



Maria Alexandra Martins Guedes Osório

A Marca

“Rota do Românico do Vale do Sousa”

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2006



Maria Alexandra Martins Guedes Osório

A Marca

“Rota do Românico do Vale do Sousa”

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2006

Orientador: Dra Teresa Mendes

Monografia apresentada à universidade Fernando Pessoa
como parte dos requisitos para obtenção do grau de pós graduada em
Marketing Integrado de Comunicação e Promoção do Turismo.

“Place images represent a simplification of a large number of associations and pieces of information connected with the place. They are a product of the mind trying to process and prioritize huge amounts of data about a place.”

Prof. Phillip Kotler
Northwest University

RESUMO

Quando uma marca é apresentada ao mercado deve trazer consigo um conjunto de qualidades que, por si só, têm a obrigação de ser excelentes. Mas, para maximizar o seu valor, os destinos turísticos devem procurar efectuar uma gestão eficaz da marca que não se esgote na sua criação.

A marca é actualmente considerada um património inestimável, que ultrapassa o pólo de emissão consubstanciado no objecto, missão e marketing mix da marca e que integra na sua construção e manutenção os públicos a que se dirige (public mix e image mix da marca).

A primeira parte deste trabalho incide sobre os principais aspectos do branding, através de uma abordagem conceptual à marca, em que é examinada do ponto vista jurídico e de marketing e analisados seus conceitos e definições, de acordo com os vários autores, procurando-se salientar a importância do valor da marca, seja em produtos, empresas ou destinos.

Na segunda parte, procura-se focalizar no projecto “Rota do Românico do Vale do Sousa”, e mostrar de que forma a marca é um “bem essencial” para a promoção de um destino turístico, neste caso, um produto a desenvolver, e o papel dos *stakeholders* no processo da criação e gestão da marca.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que directa ou indirectamente me apoiaram ao longo deste trabalho, especialmente à Dra. Teresa Mendes.

ÍNDICE

	Pág.
Capítulo I - Introdução	9
1.1. Tema	9
1.2. Objectivos	9
1.2.1. Objectivo Geral	9
1.2.2. Objectivos Específicos	9
1.3. Metodologia	
Capítulo II - A Marca: Conceitos e Definições	11
1. Conceitos de Marca	12
1.1. Definição Jurídica da Marca	12
1.2. Definição de Marca na perspectiva do Marketing	13
1.3. Definição Holística da Marca	14
2. A Gestão da Marca: aspectos a considerar	15
2.1. A Imagem <i>versus</i> Identidade de Marca	17
2.2. Posicionamento da Marca	19
2.3. O Valor da Marca	20
Capítulo III – O Projecto “Rota do Românico do Vale de Sousa”	24
3.1. Caracterização da RRVS	24
3.2. A Marca de um destino - RRVS	25
Conclusão	34
Bibliografia	35
Anexos	38

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág
Figura nº 1 – O Triângulo da Marca	15
Figura nº 2 – Dimensões do <i>Brand Equity</i>	23
Figura nº 3 – Hexágono do Branding dos Locais	27

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Como comunicar a Rota do Românico do Vale do Sousa (RRVS) enquanto destino turístico?

1.2 Objectivos

1.2.1 Objectivo Geral

A presente monografia tem como objectivo geral demonstrar o contributo da Marca para comunicação de um destino.

1.2.2.Objectivos Específicos

Demonstrar como a Marca influencia uma região, nomeadamente o Vale do Sousa e identificar o papel dos *Stakeholders* na criação, implementação e gestão da Marca “Rota do Românico do Vale do Sousa” ou seja, das instituições e dos agentes económicos locais em geral e dos empresários em particular.

A marca de um destino não é construída apenas por um dos intervenientes nesse destino: a população em geral, os empresários (não só do turismo, mas sectores em geral), as instituições, TODOS têm um papel fundamental na formação, na implementação e gestão de da imagem de marca de destino. É neste ponto que reside o principal contributo desta monografia.

1.3 Metodologia

A metodologia utilizada baseou-se na recolha bibliográfica, procedendo à descrição, análise crítica e avaliação de textos relevantes. Na primeira parte, são abordados aspectos da marca, através da revisão bibliográfica onde se encontra explanado conceitos de marca, imagem e identidade da marca, posicionamento e valor, tanto para produtos como para destinos,

demonstrando como a marca é importante para a formação de imagem de uma marca de destino e suas implicações no local.

Após o enquadramento teórico da marca, progredimos para a marca de destinos locais, aplicado ao Projecto da Rota do Românico do Vale do Sousa. Nesta parte, é feita uma breve caracterização da RRVS, a sua missão e objectivo central deste projecto. Segue-se a descrição dos principais responsáveis pelo branding de um destino e qual o seu papel.

Foi igualmente pedida a opinião da Dra. Rosário Machado, gestora da Rota do Românico do Vale do Sousa, através de uma entrevista aberta, em que o papel da RRVS para o desenvolvimento da região do Vale do Sousa foi amplamente sublinhado por esta responsável. Em anexo, apresenta-se o guião da entrevista.

Por último, são atribuídas as responsabilidades dos agentes económicos locais em geral e dos empresários em particular e das instituições, na construção e gestão da marca RRVS.

CAPÍTULO II – A Marca: conceitos e definições

Na Antiguidade, quando grande parte da população era analfabeta, a utilização de sinetes, selos, siglas, pinturas e símbolos como identificação de animais, armas e utensílios, era bastante comum. Era costume também indicar a proveniência de produtos agrícolas ou manufacturados para atestar a excelência do produto e seu prestígio. Como exemplo, podem ser citados os comerciantes de vinho que colocavam o desenho de uma ânfora na fachada de seus estabelecimentos.

Na Idade Média, as corporações de ofício e de mercadores adotaram o uso de marcas como controle da quantidade e da qualidade da produção. Esse procedimento era uma vantagem para o comprador, que podia identificar o produtor e resguardar-se da frequente má qualidade das mercadorias, e para as corporações, que podiam preservar o monopólio e identificar as falsificações ou artesãos cuja produção estivesse em desacordo com as especificações técnicas da agremiação.

Com o surgimento das cidades, no século XI, a marca tornou-se o elo entre o fabricante, situado na cidade de origem do produto, e o consumidor, que se encontrava muitas vezes em lugares distantes. No século XVI, destilarias escocesas embarcavam o whisky em barris de madeira com o nome do fabricante gravado a fogo. As tabernas e pubs ingleses do século XVII usavam símbolos em associação com o nome do estabelecimento. Mas o pioneiro da marca como elemento de diferenciação aconteceu em 1835, na Escócia, com a introdução da marca *Old Smuggler* designando uma linha de whisky com um processo de destilação especial.

Após a Revolução Industrial, os produtos passaram a ser produzidos em grande escala e variedade, e a busca por novos mercados tornou-se uma constante, dando início à produção dos primeiros cartazes publicitários e catálogos de compra, onde figuravam algumas marcas. Um exemplo de sucesso aconteceu na Inglaterra, quando uma grande campanha publicitária da marca *Sunlight* aumentou suas vendas em 20 vezes entre os anos de 1886 e 1910.

