



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

MESTRADO EM COMUNICAÇÃO APLICADA

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

DESTINATION BRANDING

**UMA PROPOSTA DE REPOSICIONAMENTO DE MARCA PARA A VILA
DE SINTRA, EM PORTUGAL**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Comunicação Aplicada

Autora: Isabela Giugno Neves

Orientador: Professor Doutor Georg Michael Jeremias Dutschke

Número da candidata: 30004175

Abril de 2023

Lisboa

ISABELA GIUGNO NEVES

DESTINATION BRANDING

Uma proposta de reposicionamento de marca para a Vila de Sintra, em Portugal

Projeto apresentado à Universidade Autónoma de Lisboa (UAL) para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Aplicada.

Orientador: Doutor Georg Michael Jeremias Dutschke

Lisboa

2023

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à minha família — sobretudo meus pais e minha irmã — e meus amigos pelo apoio incondicional, e ao professor Georg Dutschke pela disponibilidade e orientação. Obrigada a todos.

Resumo

O turismo representa, atualmente, a maior atividade econômica exportadora de Portugal. Até julho de 2022, o setor foi responsável por 46% do total das exportações de serviços no país. Mas, apesar de atuar como um relevante indutor econômico do país, o turismo de Portugal enfrenta atualmente alguns desafios. Um deles é atribuir maior relevância às cidades que fogem da rota Lisboa X Porto. É o caso de Sintra, vila escolhida para o desenvolvimento deste projeto. Localizada na Grande Lisboa, a 30 minutos de carro da capital, Sintra ainda é considerada uma *Short Day Trip Destination*. Assim, um dos desafios atuais do turismo de Portugal é afirmar a vila de Sintra como centralidade, aumentando a estadia média no local e alargar a atividade turística e econômica.

Destinos turísticos — assim como empresas — também são marcas que competem entre si. Assim, é essencial que as organizações turísticas empreguem práticas de *destination marketing* e *destination branding* para agregar valor aos destinos e projetar de forma atrativa as ofertas turísticas dos mesmos.

Após realizado um estudo de caso, o social listening e uma análise SWOT de Sintra, foi identificado que a vila tem uma oferta turística riquíssima, que vai além dos atributos já conhecidos. Com base nos resultados, foi elaborado um plano de comunicação que prevê a criação de diversas peças digitais (site oficial e redes sociais) com o objetivo de comunicar, de forma atrativa e inspiradora, os mais variados atributos de Sintra.

Palavras-chave: Branding de destinos; Turismo; Sintra; Reposicionamento de marca

Abstract

Tourism, currently, represents the largest exporting economic activity in Portugal. By July 2022, the sector was responsible for 46% of service exports in the country. But, despite acting as a relevant economic driver for the country, tourism in Portugal currently faces some challenges. One of them is to give greater importance to cities that are outside the Lisbon X Porto route. This is the case of Sintra, the village chosen for the development of this project. Located near Lisbon, about 30-minute drive from the capital, Sintra is still considered a Short Day Trip Destination. Thus, one of the current challenges of tourism in Portugal is to affirm the town of Sintra as centrality, increasing the average stay in the place and expanding tourist and economic activity.

Tourist destinations — like companies — are also competing brands. Thus, it is essential that tourist organizations employ destination marketing and destination branding practices to add value to destinations and design their tourist offers in an attractive way.

After carrying out a study, social listening and a SWOT analysis of Sintra, it was identified that the village has a very rich tourist offer, which goes beyond the already known attributes. Based on the results, a communication plan was prepared that provides for the creation of several digital pieces (*official website and social networks*) with the objective of communicating, in an attractive and inspiring way, the most varied attributes of Sintra.

Keywords: Destination branding; Tourism; Sintra; Brand repositioning

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO I - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
1.1 O <i>marketing</i> territorial	9
1.2 Aplicações do <i>marketing</i> territorial	15
1.3 <i>Branding</i> territorial	19
1.3.1 O que é uma marca	19
1.3.2 O conceito de <i>branding</i>	20
1.4 O <i>branding</i> aplicado a um lugar	21
1.4.1 A marca de um destino	31
1.4.2 Exemplos de marcas de destino	33
1.4.3 Identidade, Posicionamento e imagem de marca	40
1.4.4 Qualidade da experiência e satisfação	45
1.5 O Processo de <i>branding</i> de destinos	47
1.6 Diferenças entre <i>place marketing</i> & <i>city branding</i>	48
CAPÍTULO II – PERGUNTAS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	49
2.1 Questão de investigação	49
2.1.1 <i>Social listening</i> sintra	50
2.1.2 Análise SWOT	51
2.2 Estudo de caso	52
CAPÍTULO III - ESTUDO DE CASO SINTRA	53
3.1 Sobre Sintra	53
3.1.1 Pontos de interesse	56
3.1.2 História de Sintra	60
3.1.3 Sintra Patrimônio Mundial	64
3.2 Turismo em Sintra	67
3.2.1 A oferta turística em Sintra	67
3.2.2 Iniciativas do turismo em Sintra	71
3.2.3 Plano Estratégico para o turismo da região de Lisboa (2015-2019)	72
3.2.4 Plano Estratégico para o turismo da região de Lisboa (2020-2024)	79
CAPÍTULO IV - ANÁLISE DE RESULTADOS	84
4.1 Resultados do <i>social listening</i> Sintra	84
CAPÍTULO V - PROPOSTA DE REPOSICIONAMENTO	89
5.1 Objetivos	89
5.1.1 Proposta de reposicionamento	89
5.1.2 Estratégia criativa e de mídia	91
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO	103
Conclusão	103
Limitações do estudo	105

Sugestões para futura investigação	106
REFERÊNCIAS	108

LISTA DE FIGURAS E IMAGENS

Figura 1. Ativos da campanha “I Amstardam”. Fonte: “ <i>Rebranding Amsterdam and What It Means to Rebrand a City</i> ”. Smithsonian.J.Stamp, 2017	30
Figura 2. <i>Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019</i> . Roland Berger Consultants, 2014.	78
Figura 3. <i>Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019</i> . Roland Berger Consultants, 2014.	79
Figura 4. <i>Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019</i> . Roland Berger Consultants, 2014.	80
Figura 5. <i>Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019</i> . Roland Berger Consultants, 2014.	82
Imagem 1: “ <i>Welcome to Sintra</i> ”. Fonte Própria	98
Imagem 2: “ <i>3 Top Experiences</i> ”. Fonte Própria	102
Imagem 3: “ <i>Ziplining</i> ”. Fonte Própria	103
Imagem 4: “ <i>Golf</i> ”. Fonte Própria	103
Imagem 5: “ <i>Paragliding</i> ”. Fonte Própria	104

INTRODUÇÃO

A significativa concorrência entre serviços, produtos e marcas presentes é um fenômeno global que se estendeu também para diferentes áreas territoriais — desde cidades até países. Não por acaso, neste contexto atual de globalização e alta competitividade, os territórios têm observado uma demanda crescente em desenvolver diversas estratégias para se promoverem mais ativamente e, conseqüentemente, atrair mais turistas, residentes, talentos e investidores.

Na década de 1990, Kotler, Haider e Rein associaram, pela primeira vez na história, cidades a produtos. Os autores conceitualizam uma vertente do *marketing* denominada “*Marketing Estratégico de Lugares*”, que considera a existência de um cenário mundial globalizado e competitivo, no qual o excesso de oferta obriga as marcas presentes no mercado a apostarem em estratégias de *marketing* para se diferenciarem da concorrência. De acordo com os autores, a mesma dinâmica é observada com as localidades, sejam elas cidades, regiões ou países. Nesse sentido, ao considerarem o próprio desenvolvimento uma prioridade, os territórios se veem frente à necessidade de adotar estratégias semelhantes às que são aplicadas a outros produtos e serviços para, assim, competirem entre si.

Em um mercado de competitividade tão acirrada, os territórios começam a ser gerenciados como se fossem produtos (Tseng *et al.*, 2015). Desta forma, o *marketing* de lugares tem se tornado cada vez mais relevante para os destinos, ao passo em que permite que os mesmos se diferenciem da concorrência. Isso pode ser alcançado por meio da promoção de atributos únicos, como a cultura, a gastronomia, a história, as paisagens, as atividades e os eventos locais.

Além disso, o *marketing* territorial também pode ajudar os destinos a identificarem suas fraquezas e trabalhar para superá-las. Ao compreenderem as necessidades e desejos dos visitantes, os destinos turísticos são capazes de criar produtos e serviços que atendam às expectativas dos mesmos para, assim, aumentarem a satisfação do público.

O turismo tem exercido um papel cada vez mais essencial no que cerne o crescimento e a progressão econômica, social e cultural do planeta. Esse setor tem gerado postos de trabalho, melhorado as infraestruturas e potencializado a entrada de divisas em vários países.

Em Portugal, o turismo tem desempenhado um papel crucial no combate à crise econômica global e atua como uma atividade fundamental não só para a criação de riqueza e de empregos. Em 2022, por exemplo, o PIB de Portugal registrou um aumento de 6,7% o mais elevado dos últimos

35 anos, após um aumento de 5,5% em 2021, segundo dados do Instituto Nacional de Estatísticas (INE) divulgados em uma reportagem do site Exame publicada em 2023. Segundo a publicação, o setor turístico foi um dos principais agentes propulsores desta expansão econômica, e a hotelaria em Portugal conseguiu atingir “níveis próximos dos de 2019”, antes da crise sanitária.

As receitas provenientes do turismo em Portugal continuam a apresentar resultados positivos. No ano de 2022, o montante acumulado ao longo dos 12 meses atingiu 21,1 mil milhões de euros, evidenciando um crescimento exponencial de 109,7% em comparação à 2021 e um crescimento de 15,4% em comparação com os números de 2019 (Turismo de Portugal, 2022). Mas, apesar da boa ressonância do turismo em Portugal, ainda há desafios a serem superados. Um deles é a promoção de cidades que não fazem parte da rota tradicional de turismo, como Sintra. Localizada na Grande Lisboa, a vila é atualmente considerada um destino de curta estadia.

Esta é uma cidade com uma imensa oferta de atrações turísticas, incluindo palácios, museus, monumentos históricos e uma deslumbrante costa litorânea. Porém, devido à sua localização próxima a Lisboa e Cascais, Sintra é frequentemente vista como um destino de *day trip* pelos turistas. Vale mencionar que mais de 35% dos indivíduos que viajam a Lisboa visitam Sintra, que está entre as 10 atrações mais visitadas da região. Isso evidencia que a importância da centralidade na região está relacionada ao seu peso em número de pernoites (Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa & Turismo de Lisboa [ERTRL], 2014, p. 53).

A Câmara Municipal de Sintra, inclusive, vem empregando esforços para o crescimento turístico da região, de acordo com o presidente Basílio Horta: “Atualmente há um projeto de requalificação do centro histórico de Sintra que custará 50 milhões de euros nos próximos 10 anos”, (Horta *apud* Tavares, 2017).

Para alterar esse cenário atual e projetar a marca Sintra não só como local para férias de longa duração, mas também como um destino de excelência na Europa, o presente trabalho irá propor um projeto de comunicação que prevê, sobretudo, reposicionamento da marca Sintra. Serão exibidas, aqui, estratégias diversas de comunicação, incluindo a criação de um site oficial, que promovam os diversos atrativos turísticos de Sintra. É importante destacar a diversidade da oferta turística em Sintra, uma vez que ela atende às necessidades de diversos perfis de turistas, desde famílias com crianças até os viajantes mais aventureiros.

Este projeto é integrado por seis capítulos que visam aprofundar a compreensão sobre Sintra como destino turístico e criar um plano de comunicação eficiente para reposicionar a marca deste local.

O primeiro capítulo se dedica à revisão bibliográfica de conceitos chave, como *marketing territorial*, *marca*, *identidade*, *branding* de lugares e *social listening*. Essa revisão teórica é fundamental para fornecer as bases conceituais que sustentam toda a pesquisa.

No segundo capítulo, é detalhada a metodologia utilizada na pesquisa, que incluiu estudo de caso, *social listening* e análise SWOT. Essas ferramentas foram utilizadas de forma complementar para uma compreensão holística e aprofundada de Sintra como destino turístico.

O terceiro capítulo detalha a elaboração da imagem de Sintra enquanto destino turístico, por meio do estudo de caso. A pesquisa incluiu a história da cidade, pontos de interesse e principais atrações de Sintra, além de dados estatísticos que foram utilizados para compreender objetivamente a oferta turística em Sintra e os desafios que esse destino enfrenta atualmente.

No capítulo quatro, é realizada a análise detalhada dos resultados do *social listening*, que teve como objetivo identificar o que as pessoas falam sobre Sintra *online* e quais são as percepções dos turistas sobre esse destino. Com base nas análises realizadas, foi possível sintetizar informações relevantes acerca das potencialidades e fragilidades de Sintra e identificar uma oportunidade de reposicionar a marca deste destino.

O quinto capítulo é dedicado ao desenvolvimento de um plano de comunicação possível e exequível para Sintra. Esse plano inclui a criação de um site oficial, o “Visit Sintra”, que deverá comunicar de forma abrangente e atrativa todo o potencial turístico de Sintra, além de estratégias de redes sociais, como a criação de páginas no Instagram, Facebook e Youtube, cada uma com uma estratégia e objetivos distintos.

Finalmente, o sexto e último capítulo revela as conclusões extraídas dos resultados e das hipóteses formuladas, assim como as limitações e implicações do projeto para futuras investigações relacionadas ao tema. Esse capítulo encerra a tese de dissertação, fornecendo uma síntese dos principais resultados e contribuições do estudo.

CAPÍTULO I - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 O *Marketing* Territorial

De acordo com Azevedo *et al.* (2010), conceitos como “*marketing* de lugares”, “*marketing* de cidades”, “*marketing* territorial”, “*marketing* urbano”, “*marketing* público”, “*place marketing*”, “*stadtmarketing*”, “*selling of cities*”, “*marketing places*” ou “*promotion of urban places*” são bastante conhecidos por quem busca desenvolver uma investigação sobre o tema. Dada a diversidade de conceitos em questão, é possível observar que todos estão entrelaçados, compartilhando características notavelmente similares, embora também apresentem distintas particularidades (Sousa; Vasconcelos, 2018). Para Andersson (2015) e Glińska e Kilon (2014), o *marketing* territorial não se limita somente aos países e às grandes cidades, abrangendo também uma infinidade de pequenos e médios territórios.

A definição de destino turístico destaca-se como uma das mais relevantes e complexas dentro do campo do turismo (Cooper; Hall, 2008). Medlik (2003) podem ser considerados destinos turísticos uma variedade de locais, como países, regiões, cidades ou outras áreas que atraem turistas representando, assim, os mais importantes centros de atividade turística. Reforçando a complexidade do tema, Kotler *et al.* (2017) afirmam que promover destinos turísticos apresenta desafios distintos e mais complexos do que a comercialização de outros produtos. Essa complexidade decorre do fato de que um destino constitui um conjunto diversificado de produtos, que abrange elementos como extensão geográfica, atrações, opções de hospedagem, culinária e entretenimento. É por este motivo que os destinos têm a necessidade de compreender o que os turistas desejam e o que querem experienciar ao viajar. Assim, os profissionais de *marketing* tornam-se capacitados para desenvolver ofertas turísticas mais certas, divulgando-as para nichos determinados, sendo que a comunicação é um elemento crucial para o desenvolvimento dos destinos turísticos (Cooper; Hall, 2008; Kotler *et al.*, 2017).

Enquanto o projeto se baseia no estudo de caso de uma cidade, no caso Sintra, em Portugal, a presente revisão de literatura considera não somente o conceito de *marketing* de cidades (*city marketing*), mas também o de “*marketing* territorial”, visto que este é um instrumento de promoção que contempla várias dimensões de localidades.

Apontar, com precisão, como e quando surgiram as práticas do *marketing* de cidades não é uma tarefa fácil. Na literatura, não há um consenso com relação a origem deste conceito e cada estudioso da área apresenta uma elaboração a respeito do surgimento desta vertente do *marketing*.

De acordo com Benoit Meyronin (2012), o advento do *marketing* aplicado a localidades (regiões, cidades e países) remonta ao ano de 1875, quando duas potências europeias, nomeadamente a Inglaterra e a França, começaram a articular projetos para desenvolver e divulgar as ofertas turísticas existentes em seus respectivos territórios. Segundo o autor, as iniciativas desenvolvidas por ambos os países incluíam campanhas de promoção de atrativos naturais como termas, praias da Costa Normanda inglesa (Blackpool) e as montanhas dos Alpes franceses (Chamonix).

De acordo com Ashworth e Voogd (1994), desde o século X, quando o explorador marítimo norueguês Leif Ericson tentou encontrar colonos para estabelecer Vinland, também conhecida como "terra das vinhas", na América do Norte, já se observava a prática de apresentar representações positivas de uma localidade para atrair viajantes, investidores ou potenciais habitantes.

A implementação prática do *marketing de cidades* tem suas origens no século XIX, quando as cidades iniciaram ativamente campanhas de promoção em retaliação ao aumento da competitividade entre economias nacionais e internacionais (Ashworth; Kavaratzis, 2006).

Figueira (2014), por sua vez, diz que “ao longo da história, os seres humanos têm revelado a necessidade de apresentar e divulgar os territórios com o propósito de mobilizar e conquistar indivíduos”, propagando “imagens e relacionando-as a promessas de qualidade de vida” (p. 63), tendo sido assim que inúmeros territórios passaram pelo processo de colonização e desenvolvimento.

Apesar de serem variadas as tentativas de precisar a época exata e o contexto histórico em que surgiram essas práticas de *marketing*, sabe-se que cidades sempre sentiram a necessidade de se destacar das restantes para afirmar a sua individualidade, dinâmica que acontecia devido a vários fatores econômicos, além de objetivos políticos ou sociopsicológicos (Ashworth; Kavaratzis, 2005). Desde as primeiras civilizações existiam práticas de promoção territorial, embora ainda não seja possível mencionar o uso de estratégias de *marketing* para a promoção dos territórios.

Alguns autores traçam uma evolução do *marketing* territorial, distinguindo-a em três estágios (Ashworth; Kavaratzis, 2010; Hankinson, 2010; Kavaratzis, 2007). A fase inicial consistia

na promoção das localidades, na qual estratégias promocionais eram elaboradas com o intuito de "vender" uma determinada cidade ou região.

Esta era a época da industrialização, caracterizada por significativas mudanças estruturais na sociedade. Aproveitando o desejo das pessoas por uma vida melhor, organizações produziam materiais publicitários com o propósito de atrair novos habitantes para bairros recém-construídos, aumentando assim o tráfego das linhas ferroviárias, além de estimular a chegada de empresas por meio de incentivos fiscais e da promessa de uma mão de obra com custos reduzidos (Short; Kim, 1999).

Na segunda fase, o *marketing* territorial tornou-se um agente de planejamento com o objetivo de satisfazer interesses coletivos. Com esse propósito, buscou-se compreender o que os consumidores consideravam mais valioso ao vivenciar o local (Kavaratzis, 2008). Nesse estágio, também foi feito um esforço para atrair fábricas de outras regiões, dinâmica responsável por promover também melhorias nas infraestruturas físicas, além de formação profissional e de destacar uma noção geral de qualidade de vida (Bailey, 1989; Kotler *et al.*, 1999).

A etapa final diz respeito à criação da ideia de que a construção da imagem é um elemento crucial no para que sejam atraídos moradores, investidores ou turistas a um destino, além de ser um elemento essencial para as atividades do *marketing* de lugares. Esta terceira fase é conhecida como *place branding* — ou *branding* de lugares.

A partir da década de 80, a expansão do conceito de *marketing* e a implementação das práticas de planejamento estratégico nas políticas de desenvolvimento urbano das cidades acarretaram mudanças significativas com relação à promoção das localidades. Agora, estratégias de *marketing* não eram mais um instrumento adicional dentro da esfera pública, e sim um elemento central do planejamento urbano (Kavaratzis, 2004).

Na literatura, o conceito do *marketing* territorial foi introduzido somente em 1990 após o “Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Planning”, de Ashworth e Voogd, ser publicado. Na obra, os autores pontuam que estratégias de *marketing* eficazes são capazes de atrair turistas, novas indústrias, e investimentos para cidades.

Além de Ashworth e Voogd, vários outros escritores trouxeram contribuições significativas para a formulação da teoria do *marketing* territorial moderno (Noisette; Vallerugo, 1996).

Em 1993, Kotler *et al.* associam, pela primeira vez na história, cidades a produtos. Intitulada “Marketing Estratégico de Lugares”, essa vertente do *marketing* considera a existência de um

cenário mundial globalizado e competitivo, no qual o excesso de oferta obriga as marcas a apostarem em estratégias de *marketing* para se diferenciarem da concorrência. De acordo com os autores, a mesma dinâmica é observada com as localidades, sejam elas cidades, regiões ou países. Ao considerarem o próprio desenvolvimento uma prioridade, os territórios se veem frente à necessidade de adotar técnicas de *marketing* semelhantes às que são aplicadas a outros produtos e serviços para, assim, competirem entre si.

Neste caso, dada a intensa competição no mercado, é necessário administrar os territórios como se fossem produtos (Tseng *et al.*, 2015).

Os territórios mantêm sua existência e avançam por meio da habilidade de se promoverem e estabelecerem uma dinâmica própria, agindo de maneira mais ou menos planejada para permanecerem vibrantes. Nesse contexto, o *marketing* territorial não é uma prática recente (Gaio; Gouveia, 2007).

Moilanen e Rainisto (2009) e Fetscherin (2010) compartilham a perspectiva de Kotler *et al.* (1993) ao afirmarem que, tal qual as empresas, as cidades e os países também são capazes de desenvolver suas marcas próprias, projetando-se como destinos turísticos cada vez mais diferenciados e, conseqüentemente, mais competitivos (Moilanen; Rainisto, 2009; Fetscherin, 2010).

Já a definição de Hatem de *marketing* territorial é baseado em um ponto de vista econômico. É uma “abordagem criada para melhorar a participação de mercado de um determinado território no comércio internacional, fluxos de investimento ou habilidades” (Hatem, 2007, p. 292).

Os estudos tanto de *marketing* territorial como o de *marketing* de cidades se alargaram ao longo dos anos e, conseqüentemente, o conceito ganhou novos contornos. Além de ser considerada eficaz para a promoção de territórios, essa vertente do *marketing* começou a ser associada à outras potencialidades, como o surgimento novos negócios, o alargamento da atividade turística e a fomentação do investimento estrangeiro.

No livro “Selling the City”, Ashworth e Voogd (1990, p. 27) já reforçavam a ideia de que a intenção do *marketing* de cidades é potencializar a eficiência do funcionamento social e econômico de determinada região, de acordo com o que objetivos que foram pré-estabelecidos.

Também Kotler *et al.* (1993), ao associarem as cidades aos produtos, enfatizaram que um dos propósitos do *marketing* territorial é renovar vilarejos, aldeias, cidades, regiões e países, tornando-os mais competitivos no cenário turístico mundial.

Além de um recurso capaz de promover a competitividade das localidades, o *marketing* territorial também é percebido, por alguns autores, como um recurso extremamente importante para o crescimento sustentável dos territórios. Cidrais (1998), afirma que o *marketing* territorial é crucial no que diz respeito a “aprimorar o ambiente e a qualidade de vida dos territórios, promovendo uma melhor utilização de recursos” (p. 17).

A gestão dos territórios tem conhecida eficácia no desenvolvimento sustentável de um destino turístico. Coincidentemente, o marketing urbano tornou-se correlacionado a intervenções urbanísticas significativas planejadas, evidenciadas em cidades como Londres, Glasgow, Roterdão e Birmingham (Cidrais, 1998).

Inclusive, o conceito de *marketing* de cidades passou a ser apresentado na literatura como uma possibilidade não testada de desenvolvimento urbano (Ashworth, 2009)

O *marketing* de cidades também está relacionado com campos como a recuperação, renovação e revitalização de áreas tanto rurais quanto urbanas. Dessa maneira, “a aplicação de estratégias de *marketing* busca criar mercados mais competitivos e atrair investimentos que promovam o avanço do território e beneficiem seus moradores, fazendo uso de diversos recursos” (Rosa, 2017, p. 6).

Na literatura, diversos autores sustentam a teoria de que o *marketing* de cidades é uma estratégia voltada para o cliente, e que possui o objetivo de construir, comunicar e atender os consumidores de uma cidade e da comunidade urbana em geral (Eshuis *et al.*, 2018).

Também Kotler e Gertner (2002), afirmam que o *marketing* territorial vai além da simples promoção da imagem de um local específico, concentrando-se, sobretudo, em atender às necessidades do público-alvo por meio da qualificação e valorização dos recursos territoriais.

Segundo Ashworth e Voogd (1990, p. 27), o *marketing* aplicado a um lugar consiste em “processo pelo qual as ações locais são alinhadas, na medida do possível, às necessidades do público-alvo. O objetivo é otimizar a eficiência do funcionamento social e econômico da região, conforme os objetivos estabelecidos.”

O *marketing* territorial segundo Eshuis *et al.* (2018), diz respeito à aplicação de estratégias de *marketing* fundamentada em uma doutrina voltada para o cliente. Seu propósito é comunicar ativos que sejam interessantes tanto para os moradores da cidade quanto para a comunidade urbana em geral.

Conforme Ancarani (2001), o marketing territorial direciona-se a dois públicos distintos. O primeiro é constituído pelos clientes internos, incluindo residentes, organizações locais e trabalhadores, cuja fidelização é crucial. O segundo é composto pelos clientes externos, como turistas, viajantes de negócios e empresas com potencial para se estabelecerem na região, cuja atração é prioritária.

Kotler *et al.* (1993) são reconhecidos por defender o papel do marketing territorial na criação de uma comunidade que atende às demandas de diferentes grupos de usuários, incluindo turistas, habitantes e trabalhadores, além de empresas e mercados exportadores locais (Lages *et al.*, 2018).

Nesse contexto, os territórios devem ser administrados considerando as estratégias de marketing, buscando atender aos interesses de seus stakeholders e, ao mesmo tempo, aumentar seu potencial atrativo.

Seguindo essa abordagem, o *marketing territorial* não se contenta apenas com atrair turistas, mas também visa potenciais investidores, talentos, conferências, residentes e até eventos esportivos. Dessa forma, o *marketing territorial* se torna "um recurso significativo ao contribuir para o desenvolvimento econômico e local" (Moreira *apud* Gomes, 2015).

Segundo García (2010), o *marketing territorial* pode ser subdividido em duas etapas. Na primeira etapa, uma política que faz parte de iniciativas voltadas para o reconhecimento das necessidades de seus públicos-alvo, sejam eles reais ou potenciais. Em seguida, os produtos e serviços encontrados na primeira etapa devem ser desenvolvidos para atender às necessidades de ambos os públicos.

Enquanto do ponto vista comercial, o *marketing territorial* será um poderoso agente para o desenvolvimento da atratividade da cidade; do ponto de vista socioeconômico. Conforme Noisette e Vallerugo (2010) "(...) o conjunto de análises, estratégias, iniciativas e monitoramentos desenvolvidos e executados pela autoridade responsável pela gestão urbana e pelas organizações a ela vinculadas têm o propósito duplo de atender de forma mais eficaz às necessidades das pessoas e das atividades em seu território, ao mesmo tempo em que buscam aprimorar a atratividade e a competitividade da cidade".

Conforme Kotler *et al.* (1993), uma dificuldade do *marketing* de cidades é consolidar a habilidade das cidades para se ajustarem às rápidas mudanças do mercado e assegurar que mantenham suas posições competitivas. Para isso, são criadas, para as cidades, ações de *marketing*

estratégicas que projete o “mix” de atrações e serviços adequado das mesmas, posicione incentivos atrativos para os turistas, ofereça os bens e serviços de maneira eficaz e acessível e, finalmente, promova os ativos e a imagem da cidade para que os futuros “compradores” descubram os atributos do destino. Os autores destacam a importância de uma administração estratégica da imagem da cidade, considerada por eles um dos principais elementos que atuam sobre a decisão de compra dos investidores.

1.2 Aplicações do *Marketing* Territorial

A crescente competitividade entre países, regiões e cidades com o propósito de atrair investimento, turistas, novos moradores, capital e status exige a criação estratégias de *marketing* territorial. De acordo com Ramos (2003 *apud* Aragonez; Alves, 2012, p. 5), essa abordagem do *marketing* garante às cidades ferramentas e oportunidades para enfrentarem o desafio, tanto na atração quanto na retenção de turistas. De acordo com o autor, no atual cenário do mercado turístico, caracterizado por uma acirrada competitividade, o *marketing territorial* atua como um recurso valioso que visa promover a imagem da cidade de forma a alcançar o público-alvo previamente identificado.

Alguns teóricos argumentam que os ativos de uma cidade precisam ser divulgados tanto internamente (para os moradores) quanto externamente (para os turistas e investidores) para maximizar os efeitos em termos de reconhecimento e projeção (Andrea et al., 2015).

Conforme delineado por Ashworth e Voogd (1990), o marketing urbano representa um processo pelo qual as atividades urbanas são adaptadas às necessidades de seu público-alvo, visando promover o desenvolvimento da localidade em questão. Por outro lado, segundo Insch (2008), são os moradores que desempenham um papel crucial na comunicação positiva da cidade. Portanto, cabe aos atores locais garantir que eles sejam não apenas consumidores satisfeitos, mas também habitantes honrados que se tornem representantes da cidade. Somente assim é possível atrair investimentos, promover melhorias e garantir o fluxo contínuo de agentes econômicos e turistas.

Elaborar uma estratégia bem-sucedida de *marketing de cidades* requer um trabalho minucioso e demorado, abrangendo várias etapas. Isso reforça sua estreita relação com o planejamento estratégico (Kotler *et al.*, 1994; Avraham *et al.*, 2008; Fernandes, 2009).

De fato, o *marketing*, apesar da sua tendência para os produtos, tem sido usado como importante propulsor econômico das cidades, além de ser um recurso utilizado na realização de grandes eventos, em revitalizações urbanas e na promoção turística dos territórios, das empresas e dos indivíduos (Fernandes; Gama, 2006, p. 6). Contudo, o emprego de estratégias de *marketing* a cidades é complexo e não pode ser generalizado. Isso implica que aspectos como o tamanho, a posição política e a composição da cidade, entre outros, precisam ser considerados no processo de criação de um plano que possa conferir uma atributos e uma vantagem competitiva ao destino. Portanto, para evitar que uma estratégia se limite a ser uma campanha promocional genérica, é essencial que ela reflita a identidade única do local.

Para isso, é importante que logo nas fases iniciais seja feita uma avaliação interna e externa que “(...) identifique as potencialidades do local, um estudo dos mercados interessados na oferta, uma análise dos métodos utilizados para atingir os públicos pré-definidos, bem como destacar os agentes indispensáveis que participarão de todo esse processo” (Kotler *et al.*, 1994 *apud* Pacheco, 2011, p. 2).

Neste sentido, o *marketing* de cidades desponta como um dos componentes principais do planejamento estratégico das cidades, considerando suas particularidades, integrando-as e destacando-as em um cenário global de alta competitividade, levando em consideração a sua vocação e visão, divulgando-as e afirmando-as (Fernandes; Gama, 2006, p. 7).

Alguns estudiosos argumentam que o *marketing* territorial deve destacar um ou mais aspectos distintivos do território em questão. Essa abordagem visa posicionar o território no mercado, destacando uma série de diferenciais. Consequentemente, Gomes (2014) enfatiza a necessidade de os territórios elaborarem uma imagem reconhecida e aceitação para serem atraentes e cativantes para seus públicos-alvo, sejam eles residentes, investidores, empresas ou turistas. Portanto, uma cidade deve direcionar seu foco em suas próprias características específicas para se destacar como distinta, única e competitiva. (Porter, 1990).

De acordo com Rodriguez Gutierrez, “(...) o progresso de um local é definido pela habilidade do mesmo de encontrar e explorar os ativos com os quais irá se posicionar. Tais competências podem dizer respeito à capacidade inovadora e criativa do território, do investimento na pesquisa científica e tecnológica, tal qual na qualidade de vida dos moradores” (2013, p. 18).

Em relação a esse assunto, Kotler *et al.* (1993) pontuam que os territórios possuem duas classes diferentes de atributos: os *hardfactors*, que dizem respeito a aspectos físicos ou racionais

(como a condição das ruas e a disponibilidade de serviços como hospedagens, restaurantes ou novas infraestruturas), e os *softfactors*, que incluem aspectos subjetivos relacionados à identidade intangível do local, sendo esses mais difícil de serem copiados.

Conforme mencionado por Cardoso (2003), os territórios têm a responsabilidade de divulgar efetivamente seus produtos locais, tornando-os acessíveis, enquanto promovem seus valores e identidade de maneira que os potenciais consumidores reconheçam suas vantagens únicas. Além disso, o autor ressalta que cada município e região apresentam atributos singulares que merecem destaque e promoção.

Kotler et al. (1993) e Kotler e Armstrong (2013) destacam a importância de considerar as competências, recursos, princípios e estrutura dos agentes locais para uma estratégia de *marketing* bem-sucedida. Portanto, a criação de um plano eficaz demanda uma análise minuciosa do território, identificando suas necessidades, pontos fortes e fracos, e avaliando a viabilidade econômica das ações a serem implementadas, além de uma avaliação contínua para monitorar a evolução. Em resumo, para se desenvolver e aplicar um plano de *marketing territorial* bem-sucedido, é crucial que se conheça detalhadamente o do território e suas características (Kotler *et al.*, 1993).

