

**LAND [R]EVOLUTION – THE CELLULAR SYSTEM MODEL; PLATAFORMA DE ACTIVAÇÃO DOS TERRITÓRIOS**

MATEUS, Américo da Conceição  
Mphil, Unidcom/IADE - Unidade de Investigação em Ciência do Design e da Comunicação  
([americo.mateus@iade.pt](mailto:americo.mateus@iade.pt))

SOUSA, António João Coelho  
Phd., Universidade de Évora, Departamento de Gestão ([ajcs@uevora.pt](mailto:ajcs@uevora.pt))

SILVÉRIO, Marta da Conceição Soares da Silva Cruz  
Phd., Universidade de Évora, Departamento de Gestão ([mcs@uevora.pt](mailto:mcs@uevora.pt))

**RESUMO**

Segundo Kotler (2010) a co-criação e co-participação continuada permite às marcas uma grande aproximação com os seus clientes, pois esta plataforma facilita na criação de *insights* e na difusão da mensagem da marca, melhor que no processo tradicional em que as agências não dispõem da riqueza de recursos provenientes directamente dos clientes.

Nesse sentido, apresenta-se uma plataforma avançada de activação territorial assente numa metodologia experimental de aplicação de processos, técnicas e dinâmicas criativas nas organizações, *Brands (R)evolution* (Mateus et al, 2010), que quando aplicada à economia dos territórios – *Land (R)evolution* – permite gerar novos sistemas de marca e novos posicionamentos para os locais.

Este estudo experimental foi pré-testado e validado com sucesso em Alvito, onde o processo de ideação em co-criação com as forças vivas do territórios geraram um DNA de Marca focalizado na “Economia da Terra” e na “Economia da Felicidade”.

O factor crítico de sucesso é a criação de uma cadeia de valor em Alvito integradora dos três sectores económicos que fundo representa uma orientação para o “local”, capaz de gerar riqueza sustentada no território, introduzido os conhecimento actuais do mercado, dos consumidores, e da distribuição com o objectivo de garantir a autenticidade e a qualificação de origem necessária para diferenciar Alvito, e os seus produtos, no mercado actual.

Keywords: Marketing Territorial, Branding, Inovação dos Territórios, Co-Criação

**ABSTRACT**

According to Kotler (2010) continued co-creation and co-participation enables a close interaction of brands with their customers, since this platform facilitates the creation of insights and the spreading of the brand message, rather than the traditional process in which agencies do not have the resources and features directly from customers.

In this sense, its presented in this study, an advanced platform for territorial activation based on a experimental methodology for the application of procedures, technical and creative dynamics in organizations, called Brands (R)evolution (Mateus et al, 2010), which when applied to the economy of the territories - Land (R)evolution - generates new systems and new brand positioning for the “Localities”. This experimental study was pre-tested and validated successfully in Alvito, where the process of ideation in co-creation with the vital forces of the region generated a brand DNA focused on "the Economy of the Earth" and "Economy of Happiness."

The critical factor for success is to create a integrated value chain for Alvito in the three economic sectors that represents an orientation to the local level, capable of generating sustained wealth in the territory, upgraded with the current knowledge of the markets, consumers, and distribution in order to ensure the authenticity and the qualification of origin, necessary to differentiate Alvito, and their products on the today’s market.

Keywords: Territorial Marketing, Branding, Territorial Innovation, Co-Creation

## INTRODUÇÃO

Os aspectos culturais são centrais para a criação de um “sentimento de pertença” e são a base da auto-narrativa (e.g. auto-percepção) das comunidades locais, das regiões e dos países (BHABBA, 1990). A geração destes sentimentos positivos é importante para assegurar que os elementos culturais não se perdem de uma geração para a outra, o que no final evitará uma massificação mundial de hábitos e costumes culturais. Esses elementos culturais são marcadores e sinais relevantes que podem, e devem, ser utilizados na construção das “marcas locais”.

É através da utilização das técnicas de branding que *design thinkers* podem ajudar a reconstruir as culturas locais (HOFSTEDE *et al*, 2006), que potencialmente melhor satisfaçam os turistas que as visitam e os empreendedores. Esta situação pode ser pensada como um caminho viável para combater a preocupante tendência massificante para a modernização, geradora de uniformidade e homogeneização, cultural, política e económica, a nível mundial.

Para tal, Kotler (2010), propõe um modelo de trabalho que consiste em ouvir os clientes, satisfazer as suas necessidades, criar as suas aspirações e, ao mesmo tempo, ajudar o planeta. Assim, os territórios têm nos seus habitantes uma mais-valia integrante da sua marca e da sua cadeia de valor, pois a sua participação activa resulta numa grande entrega, fruto dum sentimento de pertença consequência do seu contributo.

O modelo que propomos, assenta nos pressupostos da co-criação, da co-participação e na co-produção entre as forças vivas dos territórios, ou seja, as pessoas / empresas / entidades gestoras, na construção, gestão e implementação, da visão, das estratégias de diferenciação e no crescimento económico sustentável dos locais.

## DA IDENTIDADE DE MARCA À MARCA DOS TERRITÓRIOS

Kapferer (2004) identifica o relacionamento entre marcas e clientes como elemento preponderante na identidade de uma marca. O seu *Brand Identity Prism Model* (fig.1) fundamenta que as marcas têm dimensões sociais e espirituais, nesse sentido a identidade de uma marca reflecte-se nos seus valores e significados e com naturalidade se cria uma relação entre consumidores e marcas baseada nestes aspectos. Daí resulta, não só a identidade da marca, bem como as suas fronteiras, sobre os quais se trabalharão os factores estratégicos.

Aaker (1996), no seu *Brand Equity Model* define identidade de marca como um conjunto exclusivo de associações de marca que o gestor de marca procura criar ou manter, ou seja, através dessas associações que representam aquilo que a marca é, a organização detentora dos direitos da marca faz uma promessa de garantir determinados valores para com os consumidores. Nesse sentido afirma que as marcas fortes são aquelas que propõem uma oferta valiosa, mas ao mesmo tempo exclusiva, sincronizada com as necessidades do consumidor. Sendo assim, permite-nos argumentar que o consumidor desenvolve maior propensão de compra por uma marca com a qual tenha desenvolvido uma ligação próxima. Disto resulta o aumento da procura por parte do consumidor e a longo prazo o potencial de lucro aumenta. Importa salientar que neste modelo a identidade de marca está directamente relacionada com a promessa da marca perante os seus consumidores.

Kevin Keller (1993; 2001; 2003) foi responsável por uma contribuição muito importante para a ciência da gestão de marcas através do seu *Consumer-Based Brand Equity Model* (fig. 2). *Brand Equity*, de acordo com Keller (1993), é o efeito que o conhecimento da marca tem na resposta do consumidor à comercialização da marca, tendo em conta que a marca é reconhecida através de associações fortes, favoráveis e únicas. Este modelo actua na construção de identidade de marca criando um ambiente que permita uma relação harmoniosa entre consumidores e marca.

Solomon (1983 e 2009) sugere que quanto mais uma pessoa está dedicada a um grupo e dá valor ao facto de pertencer a ele, mais motivada fica para fazer aquilo que o grupo quer. Apesar de, em todas as épocas, existirem aqueles que “marcham ao sabor das suas vontades”, a maioria tende a seguir as expectativas da sociedade sobre a forma como se devem comportar e parecer. Portanto, o autor determina que o consumo de certas marcas depende de duas dimensões: da utilidade funcional e do significado social. Nesse mesmo sentido De Chernatony e McWilliam (1989) argumentam sobre a existência de duas dimensões-chave que podem esclarecer sobre a força de uma marca: a sua representatividade e a sua funcionalidade. A partir deste pressuposto criaram o *Brand Box Model* (fig.