Com a crise económica de 1929, houve uma transferência do investimento em publicidade de produtos e marcas para uma forte concorrência de preços, o que afectou também a qualidade dos produtos devido à pressão por custos mais baixos. Somente depois da Segunda Guerra Mundial as marcas voltaram a ter grande importância na economia (Pinho, 1996).

Este breve histórico mostra a evolução da importância das marcas para os negócios desde a antiguidade, seja como elemento diferenciador para o próprio fabricante, seja como garantia de qualidade para o consumidor.

1. Conceitos de Marca

A noção original de Marca advém do sinal, identificador do proprietário, aplicado a bens, a animais ou a escravos. A ele estavam, historicamente, inerentes algumas vantagens: a) para o proprietário: promoção de uma mais rápida localização e identificação dos activos, e b) para o comprador: identificação da origem.

Posteriormente, a necessidade de protecção do valor patrimonial da marca levou à sua consideração como entidade jurídica. De seguida, podemos ver como a definição de marca é enquadrada. Sequencialmente, o carácter distintivo da marca – fonte de diferenciação da oferta da empresa (Chamberlin, 1993) – evoluiu para uma combinação holística no nível do produto ou das suas associações e identificação.

1.1. Definição Jurídica da Marca:

Entendida de uma forma geral, a marca é um “ (...) distintivo ou sinal que o fabricante coloca aos produtos da sua indústria e cujo uso lhe pertence exclusivamente” (Real Academia Espanhola *cit. in* Serra e González, 1998, p. 19). Porém, esta é uma definição que peca por focar apenas aspectos comerciais e, também, por se inspirar fortemente no Direito, dando ênfase ao carácter único da marca e de todas as suas representações. Numa mesma perspectiva o nº 1 do artº 15 do Código de Propriedade Industrial (1999, p. 603) resume a marca a um factor de distinção relativamente a outros produtos/serviços, na medida em que pode ser constituída por,

“qualquer sinal, ou qualquer combinação de sinais, susceptível de distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas (...). Esses sinais, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, letras, numerais, elementos figurativos e combinação de cores, bem como qualquer combinação desses sinais, serão elegíveis para registo enquanto marcas.”

Para Chantérac, é o “sinal ou conjunto de sinais nominativos, figurativos ou emblemáticos que aplicados, por qualquer forma, num produto ou no seu invólucro o façam distinguir de outros idênticos ou semelhantes.” (Chantérac, 1989, p. 46)

Ainda neste seguimento, Lencastre (2000) cita a definição da American Marketing Association (AMA):

“A marca é um nome, um termo, um sinal, um desenho, ou uma combinação destes elementos, com vista a identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciá-los dos concorrentes” (Lencastre, 2000, p. 21)

1.2. Definição da Marca na perspectiva do Marketing:

Na literatura de marketing as definições de marca variam de complexidade. Algumas das mais simplistas podem ser encontradas em Alves e Bandeira (2001), e em Kotler (1996), visto que a consideram como uma designação, símbolo, desenho ou combinação dos mesmos com o intuito de identificar as propostas e de as diferenciar perante os competidores.

Para Kapferer (1991, p.8) o valor de um produto é indicado por dois elementos: o preço e a marca. Se o primeiro mede o valor monetário, “ (...) a marca identifica o produto e revela a sua identidade, ou seja, as facetas da sua diferença: valor de utilização, valor de prazer, valor de reflexo do próprio comprador”.

Se, por um lado, o produto é tangível, podemos tocá-lo, vê-lo, tem atributos físicos, diferentes modelos, características e preços, por outro lado, a marca é intangível. Ou seja, diz respeito à forma como os consumidores se relacionam com os produtos, a personalidade que lhe atribuem, a confiança sentida e a lealdade que lhe depositam.

1.3. Combinação Holística de Marca:

Kapferer (1992) avança com uma combinação holística, referindo que uma marca não é um produto, mas sim a sua essência, o seu significado e a sua direcção, que define a sua identidade no tempo e no espaço.

Para Kapferer (1992), marca é mais que um nome, uma impressão ou marca da organização ou a criação de uma indicação externa que o produto ou serviço recebe. Isso significa que não pode se restringir, em termos de sua criação e manutenção, à participação de designers, artistas gráficos e agências de publicidade. O significado da marca relaciona-se aos esforços de pesquisa, inovação, comunicação e outros que, ao longo do tempo, vão sendo adoptados em favor da mesma.

“Essas fazem isso consistentemente e repetidamente proporcionando uma combinação ideal de atributos - ambos tangíveis e intangíveis, práticos e simbólicos, visíveis - sob condições que são economicamente viáveis para a empresa.” (Kapferer, 1992, p. 1)

Tavares (1997) refere que “a marca é um dos componentes da estratégia que as empresas utilizam para diferenciar a sua oferta, à medida que procuram entender melhor as expectativas de grupos específicos de consumidores.” (Tavares, 1997, p. 44)

Rocha (1987) afirma que a “marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que identifique os bens e serviços oferecidos por um vendedor ou grupo de vendedores e os diferencie dos demais concorrentes.” (Rocha, 1987, p.122)

O marketing cria e gere marcas. Marcas bem sucedidas geram consumidores satisfeitos e muitas vezes fiéis. O marketing triunfa ou fracassa dependendo de sua capacidade de conseguir clientes satisfeitos. Não importa o quanto uma estratégia de fixação de marcas pareça adequada; ela fracassa quando não gera a satisfação do cliente. “Criar satisfação para o cliente é aquilo que o marketing deve fazer. A estratégia de marcas cristaliza a essência da satisfação que a marca oferecerá.” (Wellbacher, 1994, p. 27)

2. A Gestão da Marca: aspectos a considerar

Lencastre (2000) faz uma abordagem semiótica da marca (semiótica porque é uma extensão da linguística, expressa em sinais que exprimem ideias) em que,

“pode-se partir de uma concepção perniciosa de sinal para chegar a uma definição de marca assente em três pilares: o pilar dos sinais propriamente ditos (o nome da marca, o logótipo, etc.), o pilar dos objectos a que os sinais se referem (o produto, a organização, a sua missão, e o seu *marketing mix*) e, finalmente, o pilar dos efeitos que os sinais produzem, nas pessoas que os descodificam (i.e., a imagem da marca junto dos seus diferentes públicos).” (Lencastre, 2000, p. 29).

Uma marca não se define só pelos sinais que ela tem, define-se pelo que ela faz, pelo que ela conota, pelo objecto da marca

Esta concepção “triádica” é traduzida pelo autor através de um modelo triangular:



Figura nº 1 – O Triângulo da Marca

Fonte: Adaptado de Lencastre, 1999

Nesta ferramenta conceptual proposta por Lencastre (2000), o primeiro pilar do triângulo é o sinal, que corresponde ao identity mix da marca, constituído por elementos como o nome

(brand name), o grafismo (brand mark) do qual fazem parte o logótipo, o lettering e o coloring e a marca registada (trade mark) que corresponde à protecção legal do carácter distintivo da marca.