Nesse sentido, em uma estratégia bem-sucedida de marketing territorial, é crucial identificar as competências inerentes ao território. Essa competitividade será influenciada, em parte, pelos atributos únicos - tanto naturais quanto construídos - encontrados na área de interesse estratégico.

Em contrapartida, há cidades como Roma, Paris, Veneza ou Londres que possuem um caráter tão particular, histórias e atrações turísticas tão poderosas que grande parte da população não precisa de procurar algo incentivador ou aliciante para as escolher como destino (Kotler; Armstrong, 2013).

A criação de uma imagem turística potente e atrativa é igualmente essencial no contexto das estratégias de marketing territorial. Isso se deve ao fato de que a imagem dos territórios tem um impacto considerável nas decisões tomadas pelos vários públicos-alvo. (Avraham; Ketter, 2008).

Um bom exemplo que ilustra a articulação bem-sucedida de iniciativas de *marketing* para a promoção de um território é o da cidade de Barcelona, na Espanha. Inclusive, o projeto é citado como uma das maiores transformações no quesito “percepção de cidade” da última década.

Barcelona se posicionou como um destino referência em cultura, gastronomia, esporte e estilo de vida, tornando-se a sexta cidade mais visitada na Europa, de acordo com uma pesquisa

divulgada em 2019 pelo Euromonitor International. Não por acaso, a cidade atrai aproximadamente 7 milhões de turistas anualmente.

O evento catalisador da revitalização de Barcelona foi as Olimpíadas de 1992. Na época, uma série de recursos e investimentos foram empregados para promover a evolução da cidade em diferentes níveis, principalmente no que diz respeito à infraestrutura. Na ocasião dos jogos, a cidade se apresentou para o mundo completamente revitalizada e, a partir de então, começou a se desenvolver até se tornar um destino criativo, cosmopolita, pulsante e, por fim, turístico.

Uma série de estratégias de *marketing* e *branding*, combinadas ao desenvolvimento urbano, de infraestrutura e de oferta de serviços, foi responsável pelo reposicionamento de Barcelona no mercado turístico.

A identidade de um território é o alicerce sobre o qual um local constrói a sua imagem (Azevedo *et al.*, 2011), com o objetivo de avaliar, administrar e promover uma imagem única do local para atender às suas necessidades por meio da consolidação de uma projeção internacional favorável (Blair *et al.*, 2014).

Hankinson (2004) afirma existir um conjunto de opções de maneira a criar uma identidade e assim, ser possível as localidades se diferenciarem, criando por sua vez uma comunicação forte e coesa, sempre de acordo com os seus atributos.

A elaboração de atributos positivos da identidade da marca, é comumente considerada parte integrante de uma estratégia de marketing. Porém, na realidade, esta prática está diretamente relacionada ao *branding*. Não por acaso Braun (2008), ao analisar o *marketing* de cidades, observou uma mudança do foco do *marketing* para *branding*. Contudo, demorou até que os profissionais envolvidos com o *marketing* de lugares comesçassem a adotar os princípios do *branding*.

O *marketing* estratégico de lugares, um conceito criado por Kotler *et al.* (1993), foi um dos primeiros a admitir que lugares precisavam ser geridos como empresas e comercializados como empresas se quisessem responder adequadamente a um cenário global marcado pela competitividade, transformações tecnológicas e decadência urbana.

A questão da imagem do lugar é certamente abordada e sua importância reconhecida nos primeiros trabalhos de Kotler, mas o *marketing* de lugar ainda é considerado fundamentalmente um recurso utilizado para vender os produtos, serviços e atrações do lugar de forma mais eficaz, e não para lidar com a imagem ou reputação do local.

Nesse sentido o *marketing*, que contempla o desenvolvimento, promoção, distribuição e venda de produtos e serviços, é uma prática tangível e mensurável com benefícios diretos para o negócio, enquanto o *branding* é uma construção, um processo psicológico, um fenômeno para observação ao invés de uma disciplina a ser praticada (Anholt, 2010).

1.3 Branding Territorial

1.3.1 O QUE É UMA MARCA

Desde a Antiguidade é registrada a presença das marcas como elementos de diferenciação. Inclusive, em cerca de 1.300 a.C. já se identificava a presença de marcas em peças de porcelana chinesa e em antigos jarros de cerâmica de origem grega e romana (ONO, 2006).

Durante a segunda metade do século XIX, em meio à Revolução Industrial, a produção em larga escala de produtos e bens de consumo tornou-os acessíveis a várias camadas da sociedade. Esse aumento na variedade comercial demandou a introdução de elementos visuais distintivos para cada produto, proporcionando aos consumidores informações sobre origem e qualidade. A partir dessa dinâmica, o conceito de marca, que era de fato atribuído ao ato de marcar, começou a se expandir e, conseqüentemente, a fazer parte das dinâmicas de mercado.

Essas marcas, portanto, tinham como objetivo fulcral identificar produtos — cada vez mais idênticos aos da concorrência — para que eles pudessem ser identificados com o passar do tempo. De acordo com Meggs (2009) “A Revolução Industrial, caracterizada pela produção e comercialização em larga escala, elevou o valor e a relevância das marcas registradas para identificação visual. No entanto, os sistemas de identidade visual que apareceram na década de 1950 iam além de simples marcas ou símbolos.” (p. 523).

O próprio termo *brand*, designação anglo-saxônica da palavra marca, originou-se a partir da antiga palavra escandinava *brandr*, cujo significado é associado ao ato de queimar. A usabilidade da palavra provém da longa tradição de marcar objetos por meio da queima com ferro quente, especialmente aplicada ao gado. Iniciais e símbolos eram fundidos em um ferro que, ao ser aquecido, marcava o rebanho, indicando propriedade e procedência. Esse procedimento possibilitava aos criadores de gado distinguir seus animais.

Costa (2011) pontua que o conceito de "marca" diz respeito ao ato de marcar. Segundo ele, "uma marca é o sinal deixado pelo ato de marcar, a marcação de uma matriz ou um traço sobre uma superfície" (p. 166).

A principal razão para identificar e diferenciar produtos, bens ou serviços continua válida nos tempos atuais, mantendo-se como uma das funções fundamentais das marcas. “Uma marca é um produto ou serviço que se diferencia graças ao seu posicionamento em relação à concorrência e por sua personalidade, que contempla uma combinação de atrativos funcionais e elementos simbólicos” (Hankinson; Cowking, 1993, p. 10). Já Jones (2004, p. 37) descreve a marca como “um produto que apresenta benefícios funcionais e benefícios adicionais que alguns consumidores apreciam o suficiente para comprar” e, tal qual os produtos.

Mas, para alguns autores, o conceito de marca contempla também um aspecto intangível, que pode ser associado a um conjunto de sentimentos e experiências que o público obtém ao consumir determinado produto ou serviço. Por conta da significativa competitividade, a marca tem mais importância do que simplesmente nomear os produtos ou serviços. Ela é a “promessa de algo”, (Moilanen; Rainisto, 2009, p. 6).

Kotler e Armstrong (2007) e Brito (2008) compartilham a visão de que as marcas vão além de meros nomes e símbolos. Isso acontece porque as marcas refletem as percepções e emoções dos consumidores com relação a diferentes bens ou serviços. Nesse sentido, a marca encapsula todo o significado do produto para os consumidores.

1.3.2 O CONCEITO DE *BRANDING*

A partir do entendimento do conceito de marca, é possível partir para a definição do termo *branding* que é, basicamente, uma prática de gestão. O *branding* diz respeito a todas as ações que objetivam a criação da identidade de uma marca para fomentar a percepção positiva do consumidor com relação a uma empresa, produto ou serviço.

Sampaio (2003), afirma que “*branding* pode ser definido, então, como o conjunto das tarefas de *marketing* – incluindo suas ferramentas de comunicação – destinadas a otimizar a gestão das marcas” (p. 249).

O *branding* tem a função de construir um sistema que busca responder a três perguntas essenciais: “quem somos e o que dizemos”, “como dizemos” e “como nos apresentamos”

combinando e controlando elementos reais e simbólicos (Costa, 2011 *apud* Cameira, 2016, p. 39). Segundo Fontenelle (2013) “(...) segundo os publicitários, é a imagem do usuário que mais contribui para a construção da personalidade da marca. E a imagem do usuário é, nada mais, nada menos, o tipo de pessoa que uma determinada marca deseja refletir, tendo em vista o seu público-alvo” (p. 229).

O *branding* como prática de gestão de marca é um processo de planejamento a longo prazo. Quando realizado eficientemente, estabelece estruturas mentais na mente do consumidor, fornecendo o conhecimento essencial sobre o produto ou serviço. Isso simplifica o processo de tomada de decisão de compra, influenciado pelo valor representado pela empresa. Como pontuam Ries e Ries (2006), “o principal objetivo de um programa de *branding* nunca é o mercado para o produto ou serviço, o objetivo é sempre a mente dos consumidores. A mente vem primeiro, o mercado segue a mente” (p. 18).

É inclusive, essencial que as marcas empreguem esforços de *branding*, já que essa a prática tem potencial para construir reputação positiva e reconhecimento. Basta observar empresas como Coca Cola, Nike e Apple. Todas vêm há tempos trabalhando a gestão estratégica de suas marcas que, conseqüentemente, são imediatamente reconhecidas e associadas a cores, logos, slogans e até mesmo a emoções específicas.

Portanto, quando utilizarmos o termo marca neste trabalho, estaremos mencionando o conjunto de atributos tangíveis e intangíveis da mesma, incluindo não só o logotipo e slogan, mas também percepções e valores associados. Conseqüentemente, quando falarmos em *branding*, estaremos nos referindo à gestão da imagem de marca e de seus valores simbólicos.

É relevante pontuar que as marcas contemplam não somente produtos físicos ou serviços, mas também “pessoas, locais, países, artistas, filmes ou séries de TV, sites na Internet, estações de rádio” (Mendes, 2014 p. 15).

Com base na literatura, o presente projeto irá relacionar os conceitos de *branding* e *marketing* ao turismo e considerar cidades como marcas.

1.4 O *branding* aplicado a um lugar

Até os anos 1990, as práticas de *branding* estavam associadas principalmente a bens físicos (Aaker; Keller, 1990). Mais tarde, o *branding* se deslocou também para o estudo de marcas de

serviço (Dall’Olmo; Chernatony, 1999) e marcas corporativas (Dowling, 2002; Gregory; Wiechmann, 1999).

Alguns acadêmicos, então, começaram a aplicar a teoria de *branding* desenvolvida por David Aaker e Kevin Keller para destinos turísticos (por exemplo, Boo *et al.*, 2009; Konecnik; Gartner, 2007; Pike *et al.*, 2010 e Pike; Page, 2014). Isso aconteceu principalmente pela importância de se construir vantagens competitivas de cidades e regiões. A literatura, porém, oferece diferentes perspectivas e interpretações acerca da marca de um local.

Considerando o *branding* como uma estratégia de construção de imagem e identidade de um produto, Kavaratzis e Ashworth (2006) também sugerem que esse conceito pode ser aplicado a localidades, sejam elas cidades, regiões ou países. Isso acontece, pois tal qual produtos, os destinos turísticos possuem uma marca que incorpora ativos físicos, sociopsicológicos e crenças (Simões; Dibb, 2001).

O próprio Kotler, inclusive, enfatizou repetidamente que as marcas não se restringem apenas em relação a bens e serviços de consumo específicos, mas também a organizações, pessoas, conceitos e lugares (Kotler; Armstrong, 2001; Kotler; Lee, 2007).

O *branding* de destinos surge, então, como uma ferramenta capaz de posicionar o destino e influenciar a percepção das pessoas com relação ao mesmo, assim como acontece com o *branding* de produtos e serviços (Ashworth; Kavaratzis, 2005).

Há, inclusive, diversos destinos que enxergam o *branding* como recurso valioso que os permite elaborar uma imagem nova e ressignificada para si e, assim, atrair mais turistas, mão de obra qualificada, habitantes e investimentos. O *branding*, portanto, é uma ferramenta capaz de delinear uma imagem distintiva da cidade, além de identificar e comunicar os atributos dela.

No entanto, quando a maioria das pessoas fala sobre *branding* de lugares, geralmente não está falando em dar um nome ou um símbolo a um lugar, porque os lugares já têm nomes e muitos já têm símbolos: eles estão falando sobre fazer algo para melhorar a imagem da marca do lugar: acredita-se, então, que o *branding* seja uma forma de tornar os lugares famosos (Anholt, 2010).

Um dos objetivos do *branding* de destinos é difundir a consciência sobre os ativos únicos de uma área ou lugar, para ganhar a lealdade dos turistas e melhorar sua imagem percebida (Anholt *et al.*, 2009).

O *branding* de destinos também pode atuar como um indicador de origem (identificação), de garantia e atratividade, servindo como um selo de qualidade do território, além de influenciar a

decisão dos consumidores em participar. (Rosa, 2014, p. 45 *apud* Amado, 2017, p. 30). Ritchie e Ritchie (1998) propuseram a seguinte caracterização de “*destination branding*” apreciando o trabalho de Aaker (1991), que contemplou “identificação” e “diferenciação” como os conceitos centrais de branding. Segundo os autores “(...) um nome, símbolo, logotipo, marca nominativa ou outro gráfico que identifique e diferencie o destino; além disso, transmite a promessa de uma experiência de viagem memorável, associada de forma única ao destino; serve também para consolidar e reforçar a recordação de memórias prazerosas da experiência do destino” (Ritchie; Ritchie, 1998, p. 103 *apud* Blain *et al.*, 2005, p. 329).

O *branding* de um lugar abrange um conjunto de características, começando com logotipos e slogans (Anholt, 2005; Cleave; Arku, 2015) até elementos muito mais complexos, como atividades de *marketing*, qualidade da infraestrutura, singularidade do lugar resultante de suas características naturais e culturais, ativos, políticas locais ou atividades de organizações não governamentais (Hall; Hubbard 1996; Govers, 2013; Kavaratzis, 2005). Kavaratzis (2005) também percebe o *branding* de lugares como uma abordagem para integrar, liderar e direcionar a gestão de um lugar.

Na literatura, são variados os autores que concordam que estratégias de *branding* são essenciais para que os destinos se tornem mais competitivos no mercado turístico. Para Ashworth, por exemplo, um dos objetivos centrais do *branding* aplicado a destinos turísticos é descobrir e atribuir singularidade ao mesmo, ou seja, identificar e promover os elementos que tornam o local diferente dos demais (Ashworth, 2009, p. 9).

O objetivo mais significativo do *branding* de lugares é forjar uma identidade atrativa para um certo local, de forma a cativar turistas e transmitir a promessa uma viagem inesquecível e exclusiva que só pode ser vivenciada naquele lugar específico, motivando-os, idealmente, a explorá-lo (Kotler *et al.*, 2017).

A marca bem construída de um destino deve objetivar a diferenciação por meio de uma *Unique Selling Proposition* (USP, ou “Proposta Única de Venda”) que seja sustentável, crível, relevante e que os concorrentes não possam superar (Morgan *et al.*, 2002). Assim, o *branding* precisa diferenciar um destino de outros por meio de diversos aspectos, tanto simbólicos quanto empíricos que colaboram para a construção de uma marca potente e atrativa (Morgan; Pritchard, 2002).

Muñiz Martinez (2012) concorda com a abordagem de Ashworth, e acrescenta que o *branding* de destinos também prevê a construção de uma imagem forte para o local, além de promover a identidade do mesmo e os aspectos econômicos de um local específico (Muñiz Martinez, 2012, p. 375; Santos, 2013, p. 5).

Qu *et al.* (2011) também reforçam a importância das estratégias de *branding* para a elaboração de atributos competitivos por meio da distinção, integrando diversos elementos que vão desde uma promessa de experiência aos viajantes até a elaboração de uma associação para representar um destino.

Sendo assim, um dos objetivos centrais de qualquer estratégia de *branding* de destinos é aumentar a conscientização internacional — o chamado *awareness* — a respeito do que torna o país, cidade, ou região único, especial e relevante.

Quando se trata de produtos turísticos sólidos e competitivos, acredita-se que estes devem alicerçar-se em um símbolo que represente a sua identidade e que contenha atributos associados ao destino. Desta forma, é possível construir uma imagem e reputação para o país, região ou cidade que não seja apenas positiva e justa, mas que possa aumentar sua atratividade e competitividade em todo o mundo.

Essencialmente, o *branding* de destinos também oferece oportunidades para que o local seja desassociado de falhas passadas, problemas sociais, ou outros aspectos de caráter negativos (cf. Lewis, 2000). Um lugar pode ser reposicionado em um setor de mercado melhor (Spaeth, 1998) e a nova imagem da marca pode ser divulgada para transmitir a mensagem de que uma gama mais ampla e diferente de produtos locais está agora a disposição para investidores empresariais, visitantes e turistas (cf. Summers, 1994).

Assim, os destinos se veem frente à necessidade de aprimorar, ajustar ou mesmo moldar sua imagem, visto que um local com uma boa reputação e projeção é considerado um local que vale a pena ser explorado (Morgan *et al.*, 2011). Por esse motivo, diversos destinos têm implementado estratégias de *branding* para destacar sua identidade única e realçar suas características e atrativos (Moilanen; Rainisto, 2009).

A cidade de Manchester, no Reino Unido, é um bom exemplo de como estratégias eficazes de *branding* são capazes de transformar positivamente, a médio e longo prazo, a imagem de um destino e influenciar a percepção das pessoas com relação ao mesmo. Localizada no noroeste da Inglaterra, a cidade se desenvolveu astronomicamente durante a Revolução Industrial graças às

suas prósperas indústrias têxteis. No século 19, Manchester tornou-se o maior centro produtor de itens de algodão do mundo recebendo, cada vez mais, multidões de trabalhadores originários da Escócia, País de Gales, Irlanda e outras regiões da Inglaterra.

Manchester então passou por um intenso processo de desenvolvimento urbano. Para sustentar tamanho crescimento econômico, foram criados extensos sistemas de canais e a cidade tornou-se uma das extremidades da primeira ferrovia intermunicipal de passageiros do mundo (Liverpool-Manchester).

Em 1835, Manchester ficou conhecida como “a primeira e maior cidade industrial do mundo”, e em 1844 foi descrita pelo político britânico Benjamin Disraeli como a “cidade mais incrível dos tempos modernos”. Entretanto, entre as décadas de 1920 e 1930, a produção de algodão em outras partes do mundo aumentou e a indústria têxtil colapsou em Manchester. Mais tarde, entre 1961 e 1983, a cidade perdeu cerca de 150,000 empregos e entrou em declínio.

Antes percebida como um destino altamente urbanizado e próspero economicamente, Manchester começou a ser retratada pela mídia como um velho centro industrial em crise, e frequentemente associada a elementos de caráter negativo como o vandalismo, a criminalidade, a poluição e a violência urbana (Miller, 1997).

Nos anos 1980, foi iniciado um processo de regeneração de Manchester. Este contemplou uma série de iniciativas desenvolvidas pelo Manchester City Council, a autoridade do governo local da cidade. A equipe do conselho criou estratégias para atrair novas empresas para a cidade e, assim, fomentar a criação de novos empregos e investimentos. O projeto também previu a melhoria da infraestrutura de Manchester, além do desenvolvimento das moradias, do lazer e das amenidades culturais. Por fim, também foram construídos relacionamentos frutíferos com investidores estratégicos com o objetivo de aumentar a base de negócios de Manchester.

Um dos principais objetivos do projeto de regeneração era justamente melhorar as estruturas internas de Manchester e, em seguida, projetar esta localidade como um destino vantajoso e agradável para se habitar, trabalhar e visitar.

Uma das iniciativas mais significativas desenvolvidas para regeneração de Manchester foi a imensa revitalização urbana de Salford Quays. Antes conhecida por sediar as antigas docas de Manchester, que entraram em declínio e fecharam em 1982, a região recebeu novas e modernas construções como a MediaCityUk, um espaço multiuso que sedia grandes empresas de comunicação, como a BBC. Também foi desenvolvida a linha de *tram* Metrolink, que conecta

Salford Quays com o centro de Manchester. Antes abandonada e carente de investimentos, a região tornou-se um verdadeiro hub de cultura e negócios.

Todos esses processos contribuíram para melhorar a projeção internacional da cidade. Em 1991, foi desenvolvido um projeto de *rebranding*, cujo objetivo era reinventar a marca de Manchester e projetar a cidade como um destino vibrante, cosmopolita, dinâmico e culturalmente estimulante (Bramwell; Rawding, 1996). A nova marca foi lançada e acompanhada pelo slogan “A Vida e Alma da Grã-Bretanha”, em conjunto com imagens que retratavam Manchester como um local inovador e culturalmente sofisticado.

Heranças da Revolução Industrial ainda podem ser observadas em Manchester, e esse é um dos elementos que compõem a identidade do destino, tornando-o único e especial. Na cidade, fábricas abandonadas do século 18 e 19 convivem harmoniosamente com construções contemporâneas — como museus e hotéis — projetadas por grandes nomes da arquitetura.

A oferta turística de Manchester tornou-se invejavelmente rica. Na cidade, é possível encontrar uma infinidade de instituições culturais como o Museu da Ciência e Indústria e o Imperial War Museum North, além de galerias de arte e espaços musicais. Manchester é, inclusive, a cidade onde nasceram bandas internacionalmente conhecidas, como Oasis e The Smiths, e, não por acaso, foi apelidada de “capital musical da Inglaterra”.

Manchester também abriga dois dos maiores times de futebol da Inglaterra, o Manchester City e o Manchester United. Hoje, viajantes do mundo todo visitam a cidade para conhecer o Old Trafford (sede do Manchester United), o maior estádio de futebol de clubes do Reino Unido, com capacidade para mais de 70.000 pessoas.

Graças ao desenvolvimento de uma variada oferta turística e de melhores condições de infraestrutura, Manchester se tornou um vibrante polo de cultura, entretenimento e esportes. Além disso, a partir de 1990, se projetou como um destino atrativo e tornou-se a terceira cidade mais visitada no Reino Unido.

Destinos já consolidados no mercado também podem utilizar estratégias de *branding* para melhorarem a projeção de suas marcas turísticas. É o caso de Amsterdã que, durante décadas, foi um dos destinos mais cobiçados da Europa. Entre 1980 e 2000, porém, a capital da Holanda começou a ser preterida por outros destinos do continente devido à crescente popularidade de cidades na Espanha e de locais como Bruxelas e Munique (Stamp, 2012).

Em 2004, as autoridades locais desenvolveram um projeto de reposicionamento de marca de Amsterdã com o objetivo de aumentar o valor da imagem da cidade e, consequentemente, fomentar o turismo no destino.

O projeto de reposicionamento de marca de Amsterdã contemplou a criação de um logo, o famoso “I Amsterdam”, criado para fomentar um senso de pertencimento por parte dos moradores locais, além de aumentar o poder atrativo da cidade para turistas de todo o mundo.

O projeto também previu uma melhor projeção da marca de Amsterdã no cenário internacional já que no final da década de 1960 a cidade começou a ser associada majoritariamente ao consumo liberal de drogas, à boemia, e à legalização da prostituição. As autoridades locais compreendiam Amsterdã como um destino rico em ofertas culturais, além de uma cidade reconhecida por seu impecável planejamento urbano e alta qualidade de vida. A ideia, portanto, era fazer serem conhecidos os outros atributos e atrações da cidade para além dos *coffee shops* e do *Red Light District* (Arifon, 2017).

A campanha apresentou 16 ativos que deveriam compor a nova marca de Amsterdã, como representa o gráfico abaixo.

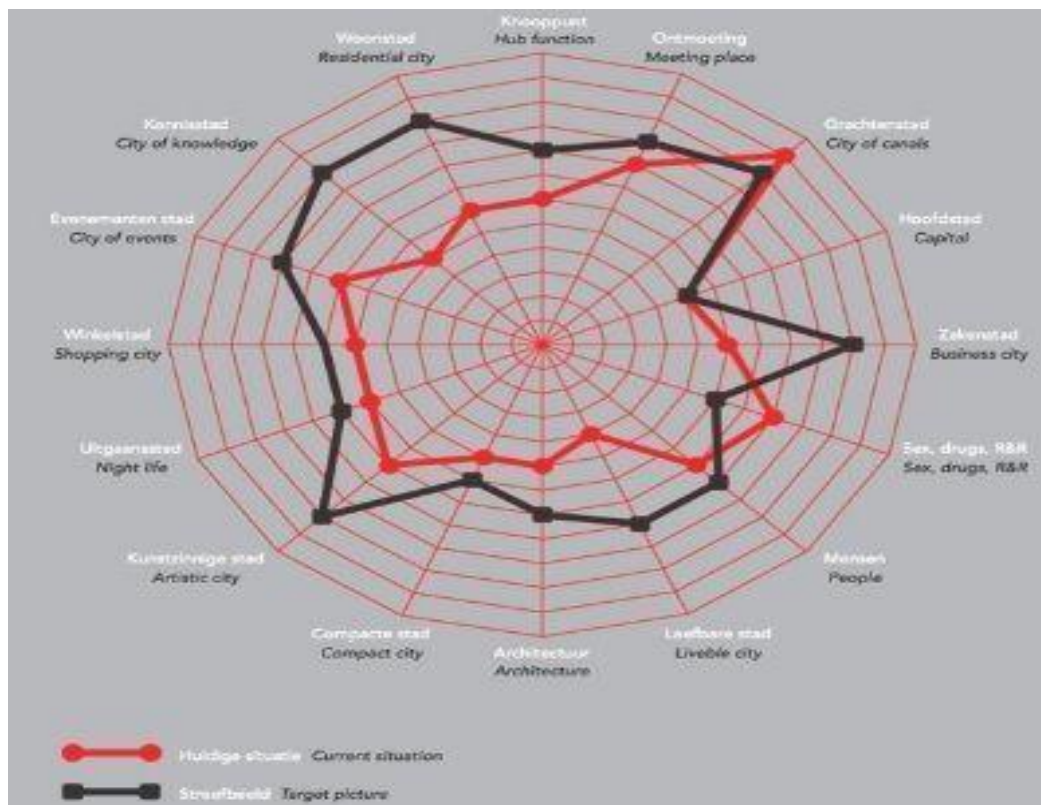


Figura 1. Ativos da campanha “*I Amstardam*”

Fonte: DE “Rebranding Amsterdam and What It Means to Rebrand a City”. Smithsonian. J. Stamp, 2017. Disponível em: <https://www.smithsonianmag.com/arts-culture/rebranding-amsterdam-and-what-it-means-to-rebrand-a-city-19539392/>.

Como é possível observar, a imagem de Amsterdã já estava próxima de dimensões como “Cidade de Canais”, “Vida Noturna” e “Cidade Compacta”, que eram até então os ativos mais conhecidos do destino. Em contraste, “Cidade do Conhecimento” e “Cidade de Negócios” eram dimensões pouco trabalhadas e que demandavam investimento.

Assim, uma das estratégias cruciais do projeto de reposicionamento de Amsterdã foi projetar, para o mundo todo, dimensões menos conhecidas da cidade. Antes aclamada majoritariamente pela vida noturna e por seus vibrantes canais, o destino teve sua imagem enriquecida ao ser associado a outros ativos.

Uma das estratégias principais do projeto foi tirar o foco de elementos como a liberação sexual e a legalização do uso de substâncias (Arifon, 2017) para projetar Amsterdam como uma cidade de identidade cultivada, criatividade, inovação e espírito de comércio (Stamp, 2012).

O projeto foi bem-sucedido e não só os números do turismo na cidade aumentaram, mas também as empresas locais começaram a prosperar e Amsterdã, mais uma vez, consolidou sua posição entre as cinco principais cidades europeias com base na força de sua marca e dos seus ativos culturais (Stamp, 2012).

O caso de Amsterdã aponta que uma estratégia bem-sucedida de *branding* de destinos não considera apenas os aspectos visuais da marca de um local. Apesar de logos, slogans e símbolos serem elementos relevantes na construção de uma marca, há outros ativos que devem ser igualmente considerados. Inclusive, uma porção robusta dos autores da área concorda que o *branding* de lugares, do qual o *branding* de cidades é um subconjunto específico, é de natureza mais complexa do que o *branding* de produtos.

Isso ocorre, pois não somente as cidades, mas também as localidades em geral, são entidades multidimensionais que evocam uma grande variedade de impressões e associações dependendo das pessoas e das circunstâncias em que são evocados.

Um exemplo mais atual de reposicionamento de marca de destinos é o da Turquia. Em janeiro de 2022, a Diretoria de Comunicação do país lançou uma campanha a “*Hello Türkiye*” (“Olá Turquia”) com o objetivo de consolidar a marca turca no cenário global. O elemento principal

do projeto é promover o uso do nome *Türkiye* em vez de *Turkey*, forma anglicizada que é amplamente usada até mesmo dentro do país. De acordo com o presidente, Recep Tayyip Erdogan, o novo nome “representa e expressa da melhor forma a cultura, a civilização e os valores da nação turca”.

Em junho de 2022, a ONU reconheceu o pedido de alteração, e agora o país será chamado de *Türkiye*, em inglês. Uma das razões que motivou tal iniciativa é que, na língua inglesa, *Turkey* é o nome de uma ave, o peru, comumente associada ao Natal a festa de Ações de Graças. Foi também observado que o Cambridge English Dictionary define a palavra *Turkey* como “algo que corre mal” ou “uma pessoa estúpida ou tola”.

Para a campanha de reposicionamento de marca foi desenvolvido um vídeo promocional cujo objetivo era fortalecer a identidade da Turquia não só nas áreas de linguagem e comunicação, mas como em todas as outras áreas. No vídeo, turistas de diversas partes do mundo — cada um com um sotaque distinto — usavam seus smartphones para compartilhar vídeos em que apareciam visitando diferentes locais na Turquia, ao mesmo tempo em que *Hello Türkiye*, em inglês.

Fahrettin Altun, diretor de comunicação da Turquia, promoveu a campanha dizendo que é um passo importante em direção ao objetivo de estabelecer uma unidade de diálogo e para consolidar a marca turca no cenário global. Altun também enfatizou que a Turquia está no processo de fortalecer seu próprio “eu” e identidade em linguagem e comunicação, como faz em todos os campos. Como parte do projeto de reposicionamento de marca foi criado o slogan *Made in Türkiye* (“Feito na Turquia” em tradução literal), que estará presente em todos os produtos exportados.

Hankinson (2007) identificou cinco etapas essenciais na gestão de estratégias de *branding* de destinos. O primeiro envolve a presença de uma liderança potente e progressista, personificada pela Destination Marketing Organization (DMO). Essa entidade é fundamentalmente responsável pelo desenvolvimento da marca do destino, estabelecendo parcerias sólidas com uma malha diversificada de organizações de serviços, tanto públicas quanto privadas, para alcançar suas metas. O principal propósito de uma DMO é construir e fortalecer um conjunto de valores que representem aspectos positivos de um destino específico. Por meio das interações entre a DMO e os stakeholders, estes estarão cientes do que comunicar e dos serviços a oferecer, consolidando assim os valores associados à marca (Hankinson, 2004). A segunda etapa aborda o estabelecimento de uma cultura organizacional alinhada à marca pela DMO. Em outras palavras, a DMO deve internalizar a marca e disseminar entre seus colaboradores os princípios, valores e protocolos

comportamentais associadas à identidade do destino. O terceiro processo diz respeito à “coordenação departamental e alinhamento de processos” (Hankinson, 2004, p. 248). Isso significa que os diferentes departamentos da DMO precisam atuar colaborativamente para que as metas sejam alcançadas com sucesso. Nesse contexto, é imperativo que o mesmo ocorra com os stakeholders, embora esse seja um processo mais intrincado e desafiador de ser concretizado. O quarto procedimento envolve a transmissão de uma comunicação coesa para os vários parceiros. Dado que os destinos abrangem uma gama diversificada de serviços e atrações, atraindo diferentes segmentos de consumidores, é necessário que a DMO direcione sua comunicação a esses públicos.

Quanto aos públicos-alvo, estes podem ser categorizados em três grupos distintos: os turistas, as empresas e os influenciadores. A última etapa consiste em firmar parcerias sólidas e mutuamente benéficas. É crucial que a DMO mantenha uma boa relação com seus parceiros, garantindo que todos possam colaborar para alcançar as metas e a promessa da marca (Hankinson, 2007). Portanto, é crucial que os destinos possuam características que os tornem atraentes para os visitantes, como atributos distintivos facilmente associadas à região, as quais exercem uma influência significativa na escolha do destino turístico por parte dos viajantes (Vaz, 2001).

As práticas de *branding* de cidades existiam muito antes da sua conceitualização teórica (Millington *et al.*, 1997; Olins, 2002; Dinnie, 2004; Papadopoulos, 2004). Isso acontece por conta da tentativa dos governos de construir uma identidade específica para um lugar e promovê-la em certos mercados, tanto internos quanto externos, é praticamente tão antiga quanto o próprio governo cívico. Dessa forma, o *branding* de cidades não apenas é viável, mas também tem sido uma prática desde os tempos em que as localidades competiam entre si por comércio, população, riqueza, prestígio ou poder.