3), o qual coloca numa matriz bi-dimensional as percepções dos consumidores relativas à representatividade e funcionalidade das marcas. Este modelo de gestão e actuação permitiria diferenciar as marcas, nomeadamente as marcas turísticas, sejam elas nacionais, regionais ou territoriais.

A identificação do significado de marca é fundamental para o seu posicionamento, a criação de identidade visual, a determinação de qual emoção estimular para que a represente, assim como, de que forma organizar o trabalho interno da organização para incentivar os seus funcionários a 'ser o que vendem'. Essa identificação do cerne da marca pode ser realizada através da validação do seu DNA. Assim, experiências significativas da marca podem ser criadas na interacção com clientes, funcionários e consumidores, o que constitui valor dentro de uma economia da experiência.

Assim como Ries, *et al* (2003) define que no final da década de 1980 a publicidade acabou e chegou a Era do Posicionamento, nos dias de hoje, com a tendência mundial do processo de co-criação e a busca, através da neurociência, das perspectivas emocionais da marca construída de dentro para fora e não mais apenas para o cliente onde corrobora-se o que Anholt (2009) afirma: "os territórios somente podem mudar a sua imagem, mudando a forma como se comportam". O DNA de marca funciona como um isomorfismo dos conceitos fundamentais da marca, esta é a tendência e depressa se tornará conceito fundamental, em pé de igualdade com posicionamento e estratégia.

Uma marca pode ser comparada a um ser vivo, com a particularidade de que se for bem gerida, ela pode ser eternizada. Seguindo essa ideia, Dawkins (2003) sugere em suas teorias o conceito de 'meme' (para, segundo ele, soar próximo de gene) e como exemplo de 'memes' ele cita "melodias, idéias, "slogans", modas do vestuário, maneiras de fazer potes ou de construir arcos." E completa: "Da mesma forma como os genes se propagam no "fundo" pulando de corpo para corpo através dos espermatozoides ou dos óvulos, os memes propagam-se pulando de cérebro para cérebro por meio de um processo que pode ser chamado, no sentido amplo, de imitação". (DAWKINS, 2003)

Pode dizer-se também que a experiência que nos é proporcionada pelas marcas é factor preponderante de diferenciação no nosso universo emocional e que, mais de 50% das experiências dos consumidores, estão associadas a emoções. É com base neste raciocínio que Shaw (2007) afirma que as emoções figuram nos ingredientes do DNA da experiência do consumidor. Tal como um indivíduo é constituído por vinte e três cromossomas provenientes da mãe e outros tantos do pai, uma experiência é, igualmente, consequência de uma associação. É uma combinação da performance da marca, dos sentidos estimulados e das emoções evocadas. Fruto da avaliação destes elementos, em comparação com as expectativas do consumidor, ao longo de todos os momentos do seu contacto com as marcas, resulta uma assinatura emocional (GOMEZ, *et al* 2010). "Ao escolher uma marca, os consumidores hoje buscam maximizar o retorno de seu investimento, venha esse retorno em forma de prazer, conhecimento, segurança, aparência ou moeda social". (GERZEMA, 2009, p. 65).

Existe um consenso geral entre académicos e profissionais sobre o processo de construção de marca (branding) dos locais, o qual deve seguir os mesmos princípios que o dos bens de consumo e dos serviços (ANHOLT, 2002; CAI, 2002; HANKINSON, 2003; KOTLER e GERTNER, 2002; MORGAN *et al.*, 2002; OLINS, 2002).

Hoje, argumenta-se que nem só os produtos e serviços devem desenvolver um sistema de marca focalizado na sua identidade, mas também os locais deverão desenvolver um sistema semelhante de gestão da sua marca. Um conjunto de países (Grécia, Austrália, Malásia, Espanha, País de Gales, Jugoslávia e Croácia), de regiões (Western Australia, Oregon, Montana, etc) e de cidades (Glasgow, Manchester, Londres, Nova York, etc), já adoptaram uma abordagem de construção da marca (CAI, 2002; GUILMORE, 2001; HANKINSON, 2001; HALL, 2002; MARTINOVIC, 2002; NICKERSON e MOISEY, 1999; PRICHARD e MORGAN, 1998).

## **AS MARCAS TERRITÓRIO - FACTOR DE COMPETITIVIDADE DOS TERRITÓRIOS**

Nas palavras de Gaio e Gouveia (2007), a gestão e a promoção do território constitui, desde sempre, um dos principais focos da organização social e política essencialmente pela sua influência no *modus vivendi* e pelo seu impacto no desenvolvimento económico. Neste contexto e face aos crescentes

desafios impostos numa Europa a 25, pela aceleração da globalização e pelos novos paradigmas de competição, actores sociais, políticos, económicos e académicos tendem, cada vez mais, a assumir e interpretar sob uma perspectiva multidisciplinar as questões relacionadas com a gestão do território e consequente sustentabilidade e competitividade.

Esta realidade levou investigadores, investidores e outros a procurar modelos que favoreçam o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida nos territórios e que ao mesmo tempo potenciem a competitividade, modelos esses, que podem ser definidos como: “*The ability to produce goods and services which meet the test of international markets, whilst at the same time maintaining high and sustainable levels of income, or more generally, the ability of (regions) to generate, while being exposed to external competition, relatively high incomes and employments levels. In other words, for a region to be competitive it is important to ensure both quality and quantity of jobs.*” (European Commission, 1996)

Caldwell, N. e Freire, J. (2004) na procura das tipologias de promessas e num estudo com vista à determinação dos pressupostos diferenciadores entre *branding* de países e regiões para o qual adaptam o *Brand Box Model*, concluem que no modelo bi-dimensional de interpretação e construção de marcas territoriais constituído pelas dimensões de representatividade e funcionalidade, ao contrário dos países que são percebidos mais pela dimensão subjectiva da representatividade, as cidades são percebidas e avaliadas mais numa dimensão tangível pelo que devem edificar as suas promessas mais no âmbito da funcionalidade, ou seja, em promessas de dimensão tangível.

“Estas decisões de *branding* devem estar na dependência do trabalho de grupos multidisciplinares de desenvolvimento territorial.” (GAIO e GOUVEIA, 2007) Uma vez que, como é prática comum entre as pessoas, entre consumidores e marcas também se criam laços, existe um processo de atracção que chega mesmo a ser paixão. Um primeiro impulso é de atracção, um segundo impulso de experimentação e daí resulta uma rotina de convívio entre o consumidor e a marca. Nesse sentido Lipovetsky (2010) afirma que vivemos numa época, que denomina de “sociedade de consumo de massa”, em que já não basta criar produtos: é necessário criar uma identidade ou uma cultura de marca através do marketing, do investimento publicitário maciço e da hipertrofia comunicacional. O autor defende que os consumidores não adquirem produtos, preferem marcas. “(...) emocional e individualista, a sociedade de consumo de massa permite que um espírito de responsabilidade, dotado de geometria variável, coabite com um espírito de irresponsabilidade incapaz de resistir tanto às solicitações exteriores quanto aos impulsos interiores.” (LIPOVETSKY, 2004, p. 45)

Em tempos de crise económica, parece fácil anunciar o final de uma sociedade baseada no consumo, conforme aconteceu nos primeiros anos da década de 90 agora a história repete-se. Uma primeira tese declarava que a revolução das tecnologias da informação e da comunicação iria trazer consigo a sociedade das redes e do capitalismo informacional, em detrimento da sociedade de consumo. A segunda tese, por outro lado, indicava alterações nas atitudes e valores do consumidor. A nossa época daria prioridade à qualidade de vida, à expressão individual, no fundo surgiam preocupações relativas ao sentido da vida. Um sistema cultural outrora essencialmente materialista iria ser substituído por uma “*Weltanschauung*<sup>1</sup> de tendência pós-materialista” (LIPOVETSKY, 2007, p.20).