O marketing mix da marca é o segundo pilar e é neste segundo pólo do tripé que aparece o product mix (porque o objecto da marca é o produto/serviço) e todas as estratégias de comunicação, distribuição, de preço, ou seja, tudo aquilo que está associado ao nome. Quer o nome e o conjunto de sinais identificadores da marca, quer os produtos e o marketing mix da marca, são emitidos para um mercado pelo que temos um terceiro pilar. Se os dois primeiros são os pilares da emissão, globais na medida em que emitem para muitos, o terceiro é o pilar da recepção, onde estão os targets da marca, a receber essas emissões, através de uma sinalética e do conteúdo dessa sinalética. É nesse terceiro pilar que está a imagem da marca, que corresponde a um pólo receptor individual, dado que cada consumidor, em função da sua história pessoal, a trata de modo diferenciado (Lencastre, 2000).

Keller (2003) faz uma distinção entre a marca com um “b pequeno” e a marca com um “B grande”, correspondendo a primeira à definição da American Marketing Association (AMA) em que a simples criação de um nome, logótipo,..., gera uma marca e a segunda a esta visão mais integradora de marca.

Na verdade e seguindo a perspectiva semiótica avançada por Lencastre (2000), a forma de definir o conceito marca, proposto pela AMA, apresenta-se restritiva, na medida em que é omitido o pilar relativo ao interpretante da marca, isto é, o target da marca. A importância deste terceiro pilar do triângulo da marca é reforçada, pelo emergir do interesse pelo estudo do valor da marca, que se consubstancia no surgimento da definição de brand equity (capital da marca), fruto da dualidade verificada entre o valor contabilístico e o valor de mercado de uma marca e que já abordámos anteriormente.

Esta linha de pensamento triádica da marca, característica de uma visão mais integradora, encontra-se hoje bem difundida quer no mundo académico quer empresarial, sendo partilhadas definições de marca, como a proposta por David Ogilvy (in Strunck, 2003, p.137:

“a marca é a soma intangível dos atributos; seu nome, embalagem e preço, sua história, reputação e a maneira como é promovido. A marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela sua própria experiência pessoal”.

2.1 A Identidade de Marca *versus* Imagem da Marca

A identidade e a imagem da marca representam conceitos acentuadamente diferentes, apesar de serem, frequentemente, confundidos pelo público em geral.

Em termos gerais, enquanto que a identidade representa aquilo que a marca é (i.e. o seu Bilhete de Identidade), a imagem diz respeito às associações construídas pelo público relativamente à marca (coincidentes, ou não, com o conceito definido pela empresa).

Aaker e Álvarez del Blanco (*cit. in* Alves e Bandeira, 2001, p. 165) encaram a identidade como “ (...) a dimensão da marca, que deve distinguí-la ao longo do tempo, desenvolvendo as suas promessas aos clientes e define as associações que aspira obter”. Kapferer (*cit. in* Alves e Bandeira, 2001, p. 165) corrobora essa opinião e sublinha o carácter exclusivo e distinto da identidade: “ (...) é o que torna a marca única e singular e a diferencia das demais”.

A identidade de marca (Identity Mix no Triângulo da Marca) pode ser considerada como o conjunto sinais de criação da marca que a empresa criar ou manter, que asseguram, ou podem assegurar a identidade jurídica da marca. Isto implica que a organização no seu todo veicule uma promessa aos clientes. Uma vez que a identidade desempenha um papel nuclear em todos os esforços de construção de marcas deve ser algo de profundo e fértil, não se limitando a um mero tagline publicitário ou a uma declaração de posicionamento (Joachimsthaler, 2000). Deve contribuir para o estabelecimento de relações benéficas entre a marca e os clientes, concebendo uma *value proposition* que transmita benefícios funcionais (potencialidades técnicas do produto), benefícios emocionais (i.e. os sentimentos extraídos da

utilização da marca) e benefícios auto-expressivos (veiculam uma imagem particular aos consumidores) que proporcionem credibilidade às marcas.

Por outro lado, a identidade é constituída por três partes - pela identidade central, pela identidade alargada e pela essência da marca - que contribuem decisivamente para a correcta tradução das aspirações da marca. Por isso, é aconselhável concentrar esforços no estabelecimento de uma identidade nuclear que abranja os elementos mais importantes. Para além disso, ela deve incorporar a essência da marca, isto é, as associações que resumem a sua alma e que actuam como “ (...) a cola que mantém os elementos da identidade central juntos (...)” (Aaker e Joachimsthaler, 2000, p. 45).

Assim sendo, ela deve reflectir a estratégia e os valores da organização e possuir, no mínimo, uma associação que permita diferenciar a marca e captar a atenção dos clientes. A identidade nuclear é, ainda, importante na extensão da marca a novos mercados e produtos, pois se os clientes associarem a marca aos princípios essenciais da identidade a batalha está ganha, referem os autores. Para além disso, caso esteja bem definida torna mais fácil a comunicação interna e externa do que a identidade extensiva.

A identidade extensiva ou alargada reúne todos os restantes elementos que não constam da identidade central, organizando-os em grupos de significado. Uma vez que a identidade nuclear consiste numa descrição da marca susceptível de originar ambiguidades, a identidade extensiva é extremamente útil, pois permite complementar e fornecer consistência à primeira. Os seus elementos mais importantes são a personalidade da marca e a especificação daquilo que a marca não é.

Como já constatamos anteriormente, identidade e imagem de marca correspondem a conceitos diferentes. Kapferer (1991) entende que a identidade corresponde a um conceito de emissão, no qual a marca transmite o seu nome, a sua cultura, os seus elementos visuais, etc. e, por oposição, resume a imagem a um conceito de recepção. Se, por um lado, a identidade determina o sentido e a concepção da marca, por outro lado, a imagem diz respeito à forma como os públicos imaginam um produto, uma marca, um político, uma empresa, etc., através da decodificação de sinais por estes emitidos. Por conseguinte, as empresas e os destinos devem procurar desenvolver uma identidade única de modo a melhor se diferenciarem dos

concorrentes. Para além disso, a identidade deve preceder a imagem, pois antes de ser representada na mente do público é necessário averiguar o seu conteúdo.

2.2. Posicionamento da Marca

O posicionamento da marca corresponde à parte da identidade que deve ser activamente comunicada às audiências (Marketing Mix, representado no Triângulo da Marca atrás referido). E marcas bem posicionadas são aquelas que ocupam nichos de mercado particulares nas mentes dos consumidores, pela criação de pontos de paridade com a concorrência, bem como pontos de diferenciação, que lhe permitem atingir vantagens sobre essa concorrência (Keller, 2000). Pelo que, e segundo Aaker (1996), seria útil, nesta fase, comparar a identidade com a imagem de marca nas suas múltiplas dimensões. Sugere as dimensões produto, utilizador, personalidade, benefícios funcionais e benefícios emocionais. Feita esta análise, poderíamos apontar qual a tarefa comunicativa a levar a efeito, pela criação de uma verdadeira declaração de posicionamento da marca, segundo a qual: (a) a imagem de marca pode ser aumentada; ou (b) imagem de marca pode ser reforçada; ou (c) a imagem de marca pode ser alargada; ou ainda (d) a imagem de marca pode ser atenuada ou apagada. Uma vez preparada a declaração de posicionamento passaríamos a fase da sua execução, pelo desenvolvimento de programas de comunicação que traduzam os atributos da marca e seus correspondentes benefícios para os consumidores (Keller, 1993). Tais programas implicariam a selecção dos media a considerar e o planeamento das acções. Esta é, aliás, uma fase central na implementação da identidade da marca, pois como afirma Aaker “não valerá a pena implementar o posicionamento mais estrategicamente lógico, se não encontrarmos uma execução de excelência” (1996, p. 186). Esses programas de comunicação devem incluir não só a publicidade, mas outros mecanismos complementares à implementação da identidade da marca, como os media interactivos, os sistemas de *direct response*, as promoções, os patrocínios, a *publicity*, o design da embalagem, a publicidade no local de venda, ou outras formas que potenciem experiências de relacionamento na construção das marcas. E sendo assim, a principal preocupação da organização deve ser a de criar mecanismos que coordenem a comunicação da marca nos diversos meios, evitando incoerência nas mensagens veiculadas.

