e do protótipo: Como poderia ser esse componente?; Como deveria funcionar?; Quais aspectos desta ideia precisam ser mais desenvolvidos?; etc.

5.1.7.9 Validação

O método de validação é muito próximo ao proposto pela ferramenta de co-criação, ele pode ser associado a ferramentas como a de *workshop* ou ser aplicado em diversos meios simultaneamente. Por exemplo, além da avaliação tradicional (presencial) podem ser realizadas votações através da internet, como é o caso da marca da cidade Florianópolis.

Existem três opções para a validação do projeto: pela equipe dos *stakeholders* participantes do projeto, pela validação do público externo ou pela combinação de ambos. A equipe dos *stakeholders*, por estar muito envolvida com o projeto, terá uma visão mais completa dos conceitos e posicionamentos desenvolvidos. Já os *stakeholders* externos poderão contribuir com uma observação “crua” das alternativas e soluções obtidas, o que possibilita a percepção de como será a recepção da marca pelo público geral. A combinação de ambos é o patamar ideal, pois considera ambas as visões e estimula os *designers* responsáveis, a ponderar os resultados obtidos com as avaliações baseadas em suas habilidades.

Associadas a *workshops*, baseados na teoria de Fraser (2012), as etapas para a validação, podem ser realizadas da seguinte forma:

- Definição de tarefas da equipe de planejamento, como, por exemplo, apresentação da atividade, observação, anotações, etc.;
- Apresentação do exercício para os *stakeholders* selecionados;
- Apresentação das alternativas, soluções, protótipos, etc.;

- Solicitação do *feedback* e avaliação dos stakeholders;
- Discussão dos *feedbacks* obtidos entre a equipe de planejamento;
- Escolha das soluções finais para o projeto.

A atividade aqui proposta para a validação através dos *stakeholders* pode ser realizada em *workshops* ou de forma presencial. A atividade é bem simples e rápida, foi proposta pelos autores Osterwalder et al (2014, p. 138) onde é denominada como votação visual. O método utiliza priorizações, julgamento de valor e preferências de um grupo para definir quais são as melhores opções produzidas.

Para aplicar a técnica as seguintes etapas devem ser seguidas:

1. Galeria de ideias: as ideias ou soluções são expostas em uma parede ou mesa, como em uma galeria de arte (indica-se a utilização de imagens e textos associados, explicando não só o resultado final, mas também os conceitos utilizados e abordados);

2. Adesivos: cada participante do *workshop* recebe uma cartela contendo determinado número de adesivos (por exemplo, círculos vermelhos). Cada adesivo possui o valor de um voto e todos os participantes iniciam a atividade com mesmo número de adesivos;

3. Critérios: antes da votação ser iniciada, deve-se estipular os critérios a serem usados como plataforma de valor. Por exemplo, define-se previamente que uso dos adesivos deve ser aplicado de acordo com a proposta ou ideia favorita na opinião do usuário;

4. Votação: os participantes podem colar seus respectivos adesivos em uma única ideia ou distribuí-las entre várias;

5. Conte: Após a conclusão da votação, são contados os adesivos e a ideia com mais votos é destacada.

Esta técnica pode ser aplicada durante todo o processo de design, para escolher alternativas e estratégias que melhor se identifiquem com as necessidades dos *stakeholders* em questão. Assim como, é uma ferramenta que testa as soluções produzidas, evitando possíveis erros em sua aplicação.

Osterwalder et al (2014, p. 225) cita as seguintes perguntas, como questões-chave para a validação com os “clientes”: Que propostas de valor realmente criam valor para você?; Quais delas deveriam ser mantidas e levadas

adiante e quais deveriam ser descartadas?; O que está faltando?; O que deveria ser reduzido?; etc.

5.1.8 Etapa 8: IMPLEMENTAÇÃO

5.1.8.1 Plano de implementação

Após a definição da marca e sua identidade, é necessária a fase de implementação destas e das estratégias até aqui produzidas. É nesta etapa que a marca ganhará “vida”, pois será aplicada e comunicada, além de ser o princípio motor da construção de associações no imaginário do público.

Segundo Dinnie (2008) é talvez na área de implementação que marca territorial enfrenta seu maior desafio, já que as variáveis envolvidas e interessadas podem não ser tão facilmente geridas. Para o autor os principais desafios incluem assegurar o controle, a gestão do conhecimento, lidar com a mudança, lidar com desenho de estruturas/processos adequados e gerir as relações internas e externas.

A implementação da marca territorial e suas estratégias, segundo Dinnie (2008), Chernatony (2006) e Tarouco (2011) deve ser feita de duas maneiras:

- Internamente: todos os componentes e *stakeholders* internos devem ser envolvidos para que estejam em total alinhamento com os novos valores, objetivos e estratégias da marca. Para Reyes (2007) esses valores são reconhecidos internamente como parte da identidade local para posteriormente serem um “produto” de troca com agentes externos. Segundo Tarouco (2011, p. 192), as fases relacionadas a implementação interna são: 1. Adesão: envolvimento da população; 2. Implementação: visão de trabalho a longo prazo; 3. Aperfeiçoamento: possíveis melhoras e correções após sua implementação; 4. Divulgação: comunicação integrada e focada.

Entram também neste aspecto os treinamentos, conferências, consultorias para orientação dos agentes internos, comunicação interna, difusão do *brandbook*, aplicação das estratégias e identidade visual da marca no território, etc.

- Externamente: Para Tarouco (2011) é necessário que, desde os primeiros momentos em que contato com o território, sua marca e experiências sejam realizados, seja proporcionada uma impressão positiva para o público externo. Os autores Moilanen e Rainisto (2009) defendem que o principal objetivo externo é produzir uma imagem positiva da marca (*brand awareness*) e o reconhecimento da marca (*brand recall*). Segundo Tarouco (2011, p192), as fases relacionadas a implementação externa são: 1. Conhecer: descobrir o território, seja por diferentes estratégias de comunicação e marketing ou pela indicação de alguma pessoa/formador de opinião/etc.; 2. Experienciar: vivenciar o lugar e conhecer os produtos, serviços e experiências; 3. Comunicar: comunicar o território para seus contatos, outros turistas ou outros investidores, conseqüentemente gerando divulgação; 4. Gerar valor: produzindo uma experimentação favorável do território, o indivíduo irá levar a mensagem desejada para seus contatos e redes sociais, gerando o valor e a visibilidade.

