



THE MARKETING SCHOOL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O PAPEL DO *STORYTELLING* NA CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA E
IDENTIDADE DE UMA CIDADE: O CASO DA CIDADE DO PORTO

AUTOR: Jorge Daniel Aguiar Correia Alas

ORIENTADORA: Prof. Doutora Mafalda Nogueira

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JUNHO, 2017

DEDICATÓRIA

Ao meu núcleo familiar, nomeadamente

À minha Avó Elisa,

Ao meu Avô Caetano,

À minha Avó Isabel,

Ao meu Avô Alas,

Aos meus Tios e Primos,

E, acima de tudo, aos meus Pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho chegasse a bom porto. Deixo ainda alguns agradecimentos particulares que não podem deixar de ser registados.

À Prof. Doutora Mafalda Nogueira, a minha incansável orientadora, professora e mentora, que tanto me incentivou, motivou e aconselhou, sempre com sapiência, sensibilidade e comprometimento.

À minha família, por nunca duvidar das minhas capacidades, pela paciência, por me apoiar em todos os momentos e pelas palavras, não só de ânimo e conselho, como de repreensão, quando necessárias.

Aos meus pais, em especial, por sempre me apoiarem e pelos valores e educação que me transmitiram. Eles são a primeira fonte de motivação e de conhecimento que trago comigo a toda a hora.

A todos meus amigos que durante este tempo se preocuparam com o desenrolar deste projeto e me incentivaram até o concluir.

RESUMO

Contar histórias, todos já o fizemos. Com as histórias que nos contam, todos nos identificamos mais ou menos. Atualmente é tão comum o uso da expressão *storytelling* que parece já ser amplamente conhecido e usado por todos nas relações *B2B*, *B2C* ou *C2C*, o que não ocorre. Mas o que sucede quando as histórias são usadas como um recurso estratégico e operacional para promover uma cidade?

Face a esta realidade, impõe-se a compreensão das implicações do *storytelling* quando adaptado ao âmbito das cidades, uma vez que a literatura existente sugere que estamos perante uma ferramenta com enorme potencial para alavancar a notoriedade e o reconhecimento dos territórios.

A natureza dinâmica das cidades e das suas histórias, alimentadas pelas pessoas e organizações, resultou numa oportunidade para desenvolver esta investigação. O principal objetivo deste trabalho é compreender o papel do *storytelling* na construção da estratégia e identidade da cidade do Porto, que é o contexto empírico escolhido neste estudo de caso.

Para esse efeito, procurou-se cruzar e explorar o *city marketing*, o *city branding* e o planeamento integrado da experiência de consumo assente em narrativas autênticas, únicas e envolventes da cidade do Porto. Optou-se por uma metodologia qualitativa com base num estudo de caso, com a análise de conteúdo de entrevistas e documentos. Da análise dos dados, identificaram-se os indicadores em que a cidade do Porto mais se tem destacado através da prática de *storytelling*.

Este estudo permitiu evidenciar a importância do *storytelling* para a competitividade das cidades, por ser útil e necessário para as aproximar dos consumidores. Para além disso, concluiu-se que o *city storytelling* tem condições para funcionar como base geradora da estratégia e identidade em qualquer cidade que se pretenda competitiva no mercado e reconhecida pelos consumidores.

Palavras-chave: *storytelling*, histórias, *city marketing*, *city branding*, estratégia, identidade, planeamento integrado, cidade, envolvimento, consumidor.

ABSTRACT

Telling stories, we've all done it. And we all identify more or less with the stories told to us. The use of the term "storytelling" is so common nowadays that it seems to be already widely known and used by everyone in B2B, B2C or C2C relationships, which is not the case. But what happens when stories are used as a strategic and operational resource to promote a city?

Given this reality, it is necessary to understand the implications of storytelling when adapted to the scope of the cities, since the existing literature suggests that we are facing a tool with enormous potential to leverage the notoriety and the recognition of the territories.

The dynamic nature of cities and their stories, fueled by people and organizations, has provided an opportunity to develop this research. The main objective of this work is to understand the role of storytelling in building the strategy and identity of the city of Porto, which is the empirical context chosen in this case study.

For that purpose, city marketing, city branding and integrated planning of the consumer experience based on authentic, unique and engaging narratives of the city of Porto were cross-examined and explored. It was chosen a qualitative methodology based on a case study, with the content analysis of interviews and documents. Data analysis identified the indicators in which the city of Porto has been more outstanding through the practice of storytelling.

This study made it possible to highlight the importance of storytelling for the competitiveness of cities, as it is useful and necessary to bring them closer to consumers. Furthermore, it was concluded that city storytelling can become the generating basis for the strategy and identity in any city that wants to be competitive and recognized by consumers.

Key words: storytelling, stories, city marketing, city branding, strategy, identity, integrated planning, involvement, consumer.

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Problema de investigação.....	1
1.2. Objetivos da investigação	2
1.3. Relevância da investigação	2
1.4. Contexto empírico	3
1.5. Estrutura da dissertação.....	4
2. Revisão de Literatura	5
2.1. Enquadramento da pesquisa.....	5
2.2. O Storytelling: das pessoas às organizações	6
2.2.1. Relevância, forma e conteúdo das histórias.....	9
2.2.2. Storytelling em contexto profissional e organizacional	11
2.2.3. Envolvimento emocional na narrativa.....	14
2.2.4 Proximidade relacional entre stakeholders.....	16
2.2.5. Síntese conclusiva	18
2.3. City Marketing como estratégia de promoção de cidades e territórios.....	19
2.3.1. Competitividade da gestão urbana.....	20
2.3.2. Planeamento estratégico para o desenvolvimento integrado	22
2.3.3. Comunicação da mensagem e proposta de valor	27
2.3.4. Síntese conclusiva	29
2.4. City Branding como identidade distintiva e marcante.....	30
2.4.1. Identidade envolvente e diferenciadora de um território.....	31
2.4.2. Posicionamento de marca e reconhecimento da imagem	32
2.4.3. Performance de marca em cidades.....	36

2.4.4. Síntese conclusiva	39
2.5. Síntese Conclusiva	40
3. Questões de investigação e modelo concetual	42
3.1. Questões de investigação.....	42
3.2. Modelo concetual.....	43
3.3. Tabela explicativa do modelo concetual.....	45
4. Metodologia de investigação	51
4.1. Objetivos da investigação	51
4.2. Abordagem qualitativa	52
4.3. Estratégia metodológica: estudo de caso	53
4.3.1. Unidade de análise	55
4.4. Recolha dos dados	55
4.4.1. Entrevistas	57
4.4.2. Documentos.....	60
4.5. Análise dos dados	61
4.6. Síntese conclusiva.....	63
5. O caso: análise e discussão dos resultados	64
5.1. Análise e discussão do conteúdo das entrevistas.....	64
5.1.1. Análise da categoria A: Contexto empírico.....	65
5.1.2. Análise da categoria B: Storytelling	68
5.1.3. Análise da categoria C: City Marketing	76
5.1.4. Análise da categoria D: City Branding	82
5.1.5. Análise da categoria E: Balanço final	89
5.2. Análise e discussão do conteúdo dos documentos	92
5.3. Corporização gráfica da marca Porto.....	100

5.4. Síntese da análise.....	101
6. Conclusão.....	102
6.1. Síntese das conclusões.....	103
6.1.1. Qual é a relação entre o storytelling e a estratégia da cidade do Porto?	103
6.1.2. Qual é a relação entre o storytelling e a identidade da cidade do Porto?	104
6.1.3. Que potencial têm o city marketing e o city branding para o planeamento integrado da experiência de consumo na cidade?	105
6.1.4. Quais são os indicadores em que a cidade do Porto mais se tem destacado através da prática de storytelling?.....	107
6.1.5. Resposta ao problema de investigação	108
6.2. Principais contributos.....	109
6.3. Limitações do estudo.....	112
6.4. Pistas e recomendações para investigação futura	113
7. Referências.....	114
Anexos	122
Anexo A: Guião das entrevistas	122

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Estrutura esquemática da dissertação	4
Tabela 2. Diferenças entre City Brand e Product Brand	34
Tabela 3. Tabela explicativa do modelo concetual	45
Tabela 4. Relação metodológica	56
Tabela 5. Tabela de perfis dos entrevistados.....	58
Tabela 6. Excerto exemplificativo do guião das entrevistas	59
Tabela 7. Organização das categorias e subcategorias da análise de conteúdo	63
Tabela 8. Subcategoria de análise: O contexto atual da cidade do Porto	65
Tabela 9. Subcategoria de análise: Relevância, forma e conteúdo das histórias.....	68
Tabela 10. Subcategoria de análise: Storytelling em contexto profissional e organizacional.....	71
Tabela 11. Subcategoria de análise: Envolvimento emocional na narrativa	73
Tabela 12. Subcategoria de análise: Proximidade relacional entre stakeholders	74
Tabela 13. Subcategoria de análise: Competitividade da gestão urbana	76
Tabela 14. Subcategoria de análise: Planeamento estratégico para o desenvolvimento integrado.....	78
Tabela 15. Subcategoria de análise: comunicação da mensagem e proposta de valor	80
Tabela 16. Subcategoria de análise: Identidade envolvente e diferenciadora de um território.....	82
Tabela 17. Posicionamento de marca e reconhecimento da imagem.....	84
Tabela 18. Subcategoria de análise: Performance de marca em cidades.....	87
Tabela 19. Subcategoria de análise: O storytelling e o progresso da cidade	89

Tabela 20. Subcategoria de análise: Planeamento integrado da experiência de consumo	91
Tabela 21. Classificações da cidade do Porto no “Portugal City Brand Ranking 2017”	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relação sugestiva entre os domínios da investigação	5
Figura 2. A política de imagem da cidade	24
Figura 3. Quadro concetual da perceção de uma cidade	25
Figura 4. Corporização gráfica da marca “Porto.” criada pela White Studio	34
Figura 5. Bloom Consulting’s Branding Wheel	37
Figura 6. Dimensões usadas no Portugal City Brand Ranking©2017	38
Figura 7. Esquema-resumo da revisão de literatura	41
Figura 8. Modelo concetual	43
Figura 9. Logótipos institucionais das empresas da Câmara Municipal do Porto .	100
Figura 10. Exemplo de aplicação da malha e o logótipo da cidade do Porto	100

1. INTRODUÇÃO

As ciências sociais e empresariais, por não serem, de forma alguma, ciências exatas e finitas, estão em contínua mutação e sobre constante escrutínio por parte dos investigadores que, por sua vez, pretendem criar valor e conhecimento científico. Os estudos em torno da relação, envolvimento e compromisso entre pessoas e organizações têm tido uma importância crescente na comunidade académica e repercussões evidentes no mercado e no quotidiano das pessoas. A proximidade entre estas e as organizações quer-se cada vez mais estreita, transparente e orgânica, fomentando uma (r)evolução nessa relação através de, por exemplo, experiências envolventes e histórias relevantes que marquem a diferença na mente e nos comportamentos das pessoas, como consumidores.

Esta dissertação, que se enquadra nessas premissas, insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Marketing do IPAM Porto e dedica-se ao estudo do *storytelling* aplicado a um território, como base da sua própria estratégia e identidade. Neste capítulo apresentam-se o problema e os objetivos da investigação, explica-se a sua relevância e descreve-se o contexto empírico.

1.1. Problema de investigação

O problema consiste em apresentar aquilo a que o investigador se propõe resolver. Assim, tentar-se-á encontrar resposta para a seguinte pergunta de partida, sobre a qual se debruça esta investigação: **qual é o papel do *storytelling* na construção da estratégia e identidade da cidade do Porto?**

A problemática foi definida tendo em conta os critérios da familiaridade, da afetividade e dos recursos. Sendo formado em Ciências da Comunicação, o *storytelling* é um tema que muito desperta o interesse ao investigador desde há alguns anos; por outro lado, as práticas de gestão do território e o reconhecimento nacional – em particular do Grande Porto – estimulam o espírito criativo, patriota e até bairrista; ao gostar de escrever e de apreciar as boas práticas das cidades, o investigador facilmente se identifica com este objeto de estudo, que acicata a sua curiosidade e criatividade; por último, justificadas as ligações afetivas e de

proximidade, prevê-se que os recursos necessários estejam disponíveis e ao alcance, tendo limites de estudo realistas.

O problema de investigação alcança os seguintes domínios: *storytelling*, *city marketing* e *city branding*, que serão explorados na revisão de literatura.

1.2. Objetivos da investigação

O objetivo geral do estudo é compreender o papel do *storytelling* na construção da estratégia e identidade da cidade do Porto. Os objetivos específicos desta investigação são os seguintes:

1. Perceber a relação entre o *storytelling* e a estratégia da cidade do Porto;
2. Perceber a relação entre o *storytelling* e a identidade da cidade do Porto;
3. Averiguar o potencial do *city marketing* e do *city branding* para o planeamento integrado da experiência de consumo na cidade;
4. Identificar em que indicadores a cidade do Porto mais se tem destacado através da prática de *storytelling*.

1.3. Relevância da investigação

A pertinência e a relevância do estudo justificam-se com a pujança atual da cidade do Porto (ver capítulos 1.4., 5.1. e 5.2.) e com algumas perceções e assunções constantes, como a prática de *storytelling* estar numa fase de acentuado crescimento e de ser cada vez mais usado em publicidade e na construção da imagem corporativa das marcas, das empresas, das cidades, dos territórios e para promover experiências, sendo que o uso de *storytelling* visual e interativo foi uma forte tendência de 2016 (Content Marketing Institute, 2016). Há um *buzz* enorme em volta do termo *storytelling* (Tugend, 2015).

Segundo Lury (2004, p.32), “*esta tendência de marketing ilustra a grande necessidade de todos os seres humanos se divertirem.*” A literatura diz-nos que as histórias nos aproximam das experiências e das emoções. As narrativas sugestivas, impactantes, memorizáveis e memoráveis promovem a criação de laços emocionais mais fortes com os consumidores.

Assim, considera-se útil e pertinente analisar a percepção de especialistas para aferir a importância da prática de *storytelling* na cidade do Porto. “Contar histórias” e “servir as histórias” pode revelar-se a melhor forma de comunicar as virtudes e a identidade desta geografia, atrair e fidelizar os consumidores e espelhar o posicionamento da cidade. Aprofundar este tema pode ser relevante e útil em contextos tão distintos como: gestão e governação territorial, turismo, comércio, cultura, serviços, economia, urbanismo, instituições e movimentos cívicos. Esta investigação é uma oportunidade de contribuir em várias aplicações.

O propósito final desta investigação é agregar conhecimento, criar uma proposta de valor inovadora, deixar recomendações práticas e dar um contributo relevante a toda a cadeia de valor e aos *stakeholders* envolvidos neste estudo, servindo de exemplo para outros casos semelhantes.

1.4. Contexto empírico

A propósito, importa fazer uma breve descrição do caso, nomeadamente do contexto empírico, cuja unidade de análise é a prática de *storytelling* na cidade do Porto. Uma cidade cujo prestígio e reconhecimento interno e internacional tem aumentado acentuadamente em vários campos. A corporização gráfica da marca Porto, em setembro de 2014, tem-se firmado como uma das ações mais relevantes para a afirmação da cidade. Mas o sucesso da cidade é uma conjugação de fatores.

Numa perspetiva de governação integrada, são várias as entidades que dão tração, visibilidade e força ao município, num trabalho conjunto na promoção e desenvolvimento da economia, dos ativos, das infraestruturas, das instituições, do turismo, do urbanismo, do lazer, da cultura, da educação, dos serviços, da mobilidade e da coesão social. A convergência de todos estes interesses está ao serviço da história da cidade. O mesmo é dizer que a integração plena destas dimensões funciona em prol da funcionalidade e imagem da cidade, bem como da experiência que esta proporciona. Neste contexto, surge a comunhão da estratégia e da identidade ao serviço de uma narrativa que giza a diferenciação e posicionamento característico da cidade. Resta saber até que ponto o *storytelling* contribui para a sua construção e afirmação.

1.5. Estrutura da dissertação

Como demonstra a **Tabela 1**, a dissertação está dividida em cinco partes distintas mas relacionadas que, por sua vez, se distribuem e organizam da seguinte forma:

- Introdução, onde é apresentada e justificada a problemática, feito o enquadramento da investigação e apresentados os objetivos do estudo;
- Revisão de literatura, na qual são apresentadas e discutidas as teorias de diferentes autores e trabalhos, identificando vantagens e limitações de cada abordagem, fundamental para saber o estado do conhecimento existente sobre a temática;
- Questões de investigação e modelo conceitual, que servem para enquadrar e balizar todo o projeto de investigação em curso;
- Metodologia, onde se justifica o uso da metodologia qualitativa e se indicam quais as técnicas de recolha de dados a utilizar;
- Investigação empírica, na qual se fará a descrição do caso para enquadrar o contexto empírico, seguida da análise e discussão dos dados apurados, seguindo as linhas orientadoras traçadas pelo modelo conceitual, pelas dimensões de análise e pela metodologia;
- Conclusão, onde é feita a síntese das conclusões desta dissertação, bem como a exposição dos seus principais contributos científicos e práticos, principais limitações, recomendações e pistas para investigações futuras.

Tabela 1. Estrutura esquemática da dissertação

Parte I - Introdução

Parte II - Preparação e enquadramento teórico

- Revisão de Literatura
- Questões de investigação e modelo conceitual

Parte III - Abordagem metodológica

Parte IV - Investigação Empírica

- Descrição do caso
- Análise e discussão dos dados

Parte V - Conclusão

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Enquadramento da pesquisa

A descrição e análise do estado de arte constituem o enquadramento teórico sobre o conhecimento científico dos temas em estudo. A procura de fontes foi feita de forma criteriosa e metódica, dando prioridade aos autores que mais marcaram a investigação e o conhecimento no *storytelling*, no *city marketing* e no *city branding*. Livros, artigos científicos e teses foram as fontes de informação mais ricas e abundantes para explorar e cruzar os temas mencionados.

Como ponto prévio, é importante sublinhar que a noção de alguns termos e palavras-chave deste estudo é ampla e passível de interpretações distintas, como será comprovado nos pontos abaixo. Como é habitual, conforme as suas influências, métodos e “escolas de aprendizagem”, mesmo os autores mais reputados podem ter visões divergentes sobre os mesmos temas e problemáticas.

A revisão de literatura está dividida em três secções principais, cada uma delas dedicada a um tema ou domínio de investigação: *storytelling*, *city marketing* e *city branding*. A **Figura 1** esquematiza a relação de todos esses domínios e da unidade de análise empírica. Espera-se construir uma sequência lógica que vá do geral ao particular e que faça a ponte entre o contexto organizacional, a comunicação estratégica e a cidade em estudo. O último tópico deste capítulo de revisão de literatura servirá para fazer uma síntese conclusiva.



Figura 1. Relação sugestiva entre os domínios da investigação

Fonte: Elaboração própria

2.2. O *Storytelling*: das pessoas às organizações

Contar histórias não é só um fenómeno natural e recreativo da dimensão humana. As histórias encantam as pessoas desde o início dos tempos e são mais facilmente lembradas do que os factos. Por isso, contar histórias também é uma prática propositadamente usada em diferentes áreas de aplicação, muitas vezes com a designação de *storytelling*. Assim, apostando em conteúdos novos capazes de despertar emoções e captar a atenção do seu e de outros públicos, pessoas e organizações têm reforçado a sua identidade e posicionamento valendo-se do *storytelling* como recurso estratégico de comunicação e relacionamento (Lundqvist, Liljander, Gummerus & Riel, 2013).