O *branding* de cidades tem sido tradicionalmente reconhecido como uma ferramenta amplamente empregada pelos profissionais de *marketing* na geração de valor para um produto específico, especialmente por meio da diferenciação. Isso porque as cidades têm, como principal objetivo, que o seu crescimento dependa da sua reputação e relevância e, para tal, é essencial expandir a atratividade e estabelecer uma imagem positiva para as mesmas. Inclusive, Kavartzis e Kalandides (2015), defendem que estratégias de *branding* de cidades são essenciais para implementar o próprio *marketing* de cidades e afirmam que ambos os processos se potencializam.

A aplicação das práticas de *branding* aos destinos turísticos é relativamente recente (Blain *et al.*, 2005). O termo “*destination branding*” (*branding* de destinos) começou a ganhar visibilidade

nos anos 1990 e ainda se encontra em um estágio nascente (Konecnik *et al.*, 2014; Pike, 2009). Inclusive, na literatura, não há uma definição clara em que acadêmicos e profissionais concordam acerca do *branding* de destinos (Pike, 2009).

De acordo com Ruzzier e Chernatony (2013), inúmeros autores estendem o conceito de *branding* de produtos a lugares. O *branding* de destinos, por exemplo, pode ser assimilado ao de produtos, pois em ambos os casos a marca representa uma identidade (ou de um produto ou de um local específico). Além disso, tanto os lugares quanto os produtos precisam ser reconhecidos e percebidos na mente dos clientes por causa de suas características diferenciadoras em relação aos concorrentes (Capone; Lazzeretti, 2016).

Porém, inúmeros autores reforçam que o *branding* de destinos é muito mais desafiador do que o *branding* aplicado a bens de consumo (Pike, 2005). Isso porque destinos, compostos por elementos tangíveis e intangíveis, são muito complexos para serem tratados da mesma forma que produtos, e que a marca de uma localidade compreende muito mais do que um nome, logo, slogan ou símbolos. (Kavaratzis; Hatch, 2013).

Além disso, os responsáveis por gerenciar a marca de um destino têm pouco controle sobre o processo, já que diversas organizações públicas e privadas participam e influenciam o mesmo. Existe também o fato de que pessoas diferentes podem ter expectativas diferentes, uma vez que são as leis, e não os consumidores, que definem os limites de um lugar (Ruzzier; Chernatony, 2013). Como consequência, um dos maiores desafios com relação a marca de um destino decorre do grande número de stakeholders envolvidos no processo (Go Konecnick, 2008).

1.4.1 A MARCA DE UM DESTINO

O conceito de marca é definido pela American Marketing Association (Kotler; Keller, 2012, p. 269) como “um nome, termo, signo, símbolo, ou uma combinação deles, com a intenção de diferenciar um vendedor ou um grupo deles, e de os diferenciar dos da concorrência”. Porém, com relação à marca de um destino, há que se considerar muito mais do que somente aspectos visuais.

Karavitz (2004, 2008) entende o *branding* de cidades como uma prática complexa e que contempla inúmeras sutilezas. O autor ainda defende que a construção da imagem da cidade, um aspecto vital no *branding*, não se limita às imagens divulgadas pelas agências de viagens, a peças publicitárias, ou às imagens e vídeos publicados nas redes sociais. Na verdade, todas as atividades

e iniciativas realizadas na cidade são responsáveis por transmitir mensagens sobre sua imagem (Kavaratzis, 2004, 2008).

Já para Almeyda (2017), a marca-cidade ostenta algumas características ímpares que a marca de um produto e serviços não tem. Segundo o autor isso acontece, pois a marca turística abrange camadas e compreende elementos tangíveis como prédios, instalações e locais que abrigam organizações privadas e públicas.

Vale pontuar, contudo, que cidades não são compostas somente por espaços físicos e estruturas tangíveis, mas também por aspectos subjetivos, como dinâmicas sociais e elementos culturais. Em outras palavras, atributos dos mais variados como a receptividade dos moradores, as campanhas publicitárias, as fotografias e os comentários disseminados na internet, as construções, os costumes locais e heranças culturais, bem como ao imaginário atribuído ao país ao qual essa cidade pertence, colaboram para a criação da imagem de um destino.

Portanto a marca de um destino deve ser elaborada não só a partir uma perspectiva lógica, com elementos racionais, mas deve ser capaz de comunicar sensações e valores, sem deixar de lado a essência do local (Metaxas *et al.*, 2011, p. 4; Muñiz Martinez, 2012, p. 377; Broek Chávez; Van der Rest, 2014, p. 3).

Há pesquisadores que são céticos quanto a utilidade e eficácia do *branding* de lugares. Segundo Olins (1999), o *branding* de lugares é sempre complexo, controverso e questionado; Dolnicar e Mazanec (1998) observam que os lugares não são facilmente elegíveis para as práticas de *branding*. O *branding* é considerado uma “floresta de logotipos, slogans e mensagens” (Power; Hauge, 2008), e tratado como uma fuga de projetos políticos substanciais (Olins 1999) e uma tentativa de esconder iniciativas e ações ineficazes sob slogans brilhantes.

Devido à multidisciplinaridade dos destinos e dos vários aspectos que constituem e influenciam o mesmo, as estratégias empregadas no desenvolvimento e projeção das marcas-cidades são bastante complexas de serem trabalhadas (Pike, 2005). Justamente por isso é que os destinos são demasiado intrincados para serem tratados como produtos.

Existe, inclusive, ao menos um consenso na literatura de *marketing* de que a marca vai além de ser apenas um nome atribuído a um produto. Também não se resume a um único slogan cativante, embora esse elemento possa encapsular as aspirações das autoridades da cidade. Os lugares não adquirem subitamente uma nova identidade graças a um slogan e um logotipo memorável.

Há também um consenso entre Aragonez e Alves (2012), Kotler e Armstrong (2007) e Brito (2008) de que marcas são mais do que nomes e símbolos — são a representação das impressões e emoções dos consumidores com relação a um produto ou serviço. Ou seja, a marca é a totalidade do que o produto significa para os consumidores. “Criar uma marca é, portanto, transmitir atributos e/ou benefícios referentes a uma cidade. É também construir uma rede de associações visuais, verbais e comportamentais de uma cidade na mente do consumidor, processo que surge com o auxílio da comunicação, dos valores e da cultura da mesma” (Živković *et al.*, 2014, p. 33).

A literatura de *branding* abrange diferentes entidades, como cidades, distritos, regiões, países e grupos de países (Költringer; Dickinger, 2015; Oguztimur; Akn, 2016) e enfatiza a marca das cidades para os residentes (e potenciais residentes) como um lugar atrativo para morar, para empresas investirem e para os turistas visitarem (Merrilees *et al.*, 2009).

1.4.2 EXEMPLOS DE MARCAS DE DESTINO

Há, no cenário turístico, inúmeros destinos que conseguem projetar marcas turísticas fortes. Lugares vistos como destinos de sonho para a maior parte da população, e pelos quais as pessoas sentem uma ligação especial e aspiracional. É o caso de Hamburgo, reconhecida em 2020 pelo “Stadtmarken-Monitor 2020”, da agência Brandmeyer, como a marca-cidade mais forte da Alemanha. Para a pesquisa, 10,000 foram entrevistadas a respeito da imagem das 50 maiores cidades alemãs. O resultado foi que todos os grupos etários percebiam Hamburgo como a maior-marca cidade do país.

Também conhecida como “Veneza Germânica”, graças aos seus inúmeros canais, Hamburgo é uma cidade portuária localizada no norte da Alemanha. É a segunda maior cidade da Alemanha depois de Munique e Berlin, e o terceiro maior porto da Europa, logo após Rotterdam e Antuérpia. Dona de uma rica história marítima (foi parte da poderosa Liga Hanseática que, entre os séculos XII e XVII estabeleceu um domínio comercial sobre quase toda a porção norte da Europa), Hamburgo se desenvolveu graças ao seu porto no Rio Elba, a 100 km do Mar do Norte, e ao comércio livre de impostos, tornando-se um dos locais mais ricos da Alemanha.

Hamburgo conseguiu se desenvolver como um destino turístico não só por conta de sua rica herança marítima, que ecoa em cada canto da cidade, mas também pela presença de diversas atrações históricas e culturais. A cidade, inclusive, ostenta 2 locais listados como Patrimônio

Histórica pela UNESCO. Um deles é o *Speicherstadt*, o maior distrito de armazéns do mundo. Localizado no Porto de Hamburgo, o bairro foi construído entre 1883 e 1927, e é pontuado por edifícios distintos com fachadas de tijolos vermelhos e entradas por água e terra. Há ainda o *Kontorhausviertel*, uma área comercial movimentada que abriga edifícios do início do século 20, incluindo o impressionante *Chilehaus*, que se assemelha a um navio.

A cidade é belamente cruzada por 2,600 pontes (mais que qualquer outra cidade na Europa), e dona de reconhecidos espaços culturais, como as famosas salas de concerto *Elbphilharmonie* e *Laeiszhalle*, duas das mais belas do mundo. Hamburgo também é aclamada por ser um importante polo europeu de ciência, pesquisa e educação, e sede de inúmeras universidades e instituições renomadas. Além disso, a cidade é referência no quesito qualidade de vida, e foi classificada em 19º na Pesquisa de Qualidade de Vida da Mercer de 2019.

A pesquisa “Stadtmarken-Monitor 2020”, da agência Brandmeyer, descobriu que Hamburgo conquistou o primeiro lugar, seguido por Munique e Freiburg, em diversas categorias: atratividade, desenvolvimento futuro, destino de férias na cidade, simpatia, singularidade e padrão de vida. Além da força da marca, o Stadtmarken Monitor também mediu como as cidades são percebidas em termos de segurança, mobilidade e digitalização e Hamburgo ocupou o primeiro ao terceiro lugar nessas categorias.

É sabido que, para construir a forte imagem turística que projeta atualmente, Hamburgo adotou um plano estratégico de *marketing* e *branding* elaborado entre 2013 e 2018. O plano foi criado em resposta a um ambiente competitivo exigente — em um esforço para atrair empresários, turistas, profissionais e investimentos, Hamburgo concorre com mais de 300 regiões urbanas ao redor do mundo — e elaborava os pilares para aumentar a conscientização nacional e internacional e a visibilidade da Região Metropolitana de Hamburgo.

A consciência primária era de que uma alta atratividade e forte apelo garantem o futuro das cidades por meio da atração de trabalhadores qualificados (essenciais para as empresas), investidores e novas empresas, além de criar popularidade entre os turistas e, em última instância, aumentar o número de residentes.

Anteriormente, os vários órgãos de *marketing* da cidade de Hamburgo usavam principalmente o orçamento disponível para acomodar uma ampla gama de partes interessadas, tópicos e de conteúdos ao mesmo tempo em que atendiam ao maior número possível de mercados e grupos-alvo.

A marca de Hamburgo era comunicada em diversos canais para atingir diferentes mercados e públicos-alvo. Como resultado, essa abordagem fez com que fosse impossível desenvolver uma marca coerente da cidade, fazendo com que a imagem de Hamburgo fosse vaga.

Então, em 2004, o desenvolvimento da marca de Hamburgo foi declarado uma prioridade, e a abordagem tradicional de *marketing* de destinos foi substituído pelo *branding* estratégico de cidade. Foi então que a segunda maior cidade da Alemanha começou a ser tratada como uma marca. Para construir uma imagem de marca reconhecida, tiveram o desafio de identificar a “essência” de Hamburgo e, para isso, se perguntaram “Quais tópicos e mensagens Hamburgo está sendo associada?”. Partiram do princípio de que cada cidade é uma “casa de conteúdos”, e que era necessário encontrar e ativar os tópicos e parceiros mais adequados à estratégia e desenvolver novas histórias continuamente.

O forte apelo de Hamburgo é confirmado pelo aumento do número de hóspedes em mais de 100% desde 2005, taxas de crescimento acima da média do PIB e do PIB, a presença de corporações internacionais como Google, Facebook, Dropbox e Siemens Renewable Energies, e pelas altas taxas de crescimento na área de novos residentes (<https://placebrandobserver.com/destination-marketing-city-branding-example-hamburg/>).

Há, inclusive, outras pesquisas globais que avaliam a imagem e reputação internacional de nações e cidades ao redor do mundo. As mais renomadas são a Anholt Ipsos Nation Brands Index (NBI) e a Anholt Ipsos City Brands Index (CBI), que lançam relatórios avaliando a força da imagem turística de nações e cidades.

O estudo foi criado pela Ipsos, a terceira maior empresa de pesquisa de mercado no planeta em colaboração com Simon Anholt, um renomado consultor político britânico que em 1996 cunhou, pela primeira vez, o termo “*nation brand*”, ou seja, “marca de nação”. Desde então, o Professor Anholt assessorou representantes de estado e de governo de mais de 50 países para ajudá-los a planejar as políticas, estratégias, investimentos e inovações que levem determinada nação a projetar uma melhor reputação. Na perspectiva de Anholt, uma imagem nacional forte e positiva representa um dos ativos mais preciosos para qualquer país nos dias de hoje. Essa imagem tem o poder de amplificar movimentos em processos sociais, econômicos e culturais. Assim como empresas e produtos, países, cidades, províncias e regiões também possuem identidades distintas.

O professor Anholt (2010) desenvolveu os sistemas de medição: o Nation Brands IndexSM (NBI) e o City Brands IndexSM (CBI), para avaliar como os cidadãos do mundo veem as nações, cidades e regiões do mundo.

Lançado anualmente, a pesquisa anual relativa ao Marca das Nações (países), é avaliado o poder e a qualidade da marca de cada país em seis dimensões a distintas:

- Exportações: A percepção pública dos produtos e serviços de cada país, assim como o grau em que os consumidores buscam ativamente ou rejeitam produtos provenientes de cada país.
- Governança: A perspectiva pública sobre competências governamentais, além de percepções com relação a compromissos com questões globais como paz e segurança, justiça, pobreza e meio-ambiente.
- Cultura e Herança: Percepções globais com relação a herança de cada nação, e a apreciação das mesmas por cultura contemporânea incluindo filme, música, arte, esporte e literatura.
- Pessoas: A reputação dos residentes locais com relação a qualidades como simpatia, abertura e tolerância.
- Turismo: O nível de interesse em visitar um país e a atratividade de atrações naturais e artificiais.
- Imigração e Investimento: O poder que a nação tem em atrair pessoas para morar, trabalhar e estudar. A percepção das pessoas com relação a qualidade de vida e os negócios de um país.

A pontuação de cada país nas seis dimensões é revelada de forma sucinta no Hexágono da Marca Nação (*Nation Brand Hexagon*). Essa ferramenta fornece uma estrutura consistente para comparações entre países com os principais fatores que afetam a reputação, para que seja possível identificar onde a marca do seu país está classificada e por quê, como representa a imagem abaixo.

Já o Anholt Ipsos City Brands IndexSM (CBI) é feito a cada dois anos e mede a percepção das pessoas com relações a cidades de economias avançadas e emergentes e que desempenham papéis importantes e diversos no fluxo de negócios, atividades culturais e turísticas. O CBI contempla as seguintes seis dimensões:

- ≠ Presença: Considerando o prestígio internacional da cidade e o reconhecimento/conhecimento que ela angaria globalmente. Essa métrica também

avalia a contribuição da cidade em âmbito global nas áreas da ciência, cultura e governo.

≠ Lugar: Investiga a impressão pública em relação à aparência física de cada cidade, considerando aspectos como clima, limpeza do espaço e potencial atrativo de edifícios e parques.

≠ Pré-Requisitos: Avalia a percepção das pessoas sobre os ativos fundamentais da cidade, incluindo se as cidades são agradáveis, de fácil acesso e confortáveis. Também analisa as comodidades públicas, como escolas, hospitais, transporte e instalações esportivas.

≠ Pessoas: Indica se os locais seriam hospitaleiros e agradáveis, e se os participantes da pesquisa achariam fácil de se inserir na comunidade local. Também avalia se os participantes se sentiriam seguros na cidade.

≠ Ritmo: Determina a existência de atividades interessantes para realizar no tempo livre e a atratividade geral da cidade em termos de novas descobertas e experiências

≠ Potencial: Mensura a existência de possibilidades econômicas e educacionais na cidade, considerando fatores como a facilidade de encontrar emprego, a viabilidade de realizar negócios e se a cidade é um destino favorável para cursar o ensino superior.

Segundo dados divulgados por um relatório da Ipsos em 25 de abril de 2022, Londres ficou, pelo segundo ano consecutivo, em primeiro lugar com a marca-cidade mais admirada do planeta na edição de 2022 do Anholt-Ipsos City Brands Index (a capital do Reino Unido já havia ranqueado em primeiro lugar na edição de 2020 da pesquisa). Conforme o estudo, a cidade tem uma imagem mais positiva que qualquer outra cidade do mundo. É, de acordo com Anholt (Travel3, n. d.), “amplamente vista como uma capital cultural mundial, qualquer que seja sua relação política com a Europa”.

O estudo indica que os entrevistados globais têm percepções muito positivas sobre Londres. Consideram essa uma boa cidade para obter uma educação superior e encontrar um emprego, além de a considerarem um local onde é fácil se “encaixar” e encontrar pessoas que entendam e apreciem sua cultura. Além disso, Londres é percebida como uma cidade com um bom padrão de amenidades

públicas. Em todas estas categorias, contempladas pelo Anholt-Ipsos City Brands Index, Londres ranqueou em primeiro lugar em 2022.

E não é surpresa que Londres seja uma das marcas-cidades mais fortes do mercado turístico. A capital do Reino Unido continua sendo um dos destinos mais visitados não só da Europa, mas não só do mundo, e reconhecida internacionalmente graças a suas famosas atrações turísticas, locais históricos e produtos culturais. De acordo com estudo Global Destinations Cities Index, realizado em 2019 pela Mastercard, Londres é a terceira cidade mais visitada do mundo, e atrai mais de 19.09 milhões de visitantes internacionais a cada ano. Londres perdeu apenas para Bangkok e Paris.

O estudo classifica as cidades com base no total de chegadas internacionais de visitantes para entender os padrões de viagens internacionais e estudar como isso afeta as economias urbanas. O índice também pode prever o crescimento de visitantes para o ano seguinte.

Londres consolidou-se como a cidade mais influente do mundo após a vitória contra as tropas napoleônicas no início do século XIX, e reconhecida mundialmente por sua ampla rede comercial que exportava e importava mercadorias, serviços e pessoas de e para todos os cantos do globo. Já conhecida por seu caráter cosmopolita (Londres ostentava novos edifícios, praças e parques monumentais, rede de encanamento, grandes vias de circulação, além da primeira rede de metrô do mundo), Londres esbanjava um visível poder imperial e industrial.

Em 1851, a cidade sediou um evento chamado *Great Exhibition* (Grande Exposição), objetivando promover a capital do Reino Unido como a cidade mais poderosa do mundo na era industrial. Graças ao evento, Londres tornou-se um foco de turismo em uma escala sem precedentes, cerca de seis milhões de visitantes viajaram para a cidade (Ross; Clark, 2011)

Porém, com o fim da Primeira Guerra Mundial, Londres passou a competir ativamente com Nova Iorque pela posição de polo econômico mundial. Efetivamente a partir da Segunda Guerra Mundial a cidade começou a perder poder e influência devido ao processo de desmantelamento do Império Britânico e então a “marca Londres”, que antes projetava a cidade como uma potência industrial, foi reconstruída. Então, Londres passou a ser promovida como um polo mundial de “criatividade” e inovação, enriquecido pela sua diversidade cultural e pela sua capacidade de unir tradição e modernidade. O papel da cultura e a formulação do discurso da “criatividade” foram, então, utilizadas como formas de reafirmar o poder de monopólio de Londres e do Reino Unido como um todo.

O entretenimento, o lazer e a oferta cultural sempre fizeram parte de Londres, dona de um forte caráter cosmopolita. A cidade é, além disso, constituída por pessoas de diferentes origens étnicas e culturais, e pelo fato de a cidade ser historicamente um importante ponto comercial e industrial, atraindo novos visitantes e moradores ao longo de toda a sua existência.

No início da década de 90, Londres passava por grandes transformações associadas à consolidação do seu status enquanto “cidade global”, com um crescente posicionamento da cultura enquanto elemento central nas políticas de renovação da imagem da cidade.

Essas transformações, segundo Ross e Clark (2011), começaram a afetar o modo como a cidade vinha sendo promovida internacionalmente, com uma busca cada vez maior de se associar a cidade não apenas ao seu poder financeiro e de controle global, mas à juventude e ao caráter cosmopolita de Londres.

O passo fundamental em direção à reformulação da imagem de Londres – e à sua promoção enquanto marca contemporânea de cidade – aconteceu no início do governo trabalhista de Tony Blair em 1997, com a incorporação da cultura nas políticas econômicas e a elaboração do discurso da Creative Britain (“Grã-Bretanha Criativa”). A imagem da Creative Britain estava associada a uma valorização da “diversidade cultural” existente no país como forma de fomentar o desenvolvimento da “criatividade”. Segundo Smith (1998), “Hoje, a Grã-Bretanha abraça culturas de todo o mundo, como sempre fez e “a diversidade de nossa sociedade e de nossas experiências é precisamente o que contribui para a riqueza de nosso ambiente cultural. [...]. Então, quando tentamos entender como nossa cultura nacional e nosso senso de identidade se entrelaçam, vamos lembrar, em primeiro lugar, que a diversidade é um dos ingredientes-chave tanto da cultura quanto da identidade.” (p. 36).

Outro agente importante na consolidação da marca Londres foi Ken Livingstone, prefeito da cidade entre 2000 até 2008. Ele sempre possuiu a visão de utilizar a gestão municipal para a implementação de políticas mais ambiciosas, indo além da mera prestação de serviços (McNeil, 2002). Na posição de prefeito, que lhe trazia maiores poderes e liberdade de atuação em relação ao governo central, ele procurou reforçar a importância de Londres no cenário mundial.

A gestão de Livingstone procurava também ligar a ideia da competitividade global de Londres ao seu caráter “criativo” e “multicultural”. Neste sentido, reforçou-se a necessidade de promover o papel de Londres enquanto o centro do Reino Unido para habilidades criativas, novas tecnologias e inovação, destacando o papel desses setores na regeneração econômica e inclusão

social e considerando a diversidade cultural e étnica presente na cidade um poderoso ativo para sua atratividade.

Como parte da estratégia de Livingstone de reforçar a importância e o caráter único de Londres no cenário mundial, a prefeitura buscou posicionar a cidade enquanto um “polo criativo”. Então, a Creativity: London's Core Business (GLA) publicou em 2002 o documento “Creativity: London's Core Business” (livremente traduzido como “Criatividade: o principal negócio de Londres”). Para além, procurou-se reforçar as características específicas da cidade, que, segundo o documento, faziam com que as indústrias criativas se desenvolvessem em Londres de forma excepcional, destacando-se a presença de mão de obra especializada e qualificada, flexível e culturalmente diversificada, além de fluente na “principal língua global”; uma infraestrutura de alta tecnologia desenvolvida; o acesso a uma ampla gama de serviços empresariais; e a proximidade das funções de comando e controle que atendem às principais indústrias do mundo. “Londres é realmente uma entidade. É Londres como um todo que alimenta o sucesso. (...) Ela fornece a capacidade de inspiração, inovação e disseminação de ideias. É por isso que o segredo do sucesso das Indústrias Criativas de Londres não pode ser transplantado para outro local.” (Mayor of London, 2004, p. 35, tradução nossa).

É possível perceber, então, que a construção da marca de Londres aconteceu de forma demorada e através de processos que apontassem o seu pioneirismo da cidade na adoção da “criatividade” como estratégia de desenvolvimento em suas políticas públicas e para a sua posição enquanto centro de poder e controle no capitalismo mundial. A capital do Reino Unido passou a ser destacada como uma “cidade criativa”, incorporando a cultura no centro de suas políticas de desenvolvimento econômico e urbano, além de integrá-la em suas estratégias de *branding* da cidade.

1.4.3 IDENTIDADE, POSICIONAMENTO E IMAGEM DE MARCA

Para Kavaratzis e Ashworth (2006), o *branding* é um contempla 3 temas essenciais: identidade, posicionamento e imagem da marca. Segundo os autores, a identidade é a maneira como os gestores da marca desejam que ela seja percebida. Criar uma marca é, portanto, o processo de atribuir qualidades e/ou benefícios a uma cidade, incluindo nas mesmas os seus hábitos, história e

costumes que são transmitidos pelos seus residentes. Logo, criar uma marca é comunicar a sua identidade.

Segundo Almeida e Felippi (2020), “Tanto a marca de um produto quanto a de um lugar possuem similarmente a necessidade de estabelecer uma identidade e imagem estratégicas, estando ambas calcadas na cultura, no turismo ou em qualquer outro aspecto do território. É com base nessa identidade e imagem construídas e comunicadas que são definidas as estratégias da marca.” (Almeida; Felippi, 2020, p. 178).

Então, para que uma estratégia de *branding* de cidades seja bem-sucedida, é fundamental que ela incorpore elementos relacionados à identidade social, comunidade e sustentabilidade do destino (Dioko, 2015).

Lynch (1960) define identidade como “a medida em que uma pessoa pode reconhecer ou recordar um lugar como sendo distinto de outros lugares”. Também Klage (1991) define a identidade como um elemento diferenciador, e aponta que a identidade da cidade é semelhante à identidade corporativa, como “a soma de suas características e atividades que a diferenciam de outras entidades” (Klage, 1991, p. 27).

Assim, identidade é uma distinção que é óbvia e perceptível à primeira vista graças a criação de imagens na mente das pessoas, mesmo que não a tenham visto antes. Portanto, a identidade é sempre exclusiva e não reproduzível. Cada cidade possui uma identidade distinta, formada por imagens e memórias, que podem variar de negativas a positivas. A imagem de uma cidade é altamente influenciada pela percepção de componentes urbanos, como prédios monumentais, espaços públicos e outros elementos.

Também Zhang e Zhao (2009) afirmam que uma das principais estratégias para a aplicação do *branding* de cidades é a criação de uma identidade positiva e forte do local, e que tal estratégia deve ser desenvolvida a partir do conjunto único de atributos e valores, como características históricas, físicas, socioculturais, demográficas, econômicas e políticas.

Para isso, as autoridades da cidade devem adquirir uma compreensão robusta, em geral, de sua circunstância e como ela é vista, tanto pelos moradores como pelos visitantes (Fog *et al.*, 2005). Isso significa que, durante a criação da marca de uma cidade, faz-se imperativa a análise território, sempre levando em consideração as suas particularidades e ativos. Neste processo, é de extrema importância que se descubra também quais são os principais recursos e oportunidades desta

localidade. Só assim será possível encontrar identidade da marca-cidade e definir suas vantagens únicas e competitivas (Kavaratzis, 2009).

Vale lembrar que, a identidade e a imagem de um lugar são criadas pela sociedade por meio de diferentes aspectos, como a natureza, a cultura, a economia e as relações sociais. Para compreender melhor essa identidade, é importante considerar todos esses aspectos e como eles se relacionam entre si (Kotler, 1993; Paasi, 2003; Christensen; Cheney, 2000 *apud* San Eugenio, 2012; Fernandes; Gama, 2006).

Assim, as identidades dos locais são formadas por narrativas históricas, políticas, religiosas e culturais, assim como pelo conhecimento local e pelas disputas pelo poder. O potencial de autenticidade de um lugar é definido por suas características únicas e pelos significados que ele possui dentro de sua cultura e contexto específico. (Govers; Go, 2009 *apud* San Eugenio, 2012).

Outros autores descrevem a identidade da marca da cidade como uma perspectiva do lado da oferta do *branding* da cidade que eventualmente influencia a perspectiva do lado da demanda, ou seja, a imagem da cidade (Merrilees *et al.*, 2009). Na visão de Kavaratzis e Ashworth (2006), a identidade de uma marca é como ela é vista pelos consumidores, podendo incluir valores e experiências, tanto sociais como emocionais. O posicionamento é a mensagem que destaca as vantagens da marca em relação aos concorrentes para o público-alvo. Já a imagem da marca é como se deseja que ela seja entendida e percebida pelos consumidores.

Gomes (2015) acrescenta que é possível comparar uma cidade com um indivíduo, já que este é dotado de uma “personalidade, uma alma, uma identidade, uma mentalidade”. Tal qual um ser humano, uma cidade também é constituída por um conjunto próprio de características que, por sua vez, compõem uma identidade e uma personalidade. É ideal que esta identidade e personalidade seja comunicada interior e exteriormente com o objetivo de influenciar novos ou mais públicos-alvo, e que seja incluída em uma estratégia de *branding*, sendo que a personalidade é uma das “três dimensões” que compõem a avaliação de um destino, seguida da dimensão cognitiva e afetiva (Gomes, 2015).

As definições de identidade e imagem de marca estão estreitamente conectadas, sendo que a imagem nada mais do que a é a projeção da identidade da cidade na mente dos destinatários (Kapferer, 1992). Em geral, a imagem é a imagem mental que as pessoas mantêm sobre algo. Identificar essas imagens mentais é importante porque as atitudes e ações das pessoas em relação ao objeto (neste caso, uma cidade) são altamente condicionadas por essa imagem (Kotler, 1997).

Para Baloglu e McCleary (1999), a imagem de um lugar corresponde aos valores, ideias e percepções que um determinado público tem de um destino e esses elementos podem ser construídos a partir de fatos, inferências ou estereótipos que dependem da familiaridade pessoal do indivíduo com o lugar.

Segundo Kotler *et al.* (1994, pp. 151-152), a imagem de um local é “a soma das crenças, das ideias e impressões que as pessoas têm dele”. Ela é composta pelas inúmeras as associações e informações relacionadas ao local. Mas, vale lembrar, que estas são subjetivas e, sendo assim, embora diferentes pessoas possam ter a mesma imagem do local, não necessariamente terão as mesmas atitudes em relação a ele. No entanto, é crucial criar um plano estratégico que diferencie claramente a realidade atual (identidade) da visão desejada para o futuro (imagem).

A literatura tem tentado compreender quais são os componentes das imagens mentais; de acordo com Gilboa *et al.* (2015), algumas associações são comuns à maioria das marcas da cidade, como cultura, entretenimento, infraestrutura, shopping centers, segurança, instalações esportivas e serviços.

Para se estabelecer uma imagem positiva de um destino, é importante que os seguintes critérios sejam cumpridos: i) Coerência com a realidade local; ii) Aceitação pelo público-alvo; iii) Simplicidade, evitando a promoção de múltiplos atributos simultaneamente; e iv) Diferenciação dos concorrentes (Martins, 2003 *apud* Fernandes; Gama, 2006).

Segundo Kotler *et al.* (1993) há seis níveis distintos da imagem da marca:

- Imagem positiva – não requer uma transformação na imagem, apenas uma projeção e disseminação para alcançar mais públicos;
- Imagem fraca – surge em locais pequenos, sem atrações ou sem divulgação de seus atributos;
- Imagem negativa – locais que preferem ter menos visibilidade e criam uma nova imagem para substituir a anterior;
- Imagem mista – o local tem aspectos positivos e negativos, destacando-se sempre os positivos e evitando os negativos;
- Imagem contraditória – o local apresenta imagens que geram opiniões divergentes sobre suas características, enfatizando os aspectos positivos para desacreditar os negativos;

- Imagem excessivamente atrativa – o local é tão atrativo que pode se tornar problemático, atraindo um grande número de pessoas.

Outro aspecto fundamental em uma estratégia de branding de cidades é o posicionamento de marca. Ele envolve a criação de uma oferta e de uma imagem que se destaquem e sejam valorizadas na percepção do público-alvo (Kotler; Keller, 2006).

Colocar o produto ou serviço no lugar certo na mente do mercado-alvo é o objetivo do posicionamento. No modelo centrado no cliente, proposto por Keller, esse processo envolve identificar referências, entender o mercado e a concorrência, e definir os pontos comuns e distintivos da marca.

Isso ocorre, pois o *branding* lida essencialmente com imagens mentais. Já o *place branding* concentra-se nas percepções das pessoas, colocando-as no centro das atividades coordenadas. Assim, o processo de gestão da marca do lugar visa moldar essas percepções de forma a favorecer as circunstâncias existentes e os potenciais demandas do local.

O posicionamento é crucial para moldar a imagem da marca, que é formada pelas percepções, valores, associações e sentimentos dos consumidores. Keller (2008) destaca que a imagem de marca contempla as percepções que os clientes têm, refletidas nas associações que criam em suas memórias. Antes mesmo de uma marca existir, sua imagem já está presente, e diante da forte competição entre os destinos turísticos, a imagem desempenha um papel fundamental na decisão dos turistas ao escolher um local para visitar (Gomes, 2015).

Mesmo sem uma gestão consciente da sua marca, as cidades existem como uma imagem na mente dos consumidores. Essa imagem mental pode facilmente ser evocada apenas pelo nome da cidade (Kotler e Gertner, 2004). Isso acontece porque as marcas normalmente têm associações ligadas a elas (Mendes, 2014).

Existem várias nações como Espanha, Irlanda ou Austrália, que por meio de técnicas de *branding* unem esforços para disseminar “uma nova e restaurada visão de si mesmos”, conseguindo adaptar nas suas operações, bens e serviços e assim continuar a “competir entre si” e evoluir (Gomes, 2015 p.11).