Além dos fatores já citados, é necessário o planejamento da estrutura e suporte a marca, assim como a organização e distribuição do trabalho ou responsabilidades. Uma das ferramentas já citadas neste trabalho pode ajudar a organizar de melhor forma o plano de implementação, é o caso da técnica 5W4H. Listando-se as ações através destas ferramentas é possível saber detalhes técnicos sobre a implementação, assim como estipular datas para a conclusão da mesma.

Segundo Govers, Klooster e Keken (2015) o plano de implementação surge também como fonte de valor e experiências. O alinhamento de toda a organização do território, de acordo com as novas estratégias de marca, faz com que colaboradores indiretos e diretos, pratiquem novos valores e processos, entregando diferencial (vantagem competitiva) aos seus produtos e serviços. Para os autores Govers, Klooster e Keken (2015), a implementação destas práticas, desenvolve o imaginário coletivo, a renovação e desenvolvimento do território como um todo. Como exemplo, podemos citar os programas de acessibilidade, remodelação educação, entretenimento e / ou a atualização através de eventos e festivais, que acabam mudando as políticas usadas na abordagem do território para atrair turistas, talentos, investidores ou comércio. Outras ações simbólicas ou recursos podem ser explorados a fim de aumentar visibilidade do local e reforçar o posicionamento da marca.

5.1.8.2 Estabelecer um plano de comunicação e marketing

Uma vez que a marca territorial tenha sido desenvolvida, a etapa seguinte trata-se da promoção e comunicação da mesma. Existem diversas ferramentas que podem ser usadas para tal, mas segundo Tarouco (2011) os meios de comunicação tradicionais não são suficientes. Para o autor “É preciso ações especializadas, com foco em diferentes grupos sociais e distintas faixas etárias, usando-se múltiplos meios e suportes de mídia. Somente dessa forma se atingirá o público desejado e será possível alcançar os objetivos e metas propostos” (TAROUCO, 2011, p. 201).

A escolha dos tipos de mídias e de como cada ação será realizada está intimamente ligada ao tipo de mensagem que deseja ser transmitido, portanto a mesma nunca é neutra (EUROCITIES, 2010). No entanto, deve-se ter cuidado com alongamento das lacunas entre a mensagem da marca e da realidade, primeiro é necessário estruturar os pilares que suportam os conceitos projetados para o território, ou seja, antes de comunicar é necessário entregar aos *stakeholders* uma experiência que corresponda as suas expectativas. Os territórios precisam ser capazes de gerir suas narrativas de forma coerente, somente dessa forma será possível projetar a essência, valores e imagens da marca legitimamente através dos canais adequados, mas de uma forma flexível e personalizada.

Para Branisso (2005) a comunicação deve buscar o alinhamento da imagem, identidade e marca do território, transmitindo seu espírito, construindo as associações desejadas e esclarecendo a proposta da marca. Para Kotler (2000) o composto ou técnicas de comunicação do território e sua marca, possuem as seguintes formas essenciais:

1. Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção;
2. Promoção de vendas: incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou a compra;
3. Relações públicas e publicidade: programas elaborados para promover ou proteger a imagem do território ou de seus produtos;
4. Vendas pessoais: interação pessoal (cara a cara) visando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos;
5. Marketing direto: comunicação direta através dos meios de comunicação com *stakeholders* específicos e potenciais.

Estas, segundo Kotler (2000), podem ser apresentadas da seguinte forma:

Plataformas comuns de comunicação				
Propaganda	Promoção de vendas	Relações públicas	Vendas pessoais	Marketing direto
Anúncios impressos e eletrônicos	Concursos, jogos loterias e sorteios	Kits para imprensa	Apresentações de vendas	Catálogos
Embalagens externas	Prêmios e presentes	Palestras	Reuniões de vendas	Malas diretas
Encartes da embalagem	Amostragem	Seminários	Programas de incentivo	Telemarketing
Filmes	Feiras setoriais	Relatórios anuais	Amostras	Vendas eletrônicas
Manuais e brochuras	Exposições	Doações	Feiras e exposições	Vendas por meio de televisão
Cartazes e folhetos	Demonstrações	Patrocínios		Mala direta via fax
Catálogos	Cupons	Publicações		E-mail
Reimpressão de anúncios	Reembolsos parciais	Relações com a comunidade		Correio de voz
Outdoors	Financiamento a juros baixos	Lobby		
Painéis	Diversão	Mídia de identificação		
Displays nos pontos-de-compra	Concessões de troca	Revista ou jornal da empresa		
Material audiovisual	Programas de fidelização	Eventos		
Símbolos e logotipos				
Fitas de vídeo	Integração com produtos de entretenimento			

Figura 61 – Plataformas comuns de comunicação.
Fonte: Adaptação de Kotler (2000)

5.1.8.3 Parcerias e *networking*

Os parceiros ou agentes serão os responsáveis pelo apoio a implementação e divulgação da marca, tornando-a cada vez mais importante e valiosa. Segundo Roll (2006) o território terá que desenvolver parcerias com outros setores para projetar a marca de forma holística e abrangente, que será realizada como parte de um esforço regional, nacional ou global.

Associações e alianças são outra forma de construir parceiras e *networking* com outros proprietários de marcas, organizações e canais de distribuição, criando veículos de interação entre as marcas influenciando suas respectivas imagens e das organizações ou territórios a elas ligados. Portanto, segundo Roll (2006), deve-se assegurar um processo de avaliação adequado seleção de parceiros. O resultado possibilita não só o aumento do *brand equity* entre os parceiros como possibilita a criação de facilidades entre os mesmos, como por exemplo, fornecedores de serviços oferecem descontos aos gestores do território e ganham com isso abonos nas taxas e impostos daquele lugar.

Dinnie (2008) usa o termo embaixadores para descrever as pessoas (celebridades, personalidades, etc.) altamente entusiasmadas que de certa forma ajudam a divulgar e difundir, em todo o mundo, o território, sua identidade e seus valores. Podem existir embaixadores internos e externos a comunidade que apoiam a sua marca, muitas vezes estes não são oficialmente nomeados, mas da mesma forma impactam sobre a comunicação e os públicos do mesmo.