Segundo Sowden (2012, p. 22), o *storytelling* consiste numa forma de difundir histórias de um sítio para outro ou, mais habitualmente, de pessoa em pessoa. Essas histórias são informação “*estruturada de uma forma incrivelmente fácil de controlar pelos nossos cérebros*”. Segundo o mesmo autor, “*parece que estamos melhor preparados para aceitar e reter informação presente em histórias do que através de outra qualquer técnica para memorizar dados*”, o que justifica o velho hábito de pessoas e conjuntos de pessoas contarem histórias sucessivamente ao longo da própria História.

Para Barker e Gower (2010), uma organização encontra, todos os dias, interna e externamente, vários segmentos diferentes de pessoas, o que acarreta um grande desafio: como comunicar para e através destes grupos que constituem uma complexa estrutura de interação humana? Segundo os mesmos autores, uma técnica de comunicação capaz de colmatar esse problema organizacional é precisamente o *storytelling*, defendido pela Teoria do Paradigma Narrativo (*Narrative Paradigm Theory – NPT*), uma teoria que reconhece que o *storytelling* é um método de comunicação transversal às culturas, que os seres humanos são contadores de histórias inatos e que, como recetores, conseguem avaliar racionalmente o conteúdo das histórias.

Na mesma linha de pensamento, Sowden (2012) sublinha que um facto curioso em relação às histórias é que toda a gente conhece uma e sente quando

está perante uma boa história. Para o autor, o *storytelling* está em todo o lado, não sendo, porém, um dom, mas sim uma capacidade que se aprende e treina. Também Tugend (2015) sustenta que tudo é uma história, mas que, no entanto, nem tudo é uma boa história. Para esta autora, as histórias eficazes têm receitas ou fórmulas que, porém, não devem ser estereotipadas, porque devem ser abordadas com sentido de identidade e autenticidade. As combinações descritas nos dois últimos parágrafos favorecem uma “*intrigante oportunidade para a Narrative Paradigm Theory ser usada mais regularmente no ambiente de negócios global, para permitir uma forma de comunicação organizacional mais rápida e eficaz*” (Barker & Gower, 2010, p. 299).

Assim, para descrever o fenómeno e o alcance do *storytelling* nas empresas, apareceu o conceito de *Storytelling Organizations*, que consiste na forma como as pessoas e as organizações dão sentido ao mundo através da narrativa e da história (Boje, 2008), sendo um sistema de narração coletivo em que o desempenho das histórias é a chave fundamental para a criação de sentido. Qualquer local de trabalho, escola, restaurante, gabinete executivo ou grupo religioso local é uma *Storytelling Organization*. Todas as empresas nascem, vivem e morrem pelas narrativas e histórias que criam e contam, das organizações mais pequenas às de maior prestígio. Para além disso, o *storytelling* é um meio que permite complementar as memórias individuais com as memórias institucionais (Boje, 1991; 2008).

Neste espectro de colaboração, coordenação e interação entre diferentes pessoas e organizações, surge a necessidade de desenvolvimento de *storytelling* colaborativo, que visa o entendimento comum dentro de um grupo através de atividades narrativas coordenadas, com o propósito de obter e difundir conhecimento que está subentendido e, muitas vezes, deturpado. O uso de *storytelling* colaborativo, principalmente por via verbal, pode ser enraizado na comunicação do dia-a-dia, aproveitando o estímulo da compreensão ativa e permitindo que as partes interessadas (*stakeholders*) captem experiências imediatas (Lukosch, Klebl & Buttler, 2011).

Partindo do pressuposto de que o *storytelling* é uma prática comum a pessoas e organizações, Humle (2014) focou-se na relação entre as práticas diárias de *storytelling* dos membros de uma organização e a reciprocidade existente entre a identidade organizacional e individual. Combinando o estudo da identidade narrativa, da memória narrativa e da nostalgia, a autora contribuiu para o conhecimento de como se processa a construção e a reconstrução da identidade organizacional através do tempo e do espaço: constrói-se através de uma rede de histórias contadas por todos os membros da organização que visa a manutenção de um sentimento de comunidade, consistência e de coerência interna. Para esta autora, as histórias constroem-se dinamicamente e coletivamente em contínuos processos de criação de sentido dentro e em torno das organizações.

Por outro lado, as histórias bem contadas sobre uma marca parecem ter o potencial de influenciar a experiência dos consumidores relativamente a essa marca, através de estímulos sensoriais, emocionais, comportamentais e cognitivos que fazem parte da identidade e comunicação da marca. Por isso mesmo, há um crescente número de empresas a aperceberem-se do valor das histórias e a expressarem intenções de dar mais uso ao *storytelling* nas suas ações de marketing (Lundqvist et al., 2013).

Adicionalmente, Jiwa (2013) exulta a relevância das histórias, reiterando que o sucesso depende de quão bem as pessoas e organizações contam as suas histórias, e não tanto das suas competências intrínsecas. Por isso, é fundamental encontrar os fatores chave que permitam às pessoas e organizações contar a história da sua marca de dentro para fora. É esse o alicerce da diferenciação e da criação de ligações emocionais com o tipo de consumidores que se quer alcançar. Uma grande história gera reconhecimento, aumenta a notoriedade da marca, favorece a lealdade do consumidor e potencia as receitas. Em última análise, os elos relacionais e afetivos entre pessoas e organizações fortalecem-se.

De seguida divide-se esta dimensão nuclear em subsecções temáticas mais específicas.

2.2.1. Relevância, forma e conteúdo das histórias

O alcance do *storytelling* está a ser aproveitado pelas empresas mais expeditas para satisfazer a interminável necessidade e desejo de conteúdos dos seus públicos. Para tal, recorrem a narrativas relevantes, histórias estruturadas e relacionáveis, personagens convincentes e, acima de tudo, mostram autenticidade na mensagem, permitindo uma conexão mais inovadora com os consumidores, trabalhadores e investidores, e a um nível emocional. As pessoas e organizações que usam o *storytelling* têm de saber como se projetar – e aos seus produtos – de forma envolvente, atrativa e eficaz, o que não é fácil (Tugend, 2015).

Para serem bem-sucedidas, as histórias das marcas têm de ser credíveis, bem executadas e têm de ter uma mensagem clara que suscite interesse. Independentemente de serem reais ou ficcionais, as histórias dão sentido e significado às marcas porque comunicam os seus valores e aquilo que representam ou querem representar, desde que as pessoas com elas se identifiquem e relacionem. Por isso os autores defendem que uma história até pode não ser verdadeira e baseada em eventos reais, desde que não seja percecionada como enganosa, desleal ou confusa (Lundqvist et al., 2013).

Boje (2008), teorizou uma interação de três tipos de criação de sentido através de histórias narrativas: retrospectiva, “aqui-e-agora” e prospetiva. Cada uma reflete-se num momento especial – antes, durante ou depois, respetivamente – e têm características e implicações próprias. Segundo o autor, com tanto para gerir, cada *Storytelling Organization* alcança um equilíbrio único entre ordem da narrativa e desordem da história.

No entanto, saber a história a contar é apenas metade do problema destas organizações. A outra metade é conseguir contá-las da melhor forma. Segundo Denning (2011), o *storytelling* é uma arte performativa e, por isso, tem impacto direto no interlocutor mediante o tom emocional e a performance do contador da história, tal como se estivesse a assistir a uma peça de teatro. Dessa forma, uma boa história aliada a boa capacidade de exposição pode não ser suficiente para um *storytelling* satisfatório, caso não seja feito com o tom e o envolvimento dos

interlocutores. Pelo contrário, pode conseguir-se um *storytelling* eficaz com capacidades verbais limitadas, se promover a relação de interação e reciprocidade entre os intervenientes. O autor refere que “*na performance, a história, o contador da história e a audiência interagem para formar um conjunto relevante*” (Denning, 2011, p. 40). Aqui, a forma para além do conteúdo é realmente importante.

Também por isso, as histórias precisam de um arco dramático na sua estrutura, para terem uma sequência lógica e apelativa. Para qualquer narrativa, da mais formal à mais informal, existe um raciocínio a seguir: começa-se por estabelecer o cenário, construir a ação, criar algum tipo de conflito ou tensão e, por fim, ocorre a conclusão da ação ou resolução da trama da história. É importante haver princípio, meio e fim para produzir conexões mais relevantes e significantes (Tugend, 2015).

As formas de se contar uma história estão em contínua transformação, já que as narrativas englobam interações digitais mais ricas e os dispositivos móveis tornaram-se instrumentos de comunicação mais poderosos, originando no mercado atual uma procura inédita de criatividade (Gordon & Perrey, 2015). Para estes autores, o *storytelling* parece melhorar quando as mentes criativas recorrem aos meios digitais para se expressarem, originando ecos que se difundem através das redes sociais, promovendo conteúdo gerado e partilhado pelos utilizadores das plataformas digitais.

A propósito, num estudo do *Content Marketing Institute* (2016), verificou-se que os profissionais de marketing da América do Norte estão fortemente focados na criação de conteúdo atraente e envolvente (72% dos inquiridos), apontando-o como a principal prioridade de 2016 para as suas empresas e os seus criadores de conteúdo internos, tal como já havia sucedido em anos anteriores. Apesar disso, segundo o mesmo estudo, os profissionais de marketing atribuem apenas 28% do total do orçamento de marketing, em média, ao marketing de conteúdos. Já os mais eficazes usam 42% desse orçamento em marketing de conteúdos, enquanto os *players* com um posicionamento mais sofisticado e maduro usam 46% do orçamento total de marketing. São resultados que comprovam que o investimento

em *storytelling*, por via do marketing de conteúdos, pode ser de importância crítica para as organizações.

A forma e a sequência lógica das histórias são tão importantes que interferem diretamente na capacidade de percepção e de aprendizagem da audiência, com reflexos na eficácia da própria narrativa. Para Dunlap e Lowenthal (2013), uma experiência de aprendizagem envolvente é centrada no “educando”, contextual, ativa, social e solidária. Estes atributos, embora necessários, não são suficientes para alcançar o envolvimento desejado. Os autores concluíram que as melhores experiências de aprendizagem refletem quer a singularidade e originalidade, quer a ordem estruturada das ocorrências, numa sequência lógica, tal como acontece nas histórias. Observou-se, então, que há um carácter qualitativo que é apreciado, fornecendo as bases para o valor experienciado na comunicação de mensagens. Na secção seguinte faz-se a abordagem ao *storytelling* do ponto de vista profissional e organizacional, com aplicabilidade prática.

2.2.2. *Storytelling* em contexto profissional e organizacional

Mas, afinal, para que servem as histórias e o *storytelling* na sua componente organizacional e de negócios? Segundo Sowden (2012), as histórias servem para persuadir, informar e marcar as pessoas. Por sermos tão suscetíveis a histórias e criadores quase obsessivos de narrativas, são também usadas frequentemente como ferramenta de ensino. O poder persuasivo do *storytelling* pode ser perverso, uma vez que as pessoas podem mudar os seus comportamentos inconscientemente influenciadas por uma história credível, nem que seja por trás de um disfarce. Por outro lado, recorrer ao *storytelling* para informar pode ser muito produtivo e inovador, uma vez que promove a criação do chamado jornalismo literário, que combina linguagem literária com factos que são notícia. As histórias são também uma ótima forma de gerar reconhecimento, com mensagens apelativas, impactantes e interativas para a audiência (Sowden, 2012).

No mesmo sentido, Tugend (2015) defende que o *storytelling* não deve ser visto apenas como uma ferramenta ao serviço das vendas. Para a autora, as organizações podem usar histórias para fazer com que os clientes percebam

melhor a sua atividade, demonstrar porquê que são superiores à concorrência, para pôr os colaboradores em sintonia entre si e com a administração, e para dar voz àqueles que de outra forma não se conseguem expressar, gerando unidades e equipas de trabalho mais coesas e confiáveis. O *storytelling* pode ainda ser uma estratégia especialmente eficaz para as organizações solidárias e filantrópicas, porque as pessoas com quem e para quem trabalham têm muitas histórias genuínas para contar.

Para as marcas, o *storytelling* é um fator chave e cada vez mais importante para atrair e conservar consumidores. A criação de conteúdo valioso, relevante e atrativo de forma consistente gera reações positivas nas pessoas, que passam a encarar as marcas de uma outra perspectiva. Por isso, hoje em dia o *storytelling* está no centro do novo marketing (Pulizzi, 2012).

O *storytelling* é uma forma eficaz de comunicar os valores de uma marca aos consumidores, mesmo que a história tenha pouca intensidade emocional, já que pode albergar os valores nucleares da marca muito melhor do que as comunicações de marketing tradicional. Por isso é que o *storytelling* merece um lugar mais proeminente e destacado na gestão das marcas (Lundqvist et al., 2013).

A propósito das aplicações do *storytelling* a nível organizacional, o conceito de “gestão do conhecimento” refere-se a várias abordagens para melhorar a forma como as organizações apreendem, distribuem e utilizam o conhecimento para atuarem e competirem no seu meio. Entre estas abordagens, o *storytelling* aplicado é considerado um método mais ou menos formalizado para aquisição e distribuição de conhecimento, geralmente ligado ao contexto e dirigido à emoção e à motivação, e menos à razão. Mais recentemente, o *storytelling* organizacional tem estado ligado à noção do “conhecimento tácito”, implícito ou subentendido, isto é, a utilizações vinculadas às experiências pessoais, que nem são formalizadas nem verbalizadas, mas são inicialmente espontâneas (Lukosch et al., 2011).

Com esta influência galopante dos conteúdos e das narrativas, os *marketers* estão a aumentar a sua precisão, a ampliar o seu alcance, a moverem-se mais rapidamente e a contarem melhores histórias, isto porque a simplicidade

organizacional está a potenciar a velocidade e eficiência dos processos, enquanto as histórias estão a inspirar quer o consumidor, quer a organização. Assim, as novas regras do marketing emergente vão muito para além dos dados e da sua análise, transcendendo a própria organização (Gordon & Perrey, 2015).

Segundo Pulizzi (2012), as marcas estão a começar a perceber que todas as ferramentas tecnológicas disponíveis são inúteis se não tiverem uma estratégia de marketing de conteúdos no centro do marketing tradicional. Para o autor, os consumidores envolvem-se mais vezes e mais rapidamente com marcas que projetam as suas histórias *online*. Para aproveitar essa tendência, as marcas devem assegurar que o seu conteúdo está disseminado também nos novos media, porque uma empresa que não tenha práticas de marketing de conteúdos eficazes pode ser deixada de fora do processo de compra.

A prática de *storytelling* tem-se tornado tão popular nas empresas que, de acordo com Barker e Gower (2010), já foi reconhecido como uma excelente ferramenta de trabalho em várias áreas. Tem sido usado para introduzir mudança (Boje, 1991), para gerir mudanças (Boje, 1991; Kahan, 2006), em comunicação (Finlay & Hogan, 1995; Jones & LeBaron, 2002; Stutts & Barker, 1999; Wylie, 1998), em gestão de design (DeLarge, 2004), liderança (Driscoll & McKee, 2007; Grisham, 2006; Harris & Barnes, 2005), e aprendizagem organizacional (Lämsä & Sintonen, 2006), entre outras áreas de intervenção.

Pulizzi (2012) afirma que os departamentos de marketing das empresas estão a sofrer uma evolução de tal forma que estão a transformar-se numa espécie de departamento de publicações, uma vez que os conteúdos difundidos por *storytelling* tornaram-se uma parte preponderante das organizações em geral. O autor reconhece que não é uma transição fácil, mas que é necessária para a competitividade das marcas. O maior desafio corporativo passa a ser a criação consistente de conteúdo envolvente e com significado para as pessoas.

Os benefícios do *storytelling* para a gestão e crescimento estão comprovados, o que se reflete na identificação imediata e, por vezes, emotiva, das audiências com as organizações que apostam em marketing de conteúdos e optam

por contar histórias que reforcem a sua identidade (*Content Marketing Institute*, 2016). A nível interno, as histórias paradigmáticas e exemplares formam modelos de sucesso comum e moldam as histórias individuais, a forma de agir dentro das organizações e a relação dos colaboradores de uma organização com esta e com o seu próprio trabalho (Humble, 2014). É, por isso, incontornável abordar na próxima secção a vertente emocional e relacional entre as narrativas e as pessoas.

2.2.3. Envolvimento emocional na narrativa

Como as narrativas podem despertar tantas emoções nos consumidores, Gordon e Perrey (2015) defendem que os *marketers* e as organizações devem aprender a ceder o controlo das histórias à medida que as pessoas as interpretam e as alteram nas redes sociais, porque é natural que os consumidores queiram interagir com as histórias e modifica-las através dos novos meios de comunicação. Os mesmos autores elencam cinco elementos capazes de catalisar um bom marketing: ciência, substância, história, velocidade e simplicidade. É sublinhada a necessidade de se ter uma história de marca clara que se propague virtualmente, capturando os corações e mentes de quem a intercetar.

O *storytelling* gera sentimentos positivos nos consumidores e é visto como mais convincente do que os factos, que não geram envolvimento emocional. Os consumidores procuram experiências que apelem às suas emoções e sonhos, e as histórias ajudam-nos a alcançar essas experiências, aumentando a confiança na marca, bem como o seu reconhecimento e singularidade (Lundqvist et al., 2013).

Como prática colaborativa e enraizada de contar histórias, o *storytelling* transforma todos os envolvidos em potenciais contadores e difusores de histórias, já que se propicia um momento de envolvimento emocional, mesmo que inconsciente e involuntário, graças a referências, interpretações e perspetivas dos participantes. O espectro de possíveis áreas de aplicação para esta característica das narrativas é tão amplo que vai da gestão do conhecimento até à aprendizagem colaborativa (Lukosch, Klebl & Buttler, 2011).

Há histórias de marcas que são originadas pelos próprios consumidores que têm um alcance de circulação muito grande devido à característica relacional do

storytelling, que faz com que este se adapte ao marketing “*customer-to-customer*”. Uma narrativa eficaz envolve os consumidores de tal forma que os torna embaixadores da marca, divulgando-a e recomendando-a a outros. Mas as organizações podem também criar as suas próprias histórias, de forma estratégica. As histórias criadas desta forma são tão influentes que provocaram um recente aumento das pesquisas sobre *storytelling*. É assim que têm aparecido evidências práticas dos efeitos das histórias geradas e comunicadas pelas próprias marcas e organizações na experiência do consumidor (Lundqvist et al., 2013).

No entanto, é conveniente seguir um processo bem ponderado para criar histórias verdadeiramente marcantes e fazer com que as pessoas se sintam emocionalmente ligadas e envolvidas: é preciso estruturar e contar bem a história, criar empatia com a audiência, enfatizar a autenticidade da narrativa, contagiando a audiência, aproximando-a da causa e conjugar na perfeição a mensagem transmitida com os meios de comunicação que a vão difundir (Aaker & Smith, 2010). Dentro da estrutura de princípio, meio e fim da história, o *storyteller* tem de ser específico, honesto e pessoal, apelando ao envolvimento entre as partes (Tugend, 2015).