Executado o plano de implementação da identidade da marca é necessário avaliar os seus efeitos junto dos públicos alvo, pela análise da imagem criada. Isto inclui, segundo Aaker (1996), o estudo do posicionamento e de outros elementos projectados ao longo do tempo, a partir das características comunicadas da identidade. Alias, também Keller (2000) faz

referência a esta necessidade de avaliação sistemática das marcas, afirmando que as marcas fortes fazem, regra geral, frequentes auditorias e estudos de avaliação. O seu objectivo é perceber o “estado de saúde” da marca para se definirem as estratégias mais adequadas a cada momento.

Em todo este contexto, o conceito de identidade emerge como o elemento central na construção e gestão da marca moderna (Aaker, 1991, 1996; Kapferer, 1991, 1992; Aaker e Joaquisthaler, 2000). A teoria do planeamento de marca assenta na procura e acompanhamento da identidade da marca, como fonte de identificação e diferenciação. Por isso, as posições teóricas mais recentes apontam para a necessidade das empresas planearem sistematicamente o significado das suas marcas, e de o espelharem nas mensagens que enviam aos consumidores. E uma vez implantada essa identidade, deveria ser gerida estrategicamente, em ciclos de vida que ultrapassam largamente os dos produtos em si. Daí a importância de se fazerem avaliações periódicas, que permitem à marca proceder a reajustamentos estratégicos no sentido de criar um relacionamento consistente e sustentável com os públicos.

2.3. O Valor da Marca

O poder de uma marca reside na possibilidade de lhe acrescentar valor. Para Anholt, a marca é “uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento económico” (Anholt, 2003, p.1) e, embora não se possa ver o valor transmitido pela marca, esta “representa capital, porque permite a produtores e comerciantes cobrar mais dinheiro pelos produtos e serviços e manter uma sólida e longa relação com os seus clientes” (Anholt, 2003, p.1). As marcas são atractivas porque há pessoas que não se importam de pagar mais por determinado produto ou serviço que ostente um nome específico. Além disso, segundo Anholt (2003), no longo prazo, as marcas criam riqueza em seu redor. A margem adicional de lucro que uma marca

fornece vai permitir que a organização possa crescer, contratar mais pessoal, adquirir mais matérias-primas, pagar mais impostos. No actual mercado, onde milhares de produtos e serviços lutam para serem adquiridos pelos consumidores, uma marca bem reputada possibilita atalhar no processo de escolha (Anholt, 2003).

Na implementação da marca deve ter-se em atenção a avaliação do seu valor, a qual pode recair no prémio acrescentado ao preço que o nome suporta, no impacto do nome nas preferências dos clientes ou no custo de substituição da marca (Aaker, 1991). Fundamental e desnecessário frisar que a qualidade percebida deverá superar a qualidade esperada por parte do visitante/turista (Image Mix, na figura 1)

Na medida em que cresce, consideravelmente, a oferta de produtos e serviços, aumentando as opções de escolha do consumidor, e com o aumento substancial de novos produtos, serviços e destinos, que são elaborados e trabalhados para atender a desejos específicos do mercado, outros factores passam a desempenhar um papel decisório no momento da escolha e da compra. É inegável a importância dos factores concretos e tangíveis num produto. Aspectos como qualidade da matéria-prima, domínio das tecnologias de fabricação e *expertise* na distribuição, são essenciais no desempenho de uma empresa no mercado. Todavia, parece também inevitável que as marcas guardem uma relação cada vez maior com os elementos intangíveis - mas percebíveis emocionalmente pelos clientes - o que tem sido cada vez mais utilizado para determinar a distinção entre os serviços de um destino turístico e seus concorrentes.

Pinho (1996, p. 43) salienta que:

“uma marca passa a significar não apenas um produto ou serviço, mas incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis relevantes para o consumidor e que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhe são similares (...) assim quando a marca é sólida e o produto é novo, a relação é bilateral: a marca tanto ganha quanto empresta valores ao produto.”

Kotler (1998, p. 418) cita que:

“ (...) essencialmente, a marca representa a promessa do vendedor entregar um conjunto específico de características, benefícios e serviços aos compradores. Mais à frente, o autor complementa: Os significados mais consistentes de uma marca são seus valores, cultura e personalidade. Eles definem a essência da marca.”

Fica então registada a capacidade de uma marca consistente conseguir transpor os elementos racionais, habitualmente associados à escolha de um produto, serviço ou destino turístico, indo directamente aos valores emocionais do ser humano, induzindo decisões e influenciando até seu modo de vida. Da mesma forma, é igualmente essencial que a marca esteja saudável, do ponto de vista do mercado, para que se crie condições de que os produtos e/ou serviços que carregam sua logo marca sejam aceites pelo consumidor.

Em suma, dificilmente uma marca com imagem desgastada junto ao seu público pode almejar ter seus objectivos de vendas e de participação de mercado alcançados, mesmo que seus produtos e/ou serviços disponham de excelente qualidade. Dada a escassez de recursos de marketing na qual as organizações se encontram actualmente, para formarem estratégias de mercado inéditas e eficientes, a marca transformou-se no único recurso que resta como forma de gerar uma vantagem competitiva real. Segundo Aaker (1996), as organizações que procuram na marca a sua vantagem competitiva devem tomar as suas decisões sempre pensando nela. Para tanto, a marca deve possuir uma identidade clara que oriente o desenvolvimento e a coordenação dos projectos estratégicos e táticos e, sobretudo, gere para o mercado uma proposta de valor. A marca assume, então, uma definição ampla e não pontual, englobando diversos elementos que juntos vão formar sua essência. Aaker, em 1991 (*apud* 1996, p. 266), define o conceito de valor de marca (originalmente: *brand equity*), através da seguinte descrição: “valor de marca é definido como o activo (ou passivo) de marca ligado ao nome e ao símbolo de uma marca que soma (ou subtrai) a um produto ou serviço.” (Aaker, 1991, p.271)

Aaker (2002, p. 92) acrescenta, ainda, que:

“o valor da marca é a medida da força da marca. Está relacionado com o valor de mercado, com quanto as pessoas pagam por seus activos. Assim, o valor de uma marca é o valor de seus activos. No entanto, antes disso, vem o valor na mente dos consumidores - valor este que leva a uma recompensa para a marca, traduzida em lucros, vendas e dividendos.”