5.1.8.4 Licenciamento e proteção da marca

Para Chernatony (2006) a importância do registro da marca encontra-se na proteção contra concorrentes e possíveis falsificações, que após a legalização podem ser processados e responder pelos possíveis danos provocados por associações a marca em questão.

Tomar medidas para registrar a marca fornece não só proteção legal como possibilita o licenciamento da mesma, abrindo um maior leque de opções de comercialização. Segundo Strunck (2012) o licenciamento trata-se da autorização de uso da marca por terceiros. Além do objetivo óbvio de gerar lucros extras, vem ganhando grande importância o licenciamento como forma de expansão da imagem da marca para outros segmentos de mercado, assim atingindo diversos públicos de forma mais abrangente.

No entanto, de acordo com Strunck (2012), não se deve focar somente no registro e proteção “formalizados” da marca, por mais que a proteção jurídica ofereça uma barreira forte de segurança, formas mais sustentáveis de criar essa

proteção são através dos valores emocionais da marca, impulsionados pela cultura da organização e pela identificação do público com a marca.

5.1.8.5 Ajustes necessários

Para Moilanen e Rainisto (2009) acompanhar e organizar o modo de execução do programa de implementação deve possibilitar possíveis ajustes necessários que serão observados conforme a evolução do mesmo. Além da promoção de infraestrutura e serviços apropriados para a identidade é necessária a revisão dos aspectos que deram certo, ou errado, e possíveis necessidades de modificação e melhora.

Este acompanhamento é direcionado principalmente para os públicos que serão diretamente influenciados pelos procedimentos que visam desenvolver a marca do território. Segundo Dinnie (2008) os gestores da marca ou a equipe de gerenciamento do projeto, devem trabalhar focados nas tendências e nos resultados obtidos com o marketing, detectando mudanças no gosto dos “consumidores” e a possível perda da força da marca.

Segundo Moilanen e Rainisto (2009) existe um momento crucial para a percepção da necessidade de ajustes, é o chamado “momento da verdade” em que o público encontra ou interage com o serviço/ações/marca. Como a marca territorial depende de diversos fatores para construir e sustentar as experiências planejadas, como por exemplo, a cultura do local, sua formação e o comportamento dos residentes, torna-se mais difícil gerenciar tais aspectos, porém as mesmo tempo estas características tornam-se difíceis de serem copiadas pelos concorrentes.

5.1.9 Etapa 9: AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

5.1.9.1 Impactos produzidos pelo projeto e relatórios

A avaliação busca um aperfeiçoamento contínuo nas relações entre o território e os *stakeholders*, resultando no encontro de possíveis rupturas e novas necessidades que devem ser corrigidas ou aperfeiçoadas. É extremamente importante coletar e aprender com as avaliações periódicas, pois somente desta forma se tem capacidade e dados concretos para confirmar o sucesso, ou não, do projeto de *branding* e das atividades dele resultantes.

Para Kotler (2000) após a implementação do projeto o comunicador, ou neste caso a equipe que gerencia o projeto, precisa avaliar os impactos produzidos nos públicos. Estes impactos podem ser traduzidos pelo termo *brand valuation* ou valor econômico da marca, que se trata do valor agregado ao território, criado pela marca em seus diferenciais tangíveis e intangíveis.

Segundo Buncle e Keup (2009) as principais técnicas de mensuração do impacto do projeto de identidade territorial são:

- Pesquisas de “rastreamento” da marca (impacto na imagem, como está sendo aplicada, etc.);
- Pesquisas on-line;
- Pesquisas de avaliação comparativa com casos exteriores;
- Pesquisas de satisfação do visitante/investidor/etc.;
- Monitoramento de mídias.

Roll (2006) defende que o valor econômico da marca, neste caso o valor do projeto como um todo, pode ser avaliado através de três perspectivas:

1. Análise do impacto financeiro: determina os ganhos financeiros da marca para a receita do território, diminuindo os custos e taxas de implementação e manutenção.

2. Contribuição da marca: determina a proporção dos ganhos intangíveis produzidos pela marca;

3. Valor da marca: avalia o atual valor de marca e os potenciais ganhos futuros.

Todas as formas de levantamento e avaliação de dados, aqui citados, devem ser devidamente documentadas periodicamente. Neste caso, as variações de abrangência do projeto e do território irão delimitar a necessidade de quantos relatórios e sobre quais variáveis específicas serão produzidos os dados. De forma geral, aconselha-se o uso de relatório anuais para a documentação e rastreamento de dados do impacto, resultado e continuidade de ação do projeto.

5.1.9.2 Monitoramento

Segundo Govers, Klooster e Keken (2015) é necessário monitorar e avaliar constantemente o *brand equity* e valor da nova marca e estratégias implementadas. Para os autores o *brand equity* é construído não só através da construção da imagem, satisfação e lealdade do lugar, mas também através da conscientização da mesma, ou seja, não se pode construir uma imagem e satisfação da marca se o conhecimento da mesma é limitado.

Moilanen e Rainisto (2009) defendem que ambos os cenários interno e externo devem ser monitorados. Baseada nessa premissa pode-se citar os autores Trueman e Cornelius (apud KAVARATZIS, 2009) que sugerem um "kit de ferramentas de *place branding*", ou "cinco Ps" do *place branding*, que combinam cinco campos de medidas que podem ajudar a monitorar e avaliar o impacto da nova marca da seguinte forma:

- Presença: a presença de elementos arquitetônicos, ícones e do ambiente construído fisicamente, assim como a paisagem emocional ligado tanto ao caráter social quanto ao tecido do território;
- Propósito: a finalidade nos diversos níveis ou limites que existem na cidade, por exemplo, bairro vs cidade ou outras fronteiras sociais;
- Ritmo: a velocidade à qual o lugar responde as condições do mercado interno e externo;
- Personalidade: é composta pela presença, propósito e ritmo, bem como o impacto visual do ambiente construído;

- Potência: capacidade e poder da mudança, sem o qual as comunidades locais não têm suporte para apoiar e adotar a regeneração ou propriedade das marcas.

Além das medidas e técnicas já citadas, existe ainda o monitoramento através da construção de métricas personalizadas para cada ponto de contato da marca, avaliando a longo prazo a percepção, compreensão e alinhamento dos valores definidos, por meio de um *tracking* regular, assim percebendo possíveis práticas que não possuem a mesma abrangência ou sucesso que vinham tendo, percebendo-se assim a necessidade de atualização.