Segundo Humle (2014), invocar o passado pode criar nostalgia e sentimentos fortes e agregadores, mesmo entre membros de uma organização que não experienciaram os eventos ou os períodos narrados, contribuindo para o envolvimento emocional entre os colaboradores e para o reforço da identidade organizacional. Uma identidade narrativa solta, não associada a nada, dificilmente resistirá às expectativas pessoais e relacionais, bem como às exigências do mercado. Neste contexto, a lembrança torna-se uma prática ou evento social que requer ocorrências, porque uma história sem ocorrências para serem partilhadas não será lembrada nem terá um papel ativo e envolvente para as pessoas e para a organização.

Combinando identidade, *storytelling*, memória e nostalgia, os estudos de Humle (2014) exploraram a utilização da narrativa para estabelecer a identidade organizacional com base numa rede de histórias pelos membros de uma organização ao longo do tempo e espaço. Esta perspetiva confere um vínculo

emocional entre pessoas e narrativas, porque ambas se comprometem. Já as teorias de Boge (1991; 2008) são muito racionais, pragmáticas e continuam atuais. O *storytelling* parece, de facto, capaz de acrescentar memórias institucionais às memórias individuais, tendo impacto suficiente para moldar e influenciar a realidade de cada pessoa e o seu processo cognitivo. O contributo de Sowden (2012) também é pertinente por realçar a vertente mais pessoal, subjetiva e inata do *storytelling*. Em qualquer das teorias nunca deixa de existir envolvimento dos agentes intervenientes. Essa proximidade relacional entre os *stakeholders* motivada pelas narrativas é aprofundada na secção seguinte.

2.2.4 Proximidade relacional entre *stakeholders*

A narração de histórias é uma atividade social. E, como tal, o *storytelling* só pode ser entendido e utilizado tendo em consideração os participantes e o contexto em que as histórias são contadas. Quando o foco do processo está concentrado apenas no contador (e na narração), no recetor (e na perceção), ou apenas na própria história, a sua aplicação e proveito mostram-se insuficientes. A narração, como uma forma específica de discurso, deve ter em consideração as relações sociais entre as pessoas envolvidas no processo, como se cada uma delas desempenhasse um papel fundamental e relevante. Todos os participantes do processo narrativo estabelecem relações entre si, mesmo que possam ter influências diferentes no curso da comunicação (Lukosch, Klebl & Buttler, 2011).

Coletivamente, as histórias permitem uma compreensão e valorização mais profunda das práticas de ensino, que se tornam mais envolventes, dotadas de melhores estratégias para consciencializar as experiências nas pessoas, que passarão a aplicar com confiança essas estratégias e competências na sua própria relação com os outros. Esta visão de *storytelling* coletivo suporta e contextualiza ativamente as características sociais e relacionais dos *stakeholders* (Dunlap & Lowenthal, 2013).

As relações entre membros de uma organização e a própria organização também estão sujeitas à prática do *storytelling*, uma vez que os processos de construção de identidade nas organizações se baseiam na rede de histórias

transmitidas pelos seus membros, lembrando-os, de forma coletiva, quem são e porque é que o trabalho que fazem é significativo e recompensador. Consequentemente, como este processo funciona como um “sistema de memória”, o foco passa a estar não só nas práticas diárias de *storytelling*, mas também na relevância da memória e da nostalgia na construção da identidade organizacional, que é transmitida e lembrada coletivamente para manter um sentido de comunidade coeso (Humble, 2014). Ainda segundo Humle, esta comunidade interna e genuína de *storytelling* parece afetar positivamente a identidade narrativa e as histórias paradigmáticas de sucesso, marcando a vida das pessoas. Nesta dinâmica, o aumento do sentimento de pertença e da vontade de inclusão é notório.

Uma história corporativa bem trabalhada pode criar associações positivas com a marca e até aumentar a vontade dos consumidores de pagar por ela. A prática de *storytelling* fornece uma estrutura para organizar experiências e dar-lhes significado, já que as narrativas ajudam os consumidores a interpretar o significado das marcas e criam-lhes expectativas de elevada qualidade, baseadas na perceção de valores genuínos. Por outras palavras, as histórias têm um efeito de filtro, alterando a avaliação da marca, aumentando o seu valor (Lundqvist et al., 2013).

Por sua vez, Magalhães (2014) conclui que o *storytelling* deve ser interpretado de uma forma subjetiva, aceitando que passa a haver uma relação entre as duas partes – o sujeito da narração e cada um dos recetores. Para a autora, o *storytelling* é um recurso estratégico comunicacional que potencia o diálogo, aumenta a interação entre as partes e reforça a identidade coletiva. Não deixa de ser uma comunicação filtrada, controlada, subjetiva e com diferentes formas de gestão no contexto das organizações.

As histórias adicionam valor simbólico a bens e serviços e representam uma forma de diferenciação da marca ao adicionar uma componente emocional e relacional única, que se torna difícil de imitar pelas marcas concorrentes (Lundqvist et al., 2013). Para Humle (2014), as pessoas são induzidas, voluntaria e involuntariamente, à aproximação e envolvimento institucional e aprendem a moldar as suas histórias em consonância com as organizações, num processo de

partilha contínuo. É através deste processo de indução narrativa que as noções partilhadas de identidade se reproduzem e prolongam no tempo.

2.2.5. Síntese conclusiva

O *storytelling* agrega traços apelativos e envolventes que aproximam as pessoas das histórias, os consumidores das marcas, a procura da oferta. Através do uso de narrativas relevantes e de mensagens simultaneamente funcionais e emocionais, as estratégias de marketing de conteúdos, nomeadamente através do *storytelling*, permitem a criação de relações marcantes que satisfazem todos os *stakeholders* envolvidos.

Se a perceção do que nos rodeia pode ser afetada pelas histórias que nos contam, é natural que até na gestão urbana das cidades comece a existir uma preocupação em relação ao *storytelling* e às estratégias de marketing a elas associadas. É um assunto que será, oportunamente, explanado na secção seguinte.

2.3. *City Marketing* como estratégia de promoção de cidades e territórios

Marketing de lugares, de cidades ou territórios é, na maior parte dos casos, uma reação estratégica e operacional das cidades às novas condições de vida e de mercado, que as obrigam a procurar métodos inovadores para se desenvolverem e prosperarem. Beneficiou de um rápido aumento de popularidade, tanto a nível local como a nível nacional e internacional. Neste enquadramento, o marketing terá o objetivo de identificar e satisfazer as necessidades das pessoas de uma forma rentável para economia de um determinado local, promovendo planos que permitam uma gestão urbana eficiente e competitiva (Sarău, 2015).

O *city marketing*, para alguns autores, é mais do que agradar apenas a quem reside na cidade, sem tomar qualquer consciência do potencial externo. De acordo com Heeley (2010), existem outras formas de divulgação e comercialização em curso, que enfatizam, pelo menos em parte, as forças e vantagens do lugar. Na opinião do autor, as cidades viram-se quase sempre para o investidor, o estudante, ou para os moradores para os convencer de que o seu governo municipal está focado neles, ou para transparecer que aquela cidade é um bom local para se viver. No entanto, as cidades devem também promover os seus pontos fortes e vantagens competitivas para além das suas fronteiras. Desse ponto de vista, o marketing urbano acontece quando se adiciona o marketing e a marca da cidade ao turismo.

Com efeito, as melhores práticas em planeamento estratégico de destinos turísticos assentam, segundo Ferreira e Azeredo (2011), num conjunto de fatores culturais, institucionais, sociais, políticos, económicos e até nos valores dos *stakeholders*. Entre essas variáveis críticas de sucesso estão: atratividade do destino, acessibilidade, integração regional e internacional, competitividade, sustentabilidade, democratização e interiorização dos benefícios do turismo, sentimento dos residentes, satisfação e gasto dos visitantes, diversificação de produtos e mercados, parcerias, consistência institucional, monitorização e avaliação, desenvolvimento regional, qualidade da oferta, segurança, planificação, marketing, promoção e comunicação.

Segundo Hospers (2009), *city marketing* não consta da aplicação de truques de marketing a uma cidade, mas antes de tirar partido da cidade como uma imagem gráfica e bem construída, detentora da identidade do lugar. Aplicando a teoria, os governos locais podem rastrear os pontos de interesse e construir novos suportes de imagem da cidade, enquanto ficam sob aviso para o risco de sobrecarga visual e contextual para o turista. Estudos que mostram que as pessoas traçam mapas mentais das paisagens urbanas levam o autor a sugerir que as cidades façam mais uso destes suportes de imagem mentais no seio urbano, para que as pessoas consigam visualizar melhor a narrativa e, assim, melhorar a representação e reconhecimento gráfico da cidade.

Entre as várias abordagens que estão em jogo na promoção de cidades e territórios, existe uma sequência natural a percorrer-se: o planeamento estratégico é o ponto de partida, o marketing de lugares faz uma cidade avançar e prosperar, o *city branding* ajuda a definir (ou renovar) a identidade do lugar. Neste enquadramento, o planeamento estratégico pretende ser um fórum de interesses locais, para se atingir consenso em alguns objetivos estratégicos e definir uma visão estratégica através de processos de análise de problemas, monitorização de resultados e aprendizagem coletiva, com base nos assuntos e nos *inputs* discutidos (Rizzi & Dioli, 2010). A secção seguinte introduz a competitividade da gestão urbana.

2.3.1. Competitividade da gestão urbana

Atualmente, os lugares estão envolvidos numa teia de competição numa economia mundial que está a ficar cada vez mais integrada. Essa competição é transversal a países, regiões, cidades ou locais, que competem uns com os outros pelos lugares de maior destaque e reconhecimento no mercado, de acordo com o posicionamento desejado (Sarău, 2015).

Para Elizagarate (2003), é cada vez mais necessário que as cidades identifiquem os seus competidores e aquilo em que reside a sua vantagem competitiva para conseguirem crescimento, rentabilidade social e económica, utilizando técnicas de gestão para incrementar estas características. As alterações

socioeconómicas, a internacionalização (do espaço e das relações), a economia global, as novas tecnologias e a sociedade da informação são o novo cenário das cidades modernas. Dessa forma, a autora sustenta que “*a procura da eficiência para melhorar a competitividade, algo generalizado no mundo empresarial, pode também aplicar-se à cidade e à gestão urbana*” (p.38).

Interessa referir que a indústria do turismo tem sido afetada pela evolução tecnológica atual. Tanto os destinos turísticos como as empresas precisam de adotar métodos inovadores para estabilizar ou aumentar a sua competitividade. Como consequência, a procura neste mercado é feita por um novo, conhecedor, sofisticado, exigente e pesquisador turista, que requer da oferta a máxima flexibilidade, especialização, diferenciação, acessibilidade, comunicação e interatividade tecnológica, princípios que para ele são fundamentais. Este novo turista culto e exigente prefere orientar as suas escolhas em função da qualidade, sente necessidade absoluta de pesquisa e informação e procura a diferenciação dos destinos (Buhalis, 1998; Neto, 1998).

Segundo Elizagarate (2003), a orientação ao cliente tem um grande âmbito de aplicação à gestão das cidades, uma vez que estas competem para satisfazer as necessidades de diferentes grupos de usuários, não só turistas, mas também visitantes, residentes, empresas e trabalhadores.

Para Rizzi e Dioli (2010), o marketing de lugares pretende tornar-se uma eficaz ferramenta política, a fim de conciliar a procura e a oferta em questões urbanas. Para os autores, o marketing de lugares é um instrumento indispensável à gestão urbana, com implicações operacionais óbvias e com estratégias que se baseiam em recursos técnicos, relacionais e em conhecimento, em vez da tradicional abordagem baseada no produto. Com a adoção de ferramentas de segmentação e posicionamento, estas estratégias não só têm um efeito económico, mas também consequências culturais. Para os autores, os fatores cruciais para a competitividade urbana podem ser alcançados com sucesso através da combinação do planeamento estratégico, do marketing de lugares e do *city branding*. Como a inovação é uma meta constante, as cidades têm de ter a capacidade de se

reconfigurarem e reinventarem continuamente, mas preservando sempre o melhor do seu passado e da sua identidade histórica.

A gestão da cidade e a aplicação do marketing estratégico para promover a competitividade causaram uma certa confusão sobre se se deve considerar a cidade como uma empresa, na medida em que se usam ferramentas estratégicas para que a entidade (cidade) cumpra os seus objetivos de forma eficaz e eficiente; ou como um produto, capaz de satisfazer os seus diferentes mercados (Elizagarate, 2003). Daí surge a necessidade de existir planeamento estratégico e integrado, assunto revisto na próxima secção.

2.3.2. Planeamento estratégico para o desenvolvimento integrado

Os princípios do marketing já não se circunscrevem apenas ao contexto empresarial, mas também a novas áreas como política, desporto, territórios ou lugares, embora nestes casos o marketing ainda não desempenhe um papel tão preponderante na gestão estratégica (Martinez, 2012).

O planeamento estratégico é parte constituinte e fundamental do processo de desenvolvimento sustentável de um território. Os planos estratégicos são novas formas de planeamento territorial socioeconómico que permitem – e pedem até – o envolvimento ativo dos agentes locais. Pretendem ser um fórum de representação dos interesses locais e uma forma organizada de agir e interagir através dos diversos agentes, promovendo envolvimento e interação com o governo local. Algumas das principais características dos planos estratégicos consistem em moldar os padrões do desenvolvimento urbano e aumentar a competitividade, aumentando as ações estratégicas num contexto global (Rizzi & Dioli, 2010).

O começo dos trabalhos no planeamento estratégico de *city marketing* e de *city branding* deve ser a realização de um diagnóstico integrado da situação socioeconómica, urbana e ambiental da cidade. Depois, as associações, as administrações, as instituições, os agentes locais e a população local colaboram para desenvolver hipóteses e estabelecer prioridades de acordo com os pontos fortes e fracos daquela comunidade, coordenando esforços públicos e privados,

canalizando energias para melhor adaptar as condições de vida das pessoas e potenciar a imagem do local. Para que esta visão da cidade cooperante se mantenha, é preciso que haja controlo e monitorização consistente do projeto (Rizzi & Dioli, 2010).

Esta tarefa de coordenação de políticas de intervenção partilhada entre diferentes instituições e intervenientes não deixa de ser um desafio. A intervenção na administração pública é frequentemente referida como uma área sensível, não sendo de admirar que os responsáveis políticos precisem de maior coordenação entre eles (Mulgan, 2009). Adicionalmente, a era digital só contribuiu para algumas das vertentes mais atrasadas dos serviços públicos. Ainda tem e terá um papel de ajuda imprescindível para simplificar o cenário nesses serviços, um papel que as autoridades governamentais e os políticos ainda estão a tentar compreender e a desenvolver positivamente, para adotarem comportamentos e decisões mais integradas na rede comunitária (Dunleavy, 2010).

Para Martinez (2012), há um problema na distinção do marketing aplicado aos negócios e do marketing aplicado a corpos mais complexos, como cidades ou países. Para o autor, os administradores públicos têm um conhecimento limitado de marketing, o que os leva a delegar serviços. E quando delegam em agências externas, estas tendem a replicar modelos estandardizados a todos, produzindo trabalhos pouco diferenciadores e nada originais – uma clara falha estratégica.

Segundo Laartz e Lülff (2014), uma melhor comunicação entre líderes dos governos locais e os fornecedores de tecnologia pode encorajar o desenvolvimento de áreas urbanas mais eficientes na utilização dos seus recursos. Para os autores, esta colaboração nem sempre é eficaz e, por vezes, a relação é complicada, atrasando o crescimento do mercado potencial.

Os fornecedores de soluções tecnológicas devem compreender e adaptar-se cada vez mais às cidades e, por seu lado, os municípios e seus responsáveis devem ter projetos de gestão menos complicados, uma agenda mais esclarecida e o apoio dos cidadãos. Só assim é que a relação pode trazer benefícios tecnológicos às cidades que funcionem eficazmente, capazes de envolver todos os *stakeholders*,

viabilizar o crescimento económico e de promover o território através da operacionalização de planos estratégicos de marketing e comunicação (Laartz & Lül, 2014).

Na **Figura 2** está representada, em esquema, a política de imagem da cidade teorizada por Elizagarate (2003), cuja necessidade de orientação para o mercado justifica a aposta no marketing de cidades, a nível interno e externo.

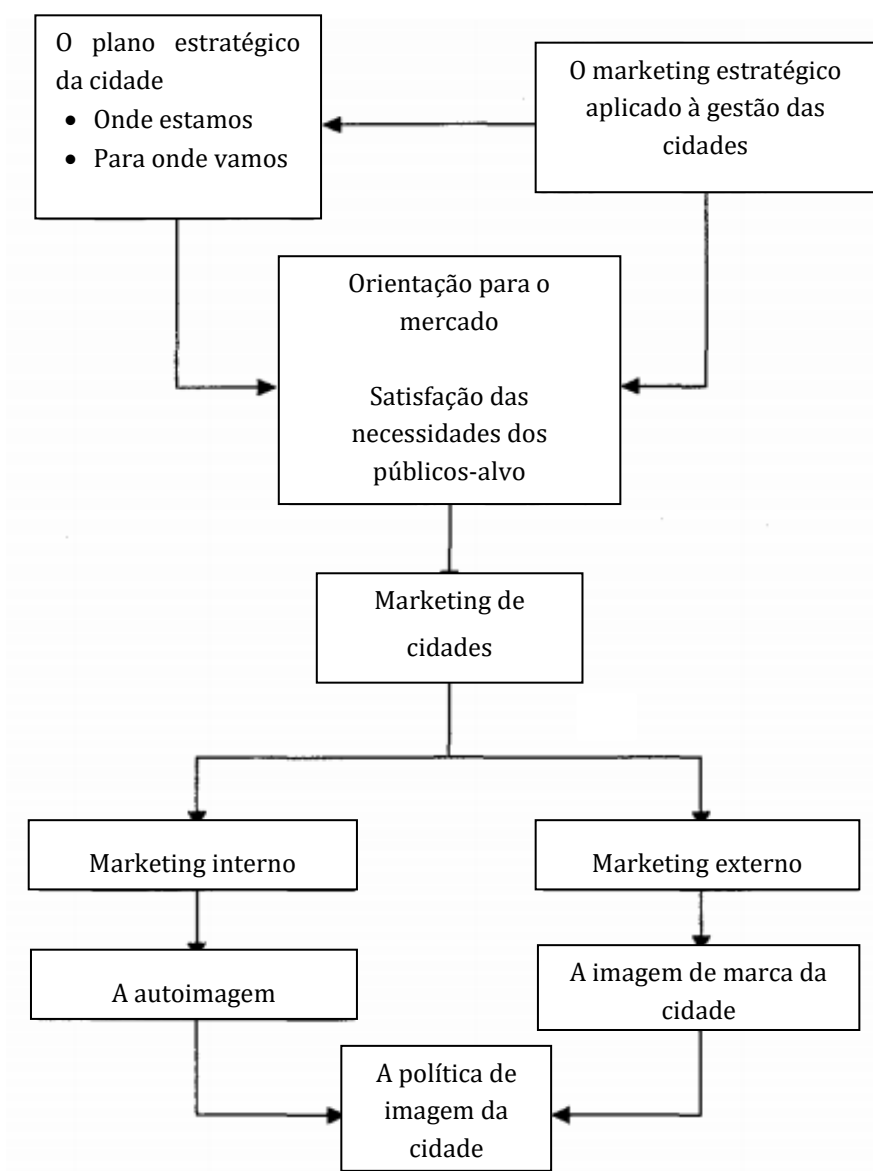


Figura 2. A política de imagem da cidade
Fonte: Elizagarate (2003, p.48)

Por tudo isto, a função de marketing numa cidade projeta-se para o interior da própria organização, com o objetivo de alcançar a máxima satisfação entre os residentes; e para o exterior da organização, para satisfação de turistas, empresas, visitantes e investidores (Elizagarate, 2003).