Esta nova realidade não é sinónimo de uma mudança histórica, aquilo que aconteceu foi uma adaptação à nova economia. Esta “nova sociedade de consumo de massa” deve ser entendida como uma “ruptura na continuidade”, ou seja, o rumo mudou mas as bases mantêm-se. Consigo, este sistema pós-fordiano<sup>2</sup>, agrega alterações profundas nos processos de estimulação da procura, nas fórmulas de venda, até nos comportamentos e imaginários dos consumidores. Estas transformações são o prolongamento de uma dinâmica económica iniciada nas últimas décadas do século XIX, que se inscreve na corrente da civilização individualista da felicidade. Tanto as indústrias como os serviços, agora, promovem lógicas de opção, estratégias de personalização dos produtos e dos preços. Na grande distribuição aposta-se em políticas de diferenciação e segmentação, mas todas estas novidades, têm apenas um fim, alargar a mercantilização dos modos de vida, alimentar ainda mais o frenesim das

<sup>1</sup> Expressão alemã que designa crença.

<sup>2</sup> A economia *fordiana* é proporcionada por um fenómeno da primeira fase do capitalismo de consumo, ficou “marcada por um excepcional crescimento económico, pela subida do nível de produtividade do trabalho (...) corresponde àquilo que chamámos de «sociedade da abundância».” (Lipovetsky, 2007, p.28)

necessidades sempre crescentes e incitar à lógica do “sempre mais, sempre novo”. Este último já não é novidade, uma vez que durante a última metade do século transacto teve um grande êxito. Nestes termos, devemos pensar o abandono da sociedade de consumo como uma evolução positiva, afinal podíamos estar envolvidos numa questão pós-materialista, mas pelo contrário, é o hipermaterialismo que nos domina (LIPOVETSKY 2007).

Numa outra perspetiva, Gerzema (2011), considera que nesta sociedade pós-crise, os consumidores estão a adquirir uma postura de consumo cooperativista, com forte incidência no “local”, com o objectivo de unirem esforços e dinamizarem a economia local. Esta mudança de comportamento leva as marcas a adaptarem-se, de tal forma, que se assumem como organizadores da comunidade. Com este papel de organizadores activos da comunidade, as marcas adaptam-se à realidade e vão ao encontro da alteração de comportamento dos consumidores, que nesta fase procuram uma visão de durabilidade, racionalidade e sustentabilidade nas suas acções. Este foco no local traduz, também, uma abordagem e uma acção concretas em relação às questões da sustentabilidade ambiental e económica, pois ajudando e dando preferência aos produtos locais, de forma transversal em todas as actividades económicas, os consumidores têm a consciência de diminuir a pegada ecológica e promover uma forma de vida sustentável (PALMA, 2010).

Numa abordagem académica acerca dos factores críticos de sucesso do *branding* territorial, que teve como estudos de caso as cidades de Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga e Chicago, Rainisto (2003) reforça a importância no planeamento deste processo de grupos multidisciplinares. Tratam-se de órgãos que integram além da autarquia local, elementos da comunidade empresarial, consultores de marketing e cidadãos e que são responsáveis pelo processo de planeamento e execução da estratégia de marketing do respectivo território. Esta tipologia de grupo, também mencionada por Kotler *et al.* (1999), revela-se como elemento fundamental à implementação de políticas efectivas para lugares. Para tal, deve focar-se na definição e no diagnóstico da condição do lugar (através, entre outras, de uma análise SWOT e da identificação do DNA), no desenvolvimento de uma visão realista e simultaneamente apelativa para o território e no desenvolvimento do plano estratégico de mudança que contemple valor acrescentado para o lugar face à concorrência.

Neilson (2009) acredita que a metáfora do DNA é útil para o entendimento das características idiossincráticas de uma organização. Segundo o autor, à semelhança do DNA dos organismos vivos, “o DNA das organizações vivas compõe-se de quatro elementos básicos, que se combinam e recombina para expressar distintas identidades, ou personalidades”. (NEILSON, 2010, p. 10). De acordo com o autor, os processos decisórios, as informações, os incentivos e a estrutura determinam a forma como a empresa se parece e se comporta, tanto a nível interno como externo.

Da mesma forma, Nowrah (2006) descreve que o DNA de uma marca pode ser entendido como o do ser humano, uma vez que o DNA da marca irá carregar todas as características da entidade, reflectindo cada posição, conceito, reacção, ou mesmo a imagem que é transmitida à sociedade. Diferente da missão e da visão, que são conceitos mais internos, o DNA deve ser transmitido para fora da marca e a sua validação necessita do apoio de todos os *stakeholders* envolvidos com ela. Corporações, localidades e personalidades individuais têm-se servido do conceito de DNA de marca para se posicionarem no mercado e construir uma relação afectiva com os consumidores.

A relevância do *branding* territorial não se limita à atracção de investimento, de mais trabalho ou de fluxos turísticos. A imagem atractiva de um território potencia também os fluxos migratórios de fixação de novos residentes e negócios e a venda dos “produtos da terra”. Marazza (2010) apresenta o conceito de *Brand Land* e define-o como uma combinação entre comunicação e técnicas de marketing para promover um determinado território. Como na imagem de marca dos produtos e serviços comerciais, regras específicas regem o posicionamento de marcas de territórios, a maneira como a sua reputação é construída, como as preferências dos consumidores são abordadas e se alcança lealdade, e acima de tudo como a marca deve ser gerida. Países, regiões, cidades, localidades e grandes projectos de desenvolvimento imobiliário estão actualmente a ser transformados em produtos de marca, com o planeta, servindo como uma montra global.

Esta situação indica que a missão de um plano estratégico de desenvolvimento local deverá levar em conta gestão, melhoria e adequação da “imagem da sua marca-território”, de tal forma que possa referenciar positivamente (qualificar) a sua origem e ajudar a escoar os produtos locais - agrícolas, industriais e de serviços, incluindo o turismo - para além das suas “fronteiras”, nomeadamente a nível internacional.

A relação entre o local (território) e o produto ou serviço designa-se cientificamente por “efeito de origem” (country of origin effect). Assim, determinados os efeitos sentimentais e emocionais dos “valores do território” emergem da marca territorial e são um resultado directo e objectivo do efeito de origem da marca. Isto implica que a marca faça parte intrínseca do nome do local (país, região ou território) e que os consumidores a utilizem como “deixa mental” (e.g. cues) para (re)avaliar os locais, as suas gentes, os seus produtos e serviços e para tomarem decisões de compra.

Num contexto de puro “efeito de origem”, a imagem de um indivíduo, organização, território, produto ou serviço pode ser formada a partir da percepção (representação mental) gerada sobre a capacidade (reputação) desse território produzir (com suficiente garantia de qualidade) e colocar no mercado os seus bens transaccionáveis. A imagem de origem de, por exemplo, um determinado produto pode ser fortemente afectada, positiva ou negativamente, dependente do ajustamento credível entre a percepção da imagem do local e os valores associados a essa marca. Note-se o exemplo da *KAO*, uma das mais importantes produtoras mundiais de cosmética pessoal, que apesar da sua elevada capacidade técnica e o enorme sucesso de vendas no Japão, seu país de origem, tem tido dificuldade em penetrar os mercados europeu e americano. Constata-se que os consumidores europeus e americanos percebem os produtos japoneses como de alta qualidade e tecnologia, mas “fracos de alma...”. Ora, o processo inverso aplica-se justamente a certos países (i.e Itália), regiões (i.e Andaluzia) ou cidades (i.e Lisboa, Barcelona, etc).

Papadopoulos (2004) afirma que numa forma bastante similar ao turismo, o sector da exportação está muito dependente de operadores privados responsáveis por fazer chegar produtos ou serviços aos consumidores. Tendo em conta esta realidade, o “efeito de origem” é bastante relevante e nesse sentido é importante desenvolverem-se plataformas de intercâmbio de apoios entre organismos públicos e privados e, acima de tudo, construir uma identidade de marca positiva que permita benefícios simultâneos para o território e o país. Este é um processo continuado, pois, assim como, uma marca de uma organização ou de um produto, uma marca de um território também exige uma gestão constante.