As seguintes variáveis, segundo Moilanen e Rainisto (2009), podem ser usadas como modelos de mensuração de desempenho: intenção de viajar/de retornar; valores que o consumidor atribui à marca (percepção de qualidade); capacidade de atrair parceiros de cooperação, *cobranding*; retorno sobre o investimento; e comparações com os concorrentes.

Outro método é a análise de cada público ou stakeholder-alvo e suas percepções do projeto, propondo se necessários reajustes, correções e aprimoramentos no projeto de *branding*. Assim como, é necessário o monitoramento constante do correto uso dos resultados obtidos através do projeto de *branding*, por exemplo, o brandbook não deve ser somente usado como implementação, mas como o guia do monitoramento dos usos da marca.

5.1.9.3 *Rankings* e indicadores de *branding*

Segundo EUROCITIES (2010), os processos de classificação dos territórios e dos resultados por eles produzidos são cada vez mais utilizados na gestão de marcas, bem como pelos meios de comunicação. Estes processos de classificação podem ajudar o território a compreender tanto o seu posicionamento atual como sua orientação futura. No contexto da concorrência internacional, por exemplo, esses *rankings* podem fornecer um guia mais preciso para a realidade do que somente percepções pessoais.

Em particular, a classificação ou utilização de *rankings* voltados para a avaliação e monitoramento dos territórios, podem ser úteis para:

- Aferição das práticas e estratégias, a fim de identificar boas práticas e fornecer inspiração para o processo contínuo de *branding*;
- Identificação de novas metas e objetivos para o território;
- Destaque dos critérios emergentes que o território pode ou precisa se concentrar, a fim de entregar as suas promessas de marca e continuar aprimorando seus processos, estratégias e ações.

Destacam-se também os exemplos de *rankings* e avaliações já citados no desenvolvimento teórico deste trabalho, como por exemplo, o The Good Country e o Country Brand Index. O número de indicadores é um fator em aberto, pois a cada dia podem ser surgir novos mensuradores, avaliando os mais diferentes aspectos. Neste caso, manter-se atualizado é fundamental. Existe também a possibilidade de criação de projetos para ranquear o desenvolvido da região específica a qual o território faz parte, mas esse aspecto irá variar de acordo com as necessidades e parcerias criadas nesta região.

5.1.9.4 Manutenção

Segundo Roll (2006) o cenário comercial está em constante mudança em todos os segmentos de mercado, conseqüentemente as organizações precisam avaliar constantemente seus resultados e se necessário realizar ajustes em suas estratégias e *branding*. Segundo Martins (2006), “[...] o *branding* precisa de recursos e esforços intensos de marketing e comunicação para ser adequadamente implementado, não apenas em uma determinada ocasião da vida das marcas, mas durante toda a sua existência” (MARTINS, 2006, p. 44).

O uso e aplicação de uma marca no mercado necessitam de constante investimento em manutenção. Segundo Ghodeswar (2008) a marca precisa de constante estímulo e comunicação para permanecer relevante e compreensível para as organizações envolvidas e *stakeholders*. Através destas abordagens, da construção e do posicionamento da marca bem realizados em etapas anteriores, o tempo de vida desta marca aumenta e conseqüentemente sua credibilidade.

Assim, segundo o EURO CITIES (2010), a marca deve refletir as constantes mudanças e evoluções que acontecem no território ao longo do tempo.

Segundo o órgão “uma marca cidade - ou neste caso territorial - fornece um meio eficiente de ilustrar o desenvolvimento e a dinâmica de uma cidade, enquanto, ao mesmo tempo em que representa a continuidade e a clareza” (EUROCITIES, 2010).

A forma como estas marcas são geridas pode variar significativamente (como já vimos em capítulos anteriores), dependendo das organizações geográficas e políticas da cidade, a escala das parcerias envolvidas no processo de *branding*, e o grau de consenso entre estas partes. Ligado a estes aspectos levanta-se a questão do papel da vontade política e liderança no processo de gestão da marca, para a EUROCITIES (2012) a melhor forma de assegurar uma gestão forte, eficiente e controlado é através da utilização e monitoramento dos *rankings* neste processo.

A manutenção e investimentos constantes na marca possibilitam a criação de novas metas e objetivos baseados nas necessidades da evolução do território, mercado e da própria marca. Estas novas metas podem não só produzir mais lucros, visibilidade e desenvolvimento para o local, como também geram um novo impulso, através de novos projetos e eventos, para a coesão social através do orgulho intrínseco ao território (seja de pertencer ao território ou visitá-lo).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo este campo de investigação alvo de poucos estudos, a dificuldade de encontrar subsídios para o desenvolvimento deste trabalho foi sem dúvida um dos maiores desafios. A maior parte do material encontrado sobre o assunto não possui definições tão claras, assim como são, em suma, em outros idiomas (em sua maioria inglês) o que dificulta o acesso a tais informações por aqueles que desejam conhecer mais a área. Outra dificuldade foi encontrada em comparar certas possibilidades e conceitos, motivada pelo grande número de abordagens, muitas vezes exigindo a revisão e comparação de conceitos que já aparentavam estar esclarecidos. Como a maioria dos conteúdos encontra-se em outras línguas, existiu a necessidade de tradução e análise de quais termos melhor se enquadravam a tais conceitos. Esta característica pode ser percebida mais claramente no tópico Termos e Definições, em que as escolhas ligadas as terminologias tiveram de ser esclarecidas e até mesmo constituídas antes da continuação ao trabalho.

O *design* e as características ligadas a identidade visual do território e sua marca, praticamente não são citados pela maioria dos autores encontrados. Já o *branding* é apresentado de forma bem estruturada, porém é descrito somente nas características intangíveis de sua abordagem, ou seja, os aspectos ligados a parte “gráfica” da identidade acabam por ser ignorados ou vistos de forma extremamente superficial. Percebe-se como este fator influencia na “concretização” do projeto e de suas estratégias, a falta da percepção mais aguçada dos *designers*, acaba por transformar a marca do território, a qual deveria exprimir diferenciação e uma identidade única, em um símbolo de homogeneidade, indistinção e muitas vezes até vista com desdém pelo público.