A partir deste conceito, são colocadas quatro dimensões que devem orientar o desenvolvimento, a gestão e a medição da marca, conforme está demonstrado na figura seguinte:

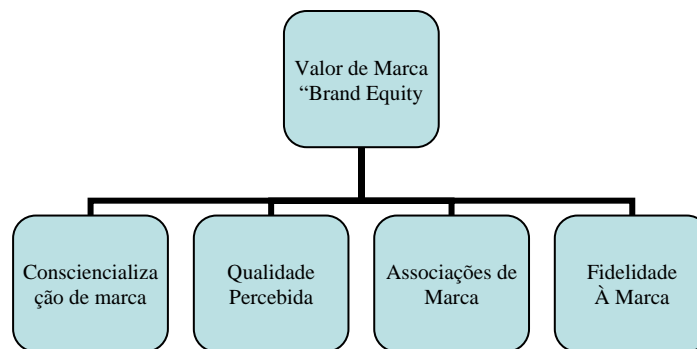


Figura nº 2 - Dimensões do *Brand Equity*

Fonte: Aaker, 1996

Estas dimensões visam promover um detalhe nos elementos que formam o valor de marca, tornando mais fácil trabalhá-los isoladamente. Além disso, as dimensões do *brand equity* têm a capacidade de transportar os factores emocionais inseridos na marca - e sintonizados com o produto ou serviço - de uma forma ordenada para o mercado.

Cada dimensão é responsável por um lado da evolução da marca que, no fim, resulta na visão geral que o consumidor tem dela, da seguinte forma:

- A consciencialização de marca - diz respeito ao reconhecimento, por parte do consumidor, de que a marca existe e o perfeito entendimento da sua proposta básica para com o mercado;
- qualidade percebida - indica ao consumidor a medida exacta do que está adquirindo, como é feito e até onde pode confiar;
- o simbolismo que a marca induz ao consumidor - é a responsabilidade da dimensão 'associações da marca'. Ligação com a natureza, com a cultura, património, gastronomia, com a liberdade ou com algum ídolo da música pode sintetizar, ao mercado, a proposta do produto, serviço ou destino;
- a fidelidade à marca - é o objectivo de todas as marcas. Diz respeito ao relacionamento que o cliente tem com a marca e, principalmente, até que ponto a marca atende à sua expectativa de valor.

De uma maneira prática, a equação de valor detalhada na figura anterior pode ser inteiramente resumida nos valores emanados pela marca quando tratada através das dimensões propostas por Aaker (1996).

CAPITULO III –O PROJECTO “ROTA DO ROMÂNICO DO VALE DO SOUSA”

3.1. Caracterização da RRVS

A RRVS foi um projecto lançado publicamente em Julho de 2003 envolvendo, nomeadamente, a Associação de Municípios do Vale do Sousa, as Fábricas das igrejas cujos monumentos integram a rota, a Câmara Municipal de Lousada (em cujo território se localizam as duas pontes que integram a rota), o proprietário da Torre de Vilar, a Diocese do Porto e a CCDR-N (DHV, 2004). Desde esse momento, o projecto encontra-se a ser desenvolvido pela Comunidade Urbana do Vale do Sousa (Valsousa), em parcerias várias, no sentido de conservar, salvaguardar e valorizar o património românico edificado e dinamizar, promover e animar a RRVS (DHV, 2004). A primeira fase do projecto termina em Julho de 2007, dando-se início imediato à segunda.

A missão da RRVS, segundo o estudo da DHV (2004), passa por esta ser uma alavanca para a criação de novos empregos nas áreas do turismo e da cultura, nomeadamente na promoção do património; a participação dos cidadãos do Vale do Sousa no projecto da RRVS com vista à protecção, restauro e difusão do património arquitectónico, natural e humano integrado na região; e contribuir para a sustentabilidade do turismo regional. Constituiu o arranque de um projecto que pretende aproveitar um importante património histórico e arquitectónico, e criar um produto turístico que permita a promoção da imagem deste espaço regional, atraindo visitantes nacionais e estrangeiros e promovendo a dinamização e criação de emprego na área do turismo, da restauração e alojamento, aproveitando as enormes potencialidades que o Vale do Sousa possui em termos paisagísticos, monumentais, culturais, gastronómicos, entre outros.

“Dinamizar e valorizar globalmente a Rota do Românico, tornando-a um produto turístico atractivo para um crescente número de visitantes e turistas, de molde a constituir-se como uma âncora do desenvolvimento do turismo e do lazer no Vale do Sousa, geradora de sinergias no tecido económico e factor de progresso cultural e social de todos os que fazem deste o seu território.” (DHV Management Consultants, 2004, Tomo I, p.3). Este tornou-se o objectivo central do estudo feito por esta consultora, para lançamento da Rota do Românico do Vale do Sousa.

3.2. A Marca de um destino - RRVS

Como já foi referido, o poder de uma marca reside na possibilidade de lhe acrescentar valor. Para Anholt, a marca é “uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento económico” (Anholt, 2003, p.1) e, embora não se possa ver o valor transmitido pela marca, esta “representa capital, porque permite a produtores e comerciantes cobrar mais dinheiro pelos produtos e serviços e manter uma sólida e longa relação com os seus clientes” (Anholt, 2003, p.1). As marcas são atractivas porque há pessoas que não se importam de pagar mais por determinado produto ou serviço que ostente um nome específico. Além disso, segundo Anholt (2003), no longo prazo, as marcas criam riqueza em seu redor. A margem adicional de lucro que uma marca fornece vai permitir que a organização possa crescer, contratar mais pessoal, adquirir mais matérias-primas, pagar mais impostos. No actual mercado, onde milhares de produtos e serviços lutam para serem adquiridos pelos consumidores, uma marca bem reputada possibilita atalhar no processo de escolha (Anholt, 2005).

Lencastre (2000) avança com um modelo triádico de marca, em que Identidade, Posicionamento e Imagem são devem trabalhar em conjunto para uma eficaz gestão de uma marca. O terceiro pilar desse triângulo é muito importante no conjunto apresentado. Que imagem é associada ao nosso produto/serviço? Qual a nossa notoriedade? Estamos a atingir a diferenciação a que nos propomos? O image mix corresponde à estima, preferência e fidelidade do nosso público-alvo. É aqui que medimos, avaliamos e constatamos até que ponto a identidade do produto/serviço foi bem comunicada (marketing-mix).

Para Anholt (2005), os destinos turísticos (cidades, regiões e países), comportam-se muitas vezes como marcas. São percebidas, de forma correcta ou não, de diferentes formas, por grandes grupos de pessoas em suas casas e fora, no exterior; estão associados a determinadas

qualidades e características. Essas percepções podem ter um impacto significativo na forma como consumidores estrangeiros visionam os seus produtos, e a maneira como se comportam perante esse destino a nível desportivo, político, cultural e comercial. Vai afectar a propensão do potencial consumidor em visitar ou investir nesse destino. Kotler, Bowen e Makens (2005) reiteram, dizendo que para simplificar a decisão de compra, os consumidores organizam os produtos e serviços por categorias, “posicionam” os produtos e marcas nas suas mentes. A imagem de um destino (seja cidade, região ou país) determina a maneira como o mundo vê e trata esse destino. “Quando não se tem tempo de ler um livro, julga-se o seu conteúdo através sua capa” (Anholt, 2005, p.106).