Para maximizar os resultados do *city marketing*, Martinez (2012) sustenta que há potenciais sinergias que devem ser criadas para se promoverem estratégias de cooperação, indo ao encontro das teorias modernas de gestão económica empresarial, baseadas em *networking* (como entre turismo, cultura e educação).

Tal como ilustrado na **Figura 3**, Balencourt e Zafra (2012) defendem que a perceção de uma cidade se baseia em quatro pontos fundamentais: a economia, a educação, o turismo e a cultura.

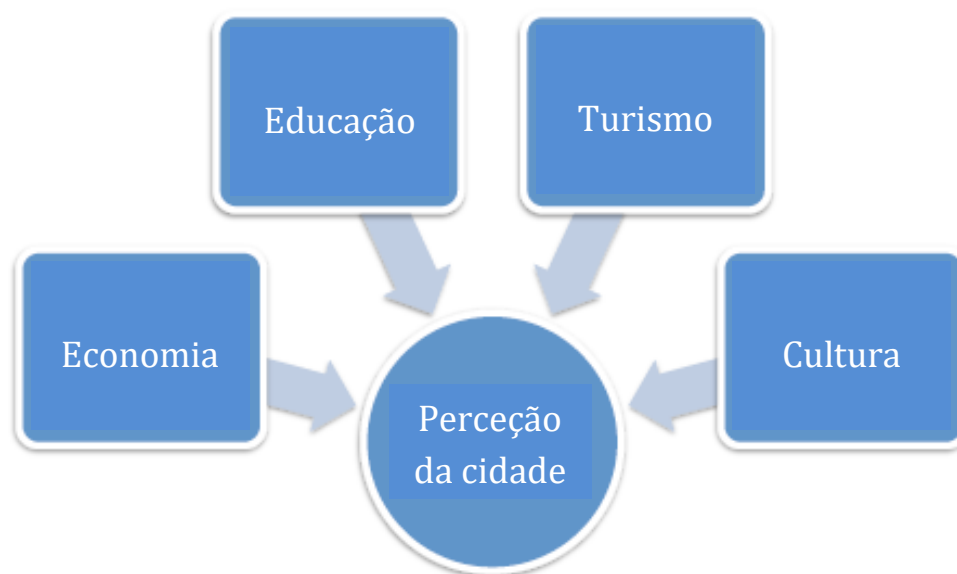


Figura 3. Quadro concetual da perceção de uma cidade
Fonte: Balencourt e Zafra (2012, p. 15)

A promoção de uma cidade é uma atividade complexa, tal como a definição das características de um destino turístico, que carece sempre de uma abordagem de marketing. Por isso, Smith (1995) identificou os seguintes critérios que podem ser aplicados na identificação de uma região como destino turístico:

- A região deve ter um conjunto de características culturais, físicas e sociais que crie o sentimento de identidade regional;
- A região deve ter infraestruturas adequadas para apoiar o desenvolvimento do turismo;
- A região deve ser maior do que apenas uma comunidade ou uma atração;
- A região deve ter atrações ou o potencial para apoiar o desenvolvimento de atrações suficientes para chamar turistas;
- A região tem de ter capacidade de suportar uma agência de planeamento turístico e iniciativas de marketing que oriente e estimule o desenvolvimento futuro;
- A região deve ser acessível a um grande número de pessoas.

Já Kavaratzis (2011) recomenda que uma visão estratégica de cultura como meta no uso do *city marketing* iria necessariamente envolver a cultura local de uma forma mais compreensiva e integrante, fornecendo bases sólidas para a produção cultural e incentivando mais honestidade na relação entre cultura e *city marketing*. Para Inch e Florek (2010) há outra série de questões éticas e potenciais dilemas decorrentes do *city marketing*, nomeadamente no que diz respeito à autenticidade, à propriedade de direitos, à participação, ao favoritismo político, à alocação de recursos por vezes escassos e à sustentabilidade do projeto.

Em suma, quando necessários ou praticados, o planeamento estratégico e a governação integrada podem ter efeitos muito positivos por proporcionarem um conjunto de ações transversais que aproximam o território envolvido das suas gentes e instituições. Por isso, a coordenação, cooperação e colaboração entre todos os agentes é fundamental para criar soluções estratégicas de desenvolvimento integrado de uma cidade ou território e para criar as melhores condições para proceder à comunicação da mensagem e para gerar propostas de valor, ligação feita na secção que se segue.

2.3.3. Comunicação da mensagem e proposta de valor

Uma lição realmente importante do planeamento estratégico a nível urbano é a abordagem participativa e o envolvimento de associações e agentes locais, públicos e privados, para construir uma imagem partilhada de uma cidade ou território, e comunicá-la da melhor forma pelo interesse comum e pelo desenvolvimento integrado. Saber comunicar a mensagem é fundamental, até na elaboração da proposta de valor (Rizzi & Dioli, 2010).

Em qualquer atividade de marketing, o posicionamento serve para uma entidade definir como vai comunicar as suas características autênticas e diferenciadoras. A mensagem veiculada nessa comunicação vai definir como é que deseja ser conhecida e distinguida no mercado, transmitindo os seus fatores de diferenciação. É essa a base estratégica para as opções táticas de mercado. A atribuição de uma imagem ou posição favorável a uma entidade depende muito da forma de comunicar o seu posicionamento (Ries & Trout, 2001). E uma cidade é uma entidade com características especiais, com algo para dar ao seu público-alvo.

De acordo com Sarău (2015), para além dos benefícios económicos de uma área de concentração urbana, as cidades oferecem aos seus residentes vários benefícios sociais e emocionais, incluindo a oportunidades de integração na identidade local, partilha de informação e envolvimento em atividades que correspondem aos seus interesses. O autor propõe uma hierarquia clara de atributos que influenciam os residentes de uma cidade, pela seguinte ordem descendente: estabilidade e segurança, saúde, cultura e ambiente de vida, ambiente geográfico, educação, infraestruturas, preocupações ecológicas, atrações e lazer, capital humano, economia, imagem da cidade. Neste caso, as cidades devem concentrar a comunicação e promoção da sua mensagem nos seus atributos mais fortes e que sejam, simultaneamente, mais relevantes para o grupo alvo.

Kavaratzis (2011) considera que a cultura é um elemento de identidade fundamental nas cidades e que, por isso, tem uma relação muito forte com o *city marketing*. Porém, a tendência do uso da cultura para fins de *city marketing* (e também de *city branding*) é algo simplista quanto aos seus potenciais efeitos

porque, muitas vezes, não é a cultura local que está representada nas iniciativas e práticas de *city marketing*; não é a cultura local que é comunicada e promovida, apesar de se tentar mostrar o oposto. Por essa razão, o autor diz haver uma relação desonesta entre cultura e *city marketing* em muitos locais e apresenta o estudo de caso sobre Budapeste, como sendo uma entre muitas cidades pelo mundo que adotam as mesmas abordagens, ou muito semelhantes, à cultura e ao marketing.

No mesmo sentido, Insch e Florek (2010) sustentam que as estratégias de *city marketing* nunca devem ser consideradas como uma aplicação linear em que o mesmo modelo se aplica a todos os lugares, sob pena de ameaçar o desenvolvimento sustentado da cidade. Para as autoras, este desenvolvimento sustentado também pode ser posto em causa pela ideia de as práticas de *city marketing* serem uma moda ou, pior ainda, uma mania a adotar rapidamente para manter os locais competitivos, progressivos e alvo de suporte político. Esta visão puramente mercantilista pode ser prejudicial porque acelera e simplifica todas as estratégias de comunicação e promoção e desvirtua a mensagem de uma cidade, que devia ser única, original, sustentável e estrategicamente esclarecida, capaz de gerar atenção de forma consistente e inovadora.

Se uma cidade não tiver características fotogénicas e representáveis, será difícil comunicá-la aos mercados externos. Esta abordagem alternativa de Hospers (2009) explora o *city marketing* do ponto de vista do planeamento urbano e da sociologia do turismo. Para o autor há uma lição que os *marketers* das cidades devem apreender: é que eles não precisam de criar e oferecer uma autêntica experiência personalizada e interativa, mas sim certificar-se que fornecem uma experiência que se assemelhe às imagens usadas no marketing da sua cidade. Desta perspetiva, há “esperança” para todas as cidades, mesmo que não ofereçam nada de especial e diferenciador. Por outras palavras, o autor descreve *city marketing* como a seleção pública de imagens fotogénicas de uma cidade e a reprodução dessas fotografias através dos média apropriados, como jornais, guias e *websites*. Assim, o *city marketing* transforma-se numa ferramenta de maneio para ditar o foco da atenção dos turistas.

O marketing de lugares não escapa a algumas contradições e mal-entendidos, que são resultado da facilidade ou da pressa com que as autoridades locais abraçam a noção de promoção local, desconsiderando os pré-requisitos mais amplos do marketing; e dos desafios intrínsecos do tratamento de lugares como se fossem objetos. Estes desafios dizem respeito às interpretações do marketing para se ajustar aos objetivos da gestão do território em causa, existindo um desfasamento evidente entre a teoria e a prática. Outro fator de discórdia e de confusão advém das formas de tratamento de questões fundamentais como a identidade, imagem e cultura locais, que estão a ser simplificadas e usadas na tentativa ansiosa de alavancar os esforços de *branding* e marketing, mesmo sem a profundidade e a adaptação necessária (Kavaratzis, 2011).

Os maus usos das estratégias de *city marketing* têm, naturalmente, consequências nefastas. A publicidade negativa e a contínua falta de suporte estratégico podem manchar a imagem da cidade e prejudicar qualquer mensagem por ela promovida. A ridicularização da cidade pode causar estragos irreparáveis e ter consequências imprevisíveis nos seus futuros esforços de marketing (Insch & Florek, 2010).

2.3.4. Síntese conclusiva

O *city marketing* revela-se uma prática não só útil como necessária para as cidades e territórios que queiram maximizar o seu desempenho e fazer uma gestão urbana competitiva, através do planeamento estratégico e da cooperação tática.

Neste contexto de *city marketing*, o conceito de *city branding* também é relevante, uma vez que acaba por dar continuidade a alguns dos planos estratégicos gerais para a cidade. Primariamente o marketing está mais ligado à venda, à divulgação e à mensagem, enquanto o *branding* está mais relacionado com a criação de uma imagem ou a promoção de uma identidade (Berg, 2009 cit. in Martinez, 2012). Por isso, o *city branding* será aprofundado na secção seguinte.

2.4. *City Branding* como identidade distintiva e marcante

Podendo ser autônomo, o *city branding* pode também ser uma extensão ou complemento do *city marketing* e revelar-se de grande importância numa altura em que se aposta na construção de identidades corporativas e na demanda pela melhor imagem e posicionamento de cidades e territórios (Rizzi & Dioli, 2010).

De acordo com Crombie (2011), é fundamental que as nações, cidades e segmentos aglomerados (*clusters*) percebam a sua imagem atual no mercado global, estabeleçam uma identidade com a qual estejam satisfeitos e construam uma marca que descreva essa identidade, conciliando as visões dos cidadãos, dos turistas, dos investidores, dos poderes locais, de trabalhadores e de outras partes. Para Crombie (2011) a mais importante ação é desenvolver uma marca consistente e holística, que prove às pessoas que é autêntica, apelativa e memorável.

O poder do *branding* reside na capacidade que tem em criar fortes associações, atribuindo um valor simbólico, para além do seu valor funcional, a quase tudo o que pertença à cidade. Se for seguida uma lógica de *branding* compreensiva e orientada para o utilizador/consumidor, cria-se na mente dos atuais e potenciais visitantes – e do público em geral – associações à riqueza cultural e patrimonial da cidade, à variedade e criatividade da sua oferta, criando a marca da cidade baseada em cultura e entretenimento. No entanto, o *city branding* comete a falha de não fazer uso, muitas vezes, da cultura local e de não promover a produção cultural e a criatividade local, usando modelos padronizados ou apostando em características não muito diferenciadoras (Kavaratzis, 2011).

Os projetos de revitalização de marcas de cidades podem ser acusados de desperdiçar recursos públicos, uma acusação que muitas vezes é apontada a campanhas de marketing devido à falta de apoio e conhecimento público para a conceção da marca, ou para o próprio conceito de *city branding*. Na verdade, muitas vezes os cidadãos percebem as principais características e prioridades para a sua cidade melhor do que uma agência de marketing externa, para além de poderem sentir algum desconforto pela sua cidade ser posicionada, caracterizada ou rotulada erradamente por uma entidade externa, o que pode promover queixas

e até manifestações (tal como aconteceu em Las Vegas, depois de a cidade ser caracterizada por *Sin City* – “Cidade do Pecado”, por exemplo). Por isso, os cidadãos devem ser sempre consultados para se criar uma marca que se identifique com a cidade e com as suas gentes, distintiva e original (Insch & Florek, 2010). Na secção seguinte revê-se a importância da identidade de um território.

2.4.1. Identidade envolvente e diferenciadora de um território

Atualmente é dado cada vez mais ênfase aos aspetos intangíveis e não materiais da vida urbana, como a emoção, a criatividade e o conhecimento, todos pertencentes ao processo da construção da imagem no *city branding*. Depois, as relações interdisciplinares entre o planeamento estratégico, o *city marketing* e o próprio *city branding* funcionam como base para o desenvolvimento diferenciado da cidade: os planos estratégicos criam oportunidades que se esforçam por assegurar as melhores condições para maximizar o potencial das cidades, que ganham reconhecimento através de ações de marketing e técnicas de *city branding*, numa espécie de fertilização cruzada de diferentes temas capazes de tornarem as cidades em vibrantes centros criativos e culturais, com uma economia também ela criativa, por consequência (Rizzi & Dioli, 2010).

São vários os fatores que influenciam a imagem de uma cidade, tais como a qualidade das instalações, a população, a realidade socioeconómica, os problemas ambientais, o trânsito, a acessibilidade internacional (Avraham, 2004), a segurança (Barker & Page, 2002; Savitch, 2005), e até o conjunto das crenças, ideais e impressões dos potenciais visitantes (Kotler, Haider & Rein, 1993).

A identidade forte de uma cidade pode favorecer a lealdade à mesma, que pode ser descrita como o orgulho que a cidade inspira, ou a ligação psicológica a ela. Um pequeno número de investigadores desenvolveu mesmo uma escala de lealdade aos lugares, para medir os laços sentimentais existentes (Kazançoğlu & Dirsehan, 2014). Estas pesquisas são importantes por haver uma visão convergente dos investigadores e autores. Para Crombie (2011), os aglomerados de pessoas são a chave para o desenvolvimento económico, principalmente quando têm uma reconhecida e bem-sucedida marca e imagem que os caracteriza.

Há cidades ou lugares que construíram uma marca reconhecida interna e externamente para atingir ambiciosos e específicos fins. Por exemplo, Hollywood representa o centro da indústria do cinema, mas acaba por ser muito maior do que a própria cidade; Wall Street não é apenas a própria rua que lhe dá o nome, mas representa todo o mercado de bolsas e finanças americano. Já Silicon Valley não teria ficado tão conhecido e tão desejado se não tivesse aquele nome e se não tivesse sofrido um grande investimento de identidade e marca (Crombie, 2011).

Apesar de tudo, os residentes continuam a ser reconhecidos por terem o maior peso no marketing e impacto no desenvolvimento e no sucesso dos lugares e cidades, por isso a falta de compromisso ou o sentido de orgulho exagerado dos habitantes pode prejudicar a identidade da cidade, ou o potencial do *city branding*. Como essas relações são assentes em tradições e memórias partilhadas, é crucial que os autarcas, gestores e administradores das cidades consigam implementar uma variedade de programas e intervenções para manter e enriquecer (por vezes, criar ou mudar) os níveis de lealdade à cidade desejados, com o objetivo de consolidar a imagem e identidade da cidade (Kazançoğlu & Dirsehan, 2014).

É ainda natural que as estratégias de *city branding* englobem tipicamente múltiplos segmentos, objetivos e interesses, caso contrário, se uma decisão fosse tomada tendo em conta um segmento ou objetivo particular, alguns *stakeholders* podiam sentir-se ignorados e mal servidos (Insch & Florek, 2010). Também à atenção do *city branding* está o posicionamento e reconhecimento da marca e imagem da cidade, aludidos na secção seguinte.

2.4.2. Posicionamento de marca e reconhecimento da imagem

Posicionamento é uma estratégia de atribuição da imagem e posição pretendidas para um produto ou marca. Ou seja, é a forma como almejamos que um produto seja reconhecido e identificado pelo público no mercado. O posicionamento concentra-se em alcançar uma posição destacada, favorável e que valha a pena na mente dos consumidores para que seja desejado, construindo uma identidade marcante e potenciando o reconhecimento do seu valor e singularidade, numa sociedade com excesso de comunicações (Ries & Trout, 2001).

O desenvolvimento cultural e a gestão das ofertas de lazer e entretenimento num território têm de reforçar a sua marca e imagem de uma forma coordenada e harmoniosa, o que não costuma acontecer na prática contemporânea (Kavaratzis, 2011). As cidades por toda a Europa incluem cada vez mais métodos e técnicas de marketing na sua governação, filosofia e prática administrativa. No entanto, a transferência do conhecimento em marketing para a realidade operacional das cidades demonstra dificuldades e desajustes, principalmente devido à peculiar natureza dos lugares e cidades como ativos transacionáveis (Kavaratzis, 2004).

Importa, assim, priorizar e desencadear condições para a criação de um programa de intervenção operacional capaz de desenvolver o tecido urbano e reavivar a atratividade do território, quer para o bem-estar dos habitantes, quer para os turistas e investidores (Rizzi & Dioli, 2010).

Segundo Crombie (2011), o desenvolvimento da marca deve ser feito por uma comunidade envolvida e comprometida e os habitantes têm de se sentir confortáveis e concordar com a identidade da marca. A satisfação é crucial, uma vez que, apesar de vivermos numa era de comunicação global, a comunicação boca-a-boca continua a ser vital e a melhor maneira de rotular mudanças e veicular mensagens. Para o autor, para fazer um *branding* a uma cidade, a comunidade e os decisores precisam de passar pelos seguintes passos:

1. Perceber as forças e as fraquezas da cidade, potenciando as forças e diminuindo as fraquezas;
2. Recolher dados sobre a cidade: população, crescimento económico, educação, diversidade, emprego, empresas, etc., para conhecer o ponto de partida;
3. Fazer uma pesquisa qualitativa: o que é que as pessoas sentem sobre a cidade?
4. Criar uma estratégia de marketing focada na marca;
5. Identificar os melhores canais e caras para comunicar a nova marca.