Outra característica ligada ao aspecto “visual” da marca, é como muitas vezes o resultado final não responde corretamente as necessidades do projeto, por exemplo, um logotipo que não apresenta uma boa aplicabilidade em diferentes meios ou que não corresponde visualmente aos valores estipulados no desenvolvimento das características intangíveis. Pode-se citar também como o uso de concursos na produção e escolha da marca acabam por muitas vezes produzindo resultados inesperados e ineficientes, mas que segundo o grande público ou os responsáveis pela escolha são a “melhor opção”. A participação popular e cocriação

devem ser estimulados e implementados, mas quando trata-se do aspecto visual das construções de identidade de um território, nenhuma opinião ou profissional deve substituir ou ser superior aos conhecimentos e capacidades técnicas dos *designers*. Todos os resultados devem ser considerados e usados, mas cabe ao *designer* o papel de aplicar visualmente estes e convencer os envolvidos de que aquela não só é melhor solução considerando-se o cenário total, mas também os princípios de construção gráfica utilizados na profissão.

Outra limitação está ligada ao fator tempo e a complexidade do assunto abordado, que em relação ao nível de graduação se mostraram uma grande dificuldade. Por se tratar de uma abordagem e constituição multidisciplinar, todos os assuntos levantados possuem uma interconexão e, conseqüentemente, influenciam diretamente o sucesso um do outro. Desta forma, o desenvolvimento do método e sua aplicação seriam impossíveis de serem realizados em um único trabalho e por uma única pessoa, assim as conclusões aqui obtidas são bases teóricas que possibilitarão um processo mais rápido e fácil para aqueles que desejam conhecer a área ou desenvolver um projeto a está ligado.

Além das dificuldades já apresentadas a falta de métodos ou metodologias que desenvolvessem de forma descritiva as etapas a serem seguidas e as observações que deveriam ser realizadas, foi outra motivação para a não aplicação deste modelo. O prazo limite de para a realização do estudo, aprendizado de tais conceitos e aplicação dos mesmos se mostrou muito curto para a total compreensão e organização das temáticas de forma coerente e prática, resultando em um desenvolvimento de certa forma “incompleto”, pela falta de um teste prático do método desenvolvido. Porém, os resultados obtidos ainda se mostram muito positivos, pois não só ajudarão a aumentar a pesquisa no Brasil, como podem auxiliar na maior divulgação do assunto, conseqüentemente gerar mais interesse e produção de material ligados a este assunto.

O uso de temáticas pouco exploradas no assunto, como as características ligadas as normas, legislações, parcerias, abordagens de design e mesmo a humanização de todo o processo em si, possibilitaram e possibilitam uma nova visão de desenvolvimento de projetos. Como muitas das metodologias existentes não descreviam de forma didática as ferramentas e seu uso prático (e reflexivo), esta era uma necessidade latente e expressiva no desenvolvimento das identidades territoriais. Porém deve-se lembrar que não existe uma “fórmula do sucesso”

(TAROUCO, 2011) para este tipo de projeto, cada território possui demanda, objetivos e necessidades diversos, que devem ser avaliados e geridos na gestão e produção de suas marcas.

Observou-se também como a comunicação é um fator de impacto na produção de uma imagem territorial. As diversas características e variáveis que compõem as formas e meios de comunicação influenciam não só o resultado final como todo o processo de construção do projeto. Esta característica pode ser observada na necessidade de comunicação do projeto para atrair a participação popular, valorizando e estimulando a construção do sentimento de “orgulho” nos mesmos, seja pelo projeto, pela marca, pela identidade ou pelo território em si.

Muitas características exploradas neste trabalho e método podem ser usadas em outros tipos de projeto de *branding*, não necessariamente ligados a um território, como por exemplo, as ferramentas exploradas e a sequência cronologia do projeto. Assim como, através deste projeto, propõe-se que este estudo seja usado como base inicial para o desenvolvimento de diversos projetos ligados ao território, sejam ligados a sua marca ou suas estratégias de desenvolvimento.

Como continuidade dos estudos aqui produzidos recomendo a construção de materiais ligados a este assunto para sua divulgação e conscientização. Entre os exemplos que podem se citados: o uso de folhetos; produção de um livro ou manual abordando as temáticas e o método desenvolvido; criação de um *site* ou fórum online de discussão sobre o assunto e novas produções a este ligadas; estudos sobre como os elementos visuais (marcas, gráficos, sinalização, selos, cartões postais, etc.) constroem a comunicação e nossa forma de ver o local; etc.

A possibilidade de aprendizado originado e obtido através deste trabalho é incalculável para minha formação pessoal e como cidadã, que também compõe um território. Buscar estas informações possibilitou uma nova visão do contexto social, econômico e físico ao qual todos estamos inseridos. Desta forma, os tópicos aqui levantados, não só possibilitaram o aprendizado ligado a construção da comunicação do território (seja através do *branding*, *design* ou *marketing*) como também me apresentou uma conclusão extremamente relevante: um território só pode existir, ter uma identidade e comunicá-la, pois é formado e constituído por pessoas. Ou seja, o território (cidade, estado, região, país) só existe porque as pessoas o instituem e o compõem.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. Bookman, 2007.

ADG, Associação dos Designers Gráficos (Brasil). **ABC da ADG: glossário de termos e verbetes utilizados em design gráfico**. São Paulo: ADG, 2000.

ALLAN, Malcolm. The Leadership challenge. **Destination Brands: managing Place and Reputation**. 3^o ed. Oxford: Elsevier, 2011.

ALMEIDA, Clarinda da Costa. O marketing das cidades. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 12, p. 9-45, 2004.

ALMEIDA, Giovana Goretti Feijó de. **A Identidade Territorial Gaúcha no Branding das Marcas Regionais: Caso da Marca da Cerveja Polar**. 2015. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2015.

ÁLVARES, Ricardo Luís Barbeito. **A Bilhardice: projeto de intervenção estético-artística para a cidade do Funchal**. 2009. 111 f. Dissertação (Mestrado em Arte e Patrimônio: no Contemporâneo e Actual). Universidade da Madeira, Departamento de Arte e Design, 2009. Disponível em <www.ricardobarbeito.com/wp-content/uploads/2011/10/A-Bilhardice.pdf>. Acesso em 08 jun 2015.

ANHOLT, Simon. The Nation as a Brand. **Across the Board**. v. 37 n. 10, 2000.