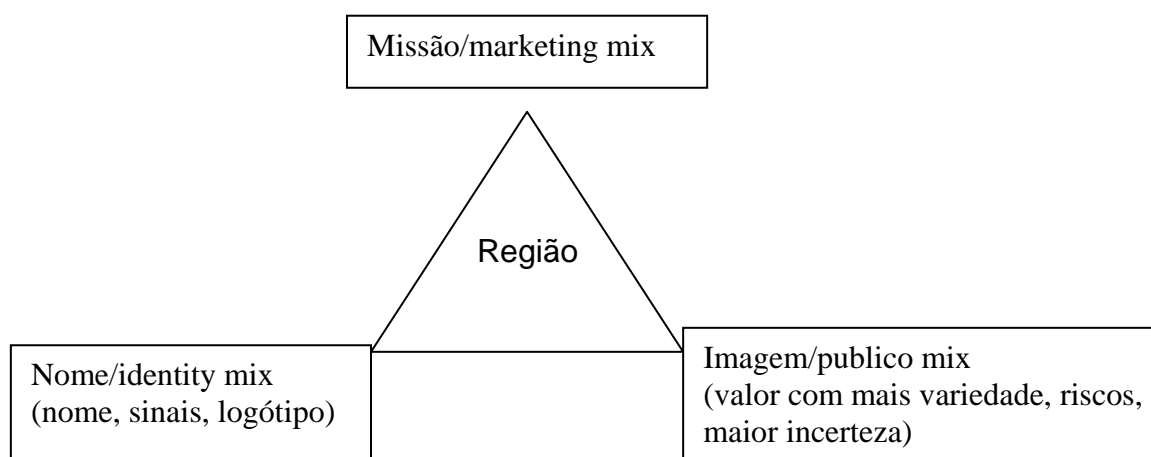
Que imagem é associada à Rota do Românico do Vale do Sousa (RRVS)? A marca confirma as expectativas?

Neste momento não é possível responder a esta questão, visto que a Rota do Românico do Vale do Sousa é ainda um projecto, a que está a ser trabalhado a nível institucional, mas caminhando a passos largos para o seu lançamento como produto turístico. No entanto, após a sua criação e implementação, é necessário saber se a imagem emitida corresponde à imagem percebida, ou seja, perceber como é que os nossos públicos alvos interpretam, sentem a imagem da marca RRVS.

O que é uma marca turística? Uma marca de um destino?

Inclui o próprio destino, o nome, o posicionamento no mercado e a promoção.

Voltamos ao triângulo da marca que falámos atrás:



Não é um conceito fácil, porque uma região é composta por vários intervenientes para promover uma imagem. São as pressões exteriores que levam um país, região ou local a comunicar uma imagem e á necessidade de diferenciar a região e seus produtos.

A facto de haver uma necessidade dos países e regiões se darem a conhecer, comunicar a sua imagem perante o seu publico alvo, leva a trabalhar com conceitos como a Marca.

Na figura seguinte, mencionamos os principais intervenientes no branding dos locais.

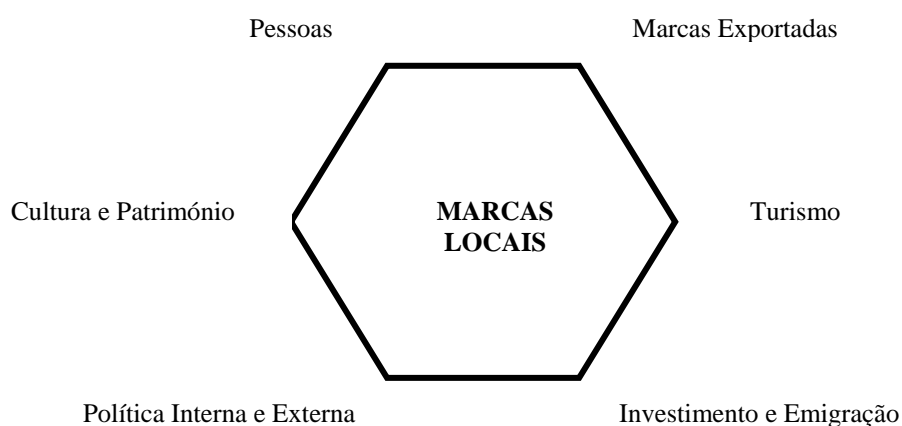


Figura nº 3 – Hexágono do Branding dos Locais

Fonte: Adaptado de Anholt, 2005

Estes são os seis principais responsáveis pelo branding de um destino, através dos quais se comunica um destino. As **Pessoas** são o canal de comunicação, os embaixadores do destino, a forma como se comportam se comportam no estrangeiro e como tratam os que visitam as suas terras; a **Cultura e Património** aportam riqueza, dignidade, confiança, respeito e qualidade de vida, o ambiente natural e construído que se apresenta ao visitante, a maneira como se promove, representa e partilha a cultura com outros lugares; a forma como se comporta em actos de **Política Interna e Externa** e respectiva divulgação: o papel dos líderes; as **Marcas Exportadas** poderosas, distintivas e apelativas são muito valiosas para a construção e manutenção da imagem de um local; o **Investimento e Imigração**: uma marca local forte e consistente contribui para a criação de preferências e colocação do local nas linhas certas – o local funciona como pólo atractivo de talento e investimento e, o **Turismo**, Indústria da Paz, actividade económica reconhecida como o motor de desenvolvimento de regiões, o porta estandarte do branding, influencia a forma como os destinos são descritos na comunicação social.

Na entrevista feita à Dra Rosário Machado, gestora do Rota do Românico do Vale do Sousa, esta adiantou como parceiros da Rota: os jornalistas, os padres, as escolas, os empresários, as instituições públicas (Câmaras Municipais, Regiões de Turismo e ADETURN) e a população civil. São indispensáveis para a sustentabilidade da marca RRVS, nas vertentes do Hexágono do Branding dos Locais (figura 3).

Esta responsável refere ainda que a Rota do Românico é um projecto estruturante para o desenvolvimento da Região. Nesta entrevista, a gestora da Rota adiantou os objectivos macro e transversais, que são os benefícios macro que advém da Rota:

- Melhoria da qualidade de vida das populações;
- Melhoria das qualificações (de salientar que forma tiveram lugar várias acções de formação co-financiadas, no âmbito do projecto RRVS);
- Novo sector económico gerador de riqueza;
- Fomento do Empreendedorismo, que se traduz na dinamização da economia da região e diminuição do desemprego;
- Melhoria da imagem interna e externa da Região do Vale do Sousa;
- Política concertada para o ordenamento do território

Anholt (2005) resume:

“A strategy is the magnet; (...) thousands of messages which everyday city, region or country constantly sends out into the world – through advertising (for products and services, for inward investment, for trade and tourism), through acts of policy, through cultural exchange, through the diaspora and the people at home, through sport, through literature and films, through embassies and consulates, through trade relations and through millions of everyday business and social contacts” (Anholt, 2005, p 118).