De acordo com Azevedo et al. (2011), a imagem de um lugar é composta por três elementos: i) Imagem Funcional - relacionada às capacidades do território; ii) Imagem Percebida – diz respeito à interpretação dos públicos-alvo, internos e externos; iii) Imagem Intencional - a imagem desejada, influenciada de forma significativa pela utilização da comunicação e do *marketing*.

Com relação à projeção de uma imagem positiva das cidades, a comunicação é fundamental, contribuindo ativamente para o sucesso dos seus objetivos e estratégias, gerando uma percepção positiva junto da população, tanto interna como externa.

Uma estratégia de *branding* de um destino só pode ser considerada bem-sucedida quando existe um forte nível de congruência entre a percepção do mesmo pelos visitantes e a identidade da marca pretendida pela Destination *Marketing* Organization (DMO) (Pike; Mason, 2011).

É importante que os elementos da marca-cidade sejam trabalhados e comunicados sejam sempre baseados na realidade das características da cidade. Desta maneira, é possível construir uma imagem coerente da marca da cidade, e que reflita as percepções, experiências, impressões internas e externas. Caso contrário, há um grande risco de que a marca contemple valores bastante supremos que não são reconhecidos pela comunidade (Zhang; Zhao, 2009).

1.4.4 QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA E SATISFAÇÃO

Rosa sugere a seguinte conceituação de qualidade: “(...) conjunto de características de um produto ou serviço que tenha a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas de um utilizador, permitindo-lhe avaliar o seu valor com base num conjunto de atributos e propriedades intrínsecas, perante um marco bem delimitado.” (Rosa, 2014 *apud* Amado, 2017, p. 34).

Portanto, se as expectativas dos visitantes não forem atendidas, é improvável que voltem ou recomendem o destino. Assim, é imperativo que a cidade garanta que sua imagem corresponda às expectativas tanto dos turistas quanto dos residentes, oferecendo-lhes uma verdadeira experiência, não somente um produto.

Para que a experiência turística seja bem-sucedida, é necessário que o público-alvo estabeleça uma ligação emocional com o local visitado. Isso só é possível se o destino apresentar uma oferta turística que corresponda às necessidades e expectativas dos consumidores. Os moradores também atuais desempenham um papel central e ativo nessas estratégias de posicionamento e diferenciação da marca do território. É crucial que os moradores estejam contentes com as mudanças e percebam a atração de novos moradores e potenciais investidores como uma estratégia essencial para fortalecer a imagem e identidade do território, resultando em uma melhoria de sua posição no mercado, fomentando a economia local e obtendo vantagem sobre os concorrentes diretos. Aleixo (2016) já dizia que “É justamente por essa complexidade que é

difícil aplicar as práticas do branding de produtos ao branding de lugares. Enquanto, no caso de produtos ou serviços, a “promessa” é de natureza funcional, que o consumidor obtém através da utilização ou consumo do mesmo, no caso de um lugar, a promessa consiste numa “experiência agradável”, que antes foi prometida através de diferentes tipos de comunicação” (p.37).

No caso dos turistas, é após a realização da viagem (ou seja, "utilizar o serviço"), que eles formam suas opiniões sobre a experiência na cidade; enquanto para os moradores, a experiência é constante, já que eles experimentam a cidade diariamente.

Estudos existentes (Bigne *et al.*, 2001; Petrick (2004); Chen *et al.*, 2015; Chi; Qu, 2008) confirmam uma relação positiva entre imagem e satisfação dos visitantes/turistas. Uma imagem forte e identificável teria um impacto positivo na satisfação dos visitantes.

Observe que a noção da qualidade é formada depois de cada transação, o que leva o consumidor a desenvolver percepções e atitudes que revelam satisfação (ou insatisfação). Se houver diferenças entre o que o consumidor espera receber e o que realmente obtém após a experiência, sua insatisfação tende a aumentar (Rosa, 2104, pp. 59-60 *apud* Amado, 2017, pp. 36-37). Quanto à gestão da marca do local, o foco está nas visões e na imagem que o público possui dela, e essas visões têm efeitos tangíveis, como a vontade de permanecer no território ou a felicidade dos habitantes, conforme mostrado na Figura 3.

A marca-cidade não é apenas o resultado da comunicação ou dos aspectos físicos do território, mas sim da percepção que se forma no imaginário dos públicos-alvo, baseada em suas expectativas. Assim, é fundamental gerenciar os agentes que influenciam a percepção dos stakeholders sobre a imagem e a qualidade da cidade, criando uma marca que esteja alinhada com essas expectativas e que satisfaça suas necessidades (Živković *et al.*, 2014, p. 34; Oliveira, 2016, p. 47).

A sensação de satisfação experienciada pelos visitantes ou até mesmo residentes em um local está intimamente relacionado ao conceito de Qualidade de Vida (QV), definido brevemente como “uma sensação de bem-estar, realização ou satisfação” (Andrews, 2001, p.202).

Rosa define qualidade como “(...) conjunto de características de um produto ou serviço que tenha a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas de um utilizador, permitindo-lhe avaliar o seu valor com base num conjunto de atributos e propriedades intrínsecas, perante um marco bem delimitado.” (Rosa, 2014, *apud* Amado, 2017, p. 34).

Já Ritchie e Ritchie (1998) definem este conceito como uma “promessa de uma experiência memorável da viagem exclusivamente associada àquele lugar; como ainda consolida e reforça a recordação de memórias felizes e agradáveis da experiência no território” (p. 18).

Para Müge *et al.* (2012), a Qualidade de Vida está fortemente conectada à competição entre os destinos. Em resposta a um mercado turístico extremamente competitivo, diversas localidades começam a utilizar ferramentas como o *Place Marketing* e *Place Branding* para melhorar a experiência que oferecem e impactarem positivamente a percepção e satisfação tanto dos moradores como dos turistas. Essa dinâmica que preza pela melhoria das experiências oferecidas por um destino acaba por influenciar eventualmente a Qualidade de Vida (QV) do local.

Oliveira (2016) destaca não somente dificuldades relacionadas à qualidade de vida nas cidades, mas também os desafios econômicos de as tornar mais atrativas para diferentes grupos, visando superar a competição. Por conta do contínuo foco no desenvolvimento, o objetivo não é apenas atrair turistas, mas também incentivar os moradores a permanecerem.

1.5 O processo de *branding* de destinos

Uma estratégia de *city branding* possibilita a aplicação de uma mentalidade de base identitária na administração das cidades ao mesmo tempo que aborda o uso de instrumentos e conceitos específicos do *branding* corporativo (Ashworth; Kavaratzis, 2009).

Ashworth e Kavaratzis (2006), Dinnie (2011) e Hankinson (2001) sustentam que o branding é um processo constante, associado ao marketing mix e à totalidade do processo de organização urbana, não sendo uma atividade meramente promocional. Os dois primeiros autores concebem o branding de cidades como uma tática para alcançar benefícios competitivos, estimulando o investimento e o turismo de um lado, e fortalecendo comunidades, potencializando a identidade local, de outro. Eles defendem que a marca de um país ou de uma cidade deve ser considerada como um organismo multifacetado, composto por aspectos práticos, relacionais, afetivos, e estratégicos que, quando combinados, estabelecem uma coleção de vínculos com esse local.

O autor descreve o processo da seguinte maneira: quando a gestão local ou regional decide criar uma marca, é necessário começar com uma análise detalhada do território, levando em conta suas características e qualidades, para compreender sua essência e, assim, identificar sua identidade. No entanto, para realizar essa análise, é crucial ter um conhecimento profundo dos

recursos da cidade, das oportunidades disponíveis, dos públicos-alvo, bem como monitorar a concorrência e identificar e definir os atributos competitivos da marca da cidade (Kavaratzis, 2009b). Em seguida, é elaborado o posicionamento, onde são definidos os pontos em comum e os pontos distintivos em relação à concorrência, assim como a proposta de valor (Keller, 2008). A próxima etapa envolve a definição de uma visão específica para o local, juntamente com a definição de objetivos que devem ser alcançados por meio da colaboração e consenso do maior número possível de partes interessadas.

Em seguida, inicia-se a etapa de planejar projetos para alcançar os objetivos e conferir papéis bem definidos às entidades envolvidas no processo (Kavaratzis, 2009b). Políticos, governos, instituições privadas, organizações turísticas, associações locais e empresariais - todos precisam compreender a marca da cidade não apenas como um recurso turístico, mas principalmente como um ativo para toda a comunidade.

Em seguida, é crucial colocar em prática as ações de marketing, que podem abranger aspectos funcionais, financeiros, organizacionais e promocionais (Ashworth; Voogd, 1990), adaptando o plano de *marketing* por meio da seleção dos elementos da marca, da estrutura do programa de *marketing* de apoio e da exploração de associações secundárias (Keller, 2008).

Por último, é crucial comunicar a marca, adotando abordagens de *marketing* integradas e consistentes, para construir a imagem. O processo conclui-se com o acompanhamento e análise dos resultados das atividades, uma análise que leva à repetição de todo o processo, ajustado com base nas informações adquiridas e na experiência acumulada (Kavaratzis, 2009b).

Uma estratégia de *branding* de cidades possibilita a incorporação de uma mentalidade identitária na administração das cidades, ao mesmo tempo em que incorpora o uso de instrumentos e princípios específicos do *branding* corporativo (Ashworth; Kavaratzis, 2009).

1.6 Diferenças entre *place marketing* & *city branding*

É importante reforçar que os processos de *place marketing* e *city branding* não são a mesma coisa. O *city branding* é considerado o processo de identificar, gerar, e elaborar ideias e conceitos com o objetivo de re(construir) a identidade e o “*genius loci*” (gripo de características sócio-culturais, arquitetônicas, de linguagem, de hábitos, que caracterizam um local), e

consequentemente construir um sentido de local. É uma dinâmica que pretende desenvolver, gerir e manter o carácter competitivo de uma cidade.

Já o *marketing* de lugares implica na elaboração e implementação de um processo gerencial que orienta destinos para que eles atinjam objetivos ao adotar uma filosofia orientada para o *marketing*. É um processo que objetiva garantir que a mensagem da marca e a história da mesma sejam estrategicamente entregues as audiências certas.

Enquanto o *place branding* é sobre identificar os pontos fortes de um destino e criar uma identidade e imagem fortes, o *marketing* de lugares diz respeito à sobre como um local comunica quem ele é (a marca).

CAPÍTULO II – PERGUNTAS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1 Questão de investigação

- Quais estratégias de *branding* e *marketing* podem ser desenvolvidas para reposicionar a marca de Sintra no mercado e, consequentemente, aumentar a estadia média dos viajantes na vila?

Por meio da questão de investigação colocada, pretende-se compreender quais ferramentas de *branding* e *marketing* são eficazes para reposicionar Sintra no mercado turístico. Do ponto de vista prático, este trabalho pretende contribuir para alargar a atividade turística na vila de Sintra.

A contribuição do trabalho para a academia ocorre não só mediante a um aprofundamento do tema, como também pela capacidade do projeto de gerar valor a Sintra graças ao desenvolvimento de estratégias que objetivam comunicar melhor os ativos da cidade.

Em uma primeira instância, o presente projeto aprofundará conceitos como *destination branding* e *destination marketing*, dois elementos relevantes na criação de valor de um destino tanto do ponto de vista dos consumidores (turistas) como dos stakeholders (associações/negócios). Numa segunda fase, seguir-se-á a aplicação de um estudo de caso que objetiva coletar informações referentes à história e cultura de Sintra, além de compreender quais experiências e atrações turísticas que a vila oferece.

A utilização da metodologia de estudo de caso permitiu uma análise mais aprofundada do processo de reposicionamento da marca da vila de Sintra, proporcionando insights diferenciados e viabilizando a coleta de informação diversificada e seu cruzamento, permitindo a elaboração de algumas generalizações empíricas.

Foi também realizado o *social listening* de Sintra, o objetivo de coletar insights sobre a percepção dos turistas a respeito de vila, além de uma análise SWOT para melhor mapear o atual cenário turístico da cidade.

2.1.1 SOCIAL LISTENING SINTRA

Com o objetivo de descobrir a percepção dos turistas a respeito de Sintra, foi utilizada a metodologia de *Social Listening* por meio da ferramenta Brandseye. No processo, foram analisados comentários feitos *online* nas redes sociais (Facebook e Twitter), e em blogs, jornais e sites, no período de julho até dezembro de 2019.

Após a coleta dos comentários foi utilizado o software MAXQDA 2000 para a avaliação e interpretação dos dados qualitativos (comentários).

O processo incluiu as seguintes etapas:

1. Extração dos comentários *online*;
2. Interpretação do conteúdo e do significado (*meaning*) de cada comentário;
3. Análise dos comentários positivos, neutros e negativos;
4. Agregação dos comentários em subtópicos conforme o seu conteúdo e significado (*meaning*);
5. Agregação dos subtópicos em tópicos (macro categorias) conforme o conteúdo e significado (*meaning*).

Com os dados obtidos foi possível chegar ao:

- *Net Sentiment Index* de Sintra:

É o valor líquido de todas as opiniões expressas nas *online* sobre uma marca. Neste caso, a análise de sentimentos permitiu avaliar o sentimento total sobre Sintra.

O valor do *Net Sentiment Index* varia entre -100% (apenas comentários negativos) e + 100% (apenas comentários positivos). Ele é calculado por meio da seguinte fórmula: $\text{Sentimentos Positivos} - \text{Sentimentos Negativos} / \text{Total de Sentimentos (Positivos + Neutros + Negativos)}$.

- **Análise de Tópicos sobre Sintra:**

Os comentários coletados também foram agregados em grandes temas (tópicos), e subtemas (subtópicos). Este processo permitiu uma melhor compreensão a respeito de quais macro-elementos a vila é mais associada.

Esta análise de tópicos também possibilitou que fossem identificados os atributos que Sintra tem para oferecer. Assim, tomar decisões mais estratégicas para o futuro de Sintra como um destino turístico se torna mais fácil.

2.1.2 ANÁLISE SWOT

Além do *Social Listening*, foi feita também uma análise SWOT para avaliar o cenário do turismo em Sintra. Para isso, foram identificadas as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do turismo de Sintra. O processo colaborou para o desenvolvimento de uma estratégia de reposicionamento de marca mais bem informada.

Forças	Fraquezas
- Classificação como Patrimônio Mundial (UNESCO)	- Rede de transporte ineficiente/ deficiente conectividade urbana
- Monumentos de grande importância histórica	- Falta de hotéis
- Belas paisagens naturais	- Falta de oferta de restaurantes
- Localização privilegiada perto de Lisboa	- Falta de inovação e empreendedorismo
- Vinho e gastronomia	- Distância de atrações turísticas do centro histórico e dificuldade de acesso (Difícil acesso a algumas atrações ou até mesmo a ausência de transporte público (ex. Palácio e Parque de Monserrate) por
- Diversidade de atrações e	

experiências turísticas - Orla natural propícia para a prática de atividades turísticas - Cultura e tradição	conta da formação geográfica da Serra de Sintra) - Pouca atratividade da área urbana - Escassez de vida noturna - Desertificação da vila à noite - Má conservação de construções e patrimônio histórico, cultural e ambiental
Oportunidades	Ameaças
- Abundância e qualidade dos ativos naturais, viabilizando a dinamização do turismo - Continuidade da valorização da área classificada como Patrimônio Mundial - Crescente valorização e procura da oferta cultural - Potencial para o desenvolvimento de uma imagem promocional única, forte e autêntica - Ascendente busca por um turismo sustentável	- Proximidade a rotas turísticas com grande demanda, nomeadamente Cascais e Lisboa - Significativa competitividade com destinos como Cascais, Estoril e Lisboa no que diz respeito a alojamento e restauração - Abandono do espaço rural - Exposição a riscos geológicos / naturais - Efeito das mudanças climáticas na zona costeira, e no concelho.

2.2 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que permite uma análise detalhada de um assunto específico. É uma abordagem ampla, que permite aprofundar o conhecimento sobre um tema e oferecer subsídios para novas investigações sobre ele. O ponto de partida de um estudo de caso é sempre determinar quem é o alvo a ser estudado.

Para Yin (2003, p. 13), o estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenômeno atual em seu contexto real, especialmente quando as delimitações entre o fenômeno e o contexto não estão nitidamente definidas. O autor também pontua que o estudo de caso implica em um processo holístico, que abrange o planejamento, a coleta e a análise de dados. Ele pode englobar

tanto estudos de caso únicos quanto múltiplos, além de incorporar abordagens de pesquisa tanto quantitativas quanto qualitativas.

O propósito do estudo de caso é viabilizar a avaliação minuciosa de situações específicas, utilizando métodos qualitativos e/ou quantitativos, permitindo assim a coleta de informações variadas e, por consequência, sua triangulação, o que pode eventualmente levar a algumas generalizações empíricas. O estudo de caso tem uma abordagem holística, buscando abranger um objeto em sua totalidade. Ele ainda visa encontrar significados nas ações e nas dinâmicas sociais, interpretando a complexidade do objeto de estudo de maneira profunda. Para isso, utiliza diversas fontes de evidência, com o objetivo de compreender completamente a realidade (Cardoso; Rego, 2017).

Conforme Lüdke e André (1986), o estudo de caso como abordagem de pesquisa pode ser tanto simples e específico quanto complexo e abstrato, mas deve sempre ser cuidadosamente delimitado.

O estudo de caso tem sido empregado em diversos estudos de marketing e branding de cidades (Ashworth; Kavaratzis, 2010; Dinnie, 2011; Hankinson, 2001; Kavaratzis, 2008; Rainisto, 2003).

No presente projeto, a metodologia de estudo de caso permitiu uma análise detalhada da de Sintra, que é uma região com uma história rica e complexa, e que possui uma grande variedade atributos que podem ser diretamente observados. Por meio da pesquisa documental em diversos sites oficiais, foi possível obter informações relevantes sobre a história, a cultura, a geografia e sobretudo a oferta turística da região, dados estes que foram utilizados posteriormente para a proposição de um reposicionamento de marca para Sintra.

Em suma, o estudo de caso foi uma metodologia adequada para a pesquisa realizada na presente dissertação, pois permitiu uma análise pormenorizada da situação e ofereceu subsídios para a proposição de um reposicionamento de marca para a vila de Sintra, considerando os diversos fatores envolvidos na região.

CAPÍTULO III - ESTUDO DE CASO SINTRA

3.1 Sobre Sintra

Um local “onde a natureza e a arte maravilhosamente se combinam”. Foi com estas palavras que o escritor dinamarquês Hans Christian Andersen descreveu a vila de Sintra no livro “Uma Visita a Portugal”, publicado em 1866. Já o geógrafo árabe Al-Bacr definiu Sintra como “permanentemente mergulhada numa bruma que não se dissipa”, no século X. Em uma carta endereçada aos habitantes de Sintra, escrita pelo rei O rei D. Duarte (1433-38) em 1436, a vila é caracterizada como uma “Terra de mui boôs ares e agoas e de Comarquas em que há grande avondança de mantimentos de mar e de terra, e por a nossa mui nobre e leal cidade de Lisboa ser tão acerqua, e avermos em ella açaz de folganças, e desenfadamentos de montes e caças (...) (Câmara Municipal de Lisboa, 2013, disponível em: https://cm.sintra.pt/index.php?option=com_content&Itemid=298&catid=20&id=184&view=article#o-que-disseram-de-sintra, acesso em: 22 jul. 2022)

É incontável o número de referências feitas em prosa e verso a respeito da encantadora Sintra. Esbanjando, graciosamente, uma paisagem idílica que harmoniza história e natureza, a vila cativou artistas, poetas, escritores e outros influentes eruditos que descreveram, em suas obras ou cartões de viagens, a magnificência do cenário apresentado.

O poeta inglês Lord Byron (1788-1824) foi uma das mais renomadas figuras que visitaram Sintra e a que mais contribuiu para a exposição da vila no exterior, principalmente na Inglaterra. Após visitar Sintra, em junho de 1809, Byron escreveu o poema *Childe Harold's Pilgrimage*, uma das mais icônicas menções a Sintra na história da literatura romântica europeia.

Canto I

Estrofe XVIII

*“Lo! Cintra's glorious Eden intervenes
In variegated maze of mount and glen.
Ah me! what hand can pencil guide, or pen,
To follow half on which the eye dilates
Through views more dazzling unto mortal ken
Than those whereof such things the bard relates,
Who to the awe-struck world unlocked Elysium's gates?”*

Estrofe XIX

*The horrid crags, by toppling crown'd,
The cork-trees hoar that clothe the shaggy steep,*

*The mountain moss by scorching skies imbrown'd,
The sunken glen, whose sunless shrubs must weep,
The tender azure of the unruffled deep,
The orange tints that gild the greenest bough,
The torrents that from cliff to valley leap,
The vine on high, the willow branch below,
Mix'd in one mighty scene, with varied beauty glow"* (Byron, 1854, p. 25).

Localizada no distrito e área metropolitana de Lisboa, Sintra foi designada como um Patrimônio Mundial da Humanidade na categoria de Paisagem Cultural Edificada pela UNESCO. A vila é reconhecida por abrigar deslumbrantes construções históricas — muitas delas consideradas grandes exemplares da arquitetura romântica — onde são encontrados vestígios das mais diversas épocas da história de Portugal, incluindo o domínio romano e a ocupação muçulmana. Para além de preciosos monumentos, que vão de palácios e imensos castelos em ruínas até quintas e conventos de meditação, Sintra é agraciada com 22 km de orla costeira pontuada por praias magníficas.

Sintra, repousa esplendorosa em meio a uma exuberante vegetação povoada por abundante diversidade de espécies — tudo isso envolto por uma névoa que confere, à vila, um ar onírico, quase místico. É que devido à proximidade ao Oceano Atlântico e por conta da barreira de condensação da Serra de Sintra, o concelho apresenta uma particularidade: o microclima (Sintra, 2017). Isso acontece, pois o ar frio do Atlântico encontra o ar quente do Mediterrâneo. O ar, então, tende a ser bastante úmido, causando uma neblina típica, principalmente nas manhãs e finais de tarde de verão.

Segundo a Câmara Municipal de Sintra (Sintra, 2017, p. 158-159), o clima do concelho é caracterizado como mediterrânico, ou seja, ostenta uma temperatura média anual moderada, com verões secos e invernos chuvosos, com inclinação para o oceânico, um tipo de clima mais frio e com mais níveis de precipitação durante todo o ano, delimitado pela linha de cumeada (linhas formadas pelos pontos mais altos das montanhas ou cordilheiras longitudinalmente) e com amplitudes térmicas pouco pronunciadas. Além disso, mesmo nos meses mais quentes, as temperaturas não sobem muito mais de 30° e podem ser até 5° mais baixas do que na vizinha Lisboa.

Informações divulgadas no relatório elaborado a partir do programa Ciência Viva do Ministério da Ciência e da Tecnologia indicam que um dos microclimas ocorre na região montanhosa da exuberante Serra de Sintra. Aninhada entre Sintra e Cascais e também conhecida

como “Monte da Lua”, essa manta verde e montanhosa tem 10 km de longitude e 5 km de largura. Graças a sua orientação e a destacada altitude na plataforma litoral, a Serra de Sintra exibe condições climáticas bastante específicas. A temperatura geralmente é de três a quatro graus inferior à das regiões circunvizinhas, mantendo as características da Região Mediterrânica.

De acordo com o relatório, é o clima típico da Serra de Sintra que explica a exuberância da vegetação local. O relevo da serra bloqueia a umidade proveniente do Atlântico, resultando na formação de um microclima mediterrânico de caráter oceânico, com uma umidade quase subtropical. A evapotranspiração gerada pela floresta contribui para a manutenção de um alto e constante nível de umidade, beneficiando a preservação da cobertura vegetal que se estende pela área. Em certo sentido, a Serra lembra uma exuberante ilha verde localizada em uma paisagem mais plana, menos arborizada e urbanizada, principalmente ao sul.

Sintra ocupa a porção final do maciço integrado pelas serras de Aire, Candeeiros e Montejunto, envolvido pelo Maciço de Sintra. É delimitada a norte pelo concelho de Mafra, a sul por Oeiras e Cascais e a nascente por Odivelas, Loures e Amadora. A poente encontra-se o Oceano Atlântico que desenha a costa de Sintra por aproximadamente 25 km (Sintra, 2014, p. 11).

A vila de Sintra tem uma área de 319,2 km² e, com relação à população, a PORDATA contabilizou um total de 385.654 moradores em 2021, um crescimento de aproximadamente 2.1% habitantes relativamente aos censos de 2011. Sintra projeta-se no cenário nacional e regional pela sua potência territorial e dimensão populacional, sendo o 2º concelho mais populoso de Portugalw, logo atrás do concelho de Lisboa (Sintra, 2014, p. 1).

3.1.1 PONTOS DE INTERESSE

A quantidade de edifícios históricos impressionantes e as paisagens exuberantes, assim como a proximidade com Lisboa, tornaram a Sintra um destino turístico extremamente popular em Portugal. O cenário pitoresco e bucólico tem sido, desde sempre, um dos maiores atrativos turísticos da vila. Desde o século 18 que o clima e a localização da região conquistaram a atenção da nobreza europeia, resultando na construção de palácios elegantes, enormes mansões, e na modernização do paisagismo de Sintra, que ganhou deslumbrantes jardins decorativos e parques naturais.

Comumente vista como uma das vilas mais encantadoras da Europa, Sintra ostenta uma rica e preciosa herança histórica, arquitetônica e ambiental, apresentando um panorama cultural singular onde pode-se encontrar resquícios valiosos de quase todas as eras da história portuguesa. Não raramente, esses testemunhos possuem uma magnitude que transcende, devido a sua relevância, os limites territoriais deste local (Sintra, 2013).

Dentre tudo o que se há para ver em Sintra — desde construções históricas até florestas verde-esmeralda e praias rodeadas por dramáticas formações rochosas — há um monumento que ganha destaque no roteiro de quem visita a vila: o Palácio da Pena (dados). Erguido entre 1839 e 1885, o palácio é considerado uma das maiores joias arquitetônicas do Romantismo do século XIX no mundo. Foi, inclusive, o primeiro palácio romântico construído na Europa, antes mesmo do icônico *Schloss Neuschwanstein*, na Baviera (Visit Sintra/Sintra Romântica).

Eleito uma das Sete Maravilhas de Portugal em 7 de julho de 2007, o Palácio da Pena está majestosamente situado sobre uma rocha íngreme na parte oriental do Parque da Pena, no segundo ponto mais alto da Serra de Sintra. Sua origem remonta a 1838, quando o rei D. Fernando II obteve o antigo convento dos monges Jerónimos de Nossa Senhora da Pena, construído no cume da Serra de Sintra em 1511 pelo rei D. Manuel I e devolvido em 1834 devido à desintegração das ordens religiosas. O convento era composto pelo claustro e outras dependências, capela, sacristia e torre sineira, que hoje formam a porção norte do Palácio da Pena, também conhecido como Palácio Velho.

D. Fernando iniciou sua obra renovando o antigo convento, que estava em péssimo estado de conservação. Cerca de 1843, o rei empreendeu a ampliação do Palácio, acrescentando uma nova ala (Palácio Novo) com salões ainda mais imponentes, como o Salão Nobre. Ele concluiu a construção incluindo uma torre circular ao lado das cozinhas novas.

A renovação foi liderada pelo Barão de Eschwege, inspirado pelo romantismo alemão, possivelmente nos castelos às margens do Rio Reno, como Stolzenfels e Rheinstein, além da residência de Babelsberg em Potsdam. A construção do Palácio da Pena foi concluída por volta da década de 1860 e, hoje, consiste em duas alas: o antigo convento manuelino da Ordem de São Jerónimo e a ala construída no século XIX por D. Fernando II.

No projeto de restauração de 1994, foram reintegrados os tons originais na fachada do palácio: rosa-antigo para o mosteiro e ocre para o Palácio Novo. Não é coincidência que o Palácio

da Pena impressione por suas cores vibrantes, que se destacam em conjunto com ornamentos em forma de criaturas mitológicas na fachada.

Na encosta da serra, não longe do Centro Histórico de Sintra, encontra-se o Palácio e Quinta da Regaleira, que é a segunda atração mais visitada em Sintra. A construção foi comissionada no início do século XX por Carvalho Monteiro, um renomado colecionador e bibliófilo, detentor de uma das mais raras coleções camonianas, além de um reconhecido entomologista.

Monteiro encarregou o cenógrafo italiano Luigi Manini para projetar a quinta. O terreno, que já havia pertencido a outros proprietários, continha um palácio e uma capela. Manini desenvolveu, então, intervenções para as estruturas já existentes na quinta. Desde o palácio até as grutas, e jardins, todos foram munidos de símbolos alquímicos, maçônica ou referente aos Templários e aos Rosa-Cruz. Tais referências emprestam, à Quinta da Regaleira, um enigmático perfume de mistério. A própria arquitetura da quinta foi inspirada em distintos modelos arquitetônicos, com estruturas evocando o românico, o gótico renascentista e manuelino e, inclusive, o estilo *Art Nouveau*.

As obras terminaram em 1910 e, em 1942, a já conhecida Quinta da Regaleira foi adquirida pelo milionário Waldemar D'Orey. Logo após a compra, ele comissionou dois renomados arquitetos, Luís de Couto e António Lino, para redesenhar a parte interna do palácio com o objetivo de acomodar a grande família de D'Orey, além de eliminar alguns elementos decorativos. Mas, até hoje, o local encanta graças à profusão de ricos elementos decorativos, à presença de frondosos jardins, e por um cenário tridimensional pontuado por belos poços, grutas, lagos e pavilhões.

Com meio milhão de visitas anuais, o Castelo dos Mouros é a terceira atração mais visitada em Sintra. Atravessando dois cumes da Serra de Sintra, a fortificação foi construída estrategicamente em um dos pontos mais altos da serra, sobre uma coleção de imponentes rochas, que ao norte desempenham o papel de uma defesa natural intransponível.

As origens do Castelo dos Mouros, um dos únicos modelos de arquitetura militar em Sintra, são difíceis de precisar, mas segundo a página Visit Sintra, da Câmara Municipal de Sintra, a fortificação evoca o início da ocupação peninsular pelos mouros, no século VIII. O que se sabe é que o castelo, formado por uma dupla cintura de muralhas, ficou abandonado durante séculos até ser recuperado por D. Fernando II (quando). O rei estava decidido a preservar o que restava da fortaleza e, assim, na metade do século XIX, convocou o Barão von Eschewege para restaurar a muralha e suas torres, reintegrando o imponente “Castelo dos Mouros” à exuberante paisagem

sintrense. Von Eschewege também mandou arborizar toda a área. Erguendo-se pleno em nobreza e excelência, o castelo presenteia os visitantes com uma vista panorâmica que contempla desde Sintra até o mar.

O Palácio Nacional de Sintra, localizado no centro histórico da Vila, divide com o Castelo dos Mouros o posto de terceira atração mais visitada em Sintra. Popularmente chamado de Palácio da Vila, foi uma das residências da Família Real Portuguesa até o fim da Monarquia, em 1910, e o único palácio português da Idade Média que chegou intacto até a atualidade. A construção mantém a o DNA de sua configuração e silhueta desde a metade do século XVI.

Foi D. Manuel I (reinado, 1495-1521) quem encabeçou obras com o objetivo de emprestar beleza ao Palácio. No projeto arquitetônico, incluíram decorações tipicamente manuelinas (portas e janelas) e mudéjares (revestimentos azulejares), além de duas novas estruturas para o paço real: a ala nascente, dedicada aos quartos de D. Manuel, e a Torre arrematada pela Sala dos Brasões.

O palácio passou por diversas reformulações, nas quais foram adicionados elementos artísticos e arquitetônicos distintos. Exibindo elementos arquitetônicos medievais, góticos, manuelinos, renascentistas e românticos, o palácio surge como uma verdadeira joia em Sintra. A construção é considerada um belíssimo exemplo de arquitetura orgânica, que apresenta estruturas aparentemente separadas, mas que são conectadas por meio de pátios, escadas, corredores e galerias. Além disso, o palácio abriga a maior coleção de azulejos mudéjares do país.

Para além do Palácio da Pena, do Castelo dos Mouros, do Palácio de Sintra e da Quinta da Regaleira pode-se destacar como monumentos de interesse em Sintra:

- Palácio de Monserrate;
- Chalet e Jardins da Condessa d'Edla;
- Convento dos Capuchos;
- Palácio Biester

Além de monumentos históricos, Sintra esbanja um sem-fim de atrativos naturais. A região é, inclusive, reconhecida por suas praias de areia dourada e fina e banhadas pelo Oceano Atlântico e que oferece um ambiente propício para a prática de diversos esportes aquáticos: surf, pesca e parapente. Uma das mais encantadoras praias de Sintra é a Praia da Ursa, localizada a algumas

centenas de metros do famoso Cabo da Roca, o ponto mais ocidental da Europa. Eleita pelo Guia Michelin como uma das mais belas do planeta, a praia é conhecida por suas dramáticas formações rochosas que emolduram o oceano, desenhando uma paisagem de tirar o fôlego. O nome da praia faz menção a uma enorme rocha que se assemelha a uma urso com um filhote ao colo, quando vista de Norte. Intocada graças a sua localização remota e de difícil acesso, a praia preserva um caráter natural e selvagem.