_____. Foreword, special issue: Nation branding. **Journal of Brand Management**, 9, 229–39, 2002.

_____. **Brand New Justice: The Upside of Global Branding**. UK: Butterworth-Heinemann, 2003.

_____. “Brand Europe” - Where next?. **Place branding and public diplomacy**, v. 3, n. 2, p. 115-119, 2007.

_____. Place image as a normative construct; and some new ethical considerations for the field. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 6, n. 3, p. 177-181, 2010.

ARAUJO, Frederico Guilherme Bandeira de; HAESBAERT, Rogério. **Identidades e territórios: questões e olhares contemporâneos**. Rio de Janeiro: Access, 2007.

ASHWORTH, Gregory; KAVARATZIS, Mihalis. **Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions**. Cheltenham: Edward Elgar, 2015.

BARBOSA, Simone Diniz Junqueira; SILVA, Bruno Santana da. **Interação humano-computador**. Elsevier, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade - Entrevista a Benedetto Vecchi**. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 2005.

BEZERRA, Filipe. **Stakeholders – Do significado à classificação**. Portal da Administração. Disponível em: <www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html> Acesso em 12 out. 2015.

BORINI, Felipe Mendes; LOPES, Karen Perrotta. Estratégias de marcas em aquisições internacionais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 11, p. 103-119, 2004.

BRANISSO, Diana. **Destination Branding: análise do destino Bahia**. 2005. 256 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas, São Paulo, 2005.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Dados e fatos: Estudos, pesquisas e dados sobre o setor de Turismo**. Brasília: Ministério do Turismo, 2015. Disponível em: <www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/home.html> Acesso em: 17 ago. 2015, 14:30.

BROWN, Sunni; GRAY, Dave; MACANUFO, James. **Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers**. Sebastopol: Editora O' Reilly Media, 2010.

BOWKER, Deborah et al. As relações públicas sob a perspectiva do branding. **Brands and Branding**, 143 -156. Londres: Editora Profile Books, 2003.

BUNCLE, Tom; KEUP, Mady. **Handbook on Tourism Destination Branding**. Madri: Editora World Tourism Organization, 2009.

CAMEIRA, Sandra Ribeiro. **O branding e a metodologia de sistemas de identidade visual**. 2013. 428 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Design e Arquitetura, Departamento de Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

CANCLINI, Nestor Garcia. **Culturas Híbridas – estratégias para entrar e sair da modernidade**. São Paulo: EDUSP, 1997.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. 3^o ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CEOS FOR CITIES. **Branding your city**. Prophet, 2006.

CHERNATONY, Leslie de. **From Brand Vision to Brand Evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands**. 2^o ed. Burlington: Elsevier, 2006.

COELHO, André Meyer. **Gestão de negócios turísticos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

COSTA, André Ribeiro. **Destination branding: o papel dos stakeholders na gestão da marca de destino – o caso da região do Douro**. 2013. 291 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2013.

CRUZ, Ângelo Fernando da. **O espaço territorial na ótica do design estratégico: construção de cenários urbanos para a cidade de Canoas-RS**. 2012. 185 f. Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2012.

DINNIE, Keith. **Nation branding: concepts, issues, practice**. Burlington: Editora Butterworth Heinemann, 2008.

DIETZSCH, Rafael. **Projeto de redesenho da marca e manual de identidade da Conab**. 2004. Disponível em: <www.conab.gov.br/downloads/publicidade/miv.pdf> Acesso 15 outubro 2015, 14:30h.

FRASER, Heather M. A. **Design para negócios na prática: como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GAIO, Sofia; GOUVEIA, Luís Borges. O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. **Revista A Obra Nasce**. Ed. 04, UFP, p. 27-38, 2007.

GARCIA, L. H. A; MACIEL, R. C. **Design, território e paisagem: das marcas gráficas à construção de uma imagem identitária urbana**. 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://blogs.anhembi.br/congressodesign/anais/artigos/70183.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

GARGUIR, Edilberto. **Marketing de território, uma ferramenta para o desenvolvimento socioeconômico**. Jornal Grande Bahia, Feira de Santana, 01 set 2013. Disponível em: <www.jornalgrandebahia.com.br/2013/07/marketing-de-territorio-uma-ferramenta-para-o-desenvolvimento-socioeconomico-por-edilberto-gargur.html>. Acesso em: 19 set. 2014.

GHODESWAR, Bhimrao M. Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. **Journal of Product & Brand Management**, v. 17, n. 1, p. 4-12, 2008.

GILMORE, Fiona. A country-can it be repositioned? Spain -the success story of country branding. **Brand Management**, v.9 n.4-5, p.281-293, 2002.

GÓMEZ, Miguel I.; RAO, Vithala R.; MCLAUGHLIN, Edward W. Empirical analysis of budget and allocation of trade promotions in the US supermarket industry. **Journal of marketing research**, v. 44, n. 3, p. 410-424, 2007.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, v. 1, 1999.

GOVERS, Robert; KLOOSTER, Erik van 't; KEKEN, Gerard Van. **Place Branding/Place Brands Project**. Place Brand Observer. Disponível em: <<http://placebrandobserver.com/brand-implementation/>> Acesso em: 08 jul. 2015.

GUERREIRO, Maria Manuela. O papel da Cultura na Gestão da Marca das Cidades. **Mundos sociais: saberes e práticas**. P 52. 2008.

GUIOTTO, Guido. **Marketing territoriale**. Jornal "Italia Oggi", nov./dez. 2000.

HALL, Stuart. A centralidade da cultura. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, n. 22, v. 2, jul.-dez. 1997.

_____. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

_____. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2003.

_____. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Editora DP&A, 2006.

HANKINSON, Graham. The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. **Journal of Brand Management**, v. 14, n. 3, p. 240-254, 2007.

HARRISON-WALKER, L. Jean. **Strategic Positioning of Nations as Brands**. **Journal of International Business Research**. Vol. 10, nº 2. Arden: DreamCatchers Group, LLC, 2011.

HARTMANN, Patricia; FRANZATO, Carlo; SCALETSKY, Celso Carnos; Cenários como espaço de construção de metáforas. **10º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**, São Luís, 2012.

HOLLOWAY, Lewis; HUBBARD, Phil. **People and Place: The Extraordinary Geographies of Everyday Life**. Harlow: Editora Pearson Education, 2001.