Na perspectiva dos consumidores, estes conseguem ver na Marca seis benefícios:

1. Valor – balanço, entre a qualidade/produto e serviço, apostando na diferenciação,
2. Escolha – seleção percebida pelo consumidor dos benefícios que a marca dá. São marcas que satisfazem as suas necessidades,
3. Conveniência – capacidade que a marca tem em estar disponíveis para os consumidores, quando procuradas e reconhecidas. Colocar o produto/marca no caminho do consumidor. Comprar na hora certa, no local certo,
4. Relevância – é a relação da marca às expectativas do consumidor e a sua capacidade em ir ao encontro dessas mesmas necessidades,
5. Segurança – resulta do efeito cumulativo de se acreditar e de se confiar na marca. A segurança é intrínseca à relação entre o consumidor e a marca é aí que concerne a sua relação,
6. Satisfação – decorre do uso. Escolhe-se uma marca, porque oferece valor, conveniência e relevância. A satisfação é a consequência. (destinationbranding.com, 2006)

A notoriedade da marca é a importância que lhe atribuímos em diferentes situações. Ela construiu-se e tem de estar em contínua evolução, face aos consumidores e face à concorrência.

A criação e implementação da marca “Rota do Românico do Vale do Sousa” deve ter em vista a comunicação dos benefícios que pretende transmitir aos seus potenciais clientes.

A responsável pela gestão da RRVS salientou ainda que a identidade da Rota do Românico do Vale do Sousa deverá:

- realçar os atributos tangíveis e intangíveis necessários que transmitam uma percepção claramente diferenciadora na mente do público-alvo, abrindo o Vale do Sousa ao exterior, ao “mundo”
- despertar a curiosidade de descobrir e experimentar a Rota, a sua história, o seu património

Recorrendo ao Estudo da DHV (2004), o perfil específico dos turistas e visitantes do Vale do Sousa revela “uma estrutura complexa de motivações de viagem”, desde os factores profissionais à visita a familiares e amigos, passando pelos culturais. Registe-se a referência à atractividade das paisagens e ambiente e ao património histórico e um bom conhecimento dos monumentos românicos. O turista médio tem entre 25 e 64 anos, trabalha por conta própria e não recorre aos serviços organizados de viagens, preferindo viajar em carro próprio.

Relativamente à concorrência, o estudo identifica três rotas temáticas “em especial relacionadas com o património românico”, as quais se podem considerar como concorrentes directos no produto específico da RRVS: a Rota Românica de Auvergne (França), as Rotas do Românico na Catalunha (Espanha) e o Românico da Ribeira Minho (Norte de Portugal).

As conclusões da análise comparativa entre as três rotas temáticas realizada pela DHV identificaram “cinco linhas de tendências que se revelaram estratégicas”: estruturar a RRVS de forma a adaptar-se à constituição de diferentes produtos turísticos, orientados para públicos-alvo diferenciados; definição clara de objectos âncora; o papel central da imagem e das acções promocionais associadas; a associação de um programa de eventos e animação; e a adopção de um modelo de gestão exequível e eficaz, baseada em parcerias. No âmbito da concorrência turística genérica, de referir que o Vale do Sousa está no centro de um triângulo formado pelos destinos turísticos Porto, Guimarães e Vale do Douro, todos eles património mundial reconhecido pela Unesco.

Os responsáveis pela RRVS pretendem alcançar seis grandes objectivos estratégicos: valorizar globalmente o património românico do Vale do Sousa, qualificar a envolvente

directa dos monumentos românicos, estruturar e desenvolver um modelo de comunicação (publicidade), implantar um sistema de informação e interpretação turística e cultural, instalar uma rede de sinalética de orientação e de informação, e promover e animar a RRVS (DHV, 2004). Para alcançar estes objectivos os responsáveis pelo estudo da DHV propõem que

“a estratégia da Rota deverá assentar na transformação da actual ideia abstracta da RRVS num produto tangível, distribuí-la a potenciais consumidores quando e onde eles quiserem, acrescentar-lhes um preço que eles desejem pagar e ganhando, no mínimo, um proveito razoável. Para que isso aconteça, urge desenvolver capacidades e promover a participação de todos os actores locais e regionais”.

Os actuais parceiros estratégicos para a RRVS são os seis municípios que integram a Valsousa, a Igreja, os privados proprietários de património integrante da rota e a CCDR-N (DHV, 2004). A gestão da RRVS é assegurada pela sua directora, Dra. Rosário Machado, Técnica superior da Valsousa e por uma técnica de turismo, contratada neste âmbito.

O projecto “Rota do Românico do Vale do Sousa” envolve várias tipologias de intervenção, envolvendo um alargado conjunto de imóveis da região de estilo românico (21 monumentos). À região do Vale do Sousa falta a notoriedade de outros destinos turísticos nacionais, pelo que a RRVS poderá ser determinante enquanto destino complementar ou secundário (DHV, 2004). Perante as características e equipamentos existentes na região, o estudo da DHV sugere o lançamento de produtos no domínio do turismo cultural, em espaço rural, eventos, activo e touring cultural e de multi-actividades. De acordo com aquela entidade, a RRVS “enquadra-se numa matriz sub-regional de produtos que está actualmente num estágio evolutivo”. As mais-valias do Vale do Sousa residem no ambiente e nas paisagens, no património edificado e artístico, nas vivências culturais e nas tradições, nos eventos com expressão turística e nas dinâmicas dos negócios e actividades de base económica local (DHV, 2004).

Qual o contributo que os empresários e as instituições regionais e locais devem dar para a criação, implementação e manutenção da marca RRVS?

Enquadramos a resposta à questão no contexto mais geral da criação e desenvolvimento de marcas. Já foi amplamente referido que uma marca pode definir-se como sendo a promessa de uma experiência. Uma marca será tanto mais poderosa quanto maior for a sua capacidade de proporcionar a quem ela contacta – seja qual for a forma segundo a qual se faz o contacto – uma experiência consistente, que se renova e reforça a cada contacto. A exigência de consistência deverá compreender o conteúdo e a forma.

No que respeita ao conteúdo, uma marca poderosa – power brand – deverá ser credível, reforçar a Visão/Ideia Central e os valores nos quais assenta, ser fortemente diferenciadora e proporcionar uma experiência que confirme a promessa. (Interbrand, 2006)

No que respeita à forma – comunicação, produtos e serviços, ambientes e comportamentos -, as manifestações visuais ou comportamentais da identidade da marca deverão igualmente ser consistentes contribuindo assim para reforçar e cimentar a imagem da marca ou, dito de outro modo, a forma como os públicos – alvo identificam e percebem uma marca.

A responsabilidade dos agentes económicos locais em geral e dos empresários em particular na construção da marca RRVS é substancialmente diversa do papel que cabe às instituições: Região de Turismo Verde Minho, Região de Turismo da Rota da Luz, Associação de Turismo do Norte de Portugal (ADETURN), Comunidade Urbana do Vale do Sousa.

Caberá às instituições:

- 1º - A coordenação do esforço no sentido de posicionar a marca Rota do Românico do Vale do Sousa;
- 2º - A motivação dos diversos agentes sociais, económicos e culturais para participar com empenho num projecto que a todos beneficiará;
- 3º - Fazer a investigação de base necessária ao desenvolvimento de qualquer projecto de construção e posicionamento da marca;
- 4º - Financiar o estabelecimento da infra-estrutura necessária ao desenvolvimento do processo de posicionamento da marca;

5º - Coordenar a integração dos diversos contributos e produzir as conclusões, planos e programas de acção em colaboração com os parceiros envolvidos no processo;

6º - Comunicar o novo posicionamento através dos seus meios próprios e em colaboração com os agentes económicos, sociais e culturais, co-financiando actividades promocionais e culturais (em sentido lato);

7º - Monitorizar, avaliar e divulgar periodicamente os resultados. (destinationbranding.com, 2006)

No que respeita ao papel dos empresários, antes de mais, devem ser chamados a participar desde o início do processo. Sejam quais forem os sectores da economia em que desenvolvem a sua actividade. No processo de posicionamento da Marca RRVs, a participação dos empresários, directamente e/ou através das suas associações, produzirá contributo relevante e indispensável.