Outras praias de destaque em Sintra são:

- Praia da Adraga;
- Praia da Aguda;
- Praia da Samarra;
- Praia da Vigia;
- Praia das Azenhas do Mar;
- Praia das Mações;
- Praia de São Julião;
- Praia do Magoito;
- Praia Pequena;
- Praia Grande

Sintra é um espaço privilegiado, cuja circunstância histórica e arquitetônica estabeleceu uma essência única que não se limita ao majestoso Palácio da Pena e se estende para outros monumentos históricos, além de ricas paisagens naturais.

3.1.2 HISTÓRIA DE SINTRA

Em Sintra, ressoam relatos de praticamente todas as eras da história de Portugal, acompanhados de valiosos vestígios da história global da humanidade. A ocupação humana nesta área remonta ao período Neolítico, notadamente devido ao microclima, à proximidade do oceano e do estuário do Rio Rejo, e à fertilidade do solo. Um dos registros mais significativos deste período é o Sítio Arqueológico São Pedro de Penaferrim, localizado em pleno maciço subvulcânico de Sintra, entre os 395 e os 402 m de altitude.

De acordo com a Câmara Municipal de Sintra, há, na Serra de Sintra, resquícios de habitats e povoações provenientes da segunda metade do milênio II e I a.C e dos séculos IX a VI e II a.C, e que remontam a diferentes períodos da Idade do Bronze em Sintra (Sintra, 2013).

Sintra também foi ocupada pelos romanos e recebeu o estatuto de *Municipium Civium Romanorum*. Esse reconhecimento pode ter sido designado por César em 49 a.C. ou por Otaviano em 30 a.C. No entanto, até esse período, Sintra era um local praticamente desconhecido. Foi somente durante o domínio Muçulmano nos séculos 8-12 que surgem os primeiros registros sobre a Vila de Sintra, frequentemente elogiada pela fecundidade e exuberância de suas terras.

Sintra surge gloriosa na definição cunhada pelo geógrafo Al-bacr (século X) – e que Almunime Alhimiari eternizou –, como “(...) uma das vilas que dependem de Lisboa no Andaluz, nas proximidades do mar. Está permanentemente mergulhada numa bruma que se não dissipa. O seu clima é são e os habitantes vivem longo tempo. Tem dois castelos que são de extrema solidez (...) é uma das regiões onde as maçãs são mais abundantes. Esses frutos atingem uma tal espessura que alguns chegam a ter quatro palmos de circunferência. Acontece o mesmo com as pêras. Na Serra de Sintra crescem violetas selvagens.” Da costa vizinha extrai-se âmbar excelente (Paisagem Cultural de Sintra, 2017, Disponível em: <http://paisagemcultural.sintra.pt/paisagem-cultural/depoimentos/180-borges-coelho>, Acesso em: 23/07/2022).

Durante o período de ocupação muçulmana, Sintra desempenhava o papel de segundo núcleo urbano e econômico mais significativo de Portugal, sendo Lisboa o primeiro. Nessa era, ergueu-se o Castelo de Sintra, mais conhecido como Castelo dos Mouros, sobre uma formação rochosa situada em um dos picos da Serra de Sintra. Sua construção teve como propósito servir como atalaia e defesa numa área disputada entre mouros e cristãos até o século XII. Desde 1910, o castelo ostenta a classificação de Monumento Nacional e continua a ser uma das atrações turísticas mais procuradas na região.

Após a conquista de Lisboa em 1147, o castelo dos Mouros entrega-se ao primeiro rei de Portugal, D. Afonso Henriques, com auxílio dos cruzados, e Sintra torna-se parte do domínio cristão, juntamente com a aquisição de outras duas cidades: Almada e Palmela (Sintra, 2013).

Em 9 de janeiro de 1154, D. Afonso Henriques concede o Foral à Vila de Sintra, um documento que estabelece a criação do Concelho de Sintra, abrangendo, posteriormente, um extenso território que seria segmentado em quatro freguesias: São Pedro de Canaferrim, São Martinho, Santa Maria e São Miguel.

No século XIII, duzentos anos após a conquista portuguesa, a Família Real inicia sua ocupação em Sintra. Em 1287, D. Dinis concede a vila à rainha D. Isabel de Aragão (a Rainha Santa Isabel).

Entre os monarcas que passaram por Sintra destacam-se: o rei D. Afonso IV (1325-1357); D. Fernando I (1367-1383) que doa o concelho à sua mulher D. Leonor Teles; D. João I detentor do Paço Régio como uma das principais moradas; D. Afonso V que nasceu e morreu em Sintra e D. João II que lá foi coroado; D. Leonor, mulher de D. João II, que desenvolveu o Hospital e Gafaria do Espírito Santo; D. Catarina de Áustria, mulher de D. João III e fundador da Santa Casa da Misericórdia; D. Manuel I autor das obras no Paço da Vila, da reconstrução da igreja de São Martinho e da construção do Mosteiro de Nossa Senhora da Pena; D. Carlota Joaquina que compra, no século XIX, a Quinta e o Palácio do Ramalhão; e também no século XIX, D. Fernando II, rei-consorte de Maria II, adquire o Palácio da Pena (Sintra, 2013).

Na segunda metade do século XVI, Sintra floresce como um “centro cortesão proeminente, impulsionado pela existência de uma aristocracia que lá construía suas mansões e propriedades” (V. Sertão). No entanto, devido a Restauração de 1640 e das guerras de Portugal contra a Espanha (1640-1668), Sintra foi excluída dos círculos reais e aristocráticos, resultando em um período prolongado de letargia desanimada para a vila, devido à ausência da corte que costumava se divertir em Sintra. Esse abandono foi agravado ainda mais após a Restauração, pois a família real, cada vez mais centrada na capital, preferia destinos de veraneio mais alinhados com as tendências da época (Sintra, 2013).

Apenas no último período do século XVIII e ao longo da maior parte do século XIX é que a atratividade de Sintra foi novamente reconhecida por viajantes estrangeiros e pela aristocracia portuguesa, encantados pela singularidade da paisagem e pelo clima da vila.

É o caso do escritor inglês William Beckford, hóspede do 5º marquês de Marialva, que chegou em Sintra no verão de 1787 e se hospedou na Quinta e o Palácio do Ramalhão. Em 1794, Becket arrendou o Palácio de Monserrate, propriedade do comerciante inglês Gerard Devisme, e redecorou o local. Mais tarde, o mecenas Francis Cook, também inglês, se encanta por Sintra e decide arrendar a quinta de Monserrate.

O exotismo encantador de Sintra, que se encontra frequentemente envolta por um místico nevoeiro, foi então responsável por atrair milionários estrangeiros que, inspirados pelas

potencialidades deste invulgar meio natural, construíram ou reformaram palácios, palacetes e chalés na vila.

O empreendimento artístico mais marcante em Sintra foi o Palácio da Pena, uma obra notável do romantismo português encomendada pelo rei-consorte D. Fernando II, esposo da rainha D. Maria II (1834-1853). Construído sobre as ruínas do antigo mosteiro Jerónimo do século XVI, o palácio apresentava uma arquitetura eclética única, diferente de qualquer outra na arte portuguesa da época. O projeto, concebido pelo barão de Eschwege em colaboração com D. Fernando II, transformou o Palácio da Vila em uma estância de veraneio da Corte, rivalizando, no final do século, com outra região popular de veraneio real: Cascais. Após Sintra, a corte de D. Luís I (1861-1889) e D. Carlos I (1889-1908) passava os meses de setembro e outubro em Cascais para o veraneio (Sintra, 2013).

No início do século XX, Sintra já era um destino de verão e uma residência popular para aristocratas e magnatas. Um desses notáveis foi Carvalho Monteiro, apelidado de "Monteiro dos Milhões" devido à sua robusta riqueza. Ele construiu um palácio luxuoso perto da vila, em uma propriedade que comprou da baronesa da Regaleira. Este palácio, com sua arquitetura neo-manuelina, é um marco no movimento de renascimento arquitetônico em Portugal (Sintra, 2013).

Entre a segunda metade do século XIX e os primeiros anos do século XX, Sintra transformou-se em um local ideal para artistas. Personalidades como o músico Viana da Mota, músico e pintor Alfredo Keil, o pintor Cristino da Silva (autor de "Cinco Artistas em Sintra", uma das mais renomadas pinturas do romantismo português,), e os escritores Eça de Queirós e Ramalho Ortigão, estiveram aqui, moraram, trabalharam ou buscaram fomento para a própria criatividade.

Os primeiros anos do século XX marcaram um período de maior "urbanização" em Sintra, impulsionado pela eficiência da linha de trem que conecta a vila a Lisboa, popularizando a prática de "ir a Sintra". Nesse contexto, foram estabelecidas em Sintra instituições dedicadas ao estudo e preservação de seu extenso patrimônio artístico, como o Instituto Histórico de Sintra, liderado por Afonso de Ornelas, fundado na década de 1920.

Até o início dos anos 1960, a faixa litorânea de Sintra, fora da área designada como Patrimônio Mundial e agraciada por uma paisagem marítima e clima distintos dos Estoris (cuja era dourada ocorreu entre 1890 e 1930), converteu-se em uma região privilegiada para segundas residências, principalmente para férias de verão. Essa transformação é evidenciada até hoje por notáveis exemplos de arquitetura de veraneio, caracterizada pelo estilo "Casa Portuguesa".

Em Sintra, foram erguidos empreendimentos de alguns dos arquitetos mais destacados de Portugal na primeira metade do século XX, tais como Raul Lino, Norte Júnior, ou Tertuliano de Lacerda Marques.

Por todas essas razões, o foco volta-se novamente para Sintra, e a conservação de sua paisagem cultural torna-se uma necessidade imperativa. Surgem associações dedicadas à proteção do patrimônio; eventos como congressos e festivais, sob a influência do Romantismo, são organizados; antigas academias sintrenses, voltadas para as Artes e Cultura, são renovadas, enquanto novas instituições com objetivos semelhantes são fundadas; uma ampla política cultural é implementada no âmbito da administração municipal, atendendo aos desejos da população, especialmente voltada para a pesquisa, estudo e propagação dos valores histórico e monumentais da região, para a promoção local de diferentes vertentes da arte e para incentivar um turismo de excelência.

Desenvolvem-se, igualmente, regulamentos inovadores com o propósito de preservar Sintra e sua Serra. Diversos locais e monumentos recebem classificações legais; a Área de Paisagem Protegida de Sintra-Cascais é estabelecida, agora conhecida como Parque Natural de Sintra-Cascais, abrangendo toda a Serra; são estabelecidos serviços e gabinetes dedicados exclusivamente à preservação, restauração e conservação desse valioso Patrimônio Histórico e Natural.

3.1.3 SINTRA PATRIMÔNIO MUNDIAL

Através dos tempos, desenvolveu-se na Serra de Sintra um panorama cultural de valor excepcional e único. Em 6 de dezembro de 1995, durante a 19ª Sessão do Comitê do Patrimônio Mundial da UNESCO em Berlim, Sintra recebeu a prestigiada classificação de Patrimônio Mundial na categoria “Paisagem Cultural”. Leite (1993) já dizia que “A área classificada abrange as freguesias de Santa Maria e São Miguel, São Martinho, São Pedro de Canaferrim e Colares, numa área total de aproximadamente 1500 hectares, ao que se lhes mostra adjacente uma zona tampão, que abrange a Vila de Colares e o Cabo da Roca, até ao mar, e uma zona de transição que atravessa os limites municipais e se expande para o município de Cascais e cujo objetivo será a contribuição para a salvaguarda desta unidade.” (p.33).

Sintra foi pioneira ao ser reconhecida como o primeiro Patrimônio Mundial na Europa na categoria de “Paisagem Cultural”. Conforme indicado no ponto 1.3.1 do documento sobre o

Patrimônio Mundial da UNESCO, o Comitê do Patrimônio Mundial define uma Paisagem Cultural da seguinte maneira: *“They are illustrative of the evolution of human society and settlement over time, under the influence of the physical constraints and/or opportunities presented by their natural environment and of successive social, economic and cultural forces, both external and internal.”* (Unesco, 2021, p. 22).

A candidatura de Sintra a Patrimônio Mundial/Paisagem Cultural da UNESCO não visava apenas categorizar uma coleção específica de construções históricas em uma região, mas sim toda uma área que há muito tempo se estabeleceu como um ambiente cultural e natural com características distintas. Essa área abrange desde significados míticos antigos até experiências contemporâneas que souberam preservar a herança recebida sem alterar sua essência (Sintra, 2013).

Situada na porção central de Portugal, no extremo oeste da Península Ibérica e próxima ao Oceano Atlântico, a Paisagem Cultural e Sintra combina harmoniosamente ativos naturais e culturais inseridos em um cenário cativante. Observada de longe, a vila parece ser uma paisagem mais natural composta por uma pequena cadeia montanhosa envolta por densas e verdes florestas, e que se eleva da zona rural (também envelopada por exuberantes montes e vales) entre Lisboa e o litoral. Porém, quando observada de perto, a Serra apresenta ricos vestígios culturais que percorrem várias eras significativas da história de Portugal e ostentam uma riqueza surpreendente.

A paisagem cultural de Sintra é um complexo surpreendente que contempla jardins públicos, quintas, residências nobres, propriedades rurais, mosteiros e bastiões, todos perfeitamente harmonizados com a exótica vegetação local, pontuada por espécies como o cipreste mexicano, acácias e eucaliptos australianos, bem como pinheiros.

O ápice da extraordinária paisagem de Sintra foi alcançado durante o reinado de D. Fernando II da dinastia Saxe-Cobourg-Gotha (1836-1885), quando o magnífico Palácio da Pena foi erguido. A ele foi conferida uma grandeza que apenas um romântico com uma ampla compreensão artística e uma profunda percepção estética poderia conceber (Sintra, 2013).

Segundo informações da Câmara Municipal de Sintra, D. Fernando II ornamentou o palácio com um amplo parque romântico adornado com árvores raras e exóticas. Além disso, ele embelezou o parque com fontes, riachos, chalés, capelas e ruínas. O monarca ainda revitalizou as florestas da Serra, introduzindo uma variedade de novas árvores, principalmente carvalhos e pinheiros locais, além de ciprestes do México e acácias da Austrália, entre outras espécies, contribuindo para conferir uma atmosfera romântica ao ambiente.

A Paisagem Cultural assim categorizada pela Unesco desde 1995 graças ao seu valor inerente e de grande relevância para o cenário global pode ser observada nas figuras seguintes (Figura 1 e Figura 2).

A Paisagem Cultural de Sintra encaixa-se também nas categorias II, IV e V do parágrafo 24 estabelecidas pela Unesco na “Orientations devant guider la mise en oeuvre de la Convention du Patrimoine Mondial”.

Critério (ii): No século XIX, Sintra tornou-se o primeiro centro da arquitetura romântica europeia onde esta nova sensibilidade se manifestou na utilização de elementos góticos, egípcios, mouros e renascentistas e na criação de parques, misturando espécies locais e exóticas de árvores. Fernando II (1836-1885) desenvolveu assim o romantismo de uma forma esplêndida, única na região do Mediterrâneo.

Critério (iv): A paisagem é um exemplo único do Romantismo Europeu com a ocupação cultural da vertente norte da Serra que manteve a sua integridade essencial como representação de diversas culturas sucessivas, bem como da flora e fauna associadas. A atmosfera romântica, fortalecida ao longo do tempo, e as lembranças do período vitoriano, bem como as alusões exóticas, ainda são potentes e podem ser facilmente reconhecidas em toda a paisagem. As moradias e quintas com os seus jardins e parques que cobrem a maior área da propriedade correspondem a uma paisagem claramente definida desenhada e criada intencionalmente pelas pessoas através do desenho paisagístico.

Critério (v): A paisagem cultural, com sua vegetação local e exótica - como ciprestes mexicanos, acácias e eucaliptos australianos e pinheiros -, suas cristas e pilhas de rochas graníticas que cobrem os vestígios arqueológicos, palácios e parques, bem como o centro histórico de Sintra e outras belas moradias, construídas na mesma linha da Serra envolvente, formam uma paisagem contínua e organicamente evoluída, sustentada por criteriosos projetos de restauro e preservação. Esta combinação única de parques e jardins transformou a paisagem num mundo abundante, que oferece surpresas a cada curva dos caminhos, levando o visitante de uma descoberta a outra, e influenciou o aprimoramento da arquitetura paisagística em toda a Europa.

A área classificada Sintra também abrange os Parques e Manchas Florestais, o Parque da Pena, o Parque de Monserrate e as Manchas Florestais da Serra. A nível de arquitetura, a área contempla o Palácio Nacional de Sintra, Palácio da Pena, Palácio de Monserrate, o “Chalet” da Condessa d’Edla, Quinta da Penha Verde, Palácio dos Ribafrias, Palácio de Seteais, Quinta da

Regaleira, “Chalet” Biester, Quinta do Relógio, Quinta dos Pisões, Quinta do Saldanha e Quinta da Amizade.

De arquitetura militar destaca-se o Castelo dos Mouros. A vila também é rica em arquitetura religiosa, e abriga o Convento Jerónimo de Nossa Senhora da Pena, Convento da Trindade (Arrabalde), Convento do Carmo (Eugaria), Convento de Santa Cruz dos Capuchos, Antiga Igreja Paroquial de S. Pedro de Canaferrim, Igreja Paroquial de Santa Maria, Antiga Igreja Paroquial de São Miguel, Igreja Paroquial de São Martinho, Igreja de Nossa Senhora da Misericórdia, Capela do Espírito Santo, Palácio Nacional de Sintra, Capela de Santa Catarina (Penha Verde), Capela de São João Baptista (Penha Verde), Capela de São Brás (Penha Verde), Capela da Quinta do Saldanha, Capela da Santíssima Trindade (Regaleira) e Ermida da Nossa Senhora da Piedade.

No que se refere ao Centro Histórico, vale destacar a Vila Velha de Sintra e seus monumentos. Integrado na área classificada estão os Monumentos e Vestígios Arqueológicos, tais quais o Sítio Neolítico de São Pedro de Canaferrim, Povoado Neolítico/Calcolítico da Rua das Padarias (Vila Velha de Sintra), Povoado Calcolítico da Penha Verde, Tholos da Bela Vista, Povoado da Idade do Bronze do Castelo dos Mouros, Depósito da Idade do Bronze do Monte do Sereno, Povoado da Idade do Bronze/Ferro do Parque das Merendas, Estação Romana da Vila de Sintra e possível Via e Necrópole Romanas da Rua da Ferraria, Necrópole Medieval da Antiga Igreja Paroquial de São Pedro de Canaferrim, Necrópole Medieval da Antiga Igreja Paroquial de Santa Maria, Necrópole Medieval de Nossa Senhora de Milides.

3.2 Turismo em Sintra

3.2.1 A OFERTA TURÍSTICA EM SINTRA

Sintra se beneficia de uma vasta oferta cultural caracterizada pela existência de palácios, museus e monumentos históricos. A riqueza patrimonial e a paisagem pitoresca que Sintra oferece, sobretudo nos seus núcleos históricos, são convidativas ao passeio e à contemplação.

Com a intenção de tornar a experiência nesses espaços culturais mais acessível, desvendar locais lendários e facilitar sua identificação, a Câmara Municipal de Sintra lançou a iniciativa “Roteiros do Património”. Por meio desse projeto, são oferecidos itinerários culturais temáticos em diferentes áreas de Sintra. São 11 os roteiros disponibilizados:

- Roteiro Queirosiano;
- Roteiro no Centro Histórico de Colares;
- Roteiro Medieval;
- Roteiro do Centro Histórico de Sintra;
- Roteiro Romântico;
- Roteiro das Fontes de Sintra;
- Roteiro da Rainha D. Amélia;
- Roteiro Patrimonial de Aqualva;
- Roteiro Patrimonial de Belas;
- Roteiro Patrimonial de Rio de Mouro;
- Roteiro Patrimonial de Queluz

Cada rota disponibilizada contempla um grupo distinto de atrações, e conduz os participantes a descobrirem diferentes facetas de Sintra, desde o lado romântico da vila, até às construções medievais da região. As rotas com suas respectivas atrações turísticas estão disponíveis em mapas do Google Maps no site da Câmara Municipal, e as visitas podem ser feitas tanto individualmente, a partir dos links disponíveis na página, ou com um guia.

Sintra é, também, muito aplaudida por seus atrativos naturais. A região exibe uma linha de costa com uma extensão de 23 km e pontuada por 17 belas praias oceânicas — 6 com nadador-salvador durante a respectiva época balnear e 11 praias selvagens. Cada uma delas mantém padrões de qualidade da água excelentes, durante uma temporada balnear que se estende por três meses. As praias locais são amplamente apreciadas para a prática de várias atividades aquáticas, incluindo *surf*, *bodyboard* e pesca desportiva. Além disso, as falésias propiciam aos amantes do parapente excelentes rampas de salto.

As praias mais conhecidas da Costa Atlântica de Sintra são a Praia das Mações, muito frequentada por praticantes de *bodyboard* e do *surf*, a Praia da Adraga, onde o naturismo é permitido, e a já mencionada Praia da Ursa, reconhecida pela presença de falésias pontiagudas e cascatas que desenham uma paisagem de beleza selvagem e intocada.

Além de belas praias que proporcionam o cenário ideal para a prática de variados esportes, a oferta turística de Sintra também é rica em outros ativos naturais. Há, por exemplo, uma vegetação

luxuriante e intocada que apresenta condições perfeitas para quem quer fugir das grandes cidades e entrar em contato com a natureza.

Em fevereiro de 2022 o site Recicla, focado em conteúdos relacionados à sustentabilidade, destacou Sintra como destino ideal para escapadas de fim de semana, salientando a vertente sustentável e de contato com a natureza que a vila proporciona. O site realçou, como o maior atrativo natural de Sintra, o Parque Natural Sintra-Cascais.

Reconhecido como um dos pulmões do centro Portugal, o parque agrupa a Serra de Sintra, a Serra de Colares e o Cabo Raso, além dos arredores de Cascais, o seu litoral, e uma vasta extensão de florestas pontuadas por pinheiros e abetos, entre outras espécies. Um dos destaques do parque, que é pontuado por dunas, lagoas e uma costa emoldurada por falésias, é o famoso Cabo da Roca, que forma a extremidade ocidental da Serra de Sintra, elevando-se a 200 metros do Oceano Atlântico. O cabo é o ponto mais ocidental da Europa continental e foi definido por Luís Vaz de Camões o local “Onde a terra se acaba e o mar começa” (Camões, 1572, Canto III). De lá, visitantes podem apreciar uma vista de tirar o fôlego do Atlântico, e admirar um dos pores do sol mais espetaculares de Portugal.

Além de paisagens idílicas, o Parque Natural Sintra-Cascais agracia visitantes com uma vasta área classificada com mais de 14 mil hectares de verde, onde habitam mais de 200 espécies de vertebrados e de 1000 plantas diferentes. Em uma viagem ecológica ao Parque Natural Sintra-Cascais, muito se pode explorar com toda a biodiversidade existente. Na flora, há cerca de 900 plantas naturais, incluindo espécies raras da floresta Laurissilva, típica da Madeira e dos Açores, além de espécies ameaçadas como o cravo-romano (*Armeria pseudoarmeria*) e o cravo-de-sintra (*Dianthus cintranus*). Há também animais como raposas e salamandras, e espécies raras como diferentes morcegos (como o Morcego-orelhudo-cinzento, *Plecotus austriacus*), águias de Bonelli (*Aquila fasciata*), gaviões (*Accipiter nisus*), víboras-cornudas (*Vipera latasti*) e cobras-de-capuz (*Macroprotodon cucullatus*).

Ainda de acordo com o site Recicla (2022), “O Parque Natural Sintra Cascais é casa de tantas espécies prende-se com o facto de não existir exploração turística na área, o que permite, por exemplo, que algumas espécies de morcegos aqui permaneçam e se reproduzam. Outra característica passa pelos baixos níveis de poluição dos cursos de água, o que cria condições para a existência de anfíbios e répteis de diferentes espécies.” (<https://recicla.pt/a-nao-perder/sem-planos-para-o-fim-de-semana-visite-sintra-de-forma-sustentavel/>)

Desde 2021, o Parque Natural Sintra-Cascais tem 15 novas trilhas, totalizando 42 quilômetros. Há caminhos para todos os níveis de aventura, seja na floresta ou mais próximo do mar. Todos são de fácil acesso e apresentam áreas de estacionamento onde os visitantes podem parar o carro antes de começarem a aventura. Todas as trilhas são sinalizadas e possuem uma placa onde é possível consultar informações referentes à dificuldade e o tempo de realização do percurso. Esta estrutura foi adotada para permitir que a população aproveite estes espaços com conforto e segurança, minimizando dificuldades com relação ao acesso.

A abertura das trilhas à população colabora também para a divulgação dos valores de biodiversidade do PNSC, reiterando a colaboração ativa das comunidades. Graças às suas condições geográficas e climáticas, Sintra é o destino perfeito para a prática de golfe, e a localidade que abriga a maior quantidade de campos de golfe da Região de Lisboa. Muitos deles, inclusive, foram desenhados por arquitetos de renome internacional. Um dos mais cobiçados da região é o Pestana Beloura Golfe, aninhado nos sopés verdejantes da Serra de Sintra. Desenhado pelo arquiteto americano Rocky Roquemore, o campo (um par 72 levemente ondulado) é ocupado por mais de 40.000 eucaliptos, pinheiros, sobreiros, magnólias, gerânios, palmeiras e outras árvores e espécies exóticas foram plantadas. Lá, são sediados eventos como a Semana Internacional de golfe da Costa do Estoril.

Outros campos de golfe da região são o Belas Clube de Campo, o Penha Longa Golf Club e o Lisbon Sports Club, todos capazes de satisfazer até os golfistas mais exigentes. Com uma oferta natural tão rica e oferecendo condições excepcionais de localização geográfica e qualidades ambientais, não é de se surpreender que Sintra seja um destino propício para a prática de ecoturismo em Portugal. Desde as caminhadas, ao ciclismo de montanha, à escalada e ao *rapel* na serra, até ao *bodyboard* nas praias, são inúmeras as atividades que Sintra oferece a visitantes e aos moradores.

Por conta desta variada oferta e como estratégia para promover o turismo ativo, a Câmara Municipal de Sintra lançou a marca ActiveSintra, com a intenção de cativar e reter visitantes durante todo o ano e por estadias mais largas. Associada à essa marca, foi criado um portal *online* no site Visit Sintra, que faz parte do domínio da Câmara Municipal. A proposta é concentrar toda a informação necessária a quem deseje experienciar uma inesquecível aventura em Sintra. Lá, os visitantes podem descobrir uma variada oferta de turismo de natureza em Sintra: desde atividades aéreas como arborismo, asa-delta e parapente; esportes náuticos como *bodyboard*, canoagem, *stand*

up paddle e *surf*; e experiências terrestres como o *birdwatching*, cicloturismo, escalada e rapel, entre outros.

A região de Sintra é também conhecida por sediar uma variedade de eventos de projeção local e até internacional. O Sintra Portugal pró organizado sob a égide do IBA (International Bodyboarding Association) reúne os melhores *bodyboarders* mundiais nas categorias masculina e feminina. Essa é a única etapa europeia do circuito mundial de *bodyboard*. O evento que acontece anualmente na Praia Grande, uma porção preservada do Parque Natural Sintra-Cascais e uma praia reconhecida pela qualidade da sua ondulação que permite a execução de manobras espetaculares.

Para amantes da cultura há o Festival de Sintra, um evento líder dedicado à música clássica, que conta com recitais de coral e piano, bem como concertos apresentados nos palácios da região.

Tão ricas quanto os monumentos e paisagens de Sintra são as atrações gastronômicas da vila. Quem visita a região pode se deliciar com saborosos pratos regionais como o Leitão dos Negrais, a Carne de Porco às Mercês, o cabrito e a vitela assada (Visit Sintra). Há ainda as icônicas Queijadas de Sintra, e os lendários Travesseiros de Sintra fabricados pela histórica Pastelaria Piriquita, fundada em 1862.

3.2.2 INICIATIVAS DO TURISMO EM SINTRA

Para dinamizar a atividade turística em Sintra, foram criadas diversas iniciativas distintas ao longo dos anos. É o caso das já mencionadas Rotas Temáticas, que incluem visitas a diferentes locais de interesse patrimonial, e do ActiveSintra, ação desenvolvida pela Câmara Municipal de Sintra para fomentar o turismo esportivo na região.

Há, para além destas iniciativas sublinhadas, outras estratégias de comunicação e projetos elaborados para dinamizar o turismo em Sintra. O Parque da Pena, por exemplo, lançou em 2021 o app Pena Quest, um aplicativo que permite ao visitante explorar o Parque da Pena, numa perspectiva inovadora que apresenta componentes de interatividade e diversão. Desenvolvida pelo Parques de Sintra, o app é gratuito e consiste num percurso de aproximadamente uma hora, onde é proposto aos participantes, que resolvam desafios, à medida que se descobrem alguns dos mais importantes recantos do parque, uma novidade direcionada a novos públicos.

A própria empresa Parques de Sintra – Monte da Lua, S.A., uma sociedade anônima com capitais unicamente públicos, foi fundada nos anos 2000 devido à fragilidade que o patrimônio

cultural e histórico de Sintra exibia oito anos após a classificação da vila como Patrimônio Mundial da Humanidade na categoria de Paisagem Cultural pela UNESCO¹⁹ (Decreto-Lei nº 215, 2012, p. 4664).

O objetivo da organização é recuperar, conservar e divulgar os mais significativos valores naturais e culturais da zona da Paisagem Cultural de Sintra e em Queluz. A Parques de Sintra – Monte da Lua, S.A. (PSML) é responsável pela gestão de um total de sete monumentos: Parque, a Tapada e o Palácio da Pena, os Jardins e o *Chalet* da Condessa d’Edla, o Parque, a Tapada e o Palácio de Monserrate, o Castelo dos Mouros, o Convento dos Capuchos, a Villa Sassetti e, desde 2012, o Palácio Nacional de Sintra, os Jardins e o Palácio Nacional de Queluz e a Escola Portuguesa de Arte Equestre.

As atividades da empresa contemplam diferentes áreas, como a restauração, requalificação, revitalização, conservação, divulgação e exploração do patrimônio acima referido (ver <https://www.parquesdesintra.pt/pt/sobre-nos/quem-somos/>).

Segundo o plano de gestão apresentado no website da PSML, a estratégia passa por:

- Estabelecer novos centros de atração turística por meio da reabilitação, restauração e conservação do patrimônio, buscando aumentar o número de visitantes e as receitas;
- Diversificar a oferta de produtos e serviços turísticos relacionados aos parques, palácios e monumentos;
- Aprimorar os serviços oferecidos aos visitantes;
- Priorizar a informação e comunicação, explorando as mais recentes tecnologias de Informação e Comunicação;
- Avaliar continuamente a satisfação dos visitantes;
- Preservar a Paisagem Cultural de Sintra;
- Implementar políticas de manutenção adequadas

3.2.3 PLANO ESTRATÉGICO PARA O TURISMO DA REGIÃO DE LISBOA (2015-2019)

Com o objetivo de compreender o cenário turístico atual e elaborar possíveis caminhos para futuro de Sintra, é essencial examinar documentos que abordem seu contexto, incluindo estratégias

turísticas delineadas pelos intervenientes responsáveis. Isso engloba a análise dos Planos Estratégicos para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019 e 2020-2024.

O Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019 foi concebido para elevar Lisboa a um nível diferenciado de excelência turística. A elaboração do plano contou com a participação dos mais relevantes *stakeholders* do setor, incluindo as mais importantes Câmaras Municipais da Região, a Associação de Turismo de Lisboa, o *Chief Commercial Officer* da Aeroportos de Portugal (ANA) e a Associação Portuguesa de Agências de Viagens e Turismo.

O plano destaca, em primeiro lugar, o relevante contributo e performance do turismo para o PUB na região de Lisboa que, desde 2009, tem demonstrado um significativo crescimento de 6% ao ano, com os mercados europeus representando 55% do total de visitantes.

Em uma avaliação abrangente, foi constatada a presença de mercados com declínios desde 2009, notadamente os mercados espanhol e italiano. Os mercados europeus ainda mantêm uma posição predominante como emissores de turistas na Região, representando 55% do total de visitantes. No entanto, nos últimos anos, mercados como o brasileiro têm ganhado relevância, emergindo como o segundo maior mercado da Região, conforme evidenciado no gráfico abaixo.

Destacam-se o mercado francês e o brasileiro, que apresentam uma significativa relevância com pesos e crescimentos de 12% e 19%, respectivamente. Da mesma forma, os mercados americanos (11%), holandeses (11%) e russo (37%, o maior aumento desde 2009, apesar de sua menor dimensão) também demonstraram um crescimento expressivo. O caso da Espanha ilustra que nem todos os mercados com grande relevância na região experimentaram um crescimento, registrando até mesmo uma diminuição (-3%). O mercado italiano também teve resultados negativos durante o período analisado. Por outro lado, os mercados alemão e do Reino Unido alcançaram resultados positivos, embora abaixo de 10%.

É sublinhado que tais mercados europeus apresentam motivações distintas, e que motivações relacionadas à natureza, aventura e saúde, têm forte projeção em mercados como a Alemanha, França e Holanda. “A preferência pelo “Sol e Mar” é representativa em todos os mais importantes mercados emissores europeus. Também as porcentagens referentes à “Cultura”, “Natureza” e “City Breaks” revelam uma preferência coletiva, ainda que com uma intensidade menor. Por sua vez, “Aventura” e “Wellness/ Spa/ Saúde/ Tratamento” não possuem uma preferência significativa, mas têm uma certa relevância nos mercados francês, alemão e holandeses.