IANNI, Octavio. **Teorias da Globalização**. Rio de Janeiro: Editora Civilização, 2002.

IDENTIDADE; TERRITÓRIO; LUGAR. In: DICIONÁRIO Michaelis. Disponível em: <www.uol.com.br/michaelis>. Acesso em: 28 set. 2015.

KAEFER, Florian. **Credibility at stake? News representations and discursive constructions of national environmental reputation and place brand image: The case of Clean, Green New Zealand**. 2014. 302 f. Tese (Doutorado em Gestão da Comunicação) - University of Waikato, Hamilton. 2014. Disponível em: <<http://researchcommons.waikato.ac.nz/handle/10289/8834>> Acesso em: 22 jun. 2015, 22:45.

KANEVA, Nadia. Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research. **International Journal of Communication** 5, 2011, 117–14. Disponível: <<http://ijoc.org>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

KAPFERER, Jean-Noël. **New strategic brand management : creating and sustaining brand equity long term**. 4^o ed. Londres: Kogan Page, 2008.

KAVARATZIS, Mihalis. Cities and their brands: Lessons from corporate branding. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 5, n. 1, p. 26-37, 2009.

KAVARATZIS, Mihalis; WARNABY, Gary; ASHWORTH, Gregory J. **Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions**. Switzerland: Springer, 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; REIN, Irving; HAIDER, Donald H.; GERTNER, David. **Marketing de Lugares**. 1^a ed. 352p. São Paulo. Prentice Hall Brasil, 2005.

KRUCKEN, Lia. **Design e território: valorização de identidades e produtos locais**. São Paulo: Nobel, 2009.

LEE, Kyung Mi. **Nation branding and sustainable competitiveness of nations**. 2009. 232 f. Tese (Doutorado) - Universiteit Twente. Enschede, 2009. Disponível em <http://doc.utwente.nl/60754/1/thesis_K_M_Lee.pdf>. Acesso em: 20 set. 2015, 23:40.

LINH, Duong Thuy. **Practice of Internet Marketing in Destination Branding**. Degree Program in International Business, v. 5, p. 14, 2012.

LÖBACH, Bernd. **Desenho Industrial**. São Paulo: Editora Blücher, 2001

LOGO UFSC. **Projeto rota na inovação**, revista nº3, fev 2014. Disponível em: <http://issuu.com/logoufsc/docs/revista3_final> Acesso em: 24 ago. 2015.

LUPTON, Ellen; PHILLIPS, J. C. **Fundamentos do Design**. São Paulo: COSAC NAIFY, 2008.

MAGALHÃES, Kátia Duarte. **CENÁRIO COMPETITIVO: Utilização do Método de Grumbach para elaboração dos cenários prospectivos nos quais as micros e pequenas empresas competirão em 2020**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2012.

MARTINS, José Roberto. **Branding: o manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas.** Global Brands, 3ª edição, 2006. Disponível em: <<http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/livro-branding-o-manual-para-voce-criar-gerenciar-e-%20avaliar-marcas.pdf>>. Acesso em: 17 nov 2014.

MATEUS, Anabela Félix; DOMINGUEZ, Caldevilla David. **La construcción de la(s) identidade(s) a través de la comunicación.** Congresso da Lusocom, XI, 2014, Pontevedra, Espanha. Disponível em: <<http://www.labcom.ubi.pt/sub/investigador/ac624e8d68eed148b6e3b030e7fa2c8a#sthash.I0PKHpbX.dpuf>>. Acesso em: 08 abril 2015.

MATTIOLI, Francesco. **Genius loci.** Roma: Bonanno Editore, 2011.

MINCIOTTI, Silvio Augusto; SILVA, Edson Coutinho da. Marketing de localidades: uma abordagem ampliada sobre o desenvolvimento da cidade ou região. **Revista Turismo Visão e Ação.** Eletrônica, Vol. 13, nº 3, p. 329–346, set-dez. 2011.

MOILANEN, Teemu; RAINISTO, Seppo. **How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding.** New York: Palgrave Macmillan, 2009.

MORGAN, Nigel et al. **Destination branding: creating the unique destination proposition.** Butterworth-Heinemann, 2002.

MORRISON, Alastair M. **Marketing and Managing Tourism Destinations.** New York: Routledge, 2013.

MUNARI, Bruno. **Das coisas nascem coisas.** São Paulo: Editora Martins Fontes, 1998.

NEUMEIER, Marty. **The Dictionary of Brand.** USA: AIGA, 2004.

NIESING, Eva. **Latin America's Potential in Nation Branding: A Closer Look at Brazil's, Chile's and Colombia's Practices.** 192 f. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2013.

ONO, Maristela Misuko. Design, Cultura e Identidade, no contexto da globalização. **Revista Design em Foco.** Vol. 1 n 1, pp 53-65, Jul\Dez. 2004.

OSTERWALDER, Alex et al. **Value Proposition Design: Como construir propostas de valor inovadoras**. São Paulo: HMS do Brasil, 2014.

PALUMBO, Stefano. **Cara Brasileira: a brasilidade nos negócios – um caminho para o “made in Brazil”**. Brasília: Sebrae, 2002.

PEDRO, Margarida. O valor da Marca: Brand Equity. **Revista Portuguesa de Marketing**. Vol. 09, nº 10. Disponível em:
<www.iseq.utl.pt/aula/cad1849/valor_da_marca.pdf>

PEÓN, Maria Luísa. **Sistemas de Identidade Visual**. 3. ed. Rio de Janeiro: 2AB, 2003.

PEREIRA, Clara Patrícia Silva Marques. **Branding de cidades: o caso de Santiago de Compostela**. 2013. Dissertação (Mestrado) - School of Economics and Management, Lisboa, 2013

PONTES, Elisa Galvão. **Marca País: origens e conexão com o design**. 2010. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Design) – Centro Universitário Senac, Campus Santo Amaro, São Paulo, 2010.

Portal da Administração. Disponível em: www.portal-administracao.com> Acesso em 12 out. 2015.

QUELUZ, Marilda Lopes Pinheiro. **Design & identidade**. Curitiba: Editora Peregrina, 2008.

RAINISTO, Seppo K. et al. **Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States**. Tese (Doutorado em Ciência e Tecnologia) - Helsinki University of Technology, Espoo, 2003.