Os *stakeholders* de um lugar têm de ser envolvidos no processo de cocriação da sua marca, para construir uma identidade que seja credível, atraente e sustentável nas mentes daqueles que serve e a quem se destina (Insch & Florek, 2010).

A **Figura 4** exemplifica parte de um trabalho de *city branding* pertinente nesta investigação, que no caso criou uma nova e consistente identidade visual para a cidade do Porto, através da corporização gráfica da marca da cidade.



Figura 4. Corporização gráfica da marca “Porto.” criada pela White Studio

Fonte: https://i.vimeocdn.com/video/498985150_640.jpg

Cozmiuc (2011) faz uma distinção entre marca para cidade e marca para produto, representada na **Tabela 2**. Na marca da cidade, adota uma linha de pensamento um pouco diferente, uma vez que define padrões mais amplos, menos focados e menos específicos nessa definição. Para o autor, a marca de uma cidade, embora seja importante, é mais abstrata e dispersa.

Tabela 2. Diferenças entre *City Brand* e *Product Brand*

	<i>City Brand</i>	<i>Product Brand</i>
Oferta	Nenhuma oferta tangível	Um produto ou serviço
Atributo	Difícil de definir	Bem definido
Benefícios	Principalmente emocional	Funcional e emocional
Imagem	Complexa e variada	Simples e claro
Propósito	Promover a imagem da cidade	Aumentar vendas, desenvolver novas relações
Proprietário	Vago, mais <i>stakeholders</i>	Um proprietário
Alvo	Difícil de definir	Bem segmentado

Fonte: Cozmiuc (2011, p. 433)

Por sua vez, Kazançoğlu e Dirsehan (2014), defendem que a construção de dimensões de experiência da cidade permite escolher as melhores estratégias de *city marketing* para alcançar o *city branding* desejado. Estas dimensões podem ainda ser usadas para segmentar e posicionar diferentes experiências da cidade. Os autores propõem que uma cidade seja reconhecida como marca e avaliada pelas suas dimensões da experiência, criando uma nova ferramenta competitiva que permita o envolvimento e participação dos residentes no processo de criação da marca da cidade.

Preocupado com a sustentabilidade das cidades e da autenticidade das comunidades, Crombie (2011) alerta que para garantir que as comunidades cresçam e se mantenham dinâmicas, estas têm de se posicionar como lugares onde as pessoas queiram viver, fazer voluntariado, trabalhar e divertir-se. Para o autor, é imperativo que as cidades tenham uma marca e identidade forte, uma imagem positiva e abonatória, um conceito vibrante e que, acima de tudo, seja autêntica.

Criar, preservar e potenciar a imagem e a identidade de uma marca tem sido cada vez mais preponderante para aproximar ou afastar as pessoas. Quando essa marca é a própria cidade, ainda é mais valioso lutar para que todos em geral e cada um em particular se sinta, de alguma forma, marcado positivamente pela marca. Dessa forma, a cidade ganha novos contornos de notoriedade e de prestígio e estabelece uma interação muito mais íntima com os seus habitantes e todos os que a visitem. Por seu lado, Paddison (1993) sustenta que a imagem positiva de uma cidade é considerada capaz de influenciar a regeneração urbana e maximizar o envolvimento de todas as partes.

Quando necessária, a redefinição da imagem de uma cidade é geralmente suportada por planos de comunicação e campanhas publicitárias de enorme dimensão e bem orientados, através de uma cuidadosa monitorização interna e externa, tanto a nível nacional como internacional. Assim, o *city branding* pretende atuar como uma poderosa estratégia de construção de imagem de uma cidade, tornando os locais atrativos e reconhecíveis com uma imagem consistente e bem orientada, que não será distribuída apenas por meros instrumentos de

comunicação, mas também pelo comportamento recetivo das pessoas (Rizzi & Dioli, 2010).

No fundo, *city branding* é a maneira mais apropriada para descrever e implementar o *city marketing*, cuja aplicação é dependente da construção, comunicação e gestão da imagem da cidade. Por isso, o objeto de marketing da cidade é a sua própria imagem, o que, por sua vez, é o ponto de partida para se desenvolver a marca da cidade. Para além disso, o *city branding* oferece, por um lado, a base para o desenvolvimento de políticas que visam o crescimento económico e, por outro lado, serve de canal intermediário para ajudar os moradores a identificarem-se com a sua própria cidade (Kavaratzis, 2004). Estabelece-se assim uma ponte para a performance de marca em cidades, revista na próxima secção.

2.4.3. Performance de marca em cidades

A medição dos impactos multidimensionais das estratégias de *city branding* é algo que ainda não foi amplamente adotado nos governos locais, por vezes devido à falta de conhecimento e de capacidades técnicas necessárias, ou devido à falta de compromisso para monitorizar e reportar a evolução da performance da cidade ou território em causa. As dificuldades na medição dos impactos e de resultados de estratégias de *city marketing* e *city branding* ainda são um grande impedimento para fazer uma gestão efetiva dos lugares e das marcas envolvidas. (Insch & Florek, 2010).

Numa abordagem mais operacional, mas pertinente para o caso, a consultora Bloom Consulting (2017) aplica um modelo por ela desenvolvido no estudo que analisa a performance de marca dos municípios portugueses. A publicação mais recente desse modelo surge no “*Portugal City Brand Ranking©2017*”, sobre a performance de marca dos 308 municípios portugueses, na qual classifica a sua atratividade perante diferentes públicos-alvo. Esse modelo expõe os cinco segmentos essenciais para a operacionalização de estratégias de *branding* em países, cidades e territórios.

De acordo com a metodologia da Bloom Consulting (2017), representada na **Figura 5**, esses cinco objetivos ou dimensões essenciais são:

1. Atração de Investimento;
2. Atração de Turistas;
3. Atração de Talento;
4. Aumento da Proeminência;
5. Aumento das Exportações.

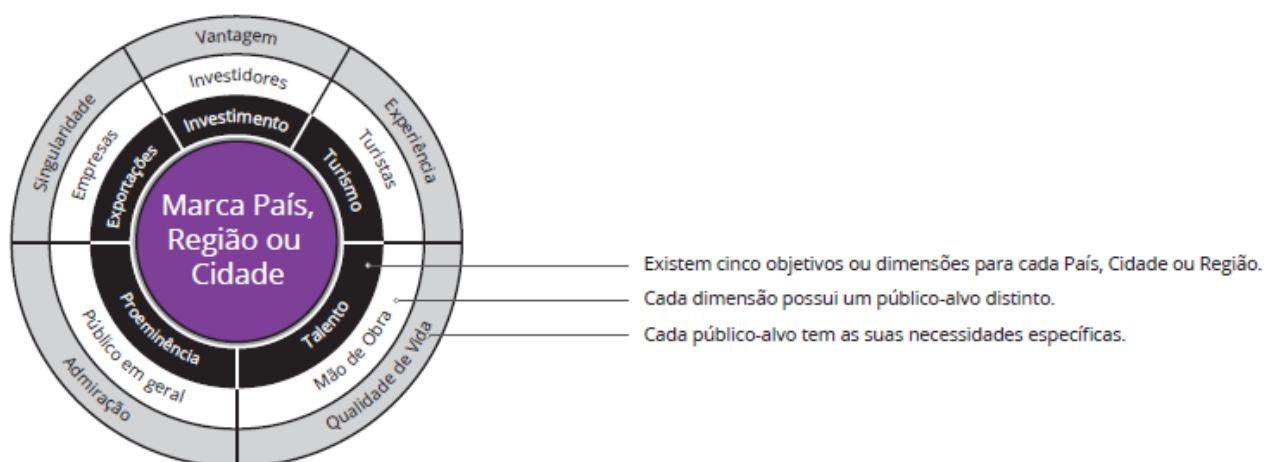


Figura 5. Bloom Consulting's Branding Wheel
Fonte: Bloom Consulting (2017, p.4)

Segundo o estudo, cada uma das cinco dimensões em causa está orientada para diferentes públicos-alvo, que têm necessidades díspares, são sensíveis a aspetos distintos e têm em consideração fatores diferentes, e até antagónicos, aquando da escolha ou afinidade por cada local. Os investidores procuram vantagens, os turistas querem experiências, os trabalhadores necessitam qualidade de vida, o público em geral busca admiração e as empresas desejam singularidade.

Estas cinco dimensões complementam-se para otimizar o posicionamento de um lugar. Mas para se desenvolverem estratégias de marca país, região ou cidade de forma eficaz, deve tratar-se isoladamente cada uma delas. A conjugação de todas vai ditar a abrangência da marca do território. Por isso, qualquer país, região ou cidade que queira implementar uma estratégia de *branding* profissional, deve ser criterioso na escolha do seu público-alvo e das respetivas necessidades, para conseguir resultados eficazes. Mas nem todos os objetivos de *branding* de um

local podem ser avaliados de forma idêntica, e apenas as dimensões Investimento, Turismo e Talento podem ser medidas de forma mais tangível que as outras. (Bloom Consulting, 2017).

A metodologia para avaliar os municípios portugueses no “*Portugal City Brand Ranking©2017*” (Bloom Consulting, 2017) foi baseada num algoritmo que mede as dimensões em estudo segundo três variáveis, tal como ilustrado na **Figura 6**: Desempenho Económico (performance financeira, turística e social), *Digital Demand* (procura online por um município) e Desempenho Online (desempenho da comunicação online de cada município).

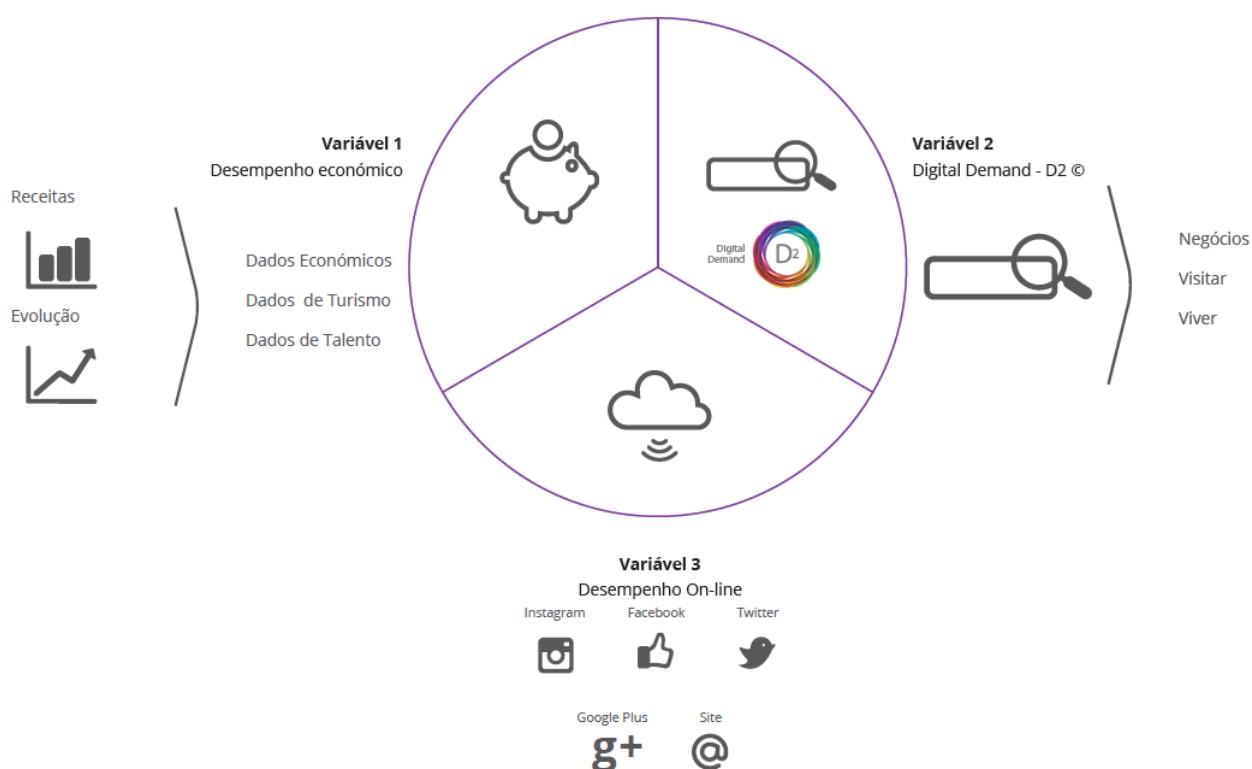


Figura 6. Dimensões usadas no Portugal City Brand Ranking©2017
Fonte: Adaptado de Bloom Consulting (2017)

Feitas as medições de 2016, os resultados finais deste ranking não só medem as perceções sobre um município, mas também classificam o desempenho da sua marca de uma forma tangível e realista. A finalidade é avaliar o desempenho e a eficácia dos diversos municípios portugueses na captação de investidores, turistas e novos residentes, numa análise específica e segmentada das suas

características. No capítulo dedicado à análise de conteúdo dos documentos expõem-se os resultados pertinentes para esta investigação.

A Bloom Consulting (2017) confere uma operacionalização prática das abordagens de Crombie (2011) e de Rizzi e Dioli (2010), que parecem ser as mais preocupadas em promover uma identidade sólida, especializada, sustentável, abrangente e consensual das cidades, integrada com o marketing e o seu planeamento estratégico.

2.4.4. Síntese conclusiva

O *city branding*, tanto como ferramenta estratégica como operacional, propõe-se transmitir uma imagem diferenciadora das cidades ou lugares, capaz de gerar reconhecimento e admiração por tudo aquilo que representam. Esse carácter simbólico permite alcançar o posicionamento pretendido e construir uma marca e uma identidade envolvente e emocional em torno de cidades ou lugares, com maior proximidade e apelo às pessoas.

2.5. Síntese Conclusiva

Não deixa de ser paradoxal que numa sociedade de informação cada vez mais instantânea, as histórias ganhem um peso tremendo na criação e transmissão de mensagens, bem como na forma de pensar e de agir das pessoas, que estão predispostas a “envolverem-se” numa boa história.

Neste documento foram descritas algumas teorias sobre a forma e o propósito de narrar ou contar histórias no mundo das organizações contemporâneas, um recurso de comunicação estratégico capaz de envolver todos os *stakeholders* e de potenciar os resultados de qualquer organização que faça *storytelling* de forma eficaz, autêntica e original. Não poderia ser de outra forma, uma vez que o *storytelling* começa a estar presente em todo o lado e a ser um elemento imprescindível para construção do posicionamento e identidade em organizações ou territórios, captando melhor a atenção dos consumidores. O ideal é que as histórias sejam reconhecidas de tal forma que levem as pessoas às ações desejadas, proporcionando-lhes experiências encantadoras, envolventes e com significado, satisfazendo as suas exigentes expectativas e necessidades, despertando emoções em todos os intervenientes, com o intuito final da criação e adição de valor.

Como uma cidade pode ser interpretada como qualquer outra organização, o *storytelling* também lhe é de extrema importância para alcançar as suas metas de progresso e melhores índices de satisfação dos cidadãos e dos visitantes. Recorrendo ao *city marketing* e ao *city branding*, uma cidade pode almejar um posicionamento completamente destacado e original, conjugando a sua identidade, a sua imagem, a sua cultura e as suas histórias, o que lhe confere uma vantagem competitiva singular para o desenvolvimento urbano e fomenta a sua promoção.

Conjugar as narrativas e tradições socioculturais com a visão estratégica e operacional das organizações e dos municípios permite criar um contexto favorável ao crescimento e desenvolvimento sustentável e competitivo das cidades e territórios. Segundo a literatura, os resultados são tanto melhores quanto mais integrada e transversal for essa gestão.

Todas as dimensões e subdimensões do estudo aprofundadas na revisão de literatura encontram-se esquematizadas na **Figura 7**, que ilustra as relações e afinidades entre os domínios da investigação. Tal como a figura sugere, suportada pela literatura, a implementação de estratégias de *city marketing* e *city branding*, quando conjugadas, criam condições favoráveis para se operacionalizar uma estratégia de *storytelling* sobre a cidade ou território capaz de aumentar o desempenho do local e despertar emoções com significado nas pessoas, permitindo o envolvimento de todos os *stakeholders*. Todas as estratégias estão ao serviço da história e da mensagem a transmitir. A narrativa é “a rainha”.

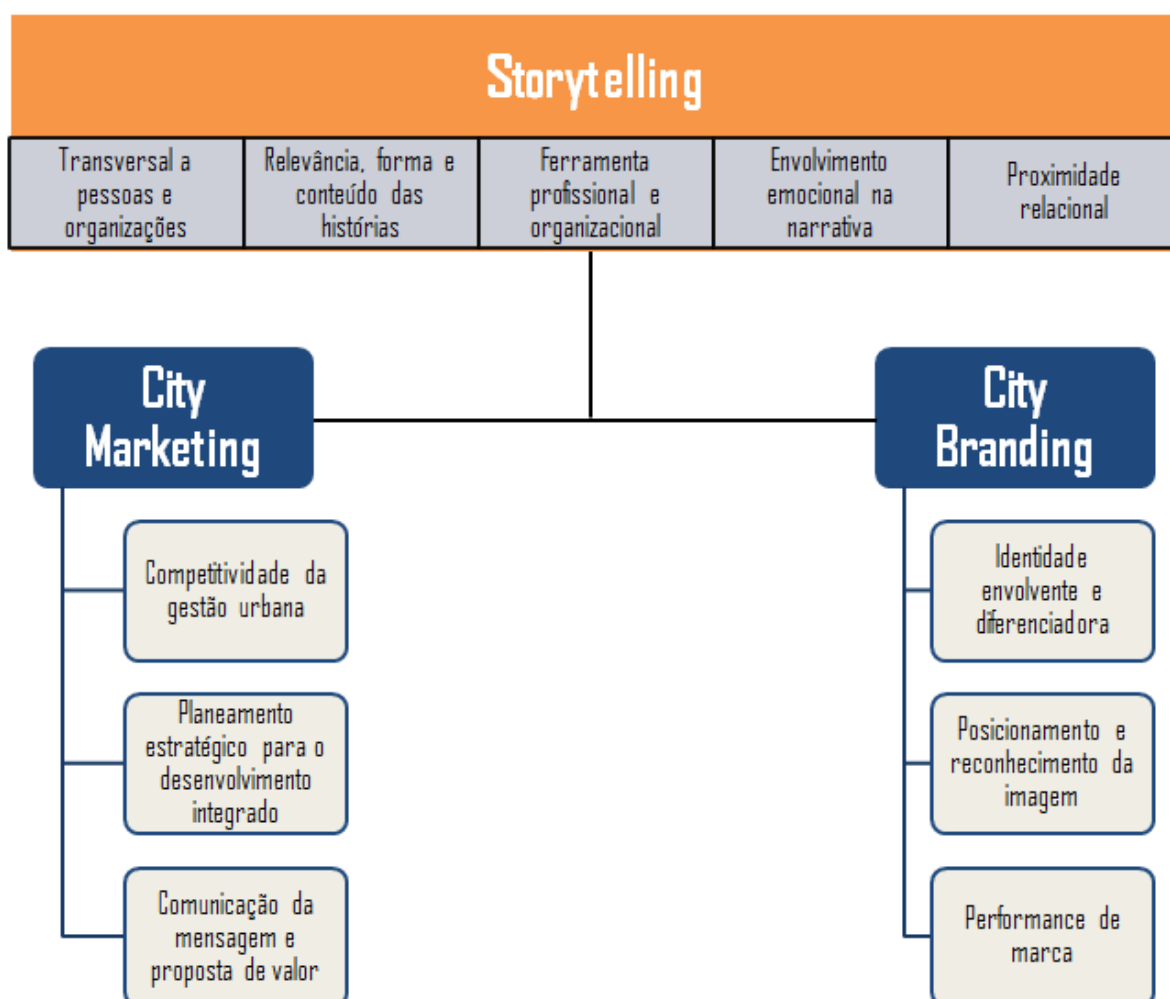


Figura 7. Esquema-resumo da revisão de literatura
Fonte: Elaboração própria

3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO CONCEPTUAL

Neste capítulo serão mencionadas as questões de investigação e será apresentado o modelo conceptual do estudo que serve de base a toda a análise do problema, tornando o processo de investigação mais consequente, claro e organizado.