A importância do conceito de marca local é claramente preconizado por Morgan e Pritchard (2000), ao argumentarem que “...na indústria turística a batalha para a conquista de clientes será combatida não sobre o preço, mas principalmente, sobre os corações e as mentes. Na sua essência, a marca... vai ser a chave para o sucesso do local”.

Ora, para um consumidor um “local” significa sempre alguma coisa, o que implica que o simples nome de um território funcione por si próprio como uma Marca, mesmo se não for deliberadamente trabalhado num quadro conceptual de gestão de marca (Freire, 2005).

Note-se no entanto, que para os consumidores as imagens desse “território” são geralmente descodificadas de forma estereotipada (i.e. o Algarve tem excelentes praias e clima maravilhoso, mas é muito barulhento e tem demasiados turistas...). É sabido que os estereótipos embora sejam normalmente percebidos de forma negativa - por serem simplificações da realidade - são também muito dinâmicos e evolutivos; significando que as autoridades responsáveis pela gestão territorial, seja a nível nacional, regional ou local, poderão criar e desenvolver estratégias e sistemas para gerir as percepções e as imagens da sua marca de forma positiva, dinâmica e controlada, e assim potencializarem a “Marca do Território”.

## **PENSAR ATRAVÉS DE SISTEMAS – ORGANIZAR OS TERRITÓRIOS**

Ed Crawley, professor do MIT, explica em que consiste o pensamento através de sistemas: não é mais que uma “forma inteligente de pensar”, diz, “não é pensar sistematicamente, mas sim pensar nas coisas como sistemas”.

Este professor de aeronáutica, astronáutica, engenharia de sistemas e colaborador da NASA, acredita que é importante pensar nas “realidades” como se de sistemas se tratassem. Aqui, o sistema é um “todo” complexo e dinâmico que se forma através da interacção entre os “objectos” que não podem ser vistos de forma isolada. Para a investigação científica – e para o processo criativo de construção de marca -, este “pensar holisticamente” revela-se essencial.

Um projecto de criação de marca territorial (branding) assenta no desenvolvimento de uma metodologia indutora do aumento da competitividade da região através da aplicação de uma estratégia

e de acções que visam posicioná-lo – e ao seu tecido empresarial e cultural – diferenciada e estrategicamente, a nível nacional e internacional. A lógica de construção destes projectos de qualificação da origem e de activação dos territórios está concebida a partir de dois conceitos fundamentais integrados, na medida que encontram paridades e se completam pelas diferenças entre: Marca e Território.

Quanto a um território é correcto afirmar, segundo Kotler (2002), que é um espaço geopolítico físico, uma região ou estado, um local cultural, histórico ou ético delimitado, uma cidade central e as suas populações do entorno, um mercado com vários atributos definíveis, base de uma indústria local e/ou um agrupamento de produtores e seus fornecedores. Ou seja, um conjunto de atributos psico-sociais das relações dinâmicas entre as pessoas que ali vivem (ou de quem a visita) ou que compram essa origem.

Inserido no conceito de marca, que num território é constituído por um sistema complexo que abrange diversas formas de expressão: cultural (i.e linguísticas, visuais, gastronómicas, patrimoniais, etc), económica, política e social, e que confere aos seus produtos e serviços, e ao próprio território, uma identidade e um conjunto de valores-chave que o identificam e o diferenciam dos ‘concorrentes’, ou seja, qualifica a sua origem. A marca funciona assim, como um indicador de procedência e de garantia de qualidade (efeito de origem), influenciando na decisão de participação dos consumidores (e.g. dos stakeholders), a qual se pode manifestar através das compras de “produtos da terra” e na participação efectiva nas acções de construção, gestão e divulgação da marca-território.

Existem vários factores que determinam a percepção da origem e as representações, individuais e colectivas, (e.g. imagem) de um território:

- Políticas económicas, ambientais e externas;
- Desenvolvimento das actividades e infraestruturas turísticas;
- Níveis e qualidade do investimento estrangeiro e as exportações;
- Eventos culturais, desportivos e políticos;
- Melhoria das relações com outros países ou regiões (e.g. diplomacia económica);
- Focalização num compromisso estratégico para a redução da pobreza e da exclusão social;
- Abordagem visionária de longo prazo para a inovação, o investimento e a educação, etc..

O novo paradigma, segundo Kotler (2010) é assente numa realidade de mercado em que as marcas tiveram que adaptar às novas preocupações dos seus clientes e, para tal, definem planos de marketing com as seguintes directrizes: transmitir bons valores, preocupações ambientais e, acima de tudo, princípios de sustentabilidade. Esta realidade foi denominada de Marketing 3.0 e aponta para uma projecção da marca no espírito dos seus clientes.

Estas marcas 3.0 assentam em algumas características que podemos observar serem comuns às suas pares, as quais representam os interesses de todos os seus “stakeholders”; os salários dos seus executivos são relativamente modestos; operam uma política de “porta aberta”; os seus funcionários são bem remunerados, a formação é contínua e especialização muito importante; contratam funcionários apaixonados pelo consumidor; encaram os fornecedores como verdadeiros parceiros que operam com o objectivo de aumentar a qualidade e a produtividade sem aumentar as despesas; consideram a sua cultura corporativa como o seu principal activo e simultaneamente vantagem competitiva; os seus custos em marketing são bastante inferiores ao contrário da satisfação do consumidor.

## **LAND(R)EVOLUTION – NOVO PARADIGMA ACTIVADOR DOS TERRITÓRIOS**

### **ENVOLVÊNCIA PARTICIPATIVA E CRIATIVA**

Quando se pretende integrar Marca e Território em busca de um resultado económico, social ou político, uma alternativa possível é através de um novo paradigma de “envolvência participativa e criativa” de todos os seus *stakeholders* (partes interessadas): cidadãos, gestores, parceiros,

empreendedores e investidores. Para isso, o projecto de construção de uma marca territorial insere-se numa metodologia co-criativa e co-participativa, onde as ideias são desenvolvidas a partir das bases, pelo conjunto dos seus *stakeholders*, estruturadas, e posteriormente aplicadas em parceria com a comunidade e a sociedade civil, em fluxo contínuo.

É a partir deste novo paradigma de construção e gestão de uma marca - enquanto forma de gerar uma cultura criativa de inovação dentro dos territórios e junto das suas organizações e população -, que os territórios passam ser mais competitivos. Este processo parece ser mais adequado para a construção de um projecto de uma marca territorial, através do qual se incita a comunidade a participar e a se envolver activamente nesse desígnio.

Este novo paradigma de qualificação e activação dos territórios, que se designa, *Lands(R)evolution* (Fig. 4), consubstancia-se nas seguintes ideias-força;

- baseia-se numa plataforma integrada que visa - através da ciência do *System Thinking*, *Design Thinking*, de Técnicas Criativas e dos processos de trabalho psico-sociais por dinâmicas de grupo colaborativas - ligar as necessidades dos territórios e das organizações de promoverem “o caos” (e.g. destruturar os estereótipos), a aprendizagem organizacional fora das zonas de conforto, assim como a focalizar na integração dos consumidores nos processos de desenvolvimento das ideias para a inovação, e, dessa forma radical, alimentar o esforço estratégico orientado para a Inovação Integrada, ou seja, inovação territorial, inovação empresarial, inovação de produto, inovação de serviços, inovação de processos e inovação da marca.