Os “Eventos Específicos” são a única motivação com peso inferior a 15% em todos os mercados emissores europeus apresentados na tabela” (ERTRL, 2014, p.14-15).

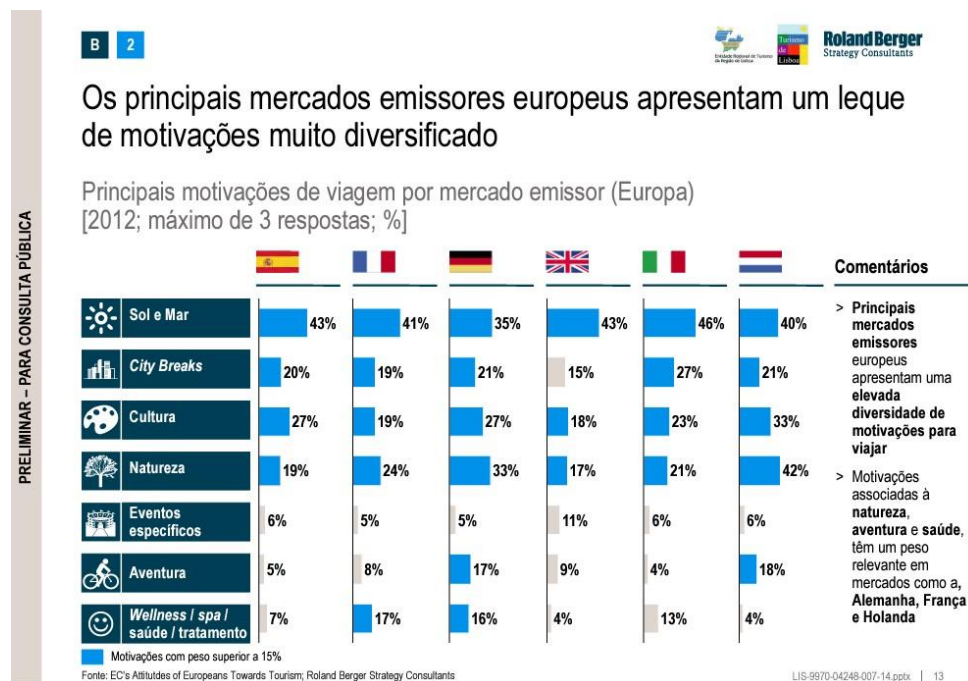


Figura 2. Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019. Roland Berger Consultants, 2014.

No que diz respeito aos principais segmentos de turistas que visitam Lisboa, destaca-se o bom posicionamento na categoria de casais entre 35 e 54 anos, direcionados para *city/short-breaks* (22%). Os mercados emissores predominantes para esse segmento são a Espanha (26%), França (10%) e Brasil (10%). Outro segmento relevante é o de jovens *trendy*, cujo peso relativo é 14% no total de segmentos. Destes jovens, 61% são estudantes e estão fazendo a primeira visita em Lisboa. A maior parte é proveniente da Espanha, 23,7%, depois Alemanha 13,0 %, e França em terceiro 12,2%. Foi observado ainda que, em todos os segmentos (casais, jovens *trendy*, famílias com crianças, *premium*, negócios e *golden*), o segmento de negócios tem potencial para ser desenvolvido.

Já as categorias “*Premium*”, “*Negócios*” e “*Golden*” são caracterizadas por uma significativa percentagem de “*repeaters*” (visitantes recorrentes). Vale ressaltar que os Estados Unidos são um dos mercados emissores predominantes para o nicho “*Negócios*”, enquanto o Brasil se destaca nos nichos “*Famílias com crianças*” e “*Casais*”.

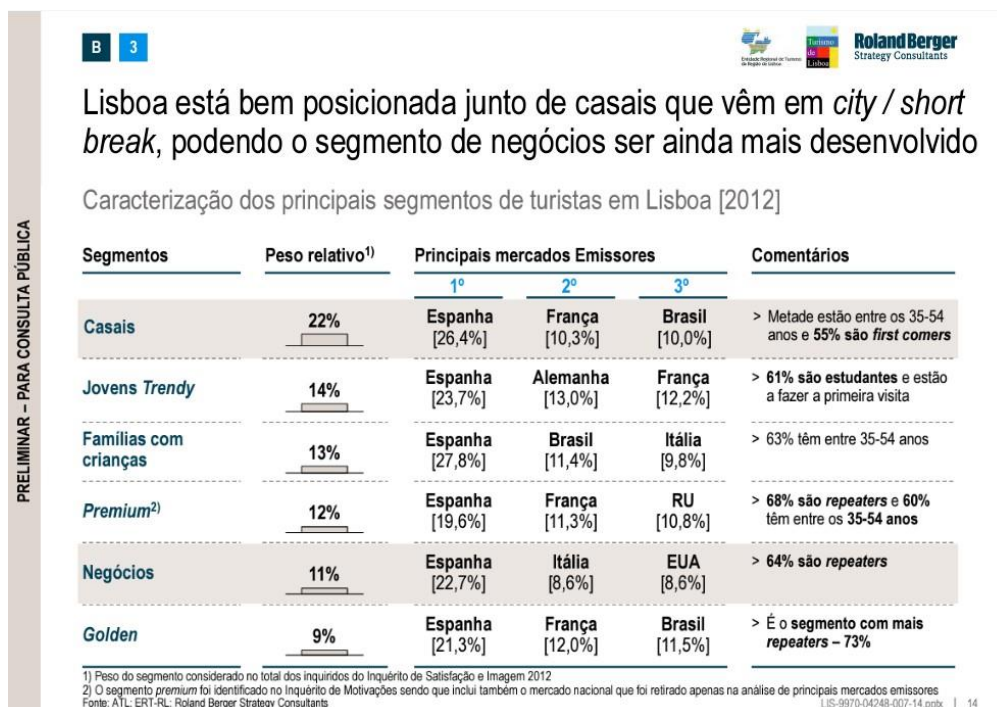


Figura 3. Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019. Roland Berger Consultants, 2014.

Foi realizado, ainda, um *benchmarking* analisando a performance turística de Lisboa com relação à 6 destinos: Amsterdam, Barcelona, Copenhagen, Madrid, Praga, Viena (diretos), e Berlin, Istanbul, Paris e Roma, aspiracionais. Compararam a abrangência da oferta turística entre os destinos e concluiu-se que “Lisboa ostenta condições ímpares para exibir uma oferta singular, sendo preciso, porém, aprofundar a oferta de alguns produtos.” (ERTRL, 2014, p. 20)

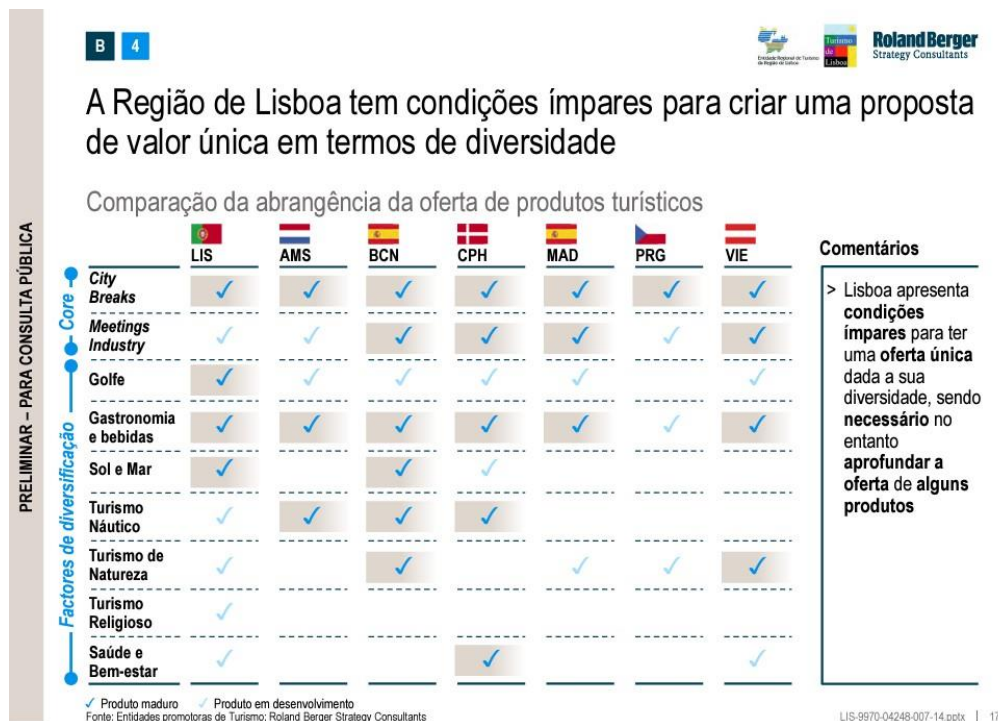


Figura 4. Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019. Roland Berger Consultants, 2014.

Pode-se observar que, em comparação com outros destinos, Lisboa possui alguns produtos já bem desenvolvidos. Sai na frente, em comparação com Copenhague, na categoria “Sol e Mar”, assim como em comparação com Amsterdam, Madrid, Praga e Viena, que nem possuem essa oferta. Também se destaca na categoria “Gastronomia e bebida” e o “Golf”. Em contrapartida, produtos como a “meetings industry”, “Turismo de Natureza”, “Turismo Náutico”, “Turismo Religioso” e “Turismo de Bem-Estar” precisam ainda ser desenvolvidos.

Dada a situação turística na área de Lisboa e o seu potencial de crescimento, foi implementado um plano para reposicioná-la em um “num novo nível de excelência”. Para tal, foram delimitados três objetivos principais (ERTRL, 2014, p. 27):

1) A intensificação da relação entre Lisboa e a restante região, motivando a existência de uma “visão integrada do turismo” da região.

2) O crescimento e o aprimoramento da diversidade da oferta, por meio do desenvolvimento e da divulgação de novos produtos turísticos.

3) O enaltecimento dos atributos presentes na região, fazendo uso das características singulares e criando produtos turísticos a si associados.

A partir das diretrizes estabelecidas no documento, percebe-se a aspiração por um crescimento turístico amplo e diversificado, fundamentado nas múltiplas facetas que a região de Lisboa tem a oferecer. Para concretizar essa visão, foi adotada uma abordagem que engloba o desenvolvimento de cinco núcleos centrais e experiências regionais, ancoradas em elementos identitários e características compartilhadas do ponto de vista turístico. Dessa forma, ao contemplar as cinco centralidades delineadas no plano estratégico, torna-se possível ter uma compreensão abrangente da região e de seu progresso turístico. Cada uma das centralidades desempenhará um papel relevante no desenvolvimento turístico global da região.

Das centralidades identificadas, três emergem organicamente da atual dinâmica turística da Região - Lisboa, Cascais e Sintra - enquanto as demais demandarão um desenvolvimento mais aprofundado (Arrábida e Arco do Tejo). Elas se complementam mutuamente, facilitando a concretização da proposta de valor para a região de Lisboa: “Lisboa – região resort, moderna com uma diversidade única e autenticidade associada à sua história e escala humana, que permitem um leque muito alargado de múltiplas experiências ao longo de todo o ano” (ERTRL, 2014, p. 32). Lisboa desempenhará o papel central na Região, sendo a marca referencial, com uma oferta robusta e altamente desenvolvida, que inclui hotéis de renome internacional, diversidade de oferta cultural, gastronômica, shopping e vida noturna. A relevância de Lisboa, considerada um cartão-postal de reconhecimento internacional, se dá também ao fato de a cidade receber 80% das dormidas da Região, com um crescimento médio anual de 7% nos últimos 4 anos.

Cada uma das centralidades apresenta um elemento distintivo que assegura sua identidade, coesão e relevância. Em se tratando de Sintra, desponta como uma “marca de destaque, focada em sua atmosfera singular como ícone do Romantismo”. Famosa pela aura romântica proporcionada pela Serra, além dos diversos palácios, chalés e jardins, Sintra desempenha um papel crucial na centralidade, baseando-se em sua oferta cultural e na projeção internacional da sua marca. Essa oferta cultural é coroada pela presença de elementos naturais, prestigiados campos de golfe e experiências gastronômicas de alto nível.

A imagem retirada do documento ERT-RL (2014) exhibe as principais ofertas de Sintra:



Figura 5. Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019. Roland Berger Consultants, 2014.

Por ser situada próxima à Lisboa e Cascais, Sintra inúmeras vezes é vista como um destino de *day trip* (curta duração) para os turistas (mais de 35% dos turistas que viajam a Lisboa visitam Sintra, que está no Top 10 de atrações mais visitadas da região) pelo que a importância da centralidade na Região está muito acima do seu peso em número de dormidas. (ERTRL, 2014, p. 53).

Para que Sintra tenha um contributo ainda mais relevante na região, é necessário que a vila desenvolva alguns produtos complementares:

- Impulsionar e divulgar globalmente Sintra como um destino ideal para o Turismo de Aventura, capitalizando sobre os atributos naturais excepcionais proporcionadas pela Serra;
- Aprimorar a oferta gastronômica, elevando a proposta de valor da centralidade para os visitantes;
- Fomentar o turismo residencial em Sintra, destacando sua oferta singular de chalés e residências palacianas, aproveitando a imagem romântica associada a essa centralidade.

Ao ser posicionada no cenário internacional como um destino de aventura, Sintra deverá destacar seus ativos naturais únicos para uma variedade ampla de atividades esportivas (como escalada, pesca submarina e mountain biking). Para desenvolver uma oferta gastronômica que valorize os sabores tradicionais da região, Sintra deverá investir em restaurantes especializados em pratos regionais (como o leitão de negrais; marisco; peixe). Com relação a alavancar o turismo residencial, promoverá sua coleção de residências palacianas e chalés e “(...) na proximidade a Lisboa. É, contudo, crucial a continuação do desenvolvimento de produtos turísticos considerados complementares à oferta, pelo que foi acordado um investimento de 1.5 milhões de euros, durante o período entre 2015 e 2019, para que o município cumpra o plano estratégico” (ERTRL, 2014, p. 97).

3.2.4 PLANO ESTRATÉGICO PARA O TURISMO DA REGIÃO DE LISBOA (2020-2024)

Em seguimento ao plano estratégico de 2015-2019, foi elaborado o novo Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2020-2024. Segundo informações divulgadas no documento, o último ambicioso plano teve excelentes resultados e projetou o turismo como a atividade econômica e social mais significativa de Lisboa.

O setor alcançou um desempenho excelente nos últimos anos, superando a maioria dos objetivos delineados no Plano de 2015-2019. Observa-se um notável aumento na procura, consolidando o destino como um propulsor do crescimento do turismo em nível nacional. Além disso, foi evidenciada uma notável dinâmica no setor de alojamento local, com um crescimento médio anual superior a 85%, resultando em um número de quartos superior ao da hotelaria. A região também teve expressivo desempenho em todos os mercados alvo, especialmente em se tratando das origens fora da Europa (Brasil, Estados Unidos, etc.), o que comprova a ascendente projeção global do Destino e da marca Lisboa.

O Algarve continua sendo a região de Portugal com o maior número de dormidas, já que a modalidade de turismo “Sol e Mar” está associada a estadias mais longas. As regiões mais urbanas, que são tradicionalmente consideradas como destinos de “City Break”, têm menor relevância nas dormidas por região do que em número de visitantes. Porém, foi observado que houve uma evolução na performance de Lisboa, que recebe já aproximadamente 30% dos hóspedes totais do País e está quase se igualando ao Algarve no número de dormidas.

A evolução da performance de Lisboa também foi percebida em um cenário internacional. Em comparação com os outros destinos concorrentes — Amsterdam, Madri, Budapeste, Praga, Munique, Viena, Berlim, Milão e Barcelona — Lisboa destacou-se com mais do dobro do crescimento médio nos últimos anos com relação ao de número de hóspedes internacionais. Essa performance positiva acarretou a atração de novos turistas, os “first comers” (+6.7%, desde 2015). Apesar de a estadia média ter sofrido uma redução desde 2015, fator alinhado com o padrão global de diminuição da duração das viagens e preferência pelo produto City/Short Break, aumentou o gasto médio individual por estadia dos visitantes estrangeiros.

Segundo as informações divulgadas pelo documento, a performance da região de Lisboa apresentou resultados satisfatórios com relação a aumento da receita turística, melhora da satisfação dos visitantes, e aumento da notoriedade da região nos mercados emissores. Contudo, foram observados também alguns constrangimentos que acabam por impactar negativamente a experiência daqueles que visitam a região.

Um dos fatores responsáveis por empobrecer a experiência turística em Lisboa é a baixa conectividade entre as centralidades da região. Isso acontece tanto por questões geográficas, como pela deficiência dos meios de transporte. O Rio Tejo, por exemplo, “divide” Lisboa em duas, limitando a locomoção dos turistas para a Margem Sul, que está situada no lado oposto da capital. Além disso, o transporte fluvial ainda não apresenta qualidade suficiente para a dinamização destas jornadas, principalmente devido à falta de qualidade das embarcações e número de embarcações reduzido. Observa-se também uma escassez de táxis fluviais, uma do modal ferroviário limitado somente à travessia da Ponte 25 de Abril, e um intenso congestionamento rodoviário. Também os transportes públicos enfrentam desafios que necessitam de ser solucionados com alguma urgência, entre os quais se encontram a falta de informação, na maioria das vezes apresentada em português, bastantes greves, cancelamentos e atrasos, superlotação, um maior sentimento de insegurança em certas estações, assim como infraestruturas e frotas antiquadas a precisar de obras. (ERTRL, 2019, p. 74-83).

O documento reforça também a existência de constrangimentos no transporte que conecta Lisboa às centralidades localizadas ao Norte do Tejo, como é o caso Sintra, por exemplo. O transporte ferroviário, responsável por dar acesso à essa região, é constantemente afetado por greves e atrasos devidos à avaria, além de apresentar alcance limitado. Além disso, o transporte ferroviário tem reduzida divulgação junto dos turistas (e.g.; comunicação em hotéis, POIs) e escassez de informações que visam esclarecer soluções a respeito dos bilhetes e cobertura de rotas turísticas.

O cenário causa desafios de circulação para o visitante, em específico no acesso entre diferentes “polos turísticos” do destino. No caso da conectividade entre Sintra e as outras centralidades da região, foram registradas 1.485 reclamações no website da CP (Comboios de Portugal). Problemas identificados incluem atrasos, queixas sobre lotação e frotas antiquadas. A elaboração de soluções de mobilidade no Polo de Sintra, então, torna-se um imperativo para viabilizar o acesso nos diversos pontos turísticos e fomentar o turismo na vila.

Além de revelar a existência de constrangimentos com relação à conectividade entre as centralidades da região, o documento também identifica que Lisboa continua concentrando a maior parte de atrações turísticas da região. A Torre de Belém segue sendo a campeã visitas (86%), apesar de ter tido um decréscimo de 1,1% em seu fluxo turístico. O Palácio da Pena observou um aumento de 16,7% em seu fluxo turístico, representando hoje 46% das visitas, ficando em 9º lugar no ranking. Na 14ª posição está o Palácio de Queluz, também em Sintra. Apesar de ser uma das atrações menos visitadas da lista, o monumento teve um crescimento de 21,8% no fluxo turístico e recebe, atualmente, 37% das visitas da região.

Com relação à oferta de alojamento da região, Lisboa tem permanecido como o principal centro de atenção. Representa 27% do total de dormidas, e teve um crescimento de 6,9%. Sintra fica em 3º lugar após Lisboa e Cascais, com um total de 1,6% de dormidas, mas teve um crescimento significativo de 10,9%.

A capacidade de atração turística de Sintra tem ocasionado um aumento da oferta de alojamentos e número de dormidas locais a ritmo moderado. Mas, apesar do expressivo número de visitantes no Concelho de Sintra, a estadia média foi reduzida – Sintra ainda é considerada um destino de “*day trip*” pelos visitantes da Região, que passam aproximadamente 3h no Concelho.

Foi observada também uma concentração dos visitantes em atrações turísticas específicas, como o Palácio da Pena, a Quinta da Regaleira, o Palácio de Queluz, o Castelo dos Mouros e o Palácio Nacional. Há uma oportunidade para aumentar a pernoita, principalmente porque Sintra também esbanja um desenvolvimento do segmento hoteleiro moderado (especialmente em comparação a outros Concelhos da Região).

Porém, há algumas limitações na oferta e na infraestrutura da cidade, que devem ser melhoradas para que a estadia média também aumente. A oferta hoteleira no segmento *high-end*, por exemplo, é bastante limitada (há somente 3 hotéis 5 estrelas na cidade). O setor de restauração

também é insuficiente, e a concentração elevada de restaurantes na região central de Sintra ainda não é proporcional à qualidade percebida.

Surgem como desafios futuros para o desenvolvimento turístico de Sintra:

- Impulsionar a atração de redes hoteleiras qualificadas, reforçando uma posição sólida para o alojamento dos visitantes no município;
- Promover e aprimorar a oferta gastronômica no município, incentivando o aumento da permanência dos turistas em Sintra

Há também ativos já existentes e que podem ter uma contribuição ainda maior no turismo de Sintra. Locais inexplorados incluem o Santuário da Peninha que esbanja uma localização gloriosa na Serra de Sintra e intensa conexão histórica e religiosa, ambos com imenso potencial de exploração turística. Porém, além de ser de difícil acesso (é necessária uma caminhada de 4 horas a partir do centro de Sintra), o santuário não está totalmente aberto ao público: somente os terraços e jardins são acessíveis — o interior, não. É também digna de menção Praia da Vigia, um local deserto e de uma imensa beleza natural reconhecida pelos poucos visitantes que por ali passam. O potencial da praia reside no fato de que é ideal para atividades como surf e outros esportes aquáticos. Porém, a Praia da Vigia enfrenta desafios devido à falta de infraestrutura apropriada para o turismo (por exemplo, acesso precário por passadiço) e à considerável distância da Vila de Sintra (+17 km), o que exige o desenvolvimento de soluções de transporte alternativo. Vale mencionar que o próprio Roteiro Cultural de Lisboa, conhecido por sua ampla oferta turística (patrimônio religioso, herança cultural, bairros tradicionais etc.) e potencial de oferta para todo o concelho, não se limitando apenas ao centro da Vila de Sintra, pode ser melhorado. No entanto, há uma concentração desigual na exploração dos vários pontos de interesse, com destaque para aqueles localizados na Vila e no Castelo dos Mouros. Dessa forma, é necessário promover a oferta como um roteiro integrado, com ênfase na criação de valor para novos ativos.

Conforme o ERTTL (2019), “No que toca à mobilidade, Sintra também tem diversos desafios a enfrentar. Ainda há constrangimentos no acesso ferroviário, além de dificuldades de mobilidade dentro da própria vila, uma das maiores sendo a deficiente mobilidade pedonal entre pontos de interesse fora do centro, agravada pela geografia de Sintra. Para isso, preveem soluções como construções de parques de estacionamento periféricos ao centro histórico, dinamização da linha ferroviária de Sintra, e regulamentação de *tuk tuks*, com o lançamento de rede de transportes eléctricos e promoção de meios de mobilidade de proximidade. Em paralelo a diversificação dos

meios de transporte utilizados para deslocações no Concelho, pretendem fomentar o desenvolvimento e uso de alternativas de transporte sustentáveis de forma a maximizar a cobertura de pontos de interesse no Concelho” (p. 137).

O relatório também destaca a eficácia da atuação da organização Parques de Sintra Monte da Lua, desempenhando uma função crucial na exploração e manutenção do património local. Reconhece-se ainda o potencial para ampliar o escopo de suas atividades para outros ativos no Concelho de Sintra. Além disso, a organização demonstra competências que podem inspirar outras áreas dentro do Destino Lisboa com ofertas semelhantes e que possam necessitar de uma gestão integrada de alta qualidade.

De acordo com o plano, Sintra precisará reforçar a sua posição como polo cultural, além de munir-se de uma infraestrutura hoteleira e de restauração mais atrativa. Isso será concretizado a partir de 5 etapas:

1. Estimular a diversificação das opções de hospedagem, alinhadas à identidade de Sintra como um centro cultural distintivo, enfatizando sua atmosfera romântica e enigmática. Para isso, serão identificados ativos com potencial para melhorias e será incentivada a participação do setor privado, especialmente marcas específicas, para desenvolvê-los
2. Promover a maior visibilidade da gastronomia em Sintra, estabelecendo parcerias com chefs reconhecidos para possíveis aberturas de restaurantes. Serão desenvolvidas ações de formação para aprimorar a qualidade do serviço e aumentar eventos focados na degustação da culinária local
3. Promover a revitalização e ampliação das atividades turísticas no Polo Sintra, destacando e divulgando recursos subutilizados, como sítios arqueológicos e conjuntos de igrejas. Incorporar esses locais nos itinerários de visita ao Polo e organizar eventos noturnos para incentivar estadias mais longas
4. Melhorar as opções de transporte no Polo de Sintra para tornar mais acessíveis os diferentes locais de visita. Estabelecer rotas para pedestres, ciclovias seguras, pontos de transferência para meios de transporte alternativos e áreas de estacionamento próximas aos pontos de interesse
5. Valorizar o Litoral Selvagem de Sintra, desenvolvendo ofertas de Turismo de Natureza, estabelecendo e fortalecendo roteiros e passeios pelas praias (Vigia, Aguda, Ursa, etc.).

Promover o comboio de Colares como uma experiência ímpar e reforçar a sinalização apropriada para orientar os turistas, garantindo a sustentabilidade dos ativos.

CAPÍTULO IV - ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Resultados do *social listening* Sintra

A partir do processo de *Social Listening*, foram obtidos 7.539 comentários feitos por 6.781 autores únicos. Os comentários foram partilhados (vistos) 48.946.570 vezes *online*. Eles representam uma amostra, não estruturada, do total de comentários feitos entre julho e dezembro de 2019. Considerando os autores únicos, foi possível calcular o Nível Confiança (95%) e Erro Amostral (1,2%). Estes valores garantem a elevada fiabilidade dos dados e permitem obter resultados e conclusões relevantes.

A análise de conteúdo realizada a partir dos comentários obtidos *online* possibilitou a descoberta de que o sentimento dos turistas com relação à Sintra é majoritariamente neutro. No total, 72,3 % das menções *online* sobre Sintra foram neutras, e 27% — um número razoavelmente menor — foram positivas. Somente 0,2% dos comentários analisados eram negativos. Sendo assim, o *Net Sentiment Score* com relação a Sintra é 27%, em uma escala de -100% até 100%.

Apesar de o número de comentários negativos sobre Sintra ser extremamente baixo, observou-se que a percentagem de menções positivas ainda é significativamente menor em comparação às neutras. Identificou-se, assim, uma oportunidade de melhorar o *Net Sentiment Score* de Sintra.

Para detalhar ainda mais a análise, os comentários obtidos a partir do *Social Listening* foram agregados em dois macro-tópicos: atributos físicos de Sintra (correspondente a 85,7% do total de comentários) e atributos emocionais de Sintra (correspondente a 14,3% dos comentários). Os atributos físicos foram divididos em quatro subtópicos: Locais com História, Natureza e Praias, Gastronomia e Proximidade à Lisboa. Já os atributos emocionais contemplam um subtópico: Encanto e Magia.

Locais com História é o atributo físico com maior relevância em Sintra — no total, 74% dos comentários se referem a este subtópico. A partir da análise, observou-se ainda que, dentro da

categoria Locais com História, algumas atrações se destacaram: o Palácio da Pena, com 72% dos comentários, a Quinta da Regaleira com 13% dos comentários, e o Palácio de Monserrate, com 12% dos comentários. Estes três monumentos históricos, então, são comumente referidos *online* como os principais locais a visitar em Sintra.

Na categoria atributos físicos, foi identificado outro subtópico de relativa significância: Natureza e Praias, correspondente a 25% dos comentários. Dentro deste subtópico, 33 % dos comentários eram referentes a visitas, 28% à montanha, 14% a jardins e 11% a florestas. Com relação às praias, 42% das menções foram referentes à Praia Grande, 37% à Praia da Adraga, e 21% à Praia da Ursa. Foi observado também que o subtópico Gastronomia correspondeu somente a 1,3 % dos comentários.

É possível esmiuçar ainda mais as informações obtidas a partir do *Social Listening* de Sintra. Segue uma interpretação mais detalhada a respeito dos comentários e tópicos encontrados.

No tópico Atributos Físicos (85,7% do total de comentários), o subtópico Locais com História ganhou destaque, correspondendo a 74% dos comentários. Assim, é possível concluir que as atrações históricas são os principais elementos mencionados *online* quando se fala sobre Sintra, além de serem os principais motivadores do turismo na vila.

Atributos Físicos 100%
Locais com História 74%
Natureza e Praias 25%
Gastronomia 1%
Perto de Lisboa 0,3%

Dentro do subtópico Locais com História, foi possível constatar que 85% dos comentários se referiam ao fato de Sintra ser um Patrimônio Mundial, sendo este um dos principais fatores aos quais a vila é comumente associada.

História e Cultura 100%

Unesco/ Patrimônio Mundial 85%
Arquitetura 8 %
Cultura 3%
História 3%

E, como esperado, a atração histórica de Sintra mais mencionada *online* na cidade foi o Palácio da Pena.

Locais a Visitar 100%
Palácio da Pena 72%
Quinta da Regaleira 13%
Palácio de Monserrate 12%
Cabo da Roca 2%
Castelo dos Mouros 1%
Convento dos Capuchos 0%

Além de ser dona de uma rica herança cultural e histórica, Sintra é também associada a 2 atributos emocionais — nomeadamente encanto e magia. Como mencionado anteriormente no estudo de caso sobre Sintra, a vila é reconhecida por esbanjar uma aura cativante e quase mística. Isso se deve a um conjunto de elementos, como a névoa misteriosa que envolve a cidade, os atributos naturais do local, e as belíssimas construções históricas. Estes atributos convivem em perfeita harmonia e desenham um cenário mágico e encantador, que possuem um apelo emocional e se tornaram “marcas registradas” da cidade.

Encanto 100%

Beautiful, bonita, linda 39 %
Love 36%
Amazing 17 %
Especial 3%
Fantastic 2%
Mythical 1%
Pitoresca 1%
Mistério 1%

Observou-se também a existência de comentários *online* que relacionavam Sintra com magia (47%), conto de fadas (43%) e Disney (10%).

Magia 100%
Magical 47 %
FairyTale 43%
Disney 10 %

A aura mágica e encantadora de Sintra é, inclusive, um potencial ponto de diferenciador dos outros destinos concorrentes. Tais referências podem ser utilizadas para posicionar Sintra como não só um destino cheio de história e cultura, mas também dono de uma atmosfera única que provoca fascínio e admiração.

Como mencionado, 25% dos comentários do tópico atributos físicos referem-se à Natureza e Praias em Sintra. Nas referências à Praia, foi observado algum equilíbrio entre as principais atividades que motivam os turistas a frequentarem as praias de Sintra — lazer foi mencionado em 58% dos comentários e prática de esportes foi mencionada em 42% dos comentários. As praias de lazer mais referidas são Praia Grande (42% das menções), Adraga (37%) e Ursa (21%). Já as praias de surf mais mencionadas são Magoito (52% das menções), Abano (45%) e Azenhas (3%).

Praias 100%
Praia 58 %
Surf / Body board 42 %

Apesar da região de Sintra possuir especialidades culinárias, existem ainda muito poucos comentários sobre a Gastronomia da vila (menos de 1%). Destes, a maioria refere-se a Vinho (52% dos comentários) e aos restaurantes (32%). A marca Piriquita, reconhecida por produzir os famosos travesseiros de Sintra, ficou com apenas 16% das menções.

Gastronomia 100%
Wine 52 %
Restaurantes 32%
Piriquita 16 %

A partir da análise de conteúdo realizada por meio do *Social Listening*, foi possível obter uma principal conclusão sobre a percepção de Sintra “conhecida por sua aura de magia e encanto, Sintra é uma vila repleta de história e cultura, onde é possível explorar monumentos como o Palácio da Pena, o Palácio de Monserrate e a Quinta da Regaleira.”

As atrações históricas e culturais, porém, já são bastante divulgadas e conhecidas. Não à toa, o Palácio da Pena, o Palácio de Monserrate e a Quinta da Regaleira frequentemente figuram no topo da lista de atrações mais visitadas não somente em Sintra, mas também em Lisboa. Todos os restantes atributos de Sintra, como a serra, lazer, atividades de ar livre, gastronomia e vinho ainda não são tão referidos ou percebidos pelo turista.

Conclui-se que há um imenso potencial turístico para ser explorado e desenvolvido em Sintra. Além do Palácio da Pena, a Quinta da Regaleira e o Palácio de Monserrate, há outros monumentos históricos que valem a pena ser visitados. Há ainda diversos atributos naturais, atividades ao ar livre e especialidades gastronômicas que podem ser desfrutadas pelos turistas que

visitam a vila. Para completar, Sintra se beneficia de uma localização privilegiada, apenas 30 km do aeroporto de Lisboa.

Sendo assim, com uma oferta tão rica de atrações e experiências, além de uma localização estratégica, Sintra apresenta um imenso potencial turístico e apresenta condições para se tornar um destino mais visitado, e capaz de sustentar estadias mais longas.