3.1. Questões de investigação

As questões de investigação surgem da adaptação dos objetivos específicos da investigação, formulados, desta feita, em perguntas. Tendo como base os ditos objetivos, enumerados na Introdução, as questões de investigação são as seguintes:

1. Qual é a relação entre o *storytelling* e a estratégia da cidade do Porto?
2. Qual é a relação entre o *storytelling* e a identidade da cidade do Porto?
3. Que potencial têm o *city marketing* e o *city branding* para o planeamento integrado da experiência de consumo na cidade?
4. Quais são os indicadores em que a cidade do Porto mais se tem destacado através da prática de *storytelling*?

Estas questões advêm de lacunas existentes na literatura consultada e no contexto deste estudo de caso, nomeadamente quanto à pouco expressiva relação entre as narrativas associadas à cidade e a sua própria estratégia e identidade. Existe, por isso, um *gap* na investigação empírica para o qual é pertinente encontrar respostas: a possibilidade do *city storytelling* ser a base geradora da estratégia e identidade de uma cidade, concretamente da cidade do Porto.

Assim, de cada uma das questões de investigação surgirá uma resposta decorrente da análise e discussão dos dados, no sentido de colmatar as lacunas existentes e de gerar conhecimento teórico e prático sobre a problemática em estudo.

3.2. Modelo concetual

O modelo concetual ou modelo de análise apresenta uma solução possível para o problema colocado. Geralmente é representado por uma figura que relaciona conceitos ou variáveis e é o resultado da revisão de literatura (Oliveira & Ferreira, 2014).

O modelo concetual trata-se, pois, de um esquema teórico representativo do fenómeno em estudo e serve de base a toda a análise do problema. Este modelo visa representar a realidade em estudo, apresentando as suas dimensões, conceitos ou variáveis e as relações entre elas. Adicionalmente, o modelo concetual faz a interseção entre a revisão de literatura e o problema de investigação, ou, por outras palavras, entre o enquadramento teórico e o enquadramento empírico. A **Figura 8** representa o modelo concetual para esta investigação, com a interseção de conceitos teóricos e empíricos e a relação entre eles. Este modelo sustenta o raciocínio da investigação.



Figura 8. Modelo concetual
Fonte: Elaboração própria

Tal como definido por Oliveira e Ferreira (2014), este modelo concetual é um esquema orientador que organiza de forma lógica e integradora os vários conceitos e a dinâmica da situação em estudo, representando a complexidade das relações que se estabelecem entre as partes que compõem a resposta ao problema.

Deste modelo resulta a interseção entre as vertentes teóricas e empíricas da investigação, sendo possível deslindar os fatores explicativos que desencadeiam os conceitos seguintes. Este modelo concetual em particular pode ler-se de cima para baixo ou de baixo para cima, sendo que ambas as extremidades (a tracejado) se encaixam num circuito independente e representam a solução prática do problema de investigação.

A relação sequencial entre os conceitos cruza os diferentes domínios da investigação e revela o elo comum entre eles, que surge como resposta ao problema: o papel do *storytelling* na construção da estratégia e identidade de um território – como a cidade do Porto – é de relevância incontornável. Conclusão a tirar após a análise do estudo do caso.

3.3. Tabela explicativa do modelo concetual

Na **Tabela 3** estão apresentadas as definições-chave que explicam cada um dos conceitos do modelo concetual, com a indicação dos respetivos capítulos, dimensões e objetivos, bem como dos principais autores para cada conceito do modelo.

Tabela 3. Tabela explicativa do modelo concetual

Conceito	Dimensão	Capítulo	Definições-chave	Fontes	Objetivo
Cidade do Porto	Contexto empírico #A	1.4. (Caso)	<p>Cada cidade reúne condições para ter a sua própria estratégia e identidade, resta saber até que ponto a prática de <i>storytelling</i> contribui para a sua construção e afirmação.</p> <p>São várias as entidades que contribuem para dar força e tração ao município do Porto, num esforço conjunto para o desenvolvimento integrado da cidade.</p> <p>Em 2017 o Porto foi eleito Melhor Destino Europeu, galardão que tinha já obtido em 2012 e 2014. Recentemente lançou a corporização gráfica da marca Porto, algo que nunca tinha existido e que servirá como instrumento de promoção nacional e internacional do destino.</p> <p>O papel estratégico, mediático e interventivo da cidade do Porto tem gerado cada vez mais atenção e reconhecimento, atestando a pertinência, a utilidade e o desafio desta investigação.</p>	Porto., 2014-2017	1. 2. 3. 4.
Storytelling	<i>Storytelling</i> #B	2.2. 2.2.1. 2.2.2. 2.2.3. 2.2.4.	<p>Forma de contar e difundir histórias relevantes para as pessoas e organizações. É um método de comunicação baseado na construção de uma narrativa autêntica e envolvente, que adiciona sentido e valor ao seu contexto. Ajuda a projetar eficazmente o objeto.</p> <p>Recurso estratégico que promove a interação, o envolvimento emocional e reforça a identidade coletiva e colaborativa. O <i>storytelling</i> é um meio que permite complementar as memórias individuais com as memórias institucionais.</p>	Aaker & Smith, 2010 Barker & Gower, 2010 Boje, 2008 Gordon & Perrey, 2015	1. 2. 4.

		<p>Para a criação de ligações emocionais e de diferenciação é preponderante encontrar os fatores chave que permitam às pessoas e organizações contar a história da sua marca de dentro para fora, já que o seu sucesso depende de quão bem consigam contar essas histórias, e não tanto das suas competências intrínsecas. Não deixa de ser uma comunicação filtrada e subjetiva.</p> <p>Com grandes histórias aumenta-se o reconhecimento e os elos relacionais e afetivos entre pessoas e organizações fortalecem-se. Aumenta-se o envolvimento emocional.</p> <p>É sublinhada a necessidade de se ter uma história de marca clara que se propague virtualmente, capturando os corações e mentes de quem a interceptar. O envolvimento entre as partes deve partir do apelo do <i>storyteller</i>, que tem de ser específico, honesto e pessoal.</p> <p>Para criar histórias marcantes e fazer com que as pessoas se sintam emocionalmente ligadas e envolvidas é preciso estruturar e contar bem a história, criar empatia com a audiência, enfatizar a autenticidade da narrativa, contagiar a audiência, aproximá-la da causa e conjugar na perfeição a mensagem transmitida com os meios de comunicação que a vão difundir.</p>	<p>Jiwa, 2013</p> <p>Lukosch, Klebl & Buttler, 2011</p> <p>Lundqvist et al., 2013</p> <p>Magalhães, 2014</p> <p>Pulizzi, 2012</p> <p>Sowden, 2012</p> <p>Tugend, 2015</p>	
<p>Estratégia</p>	<p><i>City Marketing</i></p> <p>#C</p>	<p>2.3.</p> <p>2.3.1.</p> <p>2.3.2.</p> <p>A mensagem de uma cidade deve ser única, original, sustentável e estrategicamente esclarecida, capaz de gerar atenção de forma consistente e inovadora.</p> <p>Os planos estratégicos podem desencadear condições para a criação de um programa de intervenção operacional capaz de mudar o tecido urbano e reavivar a atratividade do território, quer para o bem-estar dos habitantes, quer para os turistas e investidores.</p> <p>As cidades devem concentrar a comunicação e promoção da sua mensagem nos seus atributos mais fortes e que sejam, simultaneamente, mais relevantes para o seu público-alvo.</p> <p>As cidades incluem cada vez mais métodos e técnicas de marketing na sua governação, filosofia e prática administrativa. No entanto, a transferência do conhecimento em marketing para a</p>	<p>Insch & Florek, 2010</p> <p>Kavaratzis, 2004</p> <p>Saräu, 2015</p>	<p>1.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>

			<p>realidade operacional das cidades demonstra dificuldades e desajustes, principalmente devido à peculiar natureza dos lugares e cidades como ativos transacionáveis e falta de integração, coordenação e cooperação estratégica.</p> <p>A contínua falta de suporte estratégico pode manchar a imagem da cidade e prejudicar qualquer mensagem por ela promovida, causando estragos irreparáveis com consequências imprevisíveis nos futuros esforços de marketing.</p>		
City Marketing	<i>City Marketing</i> #C	<p>2.3. É a reação estratégica e operacional das cidades às novas condições de vida e de mercado, que as obrigam a procurar métodos inovadores para desenvolverem e prosperarem. O marketing terá o objetivo de identificar e satisfazer as necessidades das pessoas de uma forma rentável para economia de um determinado local, promovendo planos que permitam uma gestão urbana eficiente e competitiva.</p> <p>2.3.1. A função de marketing numa cidade projeta-se para o interior da própria organização, com o objetivo de alcançar a máxima satisfação entre os residentes; e para o exterior da organização, para satisfação de turistas, empresas, visitantes e investidores.</p> <p>2.3.2. O marketing urbano acontece quando se adiciona o marketing e a marca da cidade ao turismo.</p> <p>2.3.3. Visa tirar partido da cidade como uma imagem gráfica e bem construída, detentora da identidade do lugar, numa interseção com o <i>city branding</i>.</p> <p>Pretende tornar-se uma eficaz ferramenta política, a fim de conciliar a procura e a oferta em questões urbanas. Indispensável à gestão urbana, tem implicações operacionais óbvias e estratégias que se baseiam em recursos técnicos, relacionais e em conhecimento. Com segmentação e posicionamento, estas estratégias têm um efeito económico e também cultural.</p>	<p>Heeley, 2010</p> <p>Hospers, 2009</p> <p>Rizzi & Dioli, 2010</p> <p>Sarău, 2015</p>	<p>1.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	
Identidade	<i>City Branding</i> #D	<p>2.4. A identidade positiva de uma cidade é considerada capaz de influenciar a regeneração urbana e maximizar o envolvimento de todas as partes.</p> <p>2.4.1.</p>	<p>Crombie, 2011</p> <p>Humle, 2014</p>	<p>2.</p> <p>3.</p>	

		2.4.2.	<p>É crucial que os autarcas, gestores e administradores das cidades consigam implementar uma variedade de programas e intervenções para manter e enriquecer (por vezes, criar ou mudar) os níveis de lealdade à cidade desejados, com o objetivo de consolidar a imagem e identidade da cidade. São relações assentes em tradições e memórias partilhadas.</p> <p>Como a inovação é uma meta constante, as cidades têm de ter a capacidade de se reconfigurarem e reinventarem continuamente, mas preservando sempre o melhor do seu passado e da sua identidade histórica e intransmissível. Combinando o estudo da identidade narrativa, da memória narrativa e da nostalgia, concluiu-se que existe reciprocidade entre a identidade organizacional e individual.</p> <p>A identidade forte de uma cidade pode favorecer a lealdade à mesma, que pode ser descrita como o orgulho que a cidade inspira, ou a ligação psicológica e emocional a ela.</p> <p>Uma identidade narrativa solta, não associada a nada, dificilmente resistirá às expectativas pessoais e relacionais, bem como às exigências do mercado. Por isso requer ocorrências, porque uma história sem ocorrências para serem partilhadas não será lembrada nem terá um papel ativo e envolvente para as pessoas e para a organização.</p> <p>A identidade organizacional é transmitida e lembrada coletivamente para manter um sentido de comunidade coeso. Esta comunidade interna e genuína de <i>storytelling</i> parece afetar positivamente a identidade narrativa e as histórias paradigmáticas de sucesso. Nesta dinâmica, o aumento do sentimento de pertença e da vontade de inclusão é notório.</p> <p>As pessoas são induzidas à aproximação e envolvimento institucional e aprendem a moldar as suas histórias em consonância com as organizações, num processo de partilha contínuo. É através deste processo de indução narrativa que as noções partilhadas de identidade se reproduzem e prolongam no tempo.</p>	<p>Kazançoğlu & Dirsehan, 2014</p> <p>Paddison & McCarthy, 1993</p> <p>Rizzi & Dioli, 2010</p>	4.
--	--	--------	---	--	----

			É imperativo que as cidades tenham uma marca e identidade forte, uma imagem positiva e abonatória, um conceito vibrante e que, acima de tudo, seja autêntica.		
City Branding	<i>City Branding</i> #D	2.4. 2.4.1. 2.4.2. 2.4.3.	<p>É fundamental para que as cidades e territórios percebam a sua imagem no mercado global, estabeleçam uma identidade com a qual estejam satisfeitos e construam uma marca que descreva essa identidade, conciliando as visões dos <i>stakeholders</i>.</p> <p>Os <i>stakeholders</i> de um lugar têm de ser envolvidos no processo de cocriação da sua marca, para construir uma identidade que seja credível, atraente e sustentável nas mentes daqueles que serve e a quem se destina.</p> <p>O poder do <i>branding</i> reside na capacidade que tem em criar fortes associações, atribuindo um valor simbólico, para além do seu valor funcional, a quase tudo o que pertença à cidade.</p> <p>A sua mais importante ação é desenvolver uma marca consistente e holística, que prove às pessoas que é autêntica, apelativa e memorável.</p> <p>Do <i>city branding</i> não consta nenhuma oferta tangível, o atributo é difícil de definir, os seus benefícios são principalmente emocionais, a sua imagem é complexa e variada, o seu propósito é promover a imagem da cidade, o seu proprietário é vago mas abrange muitos <i>stakeholders</i> e o alvo é difícil de definir.</p> <p>Pretende atuar como uma poderosa estratégia de construção de identidade de uma cidade, tornando os locais atrativos e reconhecíveis com uma imagem consistente e bem orientada, que não será distribuída apenas por meros instrumentos de comunicação, mas também pelo comportamento recetivo das pessoas.</p>	Cozmiuc, 2011 Crombie, 2011 Insch & Florek, 2010 Kavaratzis, 2011 Kazançoğlu & Dirsehan, 2014 Paddison, 1993 Rizzi & Dioli, 2010	2. 3. 4.
Planeamento integrado da	<i>Storytelling</i> #B	2.2. 2.3.	Na promoção de cidades e territórios existe uma sequência natural a percorrer-se: o planeamento estratégico é o ponto de partida, o <i>city marketing</i> faz uma cidade avançar e	Ferreira e Azeredo, 2011	1. 2.

experiência de consumo	<i>City Marketing</i>	2.4.	<p>prosperar, enquanto o <i>city branding</i> ajuda a definir (ou renovar) a identidade do lugar.</p> <p>O planeamento estratégico pretende ser um fórum de interesses locais para se atingir consenso em alguns objetivos estratégicos e definir uma visão estratégica e integrada através de processos de análise de problemas, monitorização de resultados e aprendizagem coletiva.</p> <p>As relações interdisciplinares entre o planeamento estratégico, o <i>city marketing</i> e o próprio <i>city branding</i> funcionam como base para o desenvolvimento diferenciado da cidade: os planos estratégicos criam oportunidades que se esforçam por assegurar as melhores condições para maximizar o potencial das cidades, que ganham reconhecimento através de ações de marketing e técnicas de <i>city branding</i>, numa espécie de “fertilização cruzada” de diferentes temas capazes de tornarem as cidades em centros criativos e culturais, com uma economia também ela criativa, oferecendo uma experiência de consumo positiva.</p> <p>O planeamento estratégico é parte constituinte e fundamental do processo de desenvolvimento sustentável de um território. Os planos estratégicos são novas formas de planeamento territorial socioeconómico que permitem – e pedem até – o envolvimento ativo e integrado dos agentes locais.</p> <p>As melhores práticas em planeamento estratégico de cidades assentam num conjunto de fatores culturais, institucionais, sociais, políticos, económicos e até nos valores dos <i>stakeholders</i>. São variáveis críticas de sucesso para a atratividade, competitividade, sustentabilidade, desenvolvimento e coesão das cidades.</p> <p>A construção de dimensões de experiência da cidade permite escolher as melhores estratégias de <i>city marketing</i> para alcançar o <i>city branding</i> desejado. Estas dimensões podem ainda ser usadas para segmentar e posicionar diferentes experiências da cidade.</p>	Kazançoğlu e Dirsehan, 2014 Martinez, 2012 Rizzi & Dioli, 2010 Sarău, 2015	3. 4.
	#C <i>City Branding</i> #D				

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Identificado o problema de investigação e os objetivos a ele adjacentes, e feita a revisão de literatura, interessa agora definir os métodos e técnicas de investigação que vão ser usados.

Este capítulo sobre metodologia assume-se como o elo de ligação entre o quadro teórico da investigação e os dados obtidos no terreno, e visa definir os objetivos e explicitar de forma sistemática a abordagem, os métodos e as técnicas utilizadas no campo empírico do estudo.

Os métodos e as técnicas a serem utilizados na pesquisa científica podem ser ponderados desde a proposição do problema e devem adequar-se a ele, estando, por isso, diretamente relacionados. A escolha depende da natureza dos fenómenos em estudo, do objetivo da pesquisa e dos recursos disponíveis (Marconi & Lakatos, 2007).

4.1. Objetivos da investigação

O objetivo geral do estudo, tal como justificado na Introdução, é compreender o papel do *storytelling* na construção da estratégia e identidade da cidade do Porto. Isto é, pretende-se perceber e demonstrar se a prática de *storytelling* traz benefícios à cidade do Porto, nomeadamente quanto à sua visão estratégica e à identidade.

Os objetivos específicos, que representam a subdivisão do objetivo geral em termos operativos, são os seguintes:

1. Perceber a relação entre o *storytelling* e a estratégia da cidade do Porto;
2. Perceber a relação entre o *storytelling* e a identidade da cidade do Porto;
3. Averiguar o potencial do *city marketing* e do *city branding* para o planeamento integrado da experiência de consumo na cidade;
4. Identificar em que indicadores a cidade do Porto mais se tem destacado através da prática de *storytelling*.

4.2. Abordagem qualitativa

Tendo em conta a problemática e os objetivos propostos, a abordagem metodológica incidirá em métodos qualitativos. Esta metodologia justifica-se porque considero necessário e incontornável analisar comportamentos, opiniões e valores, compreendendo os problemas que envolvem o comportamento e a atividade das pessoas e organizações relevantes para o estudo, sem preocupação especial com a quantidade da amostra. No caso, interessa perscrutar e compreender a opinião de agentes-chave e o conteúdo de documentos específicos que façam o retrato da problemática da investigação.