- é uma aplicação focalizada nas marcas territoriais. Esta ferramenta de geração e gestão do ciclo das ideias, assim como o modelo organizacional subjacente, constituem o suporte fundamental para os territórios, cidades, regiões e redes urbanas que procuram na criatividade o motor para a inovação e para o desenvolvimento. A *Lands(R)evolution* age sobre as pessoas através do envolvimento das forças vivas dos territórios no processo criativo e implementa um sistema de marca ao serviço dos territórios, o qual gera informação e ideias com potencial de aplicação nas suas diferentes vertentes: funcional, cultural, económica e social.

Nesta perspectiva, o método de construção da marca do território desenvolve-se por intermédio de uma plataforma de três macro-processos sequenciais: Ideação (co-criação), Sistematização (co-participação) e Acção (implementação) (fig. 4).

O primeiro macro-processo, de Ideação, tem na sua base quatro facetas: (a) **Inspiração** – Building Blocks/Minds Facto(R)y: aplicação de técnicas de investigação aplicada, áreas de conhecimento e acções experienciais; (b) **Visão** – Process Facto(R)y: Os ciclos das ideias; (c) **Fazer** - Modelo/Action Facto(R)y: desenvolvimento de workshops, o fluxo/sequência das ideias e as técnicas; (d) **Alquimia** - Ferramentas / Creative Facto(R)y: aplicação de ferramentas criativas de construção, sistematização, consensualização e avaliação das ideias.

O segundo macro-processo, de Sistematização, conceptualiza e modeliza um sistema de activação dos territórios, de gestão dinâmica da marca territorial (e.g. de qualificação da origem), designado Cellular System Model, a partir de cinco dimensões ou células (Fuel Cell, Regeneration Cell, Dynamic Cell, Network Cell e Action Cell) as quais funcionam correlativamente aos quatro eixos operacionais do sistema de gestão da marca (Eixo da Marca, Eixo do Conhecimento, Eixo da Inovação tecnológica e Eixo das Experiências (fig. 5).

O terceiro macro-processo, de Acção, implementa em contínuo e gere toda a oferta da marca, a partir da equipa da célula principal de gestão da marca (e.g. Fuel Cell) com recurso a um conjunto de três Bolsas de Activos pré-avaliados e formatados para utilização imediata (de capital humano - nomeadamente de empregabilidade e combate ao desemprego jovem e de longa duração, de tangíveis – nomeadamente de oportunidades de empreendedorismo - e de intangíveis de gestão da imagem e qualificação da origem).

Um sistema métrico do desempenho em contínuo, isto é, medindo 24/365 os indicadores-chave (KPI), das percepções subjectivas (soft facts) dos stakeholders, e das medidas objectivas (hard facts) dos parâmetros funcionais (metas operacionais), bem como as tendências e melhores práticas do mercado concorrencial da marca (e.g. as outras regiões e territórios com marca) - designado Observatório da Marca – fornece a informação necessária para a implementação do processo de melhoria contínua da



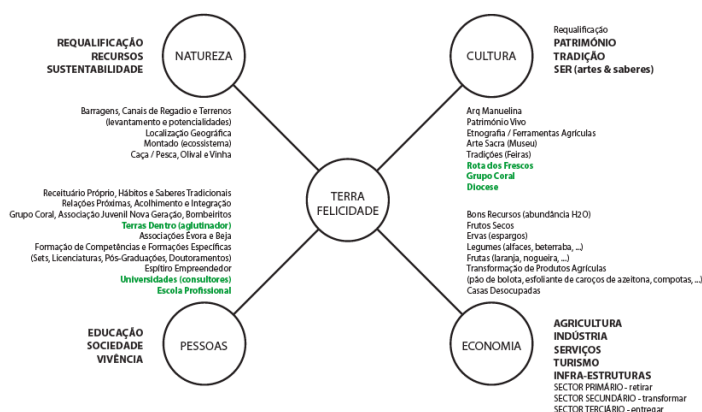
performance do sistema da marca, permitindo a sua auto-regeneração (ajustamento) e evolução contínua.

Concluindo, pode-se afirmar que consideram-se as Marcas como “organismos vivos”, que “simplificam” a relação com os consumidores, mas que, na realidade, são sistemas complexos de interação entre mercados, produtos, consumidores e concorrentes. Deve-se pois, entender a Gestão de Marca como a forma activa e sistemática de garantir a sua adaptabilidade constante ao meio envolvente e a sua evolução como suporte fundamental na qualificação da origem e no desenvolvimento dos territórios.

## CONCLUSÃO – ESTUDO CASO ALVITO

Note-se que estão presentemente em curso testes-piloto de validação desta plataforma metodológica e de modelização para a “regeneração celular” (activação) dos territórios de Alvito, Viana do Alentejo e de Caldas da Rainha, em Portugal.

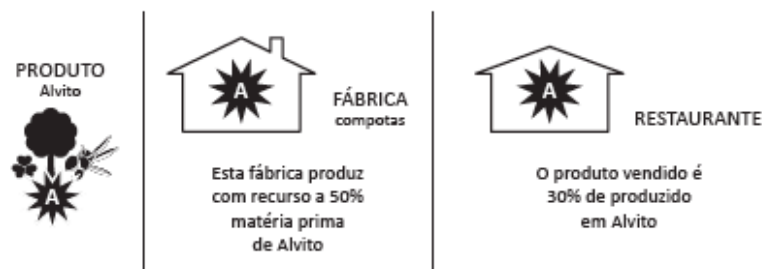
No caso de Alvito, território rural do interior Alentejano, com vista à criação de uma estratégia de desenvolvimento diferenciadora, a Câmara Municipal, assume-se como a primeira entidade nacional a adoptar este serviço inovador. Com o intuito de tornar a marca “ALVITO” mais autêntica, com mais significado e capacidade de criar diferenciação e compromisso com o seu público. Todo o processo de criação de valor, de dinâmicas de grupo, de técnicas criativas e de geração de consensos aplicadas à inovação e ao desenvolvimento sustentado do território, foi desenvolvido a partir das ideias dos habitantes locais que sentem e vivem o território como mais ninguém. À equipe do Land (R)evolution coube o papel de dinamizador, orientador, designer e técnico do projecto.



Visão integrada para Alvito – Workshop de Co-criação

Fonte: elaborado pelos autores

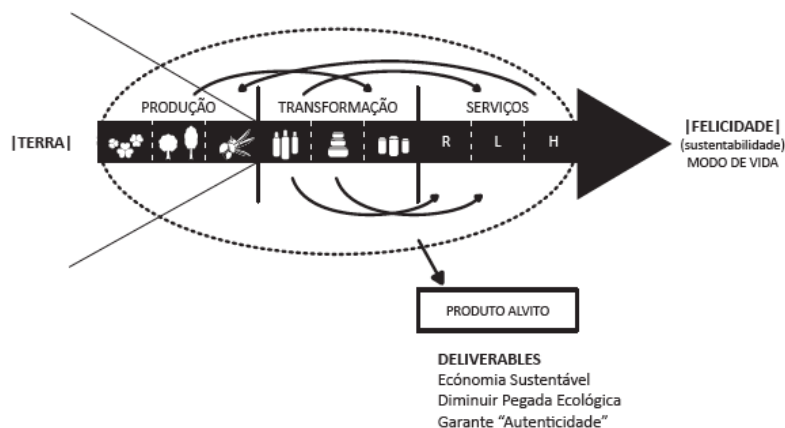
Definidas as metas estratégicas que a população e as autoridades locais pretendem para Alvito até 2025, está agora em curso a criação detalhada do modelo operacional do Sistema Celular para aplicar no território de Alvito. Este modelo pretende desenvolver as estruturas e aplicar em permanência os planos de actuação e pormenor, procurando constantemente atingir as metas previamente definidas (fig 6) e permitir o desenvolvimento sustentado de Alvito e da sua origem, com tudo o que ela representa, qualifica e distingue, para a afirmar este território no contexto mundial.