Já foi referido que uma Marca é um somatório de muitas parcelas. A complexidade da sua construção e gestão é muito superior à marca – produto ou à marca – destino. O processo de formação das percepções é bem mais complexo e envolve um número mais elevado de agentes. Este é influenciado não só pelas experiências vividas nas visitas feitas à região (que pode incluir elementos tão díspares como a sinalização e o estado das estradas, o serviço num restaurante, a estadia num hotel, a compra de produtos regionais ou a ida a um hospital para tratamento mas igualmente pelas notícias sobre o nosso país publicadas nos meios de comunicação social nos diversos países do mundo, ou pelos feitos desportivos ou culturais de atletas e artistas portugueses, e ainda pelo sucesso das realizações de gestores e empresários portugueses em Portugal e no estrangeiro.

“No mundo actual, globalizado e competitivo, é essencial que os países, tanto ricos como pobres, saibam como são vistos pelos outros”. (...) Suas realizações e falhas, seus activos e deficiências, o seu povo e os seus produtos estão todos reflectidos na imagem da marca.” (Anholt, 2005)

CONCLUSÃO

A marca deve estar vinculada a algumas peculiaridades relacionadas à criação e manutenção do valor percebido pelo consumidor. É através da marca que um destino promete e entrega ao cliente um valor superior ao encontrado no mercado. Quando isto é feito de forma contínua e consistentemente, tendem a ser mais lembrados, desenvolvem a preferência e contam com a lealdade do consumidor.

A marca é mais que um simples nome. O significado de uma marca resulta dos esforços de pesquisa, inovação, comunicação e outros que, ao longo do tempo, vão sendo agregados ao processo da sua construção. Isso significa que a sua criação e manutenção não podem ficar restritas a designers, artistas gráficos e agências de publicidade.

Ao longo deste trabalho, ficou bem claro que a marca é um somatório de esforços de todos os intervenientes de um destino, desde a população local às instituições e organismos públicos, passando pelas escolas e empresário. Todos têm um papel muito importante na imagem que um destino transmite para o exterior, permitindo que a marca de um destino proporcione uma combinação de benefícios: funcionais, experienciais e simbólicos.

Após a identificação dos parceiros e intervenientes da Rota do Românico do Vale do Sousa, avançámos com algumas propostas de acções e responsabilidade que detêm no processo de implementação e gestão da marca RRVS, pois como foi amplamente explanado, são importantíssimos e fundamentais para a imagem da marca de um destino.

A marca de um destino não é construída apenas por um dos intervenientes nesse destino: a população em geral, os empresários (não só do turismo, mas sectores em geral), as instituições, TODOS têm um papel fundamental na formação, na implementação e gestão de da imagem de marca de destino. É neste ponto que reside o

“Quando não se tem tempo de ler um livro, julga-se o seu conteúdo através da sua capa”
(Anholt, 2005, p.106).

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D. (1991). *Managing Brand Equity - Capitalising on the Value of a Brand Name*, Nova Iorque, The Free Press

AAKER, D. (1996), *Building Strong Brands*, Nova Iorque, The Free Press

AAKER, D. (2002), *O ABC do valor da marca*, Revista HSM Management, Nº 31, ano 6, Março/Abril

ANHOLT, S. (2005), *Brand New Justice, How Branding Places And products Can Help The Developing World*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.

ALVES, C. E BANDEIRA, S. (2001), *Dicionário de Marketing*, 2ª Edição, Porto, Colecção Marketing, Edições IPAM

CHAMBERLIN, E. (1993), *The theory of monopolistic competition*. Cambridge, MA : Harvard University Press

CHANTÉRAC, V. (1989), La marque à travers le droit. In: KAPFERER, J. N., THOENIG, J. C. (Eds.). *La marque moteur de la compétitivité des entreprises et de la crissance de l'economie*. Paris: McGraw-Hill, p. 45-90.

DHV Management Consultants (2004), *Plano de Acção para a Implementação e Dinamização Turística e Cultural da Rota do Românico do Vale do Sousa*, Fase I – Tomos I-III, Porto

HOLLOWAY, J. C., (1994), *The Business of Tourism*, London, Pitman Publishing, 4ª Edição.

JOACHIMSTHALER, E.(2000), *Brand Leadership*, Nova Iorque, The Free Press

KAPFERER, Jean-Noel (1992), *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*, New York: The Free Press

KELLER, Kevin Lane (2003) , *Strategic brand management*, New Jersey: Prentice Hall, 2ª ed.

KELLER, Kevin Lane, (2000), *The brand report card*, Harvard Business Review, Jan./Feb., vol. 78, no 1, pp. 147-157.

KELLER, Kevin Lane (1993), *Conceptualizing, measuring, and managing customer - based brand equity*, Journal of Marketing, vol. 57, pp. 1-22.

KOTLER, P. e KELLER, K. L. (2006), *Marketing Management*, New Jersey, Pearson Prentice Hall.

KOTLER, P., BOWEN, J. e MAKENS, J. (2005), *Marketing para Turismo*, Madrid, Pearson Prentice Hall.

KOTLER, P.(1991), *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*, New York : Prentice-Hall International

LENCASTRE, Paulo; BRITO, Carlos (2000), *Os Horizontes do Marketing*, Lisboa – São Paulo, Editorial Verbo

LENCASTRE, Paulo (1999), *A marca: O sinal, a missão e a imagem*. Revista Portuguesa de Marketing, nº 8, pp.105-119.

MATHIESON, A. e WALL, G., (1996), *Tourism – economic, physical and social impacts*, London, Longman.

PINHO, J.B., (1996). *O Poder das Marcas*, São Paulo, Summus.

RUSCHMANN, D. V. M., (1999), *Turismo e Planeamento Sustentável – A Protecção do Meio Ambiente*, Campinas, Papirus Editora, 5ª. Edição, p.34

SERRA, E. M. E GONZÁLEZ, J. A. V.(1998), *A Marca: avaliação e gestão estratégica*, Lisboa, Editorial Verbo.

STRUNCK, Gilberto (2003), *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso*, Rio de Janeiro, Rio Books

TAVARES, Mauro Calixta (1998) *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo, Harbra

Fontes na *Internet*

http://www.interbrand.com/books_papers.asp, consultado em 22 de Setembro de 2006

<http://www.destinationbranding.com/pages/articles.cfm>, consultado em 24 de Setembro de 2006

ANEXOS

ANEXO I

Guião de Entrevista

Entrevistado: Dra Rosário Machado, representante da Comunidade Urbana do Vale do Sousa (Valsousa) e gestora da Rota do Românico do Vale do Sousa

- Quais os públicos alvo que a RRVS pretende atingir
- Imagem do público-alvo interno (percepção como gestora da Rota)
- Imagem que considera importante ser transmitida aos públicos alvo
- Quais os objectivos e benefícios do projecto RRVS
- Quais os parceiros que considera mais importantes para a implementação e gestão da imagem da marca RRVS