De acordo com Hennink, Hutter e Bailey (2010), pesquisa qualitativa é um termo vasto que abrange uma grande amplitude de técnicas e filosofias que, por esse motivo, não é fácil de definir. De uma forma lata, pesquisa qualitativa é uma abordagem que permite examinar as experiências das pessoas em detalhe, usando métodos específicos de pesquisa como entrevistas, discussões em *focus group*, observação, análise de conteúdo, métodos visuais, histórias de vida ou biografias. Mas, para os autores, a pesquisa qualitativa é muito mais do que a aplicação dos métodos qualitativos, já que uma das principais características que distingue este tipo de pesquisa é que a abordagem permite ao investigador identificar problemas a partir da perspetiva dos próprios sujeitos do estudo e perceber o significado e as interpretações que eles dão a comportamentos, acontecimentos e objetos.

Uma abordagem qualitativa é de origem construtivista e tem o seu foco na compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas próprias ações, facilitando a compreensão dos fenómenos no contexto em que ocorrem. A abordagem qualitativa procura explicar os fenómenos particulares como forma de perceber o geral, tendo, por isso, características indutivas, interpretativas e subjetivas, cujos dados qualitativos obtidos consistem em informação (Oliveira & Ferreira, 2014).

A pesquisa através de métodos qualitativos implica que o investigador tenha uma abordagem interpretativa, atenta, empática e de mente aberta para compreender da melhor forma as histórias das pessoas. Assim, uma pesquisa

qualitativa também pretende perceber o contexto empírico e real que influencia o problema em torno da investigação, dando sentido aos fenómenos da perspectiva dos significados que as pessoas lhes dão (Hennik, Hutter & Bailey, 2010). Daí que a abordagem qualitativa seja mais indicada para questões sobre o “porquê” e o “como” dos fenómenos, com questões de pesquisa mais amplas e com uma visão mais holística da problemática. Uma característica deste tipo de pesquisa é que não se isola nem se desvincula da realidade, porque tem em conta as componentes interativas da situação em estudo (Yin, 2009; Oliveira & Ferreira, 2014).

Flick (1998) refere que a pesquisa qualitativa é especificamente relevante para estudar relações sociais, já que reconhece e analisa as diferentes e diversas perspectivas dos participantes para compreender melhor os contextos. Por haver uma prática de comunicação no terreno, a subjetividade do investigador e dos participantes da investigação fazem parte do processo da pesquisa, contribuindo explicitamente para a produção de conhecimento.

4.3. Estratégia metodológica: estudo de caso

Numa abordagem qualitativa, a presente pesquisa enquadra-se na estratégia metodológica do estudo de caso, como é demonstrado nesta secção.

Para Yin (2009, p.18), o estudo de caso é *“uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes”*, sendo uma metodologia de natureza explanatória, útil e versátil.

Como o nome indica, um estudo de caso é uma investigação que se debruça sobre uma situação específica, que se considera ser única ou especial, procurando perceber as suas características próprias e essenciais, tendo em vista a compreensão global de um fenómeno de interesse. Utiliza-se esta estratégia porque o foco é um fenómeno que está a acontecer em contexto real e há controlo limitado sobre os acontecimentos, como as percepções dos entrevistados e o conteúdo dos documentos. Para além disso, o contexto narrativo da cidade do Porto é completamente dinâmico e específico. Daí que a pergunta de partida consiste em saber o “como” ou o “porquê” (Oliveira & Ferreira, 2014; Yin, 2009).

O desenvolvimento do protocolo de estudo de caso serve para orientar o investigador nas atividades de recolha de dados e respeita alguns princípios, como o uso de diferentes fontes de evidência e a administração de uma cadeia lógica dessas evidências. Estes princípios permitem investigar vários aspetos em relação ao fenómeno da prática de *storytelling* na cidade do Porto, configurando o estudo de tal forma que as suas conclusões e descobertas sejam mais apuradas, legítimas e convincentes (Oliveira & Ferreira, 2014; Yin, 2009).

As particularidades deste estudo que exigem o método de estudo de caso prendem-se com o contexto único e característico que envolve a cidade do Porto e a relaciona com as pessoas e organizações através de histórias e experiências. Por isso, esta abordagem é a adequada aos objetivos desta investigação e consistente com o quadro teórico adotado porque se debruça sobre a especificidade da cidade do Porto e o contexto que a envolve, nomeadamente quanto à sua estratégia, identidade e prática de *storytelling*, num planeamento integrado da experiência de consumo próprio e único desta situação, desta cidade. Aliás, tal como está sugerido no modelo concetual, o que também comprova a necessidade do estudo de caso.

Procura-se compreender, explorar e descrever essas dimensões no contexto real e complexo que é a cidade do Porto e o conjunto das suas narrativas. O objetivo passa pela compreensão dos significados que os sujeitos atribuem às subcategorias de análise do fenómeno em estudo. Os dados obtidos por entrevistas e documentos projetam-se apenas sobre este caso particular, por isso a abordagem é iminentemente subjetiva e indutiva, porque é baseada na interpretação dos acontecimentos no próprio contexto em que ocorrem e porque interpreta e explica os fenómenos particulares para perceber o geral (Yin, 2009). Esta metodologia foca-se na recolha e compreensão de dados qualitativos sobre a prática de *storytelling* na cidade do Porto, produzindo informação útil.

Na realização desta pesquisa, face a estas considerações e graças à sua utilidade, profundidade e pertinência para alcançar os objetivos propostos, o estudo de caso será a estratégia metodológica a adotar. O desenho da sua estrutura envolve a identificação da unidade de análise e a definição dos processos de recolha e análise de dados, aspetos que serão abordados nas secções seguintes.

4.3.1. Unidade de análise

Como resultado do problema e das questões de investigação, a unidade de análise desta investigação é a prática de *storytelling* na cidade do Porto, dado que se pretende compreender o papel do *storytelling* na construção da estratégia e identidade da própria cidade. Estas, por sua vez, cruzam-se com o planeamento integrado da experiência de consumo no local. O fenómeno em análise trata-se de uma questão social específica no ambiente natural em que ocorre.

Enquanto as notícias e as narrativas sobre a cidade do Porto proliferam, acentua-se o seu reconhecimento estratégico, mediático e interventivo, o que atesta a pertinência, a utilidade e o desafio desta investigação.

4.4. Recolha dos dados

As respostas às questões de investigação serão obtidas por via de técnicas de pesquisa e recolha de dados que garantam a validade científica do trabalho.

A utilização de dados primários e secundários constitui um aspeto essencial para afiançar a validade e confiança da metodologia do estudo de caso, de tal forma que as suas conclusões e descobertas possam ser mais apuradas, legítimas e convincentes (Oliveira & Ferreira, 2014; Yin, 2009).

As técnicas de pesquisa representam a habilidade para usar, na prática, um conjunto de preceitos ou normas para efetuar a recolha dos dados previstos e, por isso, sustentam toda a ciência na obtenção dos seus propósitos. Os procedimentos e técnicas para a recolha de informação variam de acordo com as circunstâncias e com o tipo de investigação (Marconi & Lakatos, 2007).

Esta investigação recorre a entrevistas online por email, elaboradas a partir de questões abertas. Foi ainda utilizada como técnica de recolha de dados a análise de documentos. A complementaridade de ambas as técnicas confere mais segurança e abrangência na compilação e posterior análise dos dados. Nas secções seguintes ambas serão aprofundadas e justificadas.

As fontes de evidência usadas para cada objetivo específico são expostas e enquadradas, discriminadamente, na **Tabela 4** e explicadas nos pontos seguintes.

Tabela 4. Relação metodológica

Objetivo específico	Recolha de dados	Relação metodológica
1. Perceber a relação entre o <i>storytelling</i> e a estratégia da cidade do Porto	Entrevistas Análise documental	É necessário reunir um conjunto de dados pertinentes e válidos sobre as ações de <i>storytelling</i> na cidade do Porto alinhadas com o planeamento da estratégia e identidade da sua marca, em função do seu posicionamento. Para tal, fizeram-se entrevistas para conhecer a opinião de um leque especializado e privilegiado de entrevistados com conhecimento de causa sobre o assunto e procedeu-se a uma análise de documentos relevantes sobre estas dimensões. A complementaridade destas técnicas de pesquisa e respetiva análise melhoram a compreensão do caso.
2. Perceber a relação entre o <i>storytelling</i> e a identidade da cidade do Porto	Entrevistas Análise documental	
3. Averiguar o potencial do <i>city marketing</i> e do <i>city branding</i> para o planeamento integrado da experiência de consumo na cidade do Porto	Entrevistas Análise documental	Importa compreender as ligações subjacentes às dimensões deste objetivo, através da recolha e análise de dados pertinentes e válidos sobre <i>city marketing</i> , <i>city branding</i> , planeamento integrado e experiência de consumo na cidade do Porto. Fizeram-se entrevistas para conhecer a opinião de um leque especializado e privilegiado de entrevistados com conhecimento de causa sobre o assunto e procedeu-se a uma análise de documentos relevantes sobre estas dimensões. A complementaridade das técnicas reforça a compreensão do caso.
4. Identificar em que indicadores a cidade do Porto mais se tem destacado através da prática <i>storytelling</i>	Análise documental	Interessa conhecer e dar a conhecer o contexto empírico do estudo, por isso procurou-se identificar e categorizar os indicadores de desenvolvimento em que a cidade do Porto mais se tem destacado através do <i>storytelling</i> . Para tal recorreu-se à análise de conteúdo de documentos, em busca da categorização dos indicadores que têm sido mais significativos para a afirmação da cidade.

4.4.1. Entrevistas

Como fonte de recolha de dados foram realizadas entrevistas online por email, com questões abertas a partir de um guião de entrevista que percorre os domínios e questões de investigação, em sintonia com o modelo concetual.

No caso concreto desta investigação, as entrevistas online por email foram estruturadas na sua conceção, mas aplicadas com subjetividade interpretativa, com perguntas todas elas adaptadas ao contexto da problemática e tendo em conta o contexto sociocultural, sabendo que a interpretação da realidade surge pela mediação da linguagem e pelos conceitos prévios dos participantes.

Escolheu-se a técnica da entrevista online por comportar vantagens como a ampliação do acesso a participantes, a instigação das respostas narrativas, a economia de custo e tempo de ambas as partes, a eliminação dos problemas relacionados com as transcrições, a flexibilidade de horários e a disponibilidade de arquivo da digitação original feita pelos entrevistados (Opdenakker, 2006), sem nunca descurar a riqueza e autenticidade dos dados obtidos. Esta técnica tem integrado muitos estudos nas ciências sociais e é mais apropriada para certos projetos de investigação, principalmente para aceder a entrevistados menos disponíveis, menos predispostos ou mais distantes (Marshall & Rossman, 2006).

A entrevista servirá para ajudar ao diagnóstico e à solução do problema de investigação, sendo um procedimento muito utilizado na investigação social para a coleta de dados. Consiste numa interação metódica de natureza profissional, a fim de que uma das partes obtenha informações pertinentes a respeito de determinado assunto (Marconi & Lakatos, 2007). As entrevistas concentram-se em obter dos entrevistados o seu conhecimento e as interpretações das suas experiências para obter resultados convincentes do fenómeno em estudo (Rubin & Rubin, 2005).

Procurou-se recolher informação junto de testemunhas privilegiadas que, pela sua posição, intervenção ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema, e junto de docentes e peritos no domínio da investigação, nomeadamente junto de especialistas em marketing, branding e *storytelling*. Para Gilchrist e Williams (1999), o uso deste tipo de informadores-chave prende-se com

três grandes razões: 1. para recolher informação eficientemente; 2. para ter acesso a informação que de outras formas seria inacessível ao investigador; 3. para alcançar uma interpretação e compreensão fiável de informação cultural. As perspetivas e a experiência destes entrevistados nos temas abordados é uma garantia da sua prestabilidade, e por isso muitas vezes o seu conhecimento serve de guia ao investigador (Lindlof & Taylor, 2002).

A **Tabela 5** descreve o perfil dos entrevistados desta investigação, justificando a pertinência da sua participação e o valor do seu contributo.

Tabela 5. Tabela de perfis dos entrevistados

Entrevistados	Perfil
Filipe Roquette	Diretor geral da <i>Bloom Consulting</i> em Portugal, empresa especializada em desenvolver estratégias de <i>place branding</i> por todo o mundo.
Francisco Teixeira	Especialista, orador e consultor em <i>branding</i> , comportamento e experiência do consumidor e psicologia do consumo.
João Miguel Lopes	Professor universitário; especialista, orador e consultor em transmedia storytelling, marketing e branding digital; diretor da <i>Brandtellers Studio</i> .
Jorge Remondes	Professor universitário; especialista, orador, formador e consultor em comunicação, marketing e <i>social media</i> . Fundador e editor do <i>International Journal of Marketing, Communication and New Media</i> .
Melchior Moreira	Presidente do Turismo do Porto e Norte de Portugal.
Ricardo Mena	Professor universitário; especialista em <i>branding</i> e gestão estratégica de marca.
Teresa Aragonez	Professora universitária; especialista e consultora em marketing, estratégia e gestão de negócios, <i>branding</i> , <i>city marketing</i> e turismo.
Tiago Gomes Santos	<i>Storyteller</i> ; especialista, orador e consultor em <i>storytelling</i> e <i>branding</i> .

Procurou-se construir um guião de entrevista completo e profundo, para rentabilizar ao máximo a intervenção dos entrevistados, dar resposta às questões de investigação e abordar todas as dimensões e subdimensões do estudo. As perguntas para o guião, que pode ser consultado no **Anexo A**, surgiram todas da interseção entre o problema de investigação e a tabela explicativa do modelo concetual, fundada na revisão de literatura.

A título de exemplo, já que o guião completo é remetido para anexo, mostra-se a sua lógica de criação e organização a partir da **Tabela 6**, que corresponde à abordagem da dimensão *Storytelling* pelo guião, que por sua vez está dividido em diferentes subdimensões, em cada uma das quais se enquadram as perguntas da entrevista. O procedimento foi o mesmo para construir todo o guião: de cada uma das dimensões do modelo concetual surgem subdimensões, fundadas na revisão de literatura, e foi a partir destas que se elaboraram as questões, com base nos objetivos da investigação e na tabela explicativa do modelo concetual.

Tabela 6. Excerto exemplificativo do guião das entrevistas

#	Dimensão e subdimensões	Questões
B.	<i>Storytelling</i>	
B.1.	Relevância, forma e conteúdo das histórias	- Quais os elementos mais preponderantes para demonstrar a diferenciação e o posicionamento de uma cidade? (...)
B.2.	<i>Storytelling</i> em contexto profissional e organizacional	- O <i>storytelling</i> pode projetar eficazmente o Porto com histórias significativas para pessoas e organizações? (...)
B.3.	Envolvimento emocional na narrativa	- A prática de <i>storytelling</i> fortalece os elos relacionais e emocionais entre pessoas, organizações e lugares? (...)
B.4.	Proximidade relacional entre <i>stakeholders</i>	- As ações de <i>storytelling</i> fazem convergir os interesses e as relações entre os <i>stakeholders</i> da cidade? (...)

4.4.2. Documentos

A pesquisa e análise documental são realizadas com a intenção de recolher evidências relevantes para a investigação em causa e informações prévias sobre o campo de interesse, evitando possíveis duplicações, redundâncias ou esforços desnecessários (Marconi & Lakatos, 2007).

A pesquisa documental foi uma forma de levantamento de dados secundários que ajudaram a esclarecer o problema e cujas fontes providenciaram dados já convenientemente tratados. Esta técnica usou-se para identificar informações factuais nos documentos a partir de questões de interesse. A análise documental permitiu uma perceção simultaneamente holística e pormenorizada sobre o contexto empírico, revelando-se de grande utilidade e pertinência, complementando a análise de conteúdo das entrevistas.

Os documentos levantados e analisados estão intimamente relacionados com as dimensões e objetivos desta investigação. São documentos que integram o Portal de Notícias do Porto (Porto.pt) e todos eles são comunicações oficiais do Gabinete de Comunicação e Promoção da Câmara Municipal do Porto. Com produção própria de conteúdos e difusão de informação de terceiros sobre a cidade, este meio posiciona-se como um porto de chegada de informação positiva da cidade do Porto. O portal, que também está disponível como aplicação móvel, pretende ser um canal de promoção da marca Porto., com o objetivo de se constituir como o grande canal de informação positiva da cidade, das suas instituições e protagonistas. Tem como missão informar os portuenses e envolvê-los de forma participativa. A sua consulta e análise visa compreender melhor o caso ou problemática e aferir que narrativas são mais destacadas na cidade.

Todos os documentos consultados foram úteis e pertinentes porque permitiram compreender melhor a categoria de análise sobre o contexto empírico da cidade do Porto e permitiram identificar em que indicadores esta mais se tem destacado. No capítulo seguinte faz-se a análise dos dados primários (entrevistas) e secundários (documentos), e depois faz-se uma análise cruzada de ambos.

4.5. Análise dos dados

Na elaboração dos dados, estes são recolhidos e agrupados em categorias especificamente para o objetivo da investigação, revelando a informação da realidade. Será esta informação proveniente da recolha e tratamento de dados que servirá para aferir a robustez e fiabilidade do modelo concetual (Oliveira & Ferreira, 2014).

Depois de revistos, os dados são sujeitos a análise e interpretação, etapa que constitui o núcleo central da pesquisa. A análise tenta evidenciar as relações existentes entre o fenómeno em estudo e outros fatores, enquanto que a interpretação consiste numa atividade intelectual que procura tirar ilações dos dados discutidos e dar um significado mais amplo às respostas, explicando o que os dados significam (Marconi & Lakatos, 2007).

Nesta investigação fez-se a **análise de conteúdo** dos dados primários (entrevistas) e secundários (documentos) e procedeu-se ao seu cruzamento para retratar mais fielmente o caso em estudo.

A análise de conteúdo é, segundo Bardin (2009), um conjunto de técnicas metodológicas de análise de comunicações que visa obter a descrição do conteúdo das mensagens implícitas nessas comunicações, possibilitando a inferência de conhecimento subjacente. Segundo a autora, a análise de conteúdo pode aplicar-se a qualquer tipo de discursos e comunicações, independentemente do seu suporte, e serve para entender as características e sentidos da comunicação.

Para Krippendorff (2012), a análise de conteúdo usa os dados recolhidos para gerar inferências válidas e replicáveis para o seu contexto, numa tentativa de descortinar o conteúdo e intenções das comunicações, bem como de conhecer a importância dada a categorias ou matérias-chave de um contexto. Fenómenos particulares com maior frequência numa comunicação tornam-se indicadores do seu conteúdo e significado.

Neste tipo de análise, a escolha de índices ou categorias surge das questões de investigação norteadoras e depois organizam-se em indicadores ou subcategorias. Os temas que mais vezes se repetirem são sujeitos a uma análise

temática e inseridos em modalidades de codificação, registrando esses dados mais frequentes para interpretação e inferência de conhecimento (Bardin, 2009).

Seguiu-se o modelo proposto por Bardin (2009), que consta de três fases de aplicabilidade para melhor interpretação dos enunciados:

1. Na pré-análise fez-se uma “leitura flutuante” pelas entrevistas e documentos recolhidos, a organização sistemática dos dados e a elaboração da estrutura temática por indicadores;
2. Na exploração do material fez-se a edição dos dados e a codificação física – por conferir melhor interpretação semântica – transcrevendo excertos com significados correspondentes aos indicadores. A codificação descreve ou classifica as categorias e subcategorias por unidades de registo e replica a noção dos significados da mensagem;
3. No tratamento dos resultados fez-se o mapeamento dos dados codificados, que foram categorizados para interpretação dos resultados e inferência de conhecimento. A relação entre os dados obtidos é que dará sentido à interpretação. Nesta fase procurou-se ir além do conteúdo explícito para apurar o conteúdo latente.