Qualificação de Origem Alvito

Fonte: elaborado pelos autores

Este teste piloto demonstra que os conceitos anteriormente assumidos são do interesse das comunidades. No caso de Alvito as tendências sustentáveis, cooperativas e duráveis foram resultado directo da participação da população e, por isso, como foco do DNA da identidade de Alvito, surgem acções integradas de economia da terra e da felicidade, nomeadamente a cadeia de valor integrada para Alvito e a certificação de Origem ligada também à integração dos sectores primário, secundário e terciário.



Cadeia de Valor Alvito

Fonte: elaborado pelos autores

Neste momento, esperam-se os resultados finais da implementação do macro-processo de ideação nos territórios das Caldas da Rainha e de Viana do Alentejo, para comparar os resultados perante a mesma metodologia. Os primeiros sinais são animadores, no sentido que os caminhos estratégicos e a visão operacional parecem indiciar grande diferenciação. Sendo que o resultado dos workshops relativos ao DNA de cada um dos território, já realizados, também foram bastantes diferentes, esta metodologia de co-criação, envolvimento da sociedade civil no desenvolvimento estratégico dos territórios parece atingir os objectivos propostos.

## Referências

AAKER, D. A. (1996). **Building strong brands**. Free Press, New York

AAKER, J. (1997). **Dimensions of brand personality**. Journal of Marketing Research, volume 34.

AAKER, D.A. (1998). **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca (14. Ed)**. São Paulo: Campus/Elsevier.

- AAKER, D. and JOACHIMSTHLER, E. (2000). **Brand Leadership**. Simon & Schuster, London.
- ANHOLT, S. (2002) “**Foreword**”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, No. 4–5, pp229–239 Bhabba
- ANHOLT, S. (2005). **Brand New Justice**. Elsevier Ltd, Great Britain.
- ANHOLT, S. 2010. "Definitions of place branding - Working towards a resolution". *Place Branding and Public Diplomacy*. 6 (1): 1-10.
- CAI, L. (2002). "Cooperative branding for rural destinations". *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, pp. 720–742.
- CALDWELL, N. e FREIRE, J. (2004). **The Differences Between Branding a Country, a Region and a City: Applying the Brand Box Model**. Brand Management, vol. 12, nº1, pp. 50-61.
- De CHERNATONY, L. and McDONALD, M. (2001). **Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets**, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
- DAWKINS, Richard (2003). **O Gene Egoísta**. 3ª ed. Lisboa: Gradiva Publicações.
- DINNIE, Keith (2008) **Nation Branding: concepts, issues, practice**. Elsevier Ltd, Great Britain.
- EUROPEAN COMMISSION (1996). **Cohesion and Competitiveness: Trends in the Regions. 6th Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of the Regions in the Community**. European Commission, Luxembourg.
- FREIRE, J. R. (2005). "Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places", *Journal of Place Branding*, Vol 1 ,4, pp347-362.
- GAIO, S. e GOUVEIA, L. (2007) **O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade**. Revista A Obra Nasce. Edições UFP. ISSN 1645-8729, pp 27-36
- GILMORE, F. (2001). "A country — Can it be repositioned? Spain — The success story of country branding", *Journal of Brand Management*, Vol. 9, Nos. 4–5, pp. 281–293.
- GERZEMA, John (2009). **A Bolha das Marcas**. Rio de Janeiro: Campus.
- GERZEMA, John, and Michael D'Antonio. (2011). **Spend shift: how the post-crisis values revolution is changing the way we buy, sell, and live**. San Francisco: Jossey-Bass.
- GOMEZ, Luiz Salomão Ribas, MATEUS, Américo da Conceição (2009). **Brand DNA – The Brands creative [R]evolution;** 40IADE40 - International Conference.18 p. Portugal.
- GOMEZ, Luiz Salomão Ribas, FERREIRA, Ana Margarida (2010). **Innovation and Brand DNA: how emotions enhance Design**. Conference D&E 2010. 13 p. Chicago.
- GOMEZ, Luiz Salomão Ribas; OLHATS, Magali; FLORIANO, Juliana e VIEIRA, Milton L. H. (2010). "Fashion's Brand DNA: the process". Global Fashion Conference, Porto.
- HALL, D. (2002). 'Brand development, tourism and national identity: The re-imaging of former Yugoslavia', *Journal of Brand Management*, Vol. 9, Nos. 4–5, pp323–334.
- HOFSTEDE, Geert e HOFSTEDE, Gert Jan (2006). **Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management**. München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- HOMI, K. (1990). **Nation and Narration**. London, Routledge.
- KAPFERER, J-N. (2004). **Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term (third edition)**. Kogan Page Limited, London
- KELLER, K. L. (1993). **Conceptualising, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity**. Journal of Marketing. 57(1), 1-22.
- KELLER, K. L. (2001). **Building Customer-Based Brand Equity**. Marketing Management. 10(2), 14-19.
- KELLER, K. L. (2003). **Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity (second edition)**. New Jersey: Prentice Hall.
- KOTLER, P. et al. (1993). **Marketing Places**. New York, Free Press.
- KOTLER, P. et al. (1999). **Marketing Places Europe**. London, Pearson Education.
- KOTLER, P., et al. (2002). **Marketing Asian Places**. Singapore, John Wiley
- KOTLER, P. and GERTNER, D. (2002). "Country as a brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective", *Journal of Brand Management* Vol. 9, No. 4–5, pp. 249–261.

- KOTLER, P., KARTAJAYA, H. and SETIAWAN, I. (2010). **Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit**. Hoboken, N.J.: Wiley.
- LIPOVETSKY, Gilles, Sébastien Charles, and Mário Vilela (2004). **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla.
- LIPOVETSKY, Gilles (2007). **A Felicidade Paradoxal: Ensaio Sobre a Sociedade do Hiperconsumo**. Edições 70, Lda. Lisboa: Portugal.
- LIPOVETSKY, Gilles (2010). **A Cultura-Mundo: Resposta a uma Sociedade Desorientada**. Edições 70, Lda. Lisboa: Portugal.
- MATEUS, A. (2006). **“Interacções entre Marketing e Design para uma orientação estratégica de inovação radical: comparações entre empresas de sectores emergentes e tradicionais da indústria portuguesa”**. Universidade de Évora
- MATEUS, A. (2007). **“Creating Brands – Creative Gaps: Intendend and perceived”** III Encontro Internacional da UNIDCOM/IADE: “Design & CC: SOS! – Design and Commercial Communications: Seek Optimal Synergies”
- MATEUS, A., SOUSA, A. (2010). **“Brands(R)evolution – DNA: A (R)evolução criativa das Empresas ”**. XX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Instituto Politécnico de Setúbal , Fevereiro de 2010
- MARAZZA, Antonio. A country brand is more than just a logo. nov. 2007: Disponível em: [http://www.landor.com/pdfs/k9/AMarazza\\_Country\\_US\\_23July08.pdf](http://www.landor.com/pdfs/k9/AMarazza_Country_US_23July08.pdf). Acesso em: 09 set 2010.
- NICKERSON, N. and MOISEY, R. (1999). **‘Branding a state from features to positioning: Making it simple?’**, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 5, No. 3, pp.217–226.
- NEILSON, Gary L.; PASTERNAK, Bruce A. (2009). **Resultados: mantenha o que está certo, corrija o que está errado e obtenha um ótimo desempenho**. Rio de Janeiro: Rocco.
- NOWRAH, U. (2006) **Decoding a brand’s DNA**. *Brandchannel*. disponível em: <http://www.brandchannel.com>. Accessed in: 02/02/2008
- OLINS, W. (2002). ‘Branding the nation — The historical context’, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, No. 4–5, pp. 241–248.
- PALMA, J. M. (2010). **“Turismo sustentável: uma estratégia integrada e o papel da bio-diversidade”**. Caldas da Rainha
- Papadopoulos, N. (2004). **Place branding: Evolution, meaning and implications**. *Place Branding* 1 (1): 36–49.
- PRESTE, M. Gomes e GOMEZ, Luiz Salomao Ribas (2010). **“A experiência da marca: proposta de metodologia para a identificação do DNA de organizações”**. P&D design, São Paulo.
- PRITCHARD, A. and MORGAN, N. (1998). **“Mood Marketing” — The new destination branding strategy: A case study of “Wales”, the Brand’**, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 4, No. 3, pp. 215–229.
- RAINISTO, Seppo (2003). **Sucess factors of Place Marketing A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States**. PhD Thesis, Helsinki University.
- RIES, Al; RIES, Laura; RODRIGUES, A. Beatriz e ROLLA, M Mantuano (2003). **A queda da propaganda**. São Paulo: Campus.
- ROSA, C. (2002). **“Etnocentrismo, construção da marca e mudança de atitudes”**, Revista ICEP., edição especial Marca Portugal, Icep Portugal.
- SALOMON, Michael (2009). **Os Segredos da mente do consumidor**. Centro Atlântico
- SHAW, C. (2007) **The DNA of Customer Experience: How Emotions Drive Value**. New York: Palgrave Macmillan
- ZALTMAN, Gerald (2003). **Afinal, o que os clientes querem?**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda

## ANEXOS

# Brand Identity Prism (Kapferer)

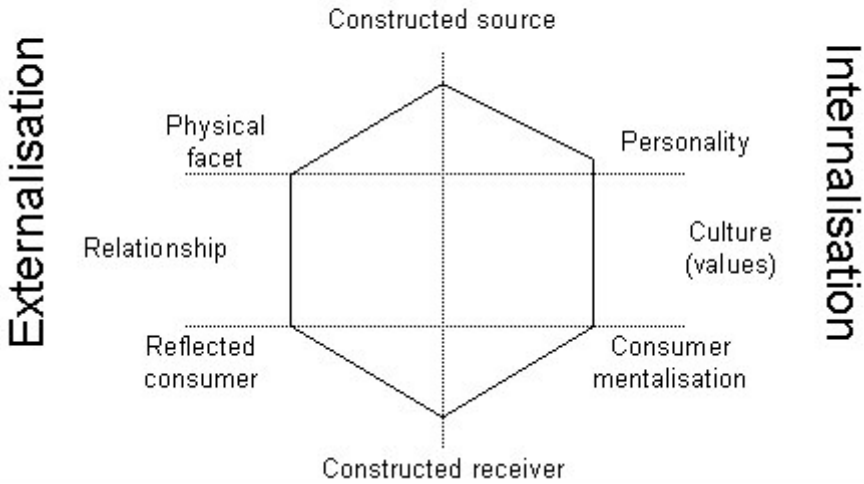


Fig. 1: Brand Identity Prism Model

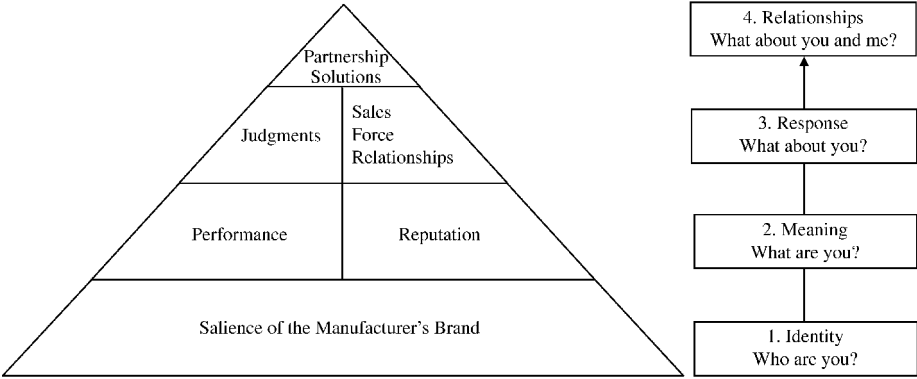


Fig. 2: Consumer-Based Brand Equity Model

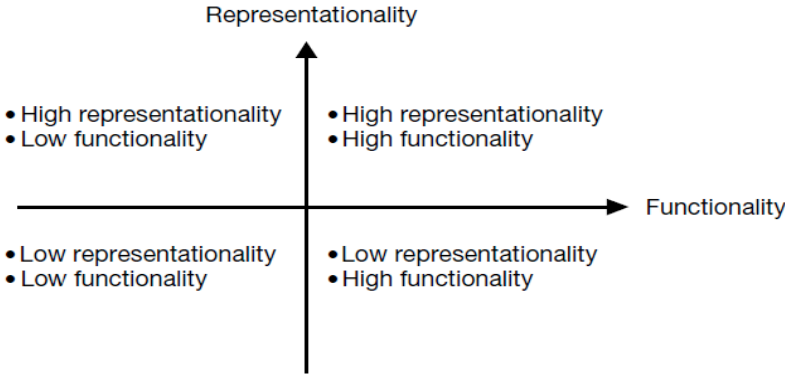
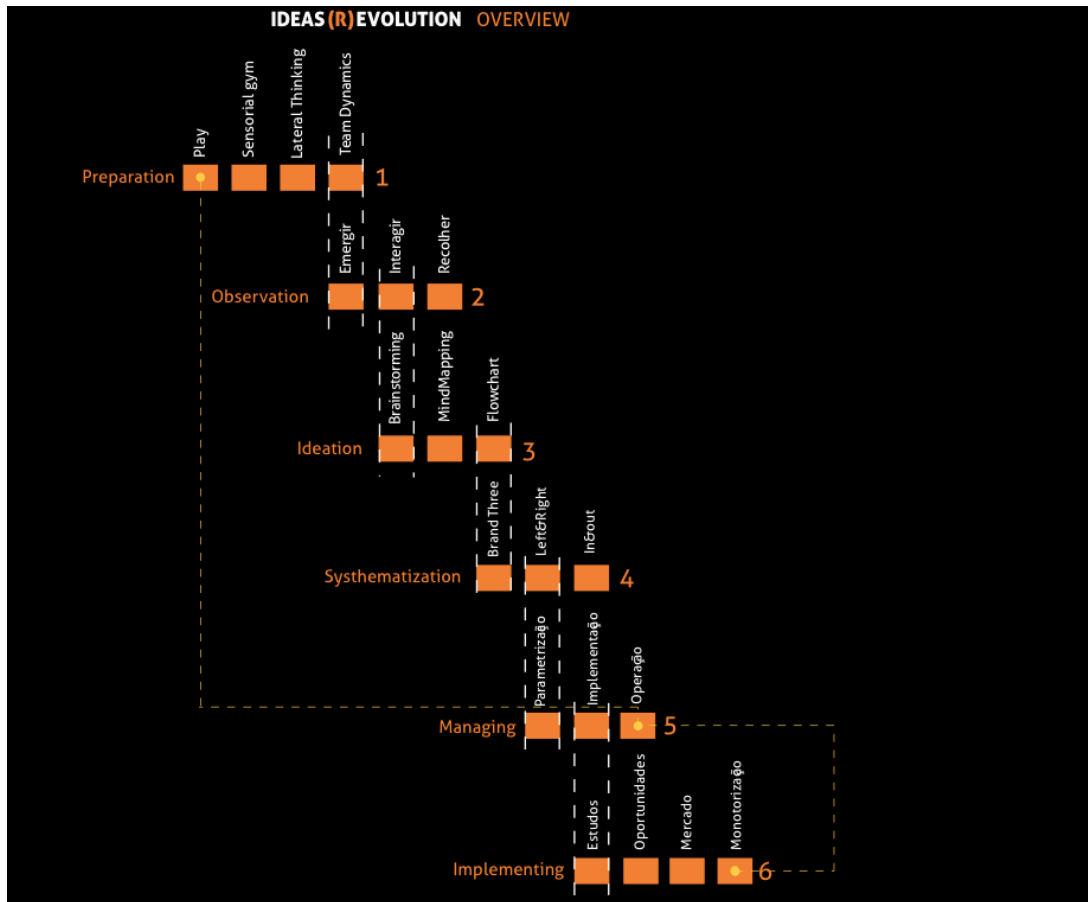
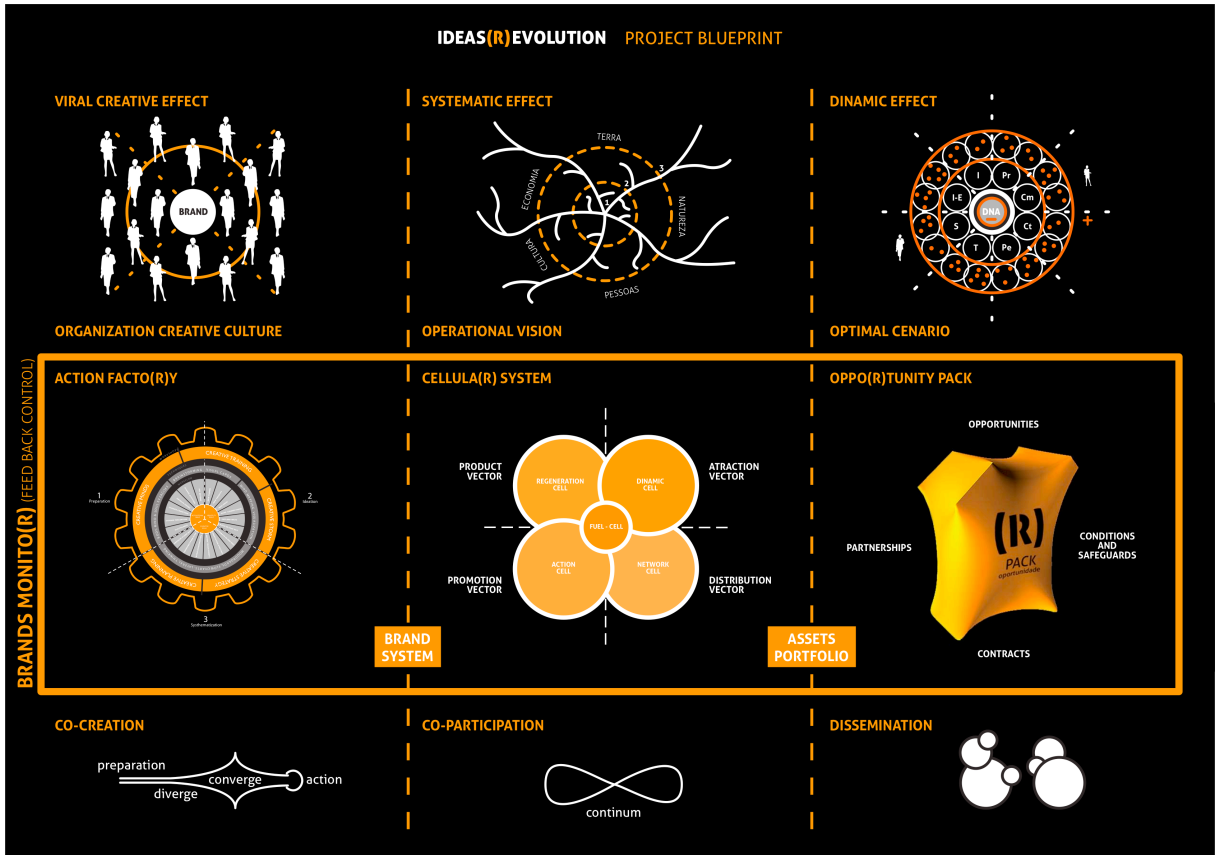