CAPÍTULO V - PROPOSTA DE REPOSICIONAMENTO

5.1 Objetivos

Após a conclusão do estudo de caso de Sintra, do *Social Listening* e da análise SWOT, foi possível sintetizar informações relevantes acerca das potencialidades e fragilidades de Sintra. Tais processos também contribuíram para que fosse identificada uma oportunidade de reposicionar a marca Sintra, projetando a vila como um destino de destaque na Europa e como um destino de férias (longa duração).

A partir da análise das informações divulgadas pelos Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2020-2024, para o Estudo de Caso de Sintra apresentado anteriormente, foi identificado que Sintra ainda é percebida como um destino de “*day trip*” (curta duração) para quem visita Lisboa. Apesar do número de pessoas que visita o Concelho de Sintra ser considerável, a estadia média ainda é residual, e os turistas passam em média 3h no Concelho. Ou seja, apesar de apresentar uma oferta turística rica, diversificada e de qualidade, Sintra ainda não é reconhecida por todo o seu potencial.

Este problema constitui o objetivo principal do plano estratégico de comunicação, assim como a missão geral do plano de *marketing*. Em ambos é essencial que haja clareza do que se deseja alcançar: como motivar o turista a considerar Sintra um destino de férias e, não apenas um local para visitar durante algumas horas?

Assim, com o problema definido e com as oportunidades, fraquezas, ameaças e forças delineadas, é possível estabelecer os objetivos e ações estratégicas que irão potencializar o turismo em Sintra.

5.1.1 PROPOSTA DE REPOSICIONAMENTO

Com base nas análises realizadas e no que Sintra tem para oferecer, é possível propor o seguinte *slogan*:

“Sintra, a magical place”

A ideia do *slogan* é gerar nos turistas uma associação mental rápida com relação à marca Sintra, fazendo com que ela seja facilmente lembrada. O *slogan* é uma frase curta e objetiva que transmite de forma assertiva a essência da marca e fortalece o seu posicionamento no mercado.

Além disso, ele aumenta o impacto das suas ações de promoção da marca e demonstra a oferta de valor da mesma, reforçando o que ela oferece de diferente com relação à concorrência.

No caso de Sintra, o novo *slogan* resume o DNA da vila — este é um local “mágico” tanto pela presença de cativantes paisagens naturais, como pela existência de belíssimos monumentos históricos envolvidos em lendas e mistérios. Esses elementos, somados à rica oferta de experiências turísticas, desenham uma aura de encanto na vila. A palavra magia aqui é usada não no sentido literal de bruxaria, ou feitiçaria, mas sim por evocar um sentido de fascínio e encanto. O *slogan*, então, tem um apelo emocional, já que evoca não só os aspectos físicos de Sintra, mas também as sensações que o destino desperta em seus visitantes.

O novo *slogan* de Sintra deverá estar presente nos principais canais de comunicação do destino (*site* oficial, redes sociais, etc), e também nas campanhas e ações da marca.

Além do *slogan*, é proposto o seguinte posicionamento para a nova marca Sintra: *“Escape to the wonderful landscapes of Sintra, and step into a world of enchantment and magic. A land of staggering natural beauty and magnetic charisma, the village will electrify all of your senses with its ancient old palaces, alluring monasteries, lush forests, unspoiled beaches, mouthwatering restaurants, and world class golf resorts. With so many options packed into this dreamy destination, it's easy to find reasons to stay for a week's vacation or longer!”* (Giugno Neves, Isabela)

A nova proposta de posicionamento foi desenvolvida para contemplar os variados atributos que Sintra tem a oferecer — belos palácios, mosteiros, florestas, praias, restaurantes e até mesmo campos de golfe. A ideia é, justamente, mostrar que o encanto de Sintra reside justamente no fato de a vila oferecer uma variedade de experiências, todas igualmente mágicas. Assim, Sintra será

projetado como um destino que esbanja ricas ofertas turísticas, e que merece ser explorado durante alguns dias.

5.1.2 ESTRATÉGIA CRIATIVA E DE MÍDIA

Após a criação do novo *slogan* de Sintra, será desenvolvido um plano estratégico de comunicação, que deverá refletir o novo posicionamento de marca da vila. Durante o processo de pesquisa para a recolha de informações sobre o turismo em Sintra, foi também observado que a vila não possui um único site onde seja comunicado, com clareza, um conceito de marca e as mais valias turísticas que o destino tem a oferecer. Inclusive, a informação formal, *online*, sobre Sintra é dispersa e bastante focada em atributos como monumentos históricos e o fato de a vila ser considerada um patrimônio da humanidade. Ou seja, não existe nenhum site, institucional, que comunique os potenciais da marca Sintra e que motive os visitantes a ficarem mais de um dia na vila.

Por outro lado, destinos de Portugal como Lisboa e o Alentejo, por exemplo, têm uma comunicação *online* mais sólida e coesa em comparação com Sintra. A capital portuguesa possui um *site* turístico oficial, o Visit Lisboa, onde pode-se encontrar as mais diversas informações a respeito da cidade — desde recomendações do que fazer na cidade, até informações úteis para o planejamento da viagem (como chegar em Lisboa, como se locomover pela cidade, onde comprar ingressos para as atrações turísticas, etc). Além de um *site* oficial, Lisboa também possui 5 canais nas redes sociais — Instagram, Pinterest, Youtube, Facebook e Twitter.

No *site* ‘Visit Lisboa’, também é possível encontrar informações a respeito de Sintra, já que a vila fica localizada dentro do distrito de Lisboa. Porém, para o seguinte projeto de reposicionamento de marca, será sugerido que Sintra tenha um site único e uma estratégia própria de comunicação *online*. O objetivo é que a vila ganhe um merecido espaço de destaque no cenário turístico e, assim, não fique mais na “sombra” de Lisboa. Além disso, se o potencial turístico de Sintra for comunicado *online* de forma concisa e atraente, é possível que a vila comece a ser considerada um destino por si só, e não uma simples atração para quem está visitando Lisboa.

O plano de comunicação, a princípio, irá contemplar a criação e manutenção de um *site* oficial, além de 3 canais de redes sociais, nomeadamente Instagram, Facebook e Youtube. Serão

criadas diferentes estratégias digitais que levarão em consideração as particularidades de cada um dos canais.

Porém, tanto as redes sociais como o site deverão comunicar, de maneira impactante e coesa, o que é a marca Sintra. Os canais digitais também apresentarão uma identidade visual uniforme (incluindo uma nova logomarca), que será definida por um estúdio de *branding*.

Um ponto relevante a ser considerado durante a elaboração do plano de comunicação é que o conteúdo deverá apresentar todo o potencial turístico de Sintra em vez de focar apenas em atributos já conhecidos da vila. É fundamental que, em todos os canais digitais, sejam revelados todos os elementos que fazem de Sintra um lugar mágico. Além disso, é importante comunicar que existe uma oferta hoteleira na cidade, mesmo que escassa. Para isso, podem ser criadas peças de comunicação destinadas a mostrar uma curadoria das melhores acomodações existentes em Sintra, incluindo hotéis boutique, resorts luxuosos, eco vilas, e casas de aluguel de temporada. Dessa forma, os turistas terão a informação de que há bons lugares para se hospedar em Sintra e possivelmente irão considerar permanecer na vila por mais tempo. Vale divulgar, também, algumas das vantagens de se estar baseado em Sintra — conseguir se refugiar da cidade grande e ficar em meio a natureza, a localização privilegiada que dá fácil acesso a outros destinos de Portugal, como Lisboa, Estoril e Cascais etc.

Abaixo, explicação mais detalhada de como serão as estratégias de comunicação de cada canal, e ideias de conteúdo para os mesmos:

SITE

A primeira ação será a criação de um *site* oficial, o VisitSintra, que reunirá informações essenciais sobre o destino. O *site* estará disponível em inglês e português, e apresentará um menu horizontal dividido em 5 categorias distintas: Sintra, See & Do (Ver & Fazer), Eat & Drink (Comer e Beber), Plan Your Trip (Planeje sua Viagem) e Sleep (Dormir).

As quatro primeiras categorias serão divididas em subcategorias, como indica a tabela abaixo:

Sintra	See & Do	Eat & Drink	Plan Your Trip	Sleep
---------------	---------------------	------------------------	-----------------------	--------------

Top 10 Reasons To Visit Sintra	History & Heritage	Top 10 Gastronomical Highlights of Sintra	How To Get To Sintra	-
About Sintra	Nature & Beaches	Restaurants	Getting Around Sintra	-
	Activities & Sports	Wine	Tourist Info Points	-
	Events	Food & Wine Experiences	Tickets	-
	Themed Routes	/	Tours	-
			Mobile Apps	-

Cada uma das subcategorias reunirá informações relevantes que ajudarão o turista a não só conhecer os atributos de Sintra, mas organizar a viagem de forma fácil e simplificada. Haverá, também, a oportunidade de encontrar acomodações e fazer a reserva das mesmas no próprio site, tal como efetuar a compra de ingressos para atrações e reservar tours. Assim, o Visit Sintra atuará, também, como uma espécie de “*one stop shop*”, ou seja, um ambiente virtual onde o turista pode encontrar uma infinidade de informações relevantes e adquirir diferentes serviços.

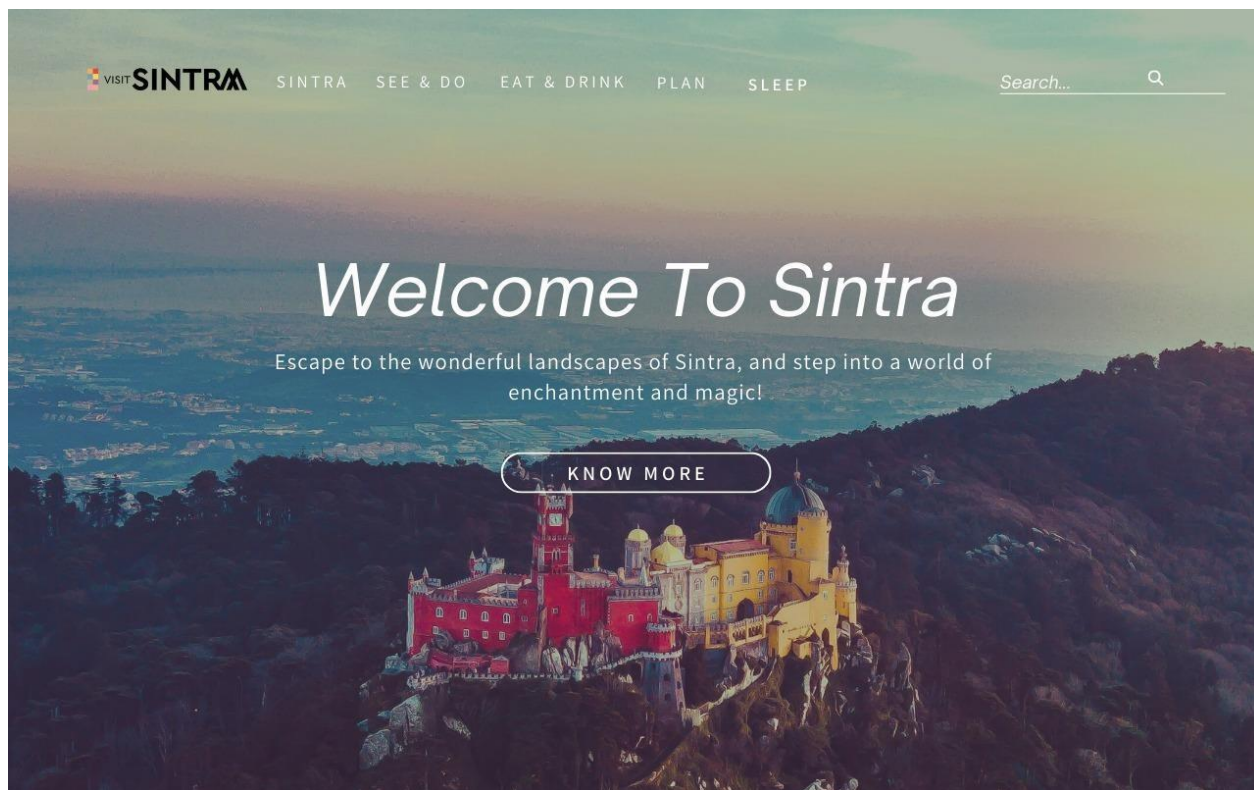


Imagem 1: “Welcome to Sintra”. Fonte própria.

Serão criadas, também, as redes sociais oficiais do turismo de Sintra: Instagram, Facebook, e Youtube, cada uma com um objetivo e uma estratégia distinta. Os ícones das redes sociais estarão presentes no *site* oficial de Sintra para que os usuários consigam acessar os canais e descobrir informações em cada um deles.

INSTAGRAM

De acordo com uma análise produzida pela consultoria de *marketing* global Kepios, a partir de dados obtidos diretamente do próprio Facebook, em julho de 2022 o Instagram apresentava ao menos 1.440 bilhões de usuários ao redor do mundo. Além disso, o Instagram mantém sua ascensão como uma das redes sociais mais populares globalmente e há, atualmente, mais de 200 milhões de empresas divulgando seus produtos na plataforma. Sendo assim, esta rede social oferece oportunidades valiosas no que diz respeito à criação do *brand awareness* (reconhecimento de marca) para diferentes empresas e negócios. Essa dinâmica se aplica, também, a destinos turísticos.

O potencial do Instagram em promover o *brand awareness* de destinos turísticos não reside somente no fato desta rede social ser a segunda mais usada no mundo. Outra vantagem de marcas turísticas apostarem no uso do Instagram é que esta rede social permite o compartilhamento de imagens e vídeos que revelam, de forma impactante, a beleza de diferentes destinos ao redor do mundo. Dessa forma, é quase inevitável que os usuários do Instagram, ao entrarem em contato com recursos visuais tão cativantes, tenham vontade de viajar para determinados lugares.

Além disso, o Instagram permite que se façam conhecidas as atrações, hotéis, restaurantes, e diversos elementos sobre um local específico, sendo uma ferramenta valiosa no processo de planejamento de uma viagem.

Dados divulgados em uma pesquisa realizada pelo Instagram em 2017 revelam que a plataforma é a rede social preferida de 48% das pessoas que querem escolher destinos para visitar na próxima viagem. 35% deles usam o Instagram para se inspirar e descobrir novos lugares para viajar.

Assim, desde a descoberta de um destino antes que ele se torne muito popular até a reserva de uma viagem com base em quão “instagramável” é – o Instagram está reinando supremo no processo de planejamento de viagens e com esse poder transformador vêm mudanças na maneira como viajamos.

Devido ao potencial do Instagram a respeito à promoção de um destino turístico, é essencial a criação de uma conta nesta rede social para o projeto de reposicionamento de marca de Sintra. De forma geral, o Instagram de Sintra revelará, a partir de imagens inspiradoras e esteticamente impactantes, todos os atributos que a vila tem a oferecer — desde as já conhecidas atrações históricas e culturais, até os apetitosos restaurantes, belas praias, e as excitantes atividades esportivas.

O nome de usuário da conta será @visitsintra, que é o mesmo do site oficial de Sintra. Logo na seção da biografia, haverá uma breve introdução apresentando o Instagram oficial de Sintra. Uma biografia de Instagram bem elaborada é fundamental, pois ela é o primeiro contato que o usuário tem com uma determinada conta. Dessa forma, ela pode causar uma boa ou má primeira impressão e determinar se o usuário vai clicar em “seguir” ou não. A principal função de uma bio deve ser informar, de forma sucinta, quem você é e o que faz. Muitas empresas não são objetivas em suas bios e confundem seus potenciais clientes, por fim afastando-os. É também fundamental

que a empresa personalize a bio de forma de não somente despertar interesse, mas também criar uma conexão com o público.

Após a análise das bios de Instagram de destinos turísticos europeus como Lisboa, Porto, Londres, Barcelona e Amsterdam, foi pensada a seguinte bio para o @visitsintra:

“Sharing the best of the Sintra area ✨

Official account for Sintra.

Spread your love by tagging your 📷 with @visitsintra and #visitsintra for the chance to be featured(...)”

Além dessa bio apresentar de forma objetiva qual o propósito da conta — no caso, compartilhar as melhores informações sobre a região de Sintra —, há também um *call to action* (CTA), que é um recurso comumente utilizado em *sites*, *e-mails* e anúncios. Este botão tem a função de levar o usuário a completar uma determinada ação. Neste caso, o CTA presente na convida os usuários a tirarem fotografias de Sintra e as compartilharem no Instagram com a hashtag #visitsintra e/ou marcando a conta oficial de Sintra. Ao postarem imagens de Sintra com a hashtag e marcando o @visitsintra, há a oportunidade de os viajantes terem suas fotografias repostadas pela conta oficial.

Essa ação, apesar de simples, estimula os viajantes a engajarem com a conta. A chance de os usuários terem suas fotos compartilhadas no Instagram oficial de Sintra faz com que os mesmos tenham uma motivação extra em tirar belas fotos da vila, e as compartilharem nas redes sociais. É uma ação vantajosa tanto para os usuários, como para o próprio turismo de Sintra, já que quanto mais imagens são publicadas, mais visibilidade o destino ganha.

Será criado, também, um plano editorial de conteúdo para o @visitsintra com o objetivo de engajar e instigar interesse nos seguidores. A ideia da estratégia de conteúdo é levar, ao público-alvo, assuntos de valor e temas relevantes. No caso do Instagram oficial de Sintra, o plano editorial irá contemplar três diferentes categorias de conteúdo: roteiros, dicas, eventos e *user generated content* (UGC).

Roteiros de Sintra: como o nome sugere, esta categoria de conteúdo contempla a criação de diferentes roteiros turísticos de Sintra. Para além de roteiros que mencionam as atrações mais conhecidas da vila, serão criados também roteiros mais específicos e de nicho capazes de revelar os atrativos menos conhecidos de Sintra.

Seguem alguns exemplos de roteiros que podem ser publicados no @visitsintra:

- *The top 5 hidden-beaches in Sintra (As top 5 praias escondidas em Sintra)*
- *typical dishes to try in Sintra (5 especialidades gastronômicas para provar em Sintra)*
- *10 hidden-gems places in Sintra (10 lugares secretos para descobrir em Sintra)*
- *Mystical Sintra: a guide to Sintra's most magical places (Sintra Mística: um roteiro pelos lugares mágicos de Sintra)*
- *10 top places to watch the sunset in Sintra (10 lugares para ver o pôr do sol em Sintra)*
- *incredible hotels for a romantic weekend in Sintra (5 hotéis incríveis para um final de semana romântico em Sintra)*
- *The top 5 Sintra experiences for sports enthusiasts (Top 5 experiências esportivas em Sintra)*

Dicas úteis de Sintra: essa categoria trará conteúdos mais informativos que possam facilitar a visita dos turistas em Sintra, além de ajudá-los a aproveitar a vila da melhor forma possível. Alguns exemplos de conteúdo:

- *10 things to know before visiting Sintra (10 coisas que você precisa saber antes de visitar Sintra)*
- *How to get to Sintra: the ultimate guide (Como chegar em Sintra: o guia definitivo)*
- *The best time to visit Sintra (A melhor época do ano para visitar Sintra)*
- *incredible hotels to stay in Sintra (5 hotéis incríveis para se hospedar em Sintra)*
- *How to get around Sintra: the ultimate guide (Como se locomover por Sintra: o guia definitivo)*

Eventos: Sintra tem um rico calendário de eventos, com festivais interessantes acontecendo ao longo do ano. Nesta categoria, serão divulgados os principais eventos que acontecem em Sintra, desde culturais até gastronômicos.

As publicações serão feitas em formato de carrossel, que permite a postagem de até 10 fotos em sequência. Além de ser o formato que mais gera engajamento no Instagram atualmente, de acordo com uma análise produzida pela consultoria de *marketing* global Kepios, a partir de dados obtidos diretamente do próprio Facebook. De acordo com o formato, o carrossel permite que o

conteúdo seja visto de uma forma mais criativa e interativa pelo público. Além disso, são maiores que os posts convencionais, oferecendo mais espaço para informações e imagens.



Imagem 2: “3 *Top Experiences*”. Fonte Própria.

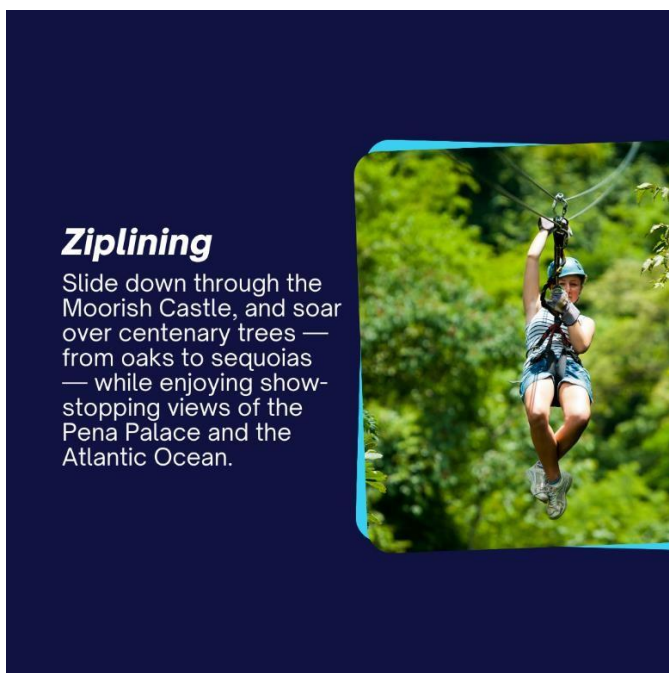


Imagem 3: “Ziplining”. Fonte Própria.



Imagem 4: “Golf”. Fonte Própria.



Imagem 5: “*Paragliding*”. Fonte Própria.

Para que haja uma ideia mais clara de como serão as publicações do @visitsintra, foi feita uma simulação de uma peça de conteúdo que tem potencial de ser publicado no Instagram de Sintra. A publicação-modelo integra a editoria “roteiros”, e traz uma curadoria de experiências desportivas em Sintra, exibidas em formato carrossel.

As publicações do Instagram @visitsintra serão feitas em inglês, para que os turistas estrangeiros consigam compreender o conteúdo. Além do formato carrossel, serão publicados também imagens únicas (como é o caso das fotos de autoria dos seguidores), *reels*, e stories.

Na legenda de cada post haverá uma média de 10 *hashtags*. Para isso, foi feita uma pesquisa prévia utilizando a ferramenta Tags Finder, que encontra as *hashtags* mais populares de acordo com diferentes tópicos. Também foi feita uma rápida pesquisa em Instagrams de contas similares, como a @visitportugal, @visitlisboa e @visitalentejo_br, para identificar quais as principais *hashtags* usadas por essas contas. Algumas *hashtags* que poderão ser usadas em nas publicações do @visitsintra são:

#visitsintra, #lisboaregion, #portugal, #sintra, #sintraportugal, #lisboa

Estas *hashtags* gerais de localização estarão presentes em todos os posts. Porém, cada *post* terá as suas próprias *hashtags* específicas, que serão selecionadas de acordo com o assunto específico, como pode ser observado na publicação-modelo abaixo:

Para que o Instagram de Sintra tenha uma projeção significativa, também serão elaborados conteúdos em parceria com influenciadores digitais. Para isso, será necessária a realização de uma pesquisa aprofundada de potenciais influenciadores que tenham não somente respaldo e engajamento no Instagram, mas que também atuem em nichos que interessem o público alvo do @visitsintra.

Há diferentes tipos de ações de conteúdo que podem ser realizadas em parceria com influenciadores digitais no Instagram. Uma das mais conhecidas é o *takeover*, no qual um determinado influenciador com uma base significativa de seguidores assume temporariamente a conta do Instagram de outra pessoa, empresa ou marca para compartilhar conteúdo. Em um *takeover* bem-sucedido, tanto a sua marca quanto o influenciador convidado já possuem um público fiel, então a promoção mútua por meio de *takeover* tem vantagens em atrair novos seguidores para

ambos os lados. Os públicos nunca são completamente idênticos, então a aquisição é uma excelente oportunidade para atingir usuários que ainda não estão familiarizados com a marca.

Abaixo, um exemplo de potencial '*takeover*' que podem fazer parte da estratégia de conteúdo do @visitsintra:

- O chef Henrique Sá Pessoa, laureado com duas estrelas Michelin, não é um influenciador digital, por assim dizer. Porém, a conta de Henrique no Instagram (@henriquesapessoa), possui mais de 100 mil seguidores. Reconhecido por seus premiados restaurantes e por sua expertise incomparável quando o assunto é comida, o chef pode passar um dia em Sintra revelando as maiores especialidades gastronômicas da vila.

A variedade de influenciadores digitais atualmente é significativa e, no @visitsintra, podem ser feitos *takeovers* com influenciadores de diversos nichos como viagem, gastronomia, hospitalidade, *lifestyle* e esportes, dentre outros. Assim, há um grande potencial de serem revelados os diferentes atributos turísticos de Sintra.

Além dos *takeovers*, que serão exibidos nos stories do Instagram, também haverá outro formato de conteúdo realizado em parceria com influenciadores digitais. O nome desta editoria é Sintra By (Sintra Por, em português), que consiste em dicas, roteiros ou recomendações sobre Sintra fornecidas por um criador de conteúdo. O conteúdo será postado em formato carrossel.

Abaixo, alguns exemplos de conteúdo para a editoria Sintra By, em parceria com influenciadores digitais:

- Sintra By Ale Baeta: A criadora de conteúdo Ale Baeta, do @viverportugal, recomenda 5 atrações menos conhecidas em Sintra e que vale a pena descobrir.
- Sintra By André Chaíça: O food stylist e criador de conteúdo André Chaíça, @andrechaica, elege os 5 locais mais fotogênicos de Sintra.
- Sintra By Frederico Moraes: O aclamado surfista português Frederico Moraes, @fredericomorais, elege as 5 melhores praias para surfar na área de Sintra.

FACEBOOK

O plano de comunicação digital do turismo de Sintra também prevê a criação de uma página no Facebook, a Visit Sintra. Segundo os dados mais recentes divulgados pela própria plataforma, o Facebook tem aproximadamente de 2,9 bilhões de usuários ativos por mês, sendo ainda a rede social mais usada atualmente.

Assim, apesar do *site* oficial e da conta no Instagram serem os principais canais digitais de Sintra, haverá também conteúdo no Facebook, ainda que mais simplificado. Serão compartilhados próprios posts do Instagram, além dos vídeos criados para o Youtube oficial de Sintra. Estes, serão visualmente impactantes e ricos em informação, possuindo, assim, grande potencial de compartilhamento.

Considerando o fato de que o Facebook é muito utilizado também em versão *desktop*, o que facilita a leitura de artigos mais longos e densos, também serão repostadas notícias oficiais a respeito de Sintra.

Outro diferencial do Facebook permite os usuários participarem de grupos. Há, inclusive, mais de 10 grupos sobre Sintra, com participação de mais de 10 mil pessoas em cada. Assim, a página Visit Sintra poderá fazer parte de tais grupos, e compartilhar notícias, vídeos e dicas a respeito do destino. Essa ação contribui para que ainda mais pessoas sejam impactadas pela marca Sintra.

YOUTUBE

Por fim, Sintra também ganhará um canal no Youtube, onde serão divulgados vídeos visualmente cativantes e ricos em informação.

Os editoriais são semelhantes ao do Instagram (roteiros, dicas e parcerias com influenciadores), porém, os temas serão abordados com mais profundidade. Os *takeovers* do Instagram em parceria com influenciadores digitais, por exemplo, poderão ganhar uma versão mais longa e aprofundada no Instagram. Isso também se aplica às outras categorias.

Segue um modelo de potenciais conteúdos para o Youtube Visit Sintra:

- Sintra Mística: um passeio pelos locais misteriosos de Sintra
- Um giro gastronômico por Sintra, com Henrique Sá Pessoa
- Um final de semana em Sintra com Ale Baeta, do IG @viverportugal

- Top 5 dicas para evitar filas nas atrações de Sintra, com Mari Neubra, do IG @viajantesincera
- Hotéis boutique para se hospedar em Sintra

Neste caso, assim como o Instagram, o Youtube apresentará um mix de conteúdos, desde dicas até roteiros, que divulgarão todos os potenciais turísticos de Sintra.

CAMPANHA OFFLINE

Para o projeto de *rebranding*, será também lançada uma campanha turística (que não é o *rebranding* em si, mas sim uma parte dele) com o objetivo de se fazer conhecer a nova marca Sintra. O *slogan* Sintra, a Magical Place, será lançado nas diversas ações da campanha, que deverá não só mostrar todos os atributos já conhecidos de Sintra, mas também seus potenciais pouco explorados. O *storytelling* da campanha deverá ter um apelo emocional para que seja gerado um sentimento de conexão por parte dos turistas.

Assim, além de ações *online*, serão feitas também ações *offline*, como a alocação de outdoors criativos em diferentes estações de metrô e nas ruas de Lisboa. A ideia é promover, visualmente, uma narrativa visual que desperte a atenção das pessoas e as façam ter curiosidade a respeito de Sintra.

Vale reforçar que criação de uma nova marca não é sobre fingir, mas sim sobre revelar, promover *awareness* sobre o que a marca realmente é. Assim, em todos os canais de comunicação da marca, Sintra deverá ser retratada pelo que ela é em essência.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO

Conclusão

O turismo é uma atividade de extrema importância para a expansão econômica e sociocultural em nível global. Em Portugal, o setor representa a maior atividade econômica exportadora, com contribuição significativa para o PIB. Nas receitas turísticas do país, e segundo dados divulgados pelo Banco de Portugal, o acumulado dos 12 meses de 2022 alcançou 21,1 mil

milhões de euros, montante 109,7% acima do identificado em 2021 e 15,4% superior ao registrado em 2019 (Turismo em Portugal, 2019).

Mas, apesar de atuar como um indutor econômico significativo em Portugal, o turismo do país enfrenta alguns desafios. Um deles é atribuir maior relevância à Sintra e outros destinos que fogem da rota Lisboa X Porto, as duas maiores e mais conhecidas cidades de Portugal.

Segundo informações divulgadas pelo Turismo de Portugal em março de 2023, foram contabilizados 26,5 milhões de hóspedes dos quais 15,3 milhões estrangeiros, em 2022. Porém, segundo o Plano Estratégico para o Turismo da Região de Lisboa 2020-2024, o maior número de dormidas em Portugal ainda se concentra nas regiões de Lisboa e no Algarve, enquanto as estadias em Sintra têm duração média de 3 horas.

Apesar de esbanjar uma beleza natural ímpar, uma riqueza cultural espetacular e de abrigar atrativos turísticos bastante únicos, Sintra ainda ocupa um estatuto complementar no que tange a duração das visitas por parte dos turistas. A duração da estadia média em Sintra, ainda pouco expressiva, devem ser contrariados por meio do desenvolvimento de iniciativas estratégicas com o objetivo de ampliar ainda mais a oferta turística da vila e, conseqüentemente, apresentar aos visitantes infinitas razões para passarem a noite em Sintra.

A partir da análise de conteúdo realizada por meio do *Social Listening*, foi possível obter uma principal conclusão sobre a percepção de Sintra “conhecida por sua aura de magia e encanto, é uma vila repleta de história e cultura, onde é possível explorar monumentos como o Palácio da Pena, a Quinta da Regaleira e o Palácio de Monserrate.” Tais atrações históricas e culturais, porém, já são bastante divulgadas e conhecidas. Não à toa, o Palácio da Pena, a Quinta da Regaleira e o Palácio de Monserrate frequentemente protagonizam no topo da lista de atrações mais visitadas em Portugal. Assim, pode-se concluir que o potencial turístico de Sintra pode ser muito mais explorado, já que há diversos atributos naturais, atividades ao ar livre e especialidades gastronômicas que podem ser desfrutadas pelos turistas que visitam a vila. Ou seja, para que Sintra tenha um contributo ainda mais relevante na região, é necessário que a vila desenvolva alguns produtos complementares, e que também aumente a sua oferta hoteleira e gastronômica.

O *Social Listening* também contribuiu para compreender que é conhecida por uma aura mágica e encantadora, ponto este que pode ser considerado um elemento diferenciador dos outros destinos concorrentes. Tais referências podem ser utilizadas para posicionar Sintra como não só

um destino cheio de história e cultura, mas também dono de uma atmosfera única que provoca fascínio e admiração.

A literatura existente sugere que o potencial competitivo de um destino está alicerçado na capacidade de potencializar seu apelo turístico para aumentar o fluxo de turistas e a oferta de serviços. Nessa perspectiva, se faz necessária a melhor comunicação da oferta turística de Sintra, que é rica e variada, para que ela se afirme como centralidade, aumentando assim a estadia média no local e alargando ainda mais a atividade turística.

Após o estudo de Sintra enquanto destino turístico, recomenda-se a execução de um sólido plano de reposicionamento de marca, somado à articulação de um plano de comunicação que comunique, de forma atrativa e coerente, todos os ativos desse destino. Para além disso, observa-se também a necessidade de diversificar a oferta turística por meio do desenvolvimento de experiências baseadas em novas formas de turismo, e de aprimorar a experiência turística em Sintra por meio da melhoria estrutura da vila, que ainda é precária em alguns aspectos.