REBELLO, Luiza Helena Boueri. **Metodologia do Projeto**, 2011. (Material didático ou instrucional - Apostila).

REYES, Paulo. **A Espacialidade na cidade Contemporânea: os processos de [des] e [re] territorialização**. In: Simpósio Latino-americano: cidade e cultura. Dimensões contemporâneas. São Carlos, 2007.

ROLL, Martin. **Asian brand strategy: how Asia builds strong brands**. Basingstoke: Editora Palgrave Macmillan, 2006.

ROSA, Luís Miguel Branco da; ALMEIDA, Castela de. **Projeto de Desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Destinos (SGD): O Caso das Entidades Regionais de Turismo em Portugal**. 2014. 204 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira) - Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria, Peniche, 2014.

RATO, Francisco José. **Marca Alentejo. contributo do design para a promoção da região Alentejo**. 2013. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade de Évora, Escola de Artes, Évora, 2013.

RODRIGUES, Gustavo Santos. **Nation Branding: construindo a imagem das nações**. 2009. 99 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Relações Internacionais) - FEBASP, Centro Universitário Belas Artes, São Paulo, 2009.

SANTOS, Marinês Ribeiro dos. Domesticidade e identidades de gênero na revista *Casa & Jardim* (anos 1950 e 60). **Cad. Pagu**, Campinas, n. 36, jun. 2011, pp.257-282.

_____. Design e cultura: os artefatos como mediadores de valores e práticas sociais. **Design e Cultura**. Curitiba: Editora Sol, 2005, p13-32.

ROSA, Luís Miguel Branco da; ALMEIDA, Castela de. **Projeto de Desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Destinos (SGD): O Caso das Entidades Regionais de Turismo em Portugal**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira) - Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria, Peniche, 2014. Disponível em: <www.researchgate.net/profile/Miguel_Almeida11/publication/268742441_Projeto_de_Developolvimento_de_um_SGD_O_caso_das_ERTs_em_Portugal/links/547485fd0cf29afed60f84b9.pdf> Acesso em: 08 set. 2015, 23:30

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 5, n.2, p 61-75, 1991.

SCALETISKY, Celso Carnos; PARODE, Fábio Pezzi. Imagem e pesquisa Blue sky no design. **Congresso XII SIGraDi**. 2008. p. 326-331.

SCHERMACH, Alexandre. A aplicabilidade do branding na gestão de marcas. **Unoesc & Ciência-ACET**, v. 5, n. 2, p. 123-128, 2014.

SCHROEDER, Manoel Alexandre. **Análise da percepção de uma metodologia não linear em design gráfico**. 2009. 166 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica. Florianópolis, SC, 2009.

SOUSA, Cláudio Manuel Gomes. **Gestão de Marcas País: O caso de Portugal**. 2007. 145 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Marketing) - Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2007.

STRUNCK, Gilberto. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**. 4. ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2012.

TAROUCO, Fabricio. **Identidade territorial: estratégias de valorização de Santo Ângelo**. 2011. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2011.

TAROUCO, Fabricio; et al. **Agenda Carlos Barbosa 2030 - Projeto em design estratégico**. Porto Alegre: Unisinos, 2011. v. 1000. 96p.

TAROUCO, Fabrício; REYES, Paulo. Identidade Territorial: um processo de construção. In: Congresso Nacional de Design, 01, 2011, Bento Gonçalves. **Desenhando o Futuro**. Disponível em: <http://www.desenhandoofuturo.com.br/anexos/anais/design_e_sociedade/identidade_territorial_um_processo_de_construcao.pdf>. Acesso em: 26 novembro 2014.

TASCI, Asli D.A. Destination Branding and Positioning. **Tourism Destination Marketing and Management: Collaborative Strategies**. 113 p. Wallingford: Editora CAB Internacional, 2011.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca: um guia completo para criação, construção e manutenção de marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZENKER, Sebastian; JACOBSEN, Björn P. **Inter-Regional Place Branding: Best Practices, Challenges and Solutions**. Cham: Editora Springer, 2015.

REFERÊNCIAS IMAGENS

ARAGUAÍNA NOTÍCIAS. Disponível em: <http://www.araguainanoticias.com.br/noticia/7169/cotidiano-das-etnias-indigenas-do-estado-em-exposicao.html>. Acesso em: 14 setembro 2015.

ARGENTINA TRAVEL. Disponível em: www.argentina.travel. Acesso em: 22 outubro 2015.

BRAND IDENTIKIT. Disponível em: www.brand-identikit.it/it/Brand_Lounge/city-brand.html. Acesso em: 07 setembro 2015.

BRANDS OF THE WORLD. Disponível em: www.brandsoftheworld.com/. Acesso em: 14 julho 2015.

DIVULGA PIAUÍ. Disponível em: <http://divulgapiauui.com.br/portal/estudo-confirma-impactos-da-mineracao-pais/>. Acesso em: 06 outubro 2015.

GMK LOGOS. Disponível em: www.gmkfreelogos.com. Acesso em: 18 setembro 2015.

MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL SÃO PAULO. Disponível em: spturis.com/marcasp/MarcaSP.pdf. Acesso em: 29 outubro 2015.

MARCUS PESSOA. Disponível em: <http://marcuspeessoa.com.br/marketing-x-cultura-festival-folclorico-de-parintins/>. Acesso em: 10 outubro 2015.

PIXABAY. Disponível em: <https://pixabay.com/pt/>. Acesso em: 18 setembro 2015.

ROMÂNIA TURISM. Disponível em: romaniatourism.com. Acesso em: 04 setembro 2015.

SWEDEN IDENTITY TOOL. Disponível em: sweden.identitytool.com. Acesso em: 04 setembro 2015.

VISIT BELFAST. Disponível em: <http://visit-belfast.com/>. Acesso em: 04 setembro 2015.

VISIT PUERTO VALLARTA. Disponível em: <visitpuertovallarta.com>. Acesso em: 26 agosto 2015.

WEB TEXT TOOL. Disponível em: <www.webtexttool.com/map-target-audience>. Acesso em: 26 abril 2015.

ENTRE LÍNEAS. Disponível em: <<http://entre-lineas.es/?/grafico/avila/>>. Acesso em: 13 julho 2015.