Fig. 3: Brand Box Model

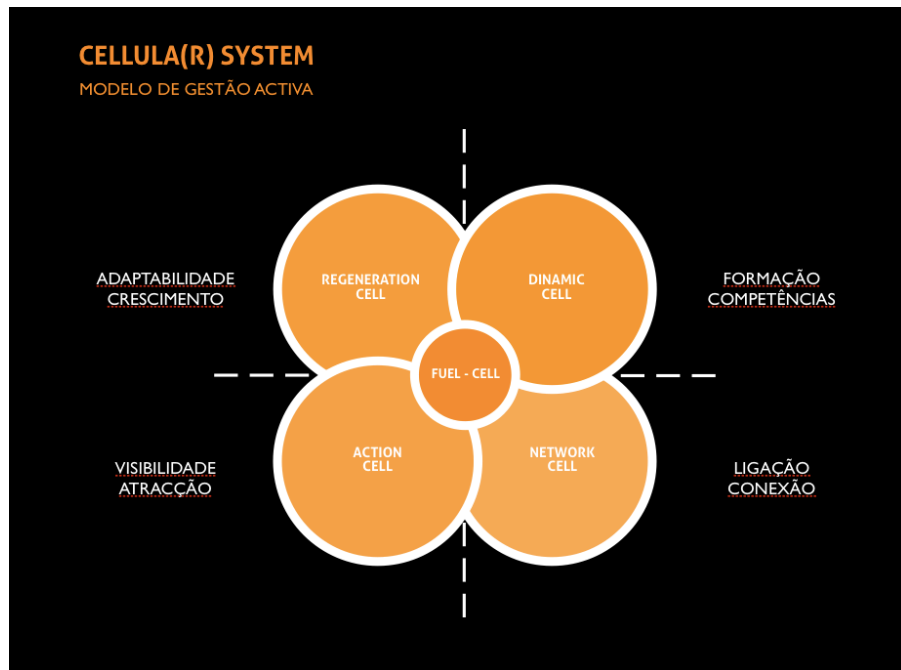


**Fig. 4:** Land (R)evolution  
**Fonte:** elaborado pelos autores



**Fig. 4:** Plataforma de Macro-Processos Sequenciais

Fonte: elaborado pelos autores



**Fig. 5:** Cellular System Model

Fonte: elaborado pelos autores

## FASE I) AGIR “LOCAL” (lógica de comunidade)

ACÇÃO	FOCO	OBJECTIVO
1) Integração de Sectores:	<b>Local Business Communities</b>	<b>Criar</b> Cadeia de Valor - Alvito
2) Promover Espírito Colectivo	<b>Foco na População Local</b>	“Vender esta ideia” - Alvito de Futuro
3) Organizar	<b>Processos:</b> Cadeia; Distribuição; Fomentar Compra	Organizar Logística
4) Encontrar Activos	<b>Oportunidades para o Território</b>	promove a expansão e o aprofundamento do modelo
5) Criar	<b>“Qualificar Origem”</b> - Selo de Garantia de Origem; Métricas de Certificação (cadeia de valor); Qualidade	visibilidade do “produto integrado” de Alvito <b>consumidor final</b>
6) Valorização do Património	<b>Edificado</b> (manuelino...) <b>Imaterial</b> (cultura e vivência): artes, pessoas, vida, costumes...	<b>Terra</b> <b>Felicidade</b>
7) Criar as Raízes da Marca (ponto de partida para 2ª fase)	<b>de dentro para fora</b>	População Investidores; Parceiros; Turistas;

## FASE II) Go To The Market (Lógica de Mercado)

<b>A)</b> Projecção Económica	<b>Produção</b> Alvito <b>Produtos</b> Alvito <b>Turismo</b> Alvito	Nacional Internacional
1) Atracção Investidores	Penetração Desenvolvimento	<b>Escala</b> Abrangência Cobertura
2) Canais de Distribuição	<b>Expansão</b> Nacional Expansão Internacional	<b>“Autenticidade”</b> “Experiência” “Cultura”
3) Ganhar Massa Crítica	<b>Diversificação</b> Crescimento	Dimensão Notoriedade Apetência <b>Origem</b>

Fig. 6: Fases Estratégicas para Alvito

Fonte: elaborado pelos autores