Este fortalecimento de novas atividades implica não só na criação de ferramentas de comunicação capazes de promover a diversa oferta turística de Sintra, mas também rejeita a percepção que os turistas têm da cidade enquanto destino meramente complementar. A partir da elaboração de um plano estruturado, potencialmente ocorrerá a dinamização do turismo em Sintra, assim como a noção de que a rica experiência turística oferecida pela cidade não pode ser vivida num único dia.

Limitações do estudo

Este estudo tem algumas limitações, nomeadamente:

1. A cidade de Sintra não possuía um site oficial na época da realização do projeto, no segundo semestre de 2022, o que exigiu o desenvolvimento de um site oficial chamado VisitSintra. No entanto, a Câmara Municipal de Sintra lançou um site oficial posteriormente, em 2023, o que exigirá uma reavaliação da estratégia de comunicação proposta.
2. Limitações de tempo e recursos financeiros impediram a realização de entrevistas com pessoas influentes de organismos como a Câmara de Sintra, o que poderia ter fornecido

uma visão mais rica do contexto turístico de Sintra, além de novos elementos para o estudo das ações de *marketing*.

3. O conceito em estudo, o *place branding*, ainda é um fenômeno intrincado, multifacetado e transversal a inúmeras disciplinas. Isso dificultou a definição e delimitação de conceitos e correntes investigativas para que o foco fosse na cidade enquanto marca turística e não enquanto espaço urbano.
4. A dissertação não incluiu uma análise estratégica das práticas mais eficazes adotadas por empresas do mesmo setor (benchmarking), o que poderia ter sido relevante para avaliar as estratégias de *marketing* e *branding* utilizadas pelo turismo de cidades europeias com forte desempenho turístico.

Sugestões para futura investigação

Com relação a recomendações para trabalhos futuros, poderá ser relevante:

- Realizar pesquisas por meio de questionários e entrevistas aprofundadas com visitantes atuais e potenciais da cidade de Sintra para compreender sua percepção e familiaridade com a marca e comparar com os ativos e posicionamento definidos pelas entidades responsáveis pela gestão de Sintra. Além disso, é recomendado entrevistar membros de instituições públicas de Sintra, como a Câmara Municipal, pois eles podem fornecer insights valiosos sobre a cidade.
- Explorar a relação entre o turismo em Sintra e a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas locais, e investigar como as políticas de turismo e ambientais podem ser coordenadas para promover a conservação da natureza e a sustentabilidade do turismo.
- Investigar a experiência dos turistas com necessidades especiais em Sintra, e analisar como a acessibilidade e a inclusão podem ser melhoradas para tornar o turismo mais inclusivo e diversificado.
- Investigar, mais profundamente, as formas de melhorar a experiência turística em Sintra, com vista a aumentar a satisfação dos visitantes e a sua fidelização à cidade. Esta investigação poderia incluir a análise das infraestruturas turísticas existentes, bem como a identificação de áreas de melhoria e oportunidades para novos investimentos.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. – *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Nova Iorque: The Free Press, 1991.
- AAKER, D. A.; Keller, K. L. – Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*. [S.l], V. 54, nº 1, 1990, p. 27-41.
- ALEIXO, S. – *Marketing Territorial e as Happy Cities: Validação do modelo e proposta de plano de comunicação*. Lisboa : Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, 2016. Tese mestrado.
- ALMEIDA, G. G. F. de; FELIPPI, Â. – Marcas e place branding na articulação com o desenvolvimento territorial. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional*. Blumenau. V. 8, nº 3, 2020, p. 171-196.
- ALMEYDA, M. – *The Evolution of Destination Branding: Implications for Tourism Managers* [Em linha]. [S.l] : Place Brand Observer, 2017. [Consult. 01 fevereiro 2022]. Disponível na Internet:<URL: <http://placebrandobserver.com/evolution-destination-branding-implications-tourism-managers/>
- AMADO, F. A. M. – *City branding: turismo, co-criação e qualidade de vida na cidade*. Lisboa : Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, 2017. Tese de mestrado.
- ANCARANI, F. Marketing Places. – *A Resource-Based Approach and Empirical Evidence From the European Experience*. Milão : SDA Bocconi, Research Division Working Paper, 2001.
- ANDERSSON, I. – *Geographies of Place Branding: Researching through small and medium-sized cities*. Stockholm : Stockholm University, 2015. Tese de mestrado.

ANDREA, G. B. [et al.] – City Brand - Identity, Positioning and Image Case Study. *Revista de Turism (Turismul si dezvoltarea durabilă)*, Brasov, România, 2015.

ANDREWS, C. – Analyzing Quality-of-place. *Environment and Planning B: Planning and Design*. [S.l], V. 28, nº 2, 2001, p. 201-217.

ANHOLT, S. – *Brand new justice: How branding places and products can help the developing world*. Londres : Routledge, 2005.

ANHOLT, S. – *Handbook on Tourism Destination Branding*. [Em linha]. 2009. [Consult. 07 08. 2022]. Disponível na Internet:<URL: [https://www.e-unwto-org.us.debiblio.com/doi/epdf/10.18111/9789284413119](https://www.e-unwto.org.us.debiblio.com/doi/epdf/10.18111/9789284413119)

ANHOLT, S. – Definitions of place branding – Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*. [S.l], V. 6, nº 1, 2010, p. 1-10.

ANTONCIC, B.; KONECNIK, M.; RUZZIER, M. – Cross-Cultural Model of Customer-Based Brand Equity for a Tourism Destination. *IUP J. Brand Manag.* [S.l], V.11, nº 1, 2014, p. 7-29.

ARAGONEZ, T.; GONÇALO, C. – Marketing Territorial: O futuro das cidades sustentáveis e de sucesso. *Tourism & Management Studies*. Portugal, V. 1, 2012.

ARKU, G.; CLEAVE, E. – Place branding and economic development at the local level in Ontario, Canada. *GeoJournal*. [S.l], V. 80, nº 3, 2015, p. 323-338.

ARNOLD, C.; ATILANO, M.; STEWART, M. – Improving customer relations with social listening: A case study of an American academic library. *Mastercard Global Destination Cities Index 2019*. [S.l], V. 8, nº 1, 2019.

ASHWORTH, G. – The Instrument of Place Branding. How is it done?. *European Spatial Research and Policy*. Łódź, Poland, V. 16, nº 1, 2009, p. 9-22.

ASHWORTH, G.; KAVARATZIS, M. – City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. [Em linha]. V. 96, nº 5, (2005), p. 506-514. [Consult. 7 fev. 2022]. Disponível na Internet:<URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x>.

ASHWORTH, G. J.; KAVARATZIS, M. – City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?. *Place Branding and Public Diplomacy*. [S.l], V. 2, nº 3, 2006, p. 183-194.

ASHWORTH, G. J.; KAVARATZIS, M. – Partners in coffeeshops, canals and commerce: Marketing the city of Amsterdam. *Cities*. [S.l], V. 24, nº 1, 2007, p. 16-25.

ASHWORTH, G.; KAVARATZIS, M. – Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*. [Em linha]. 2009, V. 16, nº 8, p. 520-531. [Consult. 7 fev. 2022]. Disponível na Internet:<URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550133>.

ASHWORTH, G.; KAVARATZIS, M. – *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2010.

ASHWORTH, G.; VOOGD, H. – Introduction. In GOLD, J.; WARD, S. eds – *Place Promotion: the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. Chichester : Wiley, 1994. p. 39-52.

ASHWORTH, G. J.; VOOGD, H. – *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. West Sussex : Wiley, 1990. 100f.

ASPLUND, C. [et al.] – *Marketing Público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países*. São Paulo: Makron Books, 1994.

ASPLUND, C. [et al.] – *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. Harlow, UK : Financial Times, 1999.

AVRAHAM, E.; KETTER, E. – *Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries, and Tourist Destinations*. Amsterdã: Butterworth-Heinemann, 2008.

AZEVEDO, A.; MAGALHÃES, D.; PEREIRA, J. – *City Marketing - MyPlace in XXI*. Lisboa : Vida Economica Editorial, 2010. (V. 3).

AZEVEDO, A.; MAGALHÃES, D.; PEREIRA, J. – *City Marketing: Gestão Estratégica e Marketing de Cidades*. Porto : Vida Económica, 2011.

BAILEY, J. T. – *Marketing Cities in the 1980s and Beyond: New Patterns, New Pressures, New Promise*. Cleveland : Cleveland State University Press, 1989.

BAIMA, C. – *Rescaling through city branding: The case of Amsterdam*. [Em linha]. São Paulo : The Conversation, 2017. [Consult. 10 mar. 2022]. Disponível na Internet:<URL: <https://theconversation.com/rescaling-through-city-branding-the-case-of-amsterdam-71956>

BOO, S.; BUSSE, J.; BALOGLU, S. – A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations. *Tourism Management*. [Em linha]. V. 30 (2009) p. 219-231. [Consult. 14 mar. 2022]. Disponível na Internet:<URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517708001027>

BALOGLU, S.; MCCLEARY, K. – A model of destination image formation. *Annals of tourism research*. [Em linha]. V. 26, (1999) nº 4, p. 868-897. [Consult. 14 março 2022]. Disponível na Internet:<URL: [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00030-4)

BATI, A. [et al.] – *Strategic place marketing and place branding: 15 years of mega-events in Lisbon*. 2011. Trabalho de Disciplina. Acessível na University Library Of Munich, Alemanha.

BIANCHI, C. [et al.] – Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul destination in an emerging market. *International Marketing Review*. [S.l.], V. 27, nº 4, 2010, p. 434-449.

BIEL, A. – How brand image drives brand equity?. *Journal of Advertising Research*. [S.l], V. 32, nº 6, 1992, p. 6-12.

BIGNÉ, J.; SANCHEZ, J.; SANCHEZ, M. – Tourism image, evaluation variables and after purchase behavior: Inter-relationship. *Tourism Management*. [S.l], V. 22), nº 6, 2001, p. 607-616.

BLAIN, C.; LEVY, S. F.; RITCHIE, J. R. B. – Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*. [S.l], V. 43, nº 4, 2005, p. 328-338.

BLAIR, T. C. [et al.] – Competitive Identity of a Nation. *The Global Studies Journal*. [S.l], (2014), p. 13-29.

BRAMWELL, B.; RAWDING, L. – Tourism Marketing Image of Industrial Cities. *Journal of Tourism Research*. [S.l], V. 23, nº 1, 1996, p. 201-221.

BRAUN, E. – *City Marketing: Towards an Integrated Approach*. Roterdã : Erasmus University Rotterdam, 2008.

BRITO, C. – *Uma abordagem relacional ao valor da marca*. 2008. Trabalho de Disciplina. Acessível na Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto, Portugal.

BROEK CHÁVEZ, F. V. D.; VAN DER REST, J. P. –The hospitalities of cities: Between the agora and the fortress. *Hospitality & Society*. [S.l], V. 4, nº 1, 2014, p. 31-53.

CAMEIRA, S. R. – *Branding + design: a estratégia na criação de identidades de marca*. (V. 3) São Paulo.: Editora Senac, 2016.

CAPONE, F.; LAZZERETTI, L. – Fashion and City Branding: An Analysis of the Perception of Florence as a Fashion City. *Journal of Global Fashion Marketing*. [Em linha], V. 7, (2016) p. 166-

180. [Consult. 31 jan. 2023]. Disponível na Internet:<URL:
<https://doi.org/10.1080/20932685.2016.1166715>.

CARDOSO, A. – A importância das cidades. *Gente & Viagens*. V. 3, 2003.

CARDOSO, A. P.; REGO, B. – Metodologias de investigação na formação de professores: A investigação-ação e o estudo de caso. In MENEZES, L. [et al.] ed. – *Olhares sobre a Educação: Em torno da formação de professores* [E-book]. Viseu : Escola Superior de Educação de Viseu, 2017. p. 21-33.

CHEN, Y. C. [et al.] – Travel blogs on China as a destination image formation agent: A qualitative analysis using Leximancer. *Tourism Management*. [S.l], V. 46, 2015, p. 347-358.

CHI, C.; QU, H. – Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism Management*. [S.l], V. 29, n. 4, 2008, p. 624-636.

CIDRAIS, Á. – *O Marketing Territorial aplicado às Cidades Médias Portuguesas: os casos de Évora e Portalegre*. Ponta Delgada : Universidade de Lisboa, 1998. Tese de mestrado.

CLEMENS, K.; DICKINGER, A. – Analyzing destination branding and image from online sources: A web content mining approach. *Journal of Business Research*. [S.l], V. 68, nº 9, 2015, p. 1836-1843.

COOPER, C.; HALL, C. M. – *Contemporary Tourism: An International Approach*. Oxford: Elsevier, 2008.

COSTA, J. – *A imagem da marca: um fenómeno social*. São Paulo: Rosari, 2011.

DALL'OLMO, R. F. de; CHERNATONY, L. – Experts' views about defining service brands and the principles of services branding. *Journal of Business Research*. [S.l], V. 46, nº 2, 1999, p. 181-192.

DECRETO-LEI nº 205. *Diário da República* 169 Série I (31 ago. 2012). [Em linha]. [Consult. 3 maio 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://dre.tretas.org/dre/303252/decreto-lei-205-2012-de-31-de-agosto>

DIBB, S.; SIMÕES, C. – Rethinking the brand concept: New brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal*. [S.l], V. 6, nº 4, 2001, p. 217-224.

DINNIE, K. – Place branding: overview of an emerging literature. *Place Branding and Public Diplomacy*. [S.l], V. 1, nº 1, 2004. p. 106-10.

DINNIE, K. – *City Branding: Theory and Cases*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011.

DIOKO, L. D. A. – Progress and trends in destination branding and marketing – a brief and broad review. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. [S.l], V. 10, nº 1, 2016, p. 5–13.

DOLNICAR, S.; MAZANEC, J. – Destination marketing: Reinventing the wheel or conceptual progress. In AIEST CONGRESS, 48, Marrakech, 1998 – *Proceedings*. Marrakech : AIEST, 1998. p. 55-87.

DORATLI, N.; FASLI, M.; RIZA, M. – City Branding and Identity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. [S.l], V. 35, 2012, p. 293-300.

DOWLING, G. – *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. Oxford : Oxford University Press, 2002.

ESHUIS, J. [et al.] – The differential effect of various stakeholder groups in place marketing. *Environment and Planning C: Politics and Space*. [Em linha], V. 36, nº 5, 2018, p. 916-936. [Consult. 18 jan. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://doi.org/10.1177/2399654417726333>

ENTIDADE REGIONAL DE TURISMO DA REGIÃO DE LISBOA & TURISMO DE LISBOA – Plano Estratégico de Turismo para a Região de Lisboa 2015-2019. [Em linha] Lisboa: ERTRL, 2014. [Consult. 3 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Plano%20Estrategico%202015_2019%20Lisboa_0.pdf.

EXAME – *Pib de Portugal cresceu 6,7% em 2022, o maior nível em 35 anos* [Em linha]. [S.l.] : Abril, 2023. [Consult. 3 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://exame.com/economia/pib-de-portugal-cresceu-67-em-2022-o-maior-nivel-em-35-anos/>

FERNANDES, J. L. – Indústrias culturais, representações de lugares e marketing territorial - O caso particular do continente africano em O Fiel Jardineiro, de Fernando Meirelles. In *CONGRESSO SOPCOM*, 6, Lisboa, 2005 – *Actas*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2009. p. 3581-3601.

FERNANDES, R.; GAMA, R. – As cidades e territórios do conhecimento na óptica do desenvolvimento e do marketing territorial: Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento. In *COLÓQUIO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL*, 5, Coimbra, 2006 – *Actas*. Coimbra: APDR, 2006.

FETSCHERIN, M. – The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. *International Marketing Review*. [Em linha]. V. 27, n. 4, 2010, p. 466-479. [Consult. 4 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://doi.org/10.1108/02651331011058617>.

FIGUEIRA, A. – *A organização do território e o turismo: uma aplicação de marketing territorial ao concelho de Beja*. Évora : Universidade de Évora, 2014. Tese de mestrado.

FIGUEIREDO M.; AMENDOEIRA J. – O Estudo de Caso como Método de Investigação em Enfermagem. *Revista da UI_IPSantarém*. Santarém, V. 6, nº 2, 2018, p. 102-107.

FOG, K.; BUDTZ, C.; YAKABOYLU, B. – *Storytelling: Branding in Practice*. (V. 3). [S.l.] : Springer Science & Business Media, 2005.

FONTENELLE, I. – Global responsibility through consumption?: Resistance and assimilation in the anti-brand movement. *Critical Perspectives On International Business*. [S.l], V. 6, nº 4, 2010, p. 256-272.

GAIO, S.; GOUVEIA, L. – O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*. Porto, V. 4, 2007, p. 27-38.

GARCIA, J. – Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos. *Pensar La Publicidad*. Madrid, V. 6, nº 1, 2010, p. 211-226.

GARTNER, W. C.; KONECNIK, M. – Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*. [S.l], V. 34, nº 2, 2007, p. 400-421.

GILBOA, S. [et al.] – A summated rating scale for measuring city images. *Cities*. [Em linha]. V. 44, 2015, p. 50-59. [Consult. 4 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.01.002>.

GLIŃSKA, E.; KILON, J. – Desirable Traits of the City Brand Personality in the Opinion of Managers for the Promotion of the City Government in Poland. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. [Em linha]. V. 156, 2014, p. 418-423. [Consult. 4 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.214>.

GO, F.; KONECNICK, M. – Tourism destination brand identity: The case of Slovenia. *Journal of Brand Management*. [S.l], V. 15, nº 3, 2008, p. 177-189.

GOMES, P. – *Marketing Territorial e desenvolvimento: O futuro das cidades. Avaliação dos planos estratégicos territoriais – Coimbra e Chaves*. Coimbra : Universidade de Coimbra, 2014. Tese de mestrado em Geografia Humana.

GOMES, R. – *Marketing territorial e as Happy cities*. Lisboa : Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, 2015. Tese de mestrado.

GOVERS, R. – Why place branding is not about logos and slogans. *Place Brand Public Diplomacy*. [S.l], V. 9, nº, 71, 2013, p. 71–75.

GREGORY, J. R.; WIECHMANN, J. G. – *Marketing Corporate Image: The Company as Your Number One Product*. Chicago: NTC Business Books, 1999.

GUTIERREZ, M. C. R. – *O Marketing Territorial para o desenvolvimento sustentável da Euro-região Galiza-Norte de Portugal*. Braga : Universidade do Minho, 2013. Tese de mestrado.

HALL, T.; HUBBARD, P. – The entrepreneurial city: New urban politics new urban geographies?. *Progress in Human Geography*. [S.l], V. 20, nº 2, 1996, p. 153-174.

HAMBURG NEWS – *Study names Hamburg “Germany's strongest city brand”*. Hamburgo : Hamburg News, 2020. [Consult. 5 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://hamburg-news.hamburg/en/location/study-names-hamburg-germanys-strongest-city-brand>.

HANKINSON, G. – Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities. *Journal of Brand Management*. [S.l], V. 9, nº 2, 2001, p. 127-142.

HANKINSON, G. – Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*. [S.l], V. 10, nº 2, 2004, p. 109-121.

HANKINSON, G. – The Management of Destination Brands: Five Guiding Principles Based on Recent Developments Incorporate Branding Theory. *Journal of Brand Management*. [Em linha], V. 14, 2007, p. 240-254. [Consult. 5 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550065>

HANKINSON, G. – Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners. *Place Branding and Public Diplomacy*. [S.l], V. 6, nº 4, 2010, p. 300-315.

HANKINSON, G.; COWKING, P. – *Branding in Action: Cases and Strategies for Profitable Brand Management*. Londres : McGraw-Hill Book Company, 1993.

HATEM, F. – *Le marketing territorial: Principes, méthodes et pratiques*. Cormelles-le-Royal: EMS Editions, 2007.

INSCH, M.; FLOREK, M. – A Great Place to Live, Work and Play: Conceptualising place Satisfaction in the Case on a City's Residents. *Journal of Place Management and Development*. [S.l], V. 2, nº 2, 2008, p. 138-149.

IPSOS – *London maintains top “city brand” ranking from 2020 to 2022. Paris rises to second and Sydney lands in third*. [Em linha]. (25 abr. 2022). [Consult. 6 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://www.ipsos.com/en/anholt-ipsos-city-brands-index-2022>.

JONES, J. P. org. – *A publicidade na construção de grandes marcas*. São Paulo : Nobel, 2004.

KAPFERER, J. – *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. Londres : Kogan Page, 1992.

KAUSCH, T. – *How Hamburg Moved from Traditional Destination Marketing to Strategic City Branding* [Em linha]. [S.l.] : The Place Brand Observer, 16 maio 2017. [Consult. 6 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://placebrandobserver.com/destination-marketing-city-branding-example-hamburg/>

KAVARATZIS, M. – From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*. [S.l.], V. 1, nº 1, 2004, p. 58-73.

KAVARATZIS, M. – Place branding: A review of trends and conceptual models. *The Marketing Review*. [S.l.], V. 5, nº 4, 2005, p. 329-342.

KAVARATZIS, M. – From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens. Groningen : Universidade de Groningen, 2008. Tese de doutoramento.

KAVARATZIS, M. – Cities and their brands: lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*. [S.l.], V. 5, 2009, p. 26-37.

KAVARATZIS, M.; KALANDIDES, A. – Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding. *Environment and Planning A* [Em linha]. V. 47, nº 6, 2015. [Consult. 6 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://doi.org/10.1177/0308518X15594918>.

KAVARATZIS, M.; HATCH, M. J. – The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*. [S.l.], V. 13, nº 1, 2013, p. 69-86.

KELLER, K. L. – *Strategic Brand Management*. 3ª ed. Nova Jersey : Prentice-Hall, 2008.

KLAGE, J. P. – *Corporate Identity im Kreditwesen*. [S.l.] : Springer-Verlag, 1991.

KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. – *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations*. Michigan: Free Press, 1993.

KOTLER, P. – *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* [E-book]. Nova Jersey : Prentice Hall, 1997.

KOTLER, P. – *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. – *Princípios de marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. – *Princípios de marketing*. Londres: Pearson, 2017.

KOTLER, P. [et al.] – *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7ª ed. Harlow: Pearson Education, 2017.

KOTLER, P., GERTNER, D. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *J Brand Manag.* [Em linha]. V. 9, 2002, p. 249-261. [Consult. 7 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>

KOTLER, P.; GERTNER, D. – Marca-país: ativo estratégico para alavancar o crescimento. *HSM Management*, São Paulo, ano 8, v. 3, n. 44, 2004, p. 61-65

KOTLER, P.; KELLER, K. – *Marketing Management*. 12 ed. Nova Jersey: Prentice-Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, P.; LEE, N. – *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. 3 ed. [S.l.] : Sage Publications, 2007.

LAGES, R.; SOUSA, B.; AZEVEDO, A. – O posicionamento e a imagem em contextos de marketing de destinos turísticos: estudo de caso aplicado à cidade de Braga. *European Journal of Applied Business Management*. [Em linha]. (2018). [Consult. 7 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/267/0>

LEWIS, J. – All Change. *Personnel Today*. [S.l], V. 25, (25 jan. 2000).

LÜDKE M.; ANDRE, M. – *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MAYOR OF LONDON. – *Towards the London Plan* [Em linha]. London : Greater London Authority, 2002. [Consult. 8 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: https://www.london.gov.uk/sites/default/files/the_london_plan_2004.pdf

MCNEIL, D. – Livingstone's London: left politics and the world city. *Regional Studies*. [S.l], V. 36, nº 1, 2002, p. 75-91.

MEDLIK, S. – *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*. 3ª ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.

MEGGS, P. B. – *História do design gráfico*. São Paulo: Cosac Naify, 2009.

MENDES, A. – *Branding - A gestão da marca*. Lisboa: IADE Edições, 2014.

MERRILEES, B.; MILLER, D.; HERINGTON, C. – Antecedents of residents' city brand attitudes. *Journal of Business Research*. [S.l], V. 62, nº 3, 2009, p. 362-367.

MEYRONIN, B. – *Marketing territorial: desafios e práticas*. Paris : Vuibert, 2012.

MILLER, R. – Sales from the City. *Marketing*. [S.l], (11 set. 1997), p. 31-34.

MILLINGTON, S.; YOUNG, C.; LEVER, J. – A bibliography of city marketing. *Journal of Regional and Local Studies*. [S.l], V. 17, n. 2, 1997, p. 16-42.

MOILANEN, T.; RAINISTO, S. – *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding*. Londres : Palgrave Macmillan, 2009.

MORGAN, N.; PIGGOTT, R.; PRITCHARD, A. – New Zealand, 100% Pure: The creation of a powerful niche destination brand. *Journal of Brand Management*. [S.l], V. 9, n° 4/5, 2002, p. 335-354.

MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PRIDE, R. – Branding, stakeholders, and integration. In MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PRIDE, R. – *Destination brands: Managing place reputation*. Nova Iorque : Routledge-Taylor & Francis Group, 2011a. p. 3-19.

MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PRIDE, R. *Destination Brands: Managing Place Reputation*. Nova Iorque : Routledge-Taylor & Francis Group, 2011b.

MORGAN, N.; PRITCHARD, A. – Branding, stakeholders, and integration. In MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PRIDE, R. – *Destination branding: Creating the unique destination proposition*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. p. 10-41.

MUÑIZ MARTINEZ, N. – City marketing and place branding: A critical review of practice and academic research. *Journal of Town & City Management*. [S.l], V. 2, n° 4, 2012.

NOISETTE, P.; VALLERUGO, F. – *Le marketing des villes*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1996.

OLINS, W. – *Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking on Each Others' Roles*. Londres : The Foreign Policy Centre, 1999.

OLINS, W. – Branding the nation: the historical context. *The Journal of Brand Management*. [S.l], V. 9, nº 4, 2002, p. 241-8.

OLIVEIRA, P. J. R. – *Tourism & Hospitality Living Lab: Dispositivo para controlo da satisfação do turismo e qualidade de vida na cidade*. Lisboa : Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário, 2016. Tese de mestrado

OPPERMAN, M. – Tourism destination loyalty. *Journal of Travel Research*. [S.l], V. 39, nº 1, 2000, p. 78-84.

PAASI, A. – Region and Place: Regional identity in Question. *Progress in Human Geography*. [S.l], V. 27, nº 4, 2003, p. 475- 485.

PACHECO, V. C. C. – *Marketing territorial e iniciativas de promoção regional: o caso dos “Prémios Novo Norte”*. Porto : Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2011. Tese de mestrado em Economia e Gestão das Cidades.

PAPADOPOULOS, N. – Place branding: evolution, meaning and implications. *Place Branding and Public Diplomacy*. [S.l], V. 1, nº 1, 2004, p. 36-49.

PETRICK, J. – The roles of quality, value, and satisfaction in predicting cruise passengers’ behavioural intentions. *Journal of Travel Research*. [S.l], V. 42, nº 4, 2004, p. 397-407.

PIKE, S. – Tourism destination branding complexity. *The Journal of Product and Brand Management*. [S.l], V. 14, nº 4, 2005, p. 258-259.

PIKE, S. – Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*. [S.l], V. 30, nº 6, 2009, p. 857-866.

PIKE, S.; MASON, R. – Destination competitiveness through the lens of brand positioning. *Current Issues in Tourism*. [S.l], V. 4, nº 2, 2011, p. 169-182.

PIKE, S.; PAGE, S. J. – Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*. [S.l], V. 4, 2014, p. 202-227.

PINHO, J. B. – *O poder das marcas*. São Paulo : Summus Editorial, 1996.

PORTER, M. – *The Competitive Advantage of Nations*. Nova Iorque : Free Press, 1990.

POWER, D.; HAUGE, A. – No man's brand: brands, institutions and fashion. *Growth and Change*. [S.l], V. 39, nº 1, 2008, p. 123-143.

POYNTER, R. – Tools and Techniques for Market Researchers. In LÜTTERS, H.; EGGER, M. – Listening is the new asking: social media - Analyse in der Marktforschung. *Transfer Werbeforschung and Praxis*. Chichester, V. 59, 2010, p. 34-41.

QU, H.; KIM, L.; IM, H. – A Model of Destination Branding: Integrating the Concepts of the Branding and Destination Image. *Tourism Management*. [S.l], V. 32, nº 3, 2011, p. 465-476.

RAINISTO, S. – *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki : Helsinki University of Technology, 2003. Tese de doutoramento.

RIES, A.; RIES, L. – *A Origem das marcas: descubra as leis naturais da inovação e da sobrevivência de produtos e empresas*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

RITCHIE, J.; RITCHIE, R. – The branding of tourism destination: Past achievements and future challenges. In ANNUAL CONGRESS AIEST, 48, Marrakesh, 1998 – *Destination marketing – Scope and limitations*. Marrakesh : International Association of Scientific Experts in Tourism, 1998. p. 89-116.

ROSA, R. – *O Marketing Territorial como Instrumento de Valorização de Destinos Turísticos: aplicação ao Concelho da Praia da Vitória*. Ponta Delgada : Universidade dos Açores, 2017. Tese de mestrado.

ROSS, C.; Clark, J. – *London: The Illustrated History*. Londres : Penguin UK, 2011.

SAMPAIO, R. – *Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso*. 3ª ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.

SANTOS, A. C. L. – *Branding de países e atração de investimento direto estrangeiro: o papel do soft power*. Lisboa : Universidade de Lisboa, 2013. Tese de mestrado em Marketing - Instituto Superior de Economia e Gestão.

SAN EUGENIO, V. J. – *Teoría y métodos para marcas de territorio*. Barcelona : Editorial UOC, 2012.

SINTRA. Câmara Municipal de Sintra – Pelouro do Turismo. Sintra: CMS, 2008.

SINTRA. Câmara Municipal de Sintra – História de Sintra. [Em linha]. Sintra: CMS, 2013. [Consult. 3 maio 2023]. Disponível na Internet:<URL: https://cmsintra.pt/index.php?option=com_content&Itemid=298&catid=20&id=184&view=article e.

SINTRA. Câmara Municipal de Sintra – Relatório de Caracterização e Diagnóstico do Concelho de Sintra. [Em linha]. Sintra: CMS, 2014. [Consult. 3 maio 2023]. Disponível na Internet:<URL: https://cmsintra.pt/images/pdf/municipiosustentavel/PDM_Diagnostico_Tema-01.pdf

SINTRA. Câmara Municipal de Sintra – Plano Municipal de Emergência de Proteção Civil de Sintra. [Em linha]. Sintra: CMS, 2017. [Consult. 3 maio 2023]. Disponível na Internet:<URL: https://protecaocivil.sintra.pt/images/servico-municipal-de-protecaocivil/planos_municipais/PlanoMunicipaldeEmergenciadeProtecaoCivil.pdf

SMITH, C. – *Creative Britain*. Londres: Faber and Faber, 1998.

SPAETH, T. – Fresh Faces for 1998: New Corporate Names and Logos. *Across the Board*. [S.l], V. 35, nº 2, 1998, p. 24-30.

STAMP, J. – *Rebranding Amsterdam and What It Means to Rebrand a City* [Em linha]. [S.l] : Smithsonian, 2017. [Consult. 10 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://www.smithsonianmag.com/arts-culture/rebranding-amsterdam-and-what-it-means-to-rebrand-a-city-19539392/>

SHORT, J.; KIM, Y. – *Globalization and the City*. Harlow : Longman, 1999.

SUMMERS, D. – Living Life to the Max. *Financial Times*. Londres, nº 15, 29 set. 1994.

TAVARES, R. – *Carpool Autárquicas com Basílio Horta: “Não me venham cá com independências, para não enganar o eleitorado”* [Em linha]. [S.l] : Observador, 7 ago. 2017. [Consult. 10 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <http://observador.pt/especiais/nao-me-venham-ca-com-independencias-para-nao-enganar-o-eleitorado/>

TSENG, C. [et al.] – Travel blogs on China as a destination image formation agent: A qualitative analysis using Leximancer. *Tourism Management*, [S.l], V. 46, 2015, p. 347-358.

TURBAN, E. [et al.] – *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*. [S.l] : Springer International Publishing, 2018.

TURISMO EM PORTUGAL – *Visão geral* [Em linha]. Lisboa : Turismo em Portugal, 2023. [Consult. 10 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx

UNESCO – *The Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*. Paris : Unesco, 2021. p. 22.

VELA, J. – *Teoría y métodos para marcas de territorio*. Barcelona, Espanha : UOC, 2012.

WAGNER, V. – *Hear, hear: The rise of social listening* [Em linha]. [S.l.] : CRM Buyer, 2014. [Consult. 11 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <http://www.crmbuyer.com/story/81409.html>.

WORLD TOURISM ORGANIZATION – *Policy and Practice for Global Tourism*. Madri: UNWTO, 2011.

YIN, R. – *Case Study Research Design and Methods*. 3ª edição. California: Sage, 2003.

ZHANG, L.; ZHAO, S. X. – City branding and the Olympic effect: A case study of Beijing. *Cities*. [Em linha], V. 26), nº 5, 2009. p. 245-254. [Consult. 11 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2009.05.002>

ŽIVKOVIĆ, R.; GAJIĆ, J.; BRDAR, I. – The Impact of Social Media on Tourism [Em linha]. In SINTEZA 2014, Belgrade, 2014 – *Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide*. Belgrade : Singidunum University, 2014. p. 758-761. [Consult. 11 fev. 2023]. Disponível na Internet:<URL: <https://doi.org/10.15308/sinteza-2014-758-761>