A análise de conteúdo foi feita partindo dos mesmos pressupostos quer para analisar as entrevistas, quer para analisar os documentos recolhidos. O tratamento dessas evidências permitirá a produção de sentidos e significados que respondam aos objetivos específicos e à problemática de investigação.

As unidades de análise podem variar: palavras, frases, parágrafos ou toda a transcrição do texto. No tratamento dessas unidades de análise, para efeitos de codificação, inferência e interpretação, procurou-se apurar a estrutura lógica e semântica das transcrições das entrevistas, agregando os resultados em determinadas temáticas (Bardin, 2009).

Assim, seguindo o modelo de Bardin (2009), para a fase de codificação das entrevistas fez-se a atribuição de categorias segundo cada conjunto temático de respostas dadas pelos entrevistados. Cada uma delas foi dividida em subcategorias

ou indicadores que se revelaram significativas, e estas foram analisadas individualmente, segundo a estrutura da **Tabela 7**.

Tabela 7. Organização das categorias e subcategorias da análise de conteúdo

Categorias, índices ou dimensões	Subcategorias ou indicadores
A. Contexto empírico	A.1. O contexto atual da cidade do Porto
B. <i>Storytelling</i>	B.1. Relevância, forma e conteúdo das histórias
	B.2. <i>Storytelling</i> em contexto profissional e organizacional
	B.3. Envolvimento emocional na narrativa
	B.4. Proximidade relacional entre <i>stakeholders</i>
C. <i>City Marketing</i> (estratégia)	C.1. Competitividade da gestão urbana
	C.2. Planeamento estratégico para o desenvolvimento integrado
	C.3. Comunicação da mensagem e proposta de valor
D. <i>City Branding</i> (identidade)	D.1. Identidade envolvente e diferenciadora de um território
	D.2. Posicionamento de marca e reconhecimento da imagem
	D.3. Performance de marca em cidades
E. Balanço final	E.1. O <i>storytelling</i> no progresso da cidade
	E.2. Planeamento integrado da experiência de consumo

Por se tratar de um estudo de caso original, procedeu-se à redação de um relatório único, baseado em todas as fontes de evidência empírica recolhidas, para permitir a triangulação de dados e uma análise mais completa do conteúdo.

4.6. Síntese conclusiva

Este capítulo assume a ligação entre o quadro teórico e empírico da investigação e justifica a abordagem qualitativa pela necessidade do foco estar na compreensão dos significados no contexto em que ocorrem.

A estratégia metodológica adotada é o estudo de caso, cuja unidade de análise é a prática de *storytelling* na cidade do Porto, já que requer a compreensão global de um fenómeno específico, com características próprias. A análise de conteúdo de entrevistas e documentos foram as principais fontes de evidência.

5. O CASO: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo serve para analisar e interpretar a informação, averiguando o resultado das entrevistas e da análise documental. Após a recolha e tratamento dos dados, esta fase do protocolo de investigação científica é fundamental, já que se faz a relação com o modelo concetual e com a revisão de literatura, a fim de se confirmar se os dados estão de acordo com o modelo e a teoria existente, ou se acrescentam algo de novo.

Sendo a análise de conteúdo uma técnica de pesquisa destinada a fazer inferências válidas e replicáveis dos dados para o seu contexto, a investigação do conteúdo simbólico das mensagens é sujeita às interpretações subjetivas das entrevistas e documentos, aqui feita segundo o modelo de Bardin (2009).

5.1. Análise e discussão do conteúdo das entrevistas

Este capítulo faz a análise de conteúdo das entrevistas e a discussão dos resultados obtidos dessa análise. Como já foi explicado anteriormente, a **Tabela 7** servirá de guia ao processo de análise, sendo que cada categoria será abordada tendo em conta a análise individual de todas as suas subcategorias ou indicadores.

As categorias ou índices coincidem com as dimensões do modelo concetual e surgem mediante os objetivos de investigação, enquanto que as subcategorias decorrem da tabela explicativa do modelo concetual, da estrutura do guião das entrevistas e do conjunto de respostas dadas pelos entrevistados. As temáticas análogas foram agrupadas e sustentam as subcategorias de análise criadas.

As tabelas apresentadas nas secções seguintes identificam a subcategoria em análise e os seus objetivos. Imediatamente a seguir a cada tabela são apresentados os excertos das respostas relevantes para a codificação, análise e interpretação do conteúdo das entrevistas.

Cada excerto está identificado com uma etiqueta que indica a que entrevistado corresponde, pela ordem de resposta às entrevistas (exemplo: “A história de uma cidade é o seu carácter.” E3, em que E3 = Entrevistado #3).

5.1.1. Análise da categoria A: Contexto empírico

Para a primeira categoria da análise de conteúdo das entrevistas, “Contexto empírico”, atribuiu-se apenas uma subcategoria ou indicador de análise – o contexto atual da cidade do Porto.

Esta categoria corresponde a uma das grandes dimensões do modelo concetual e a sua análise e interpretação ilustra o contexto deste estudo de caso.

A.1. O contexto atual da cidade do Porto

A **Tabela 8** sintetiza os objetivos para a compreensão desta subcategoria como unidade de análise.

Tabela 8. Subcategoria de análise: O contexto atual da cidade do Porto

Categoria A. Contexto empírico	
Subcategoria / indicador	A.1. O contexto atual da cidade do Porto
Objetivo: conhecer a opinião dos entrevistados quanto ao contexto atual da cidade do Porto, nomeadamente o seu papel mediático, visão estratégica, comunicação, reconhecimento, progresso e marca Porto.	

Esta subcategoria foca-se no contexto atual da cidade do Porto, que corresponde ao contexto empírico desta investigação. De um modo geral, os entrevistados concordam que a cidade do Porto tem visto crescer o seu reconhecimento e notoriedade, não sendo um fenómeno de agora, mas que se tem observado de há uns anos para cá.

“O reconhecimento da cidade tem aumentado sobretudo devido à visão estratégica que se iniciou com a Capital Europeia da Cultura 2001.” E1.

A atração de novos públicos graças a novas infraestruturas e à inovação também são vistos como potenciadores do mediatismo da cidade.

“A criação de infraestruturas nos últimos 10 anos tem permitido à cidade a atração de públicos mais jovens originando, como consequência, o aparecimento de novos projetos empresariais.” E5.

E é reconhecido que esse progresso é mérito de esforços integrados de várias entidades e que o seu trabalho conjunto tem um impacto positivo na cidade.

“O sucesso da cidade do Porto, no que ao aumento de número de turísticas diz respeito, prende-se essencialmente com o planeamento feito para o efeito por parte de diversas entidades que, de há vários anos a esta parte, têm unido esforços em conjunto para alcançar o mesmo objetivo.” E8.

A visão estratégica da cidade é considerada como essencial para o seu reconhecimento, para além da atenção dada ao seu passado e futuro.

“O reconhecimento deve-se à visão estratégica de cidade com um passado rico mas com uma visão de futuro.” E3.

Para os entrevistados um dos motivos que tem gerado tanto interesse e visitas à cidade do Porto é o turismo, alimentado pela ação de companhias aéreas *low-cost* e por campanhas de promoção de um destino seguro e por descobrir.

“Grande parte do reconhecimento deve-se ao papel das companhias *low-cost* e à mediatização do destino, o que faz com que muitos turistas cheguem sem conhecimento do destino ou do seu posicionamento.” E2.

“Não podemos ficar indiferentes ao facto da *Ryanair* ter instalado uma base na cidade do Porto e isso permitiu, em larga escala, a vinda de turistas de diversos pontos do mundo. Importa ainda realçar a instabilidade política vivida noutros países (exemplo Tunísia, Egipto, entre outros países europeus).” E8.

Os entrevistados são da opinião que a cidade do Porto, com tantas notícias, histórias e iniciativas a ela associada, está na moda mas não de forma fugaz, isto é, a cidade está a reunir condições para cimentar o seu progresso e ser consistente no desenvolvimento urbano e social. Importa preservar essas condições.

“É indissociável a afirmação da cidade da sua atratividade. Claro que o Porto é cada vez mais uma cidade “*trendy*” e daí estar sempre no mapa mental de quem propõe um evento ou eleição.” E2.

“Está na moda e pode cimentar o seu progresso. Uma marca só se faz com coerência e consistência.” E3.

“Para progredir, primeiro tem de estar na moda, como está a acontecer.” E4.

“O Porto tem, de forma consistente, cimentado bem o seu crescimento, contudo, não estará sempre a crescer e é nesse ponto que devemos tomar mais atenção, de como manter ou não perder estes números tão importantes para o desenvolvimento e crescimento económico.” E8.

Entre o leque de entrevistados é consensual a importância do *storytelling* para promover uma cidade. Um conjunto de narrativas associadas ao local é visto como vantajoso por espelhar o posicionamento desejado e para fazer a segmentação dos públicos de acordo com as experiências que a cidade oferece. A história dá carácter e o carácter dá significado pessoal às coisas e à cidade. As histórias genuínas e a história do património dão alma a uma cidade, como acontece naturalmente no Porto.

“Um posicionamento claro e único (uma história do que somos e o que representamos) é fundamental para atrair os públicos certos e dessa forma esbater um pouco a chegada resultante apenas do baixo custo.” E2.

“A história de uma cidade é o seu carácter.” E3.

“Sem histórias não é possível darmos significado às coisas. Uma cidade só pode crescer com base na sua história e nas suas histórias, sejam histórias pessoais ou que envolvam todo o património desta (cultural, paisagístico, etc).” E5.

“O “fenómeno” Porto conquistou turistas internos e externos, aumentou consideravelmente o número de visitantes e a cidade está, claramente, rendida a este novo dia-a-dia. Considero que este sucesso se deve a um conjunto de fatores como o incontestável carácter autêntico que a cidade transmite e que, de forma tão peculiar, impacta as perceções dos visitantes, gerando uma sensação de genuinidade e de originalidade.” E8.

Porém, também é chamada a atenção para a necessidade de equilíbrio no planeamento estratégico perante tamanha “expansão”, mediatização e atratividade da cidade do Porto, para não prejudicar a qualidade de vida dos portuenses.

“Deixaria uma palavra de cuidado perante a necessidade de algum equilíbrio no planeamento estratégico, para que este “boom” não colida nem coloque em causa a qualidade de vida tradicional dos portuenses residentes nas zonas históricas.” E8.

Analisada a categoria e subcategoria correspondente ao contexto empírico, faz-se na secção seguinte a análise e interpretação de outra grande categoria: *storytelling*, e das suas subcategorias de análise.

5.1.2. Análise da categoria B: *Storytelling*

Para a categoria “*Storytelling*”, atribuíram-se quatro subcategorias ou indicadores de análise do conteúdo das entrevistas: relevância, forma e conteúdo das histórias; *storytelling* em contexto profissional e organizacional; envolvimento emocional na narrativa; proximidade relacional entre *stakeholders*. Esta categoria também coincide com uma das grandes dimensões do modelo concetual.

B.1. Relevância, forma e conteúdo das histórias

A **Tabela 9** descreve os objetivos para a compreensão desta subcategoria como unidade de análise.

Tabela 9. Subcategoria de análise: Relevância, forma e conteúdo das histórias

Categoria B. <i>Storytelling</i>	
Subcategoria / indicador	B.1. Relevância, forma e conteúdo das histórias
<p>Objetivo: saber a opinião dos entrevistados sobre a diferenciação e posicionamento de uma cidade, nomeadamente no que diz respeito às mensagens comunicadas por esta, bem como à forma e conteúdo das narrativas que lhe são associadas ou por ela produzidas.</p>	

Esta subcategoria foca-se na relevância, forma e conteúdo das histórias transmitidas pelas cidades. Para que lhe sejam associadas histórias e narrativas

impactantes, para os entrevistados uma cidade tem de possuir alguns elementos ou cumprir algumas ações fundamentais que demonstrem a sua diferenciação e o seu posicionamento. Nesse sentido, a promoção e comunicação da cidade baseia-se muitas vezes em características tangíveis capazes de a distinguir das demais, como todo o património cultural e arquitetónico. A perceção de valor deve ser baseada em algo único, dinâmico e autêntico, que beneficie a experiência de quem vive na cidade ou a visita. A sensação de bem-estar deve ser a premissa base da oferta.

“Importa ter ex-libris conhecidos; boas infraestruturas públicas e uma herança histórica relevante.” E1.

“Para demonstrar a diferenciação e posicionamento de uma cidade é preponderante a sua autenticidade”. E2.

“Identidade, valor único e adaptação da cidade são essenciais.” E3.

“História, criatividade, agenda cultural, dinâmicas de rua, eventos âncora.” E4.

“A cidade tem que demonstrar a sua capacidade de acolhimento a quem a visita, num *mix* de ações que devem funcionar em pleno para que a experiência dos visitantes promova nestes um impacto único. Devem ir desde as infraestruturas, à oferta cultural, gastronómica, segurança e mesmo a sua forma de comunicar.” E5.

“A comunicação na cidade e comunicação para o exterior é chave.” E6.

Aborda-se já aqui um elemento importante, muitas vezes um trunfo de uma cidade: a sua marca. A marca da cidade é um elemento importantíssimo na construção da sua identidade singular e no seu processo de diferenciação e posicionamento. O valor da marca cidade está na relação que estabelece com as pessoas e nas demonstrações de autenticidade.

“As cidades têm que definir de forma clara e verdadeira todos os pontos que fazem parte da sua marca, pois estas representam um elemento fundamental nas relações com os consumidores (...) e as perceções e os sentimentos para com a cidade, ou seja, é tudo o que a cidade significa para os consumidores. As marcas devem adicionar valor, prometendo não só benefícios funcionais, mas também valor acrescentado, devendo adicionar valor na mente dos consumidores.” E8.

Essa autenticidade também deve ser procurada nos conteúdos comunicados sobre e através da cidade, mesmo que seja inevitável que algumas comunicações sejam fabricadas para atingir determinado propósito, que pode ser positivo. Para os entrevistados há um misto de ambos: conteúdos orgânicos e fabricados, sendo natural a existência dos dois em diferentes fases de comunicação e promoção da cidade e da sua mensagem ou propósito. Surge a ideia de monitorizar a propagação e alcance desses conteúdos e de apostar em estratégias de longo prazo.

“Os conteúdos comunicados são mais orgânicos.” E1.

“Os conteúdos orgânicos serão preferenciais.” E3.

“Os conteúdos são mais fabricados.” E4.

“Deve haver um misto de ambos. No entanto, para uma estratégia bem conseguida, numa primeira fase é muito natural que a cidade tenha que fabricar os seus próprios conteúdos. O conteúdo gerado organicamente terá sempre mais significado/força, quando comparado com o produzido pela própria marca.” E5.

“Precisava de monitorizar os conteúdos.” E7.

“O principal desafio e ambição dos gestores das cidades é conseguir criar e gerir marcas das cidades, conseguindo compreender a sua especificidade e, numa estratégia de longo prazo, destacar os elementos positivos dessa especificidade. Já o pensamento a curto prazo traduz-se apenas em ações específicas e em campanhas de comunicação.” E8.

Uma questão fundamental das comunicações da cidade prende-se com a sua forma, conteúdo e os canais de difusão. Para o conjunto de entrevistados a relevância das narrativas depende de todos esses fatores, mesmo que a forma e o conteúdo apareçam em destaque, porque o correto uso de todos em conjunto é o melhor compromisso e dará o melhor resultado.

“Forma e Conteúdo primeiro, canais depois.” E1.

“Para mim, sem dúvida a forma. A mensagem tem de ser verdadeira e única.” E2.

“Todos importantes, mas o conteúdo é rei.” E3.

“São igualmente importantes. A história só terá impacto de for vinculada no canal certo de forma a atingir a audiência que melhor se adapta àquele canal. Aqui entra o conceito de transmedia, que promove a narrativa de acordo com a característica de cada canal, permitindo, assim, uma experiência mais rica para quem contacta com a mensagem.” E5.

De seguida faz-se a análise e interpretação da subcategoria de análise B.2., referente ao *storytelling* em contexto profissional e organizacional.

B.2. *Storytelling* em contexto profissional e organizacional

A **Tabela 10** descreve os objetivos para a compreensão desta subcategoria como unidade de análise.

Tabela 10. Subcategoria de análise: *Storytelling* em contexto profissional e organizacional

Categoria B. <i>Storytelling</i>	
Subcategoria / indicador	B.2. <i>Storytelling</i> em contexto profissional e organizacional
<p>Objetivo: averiguar a perceção dos entrevistados quanto à prática de <i>storytelling</i> nas cidades, e a sua importância no posicionamento destas. Também conhecer opiniões sobre o valor das dinâmicas narrativas em cidades e sobre a projeção da cidade do Porto a partir de histórias significativas para pessoas e organizações.</p>	

Nesta subcategoria será analisada a perceção dos entrevistados sobre o *storytelling* em contexto profissional e organizacional em cidades. As respostas dizem que o *storytelling* é uma boa ferramenta para a cidade espelhar o seu posicionamento, desde que seja genuíno e que haja um conceito central bem definido do que se quer comunicar, criando significados e gerando envolvimento. A repercussão sucessiva de histórias com significado engrandece a cidade e ajuda a criar a sua identidade.

“O que é essencial é a definição de uma ideia central (conceito) única e verdadeira que tem de ser comunicada em tudo o que se faz. Políticas, ações, eventos... Se este

conceito é passado através de *storytelling* ou de ações é indiferente. O que importa é que quando se fale desse tema a cidade esteja no topo da lista.” E2.

“O *storytelling* de cidades como uma sucessão de histórias que nunca acaba.” E3.

“O *storytelling* serve claramente à cidade. Histórias criam significados, alimentam mitos, dão personalidade e, neste sentido, permitem ao ser humano envolver-se de uma forma mais emotiva com a mensagem e marca que a vincula.” E5.

“O *storytelling* é uma boa ferramenta para a cidade espelhar o seu posicionamento pois ajuda a criar a imagem e marca da cidade/ lugar/ região/ país.” E8.

Para o leque de entrevistados, as dinâmicas narrativas de uma cidade aumentam o seu reconhecimento e valorizam-na, já que as pessoas retêm durante mais tempo os conceitos passados através de uma história e as experiências vividas, principalmente quando são originais.

“Os turistas em particular reagem muito bem a um conceito passado através de uma história.” E2.

“As dinâmicas narrativas salientam o valor único da cidade.” E3.

“As dinâmicas narrativas valorizam a cidade pois enquanto seres humanos vamos reter por muito mais tempo a experiência vivida.” E5.

Segundo a opinião dos entrevistados, a prática de *storytelling* pode projetar eficazmente o Porto com histórias significativas quer para pessoas, quer para organizações, uma vez que se trata de uma cidade cheia de histórias para contar e de histórias por descobrir, únicas e autênticas. O número de narrativas em torno da cidade é um ponto forte e uma oportunidade para a prática de *storytelling*.

“O *storytelling* pode e deve projetar eficazmente o Porto, perante sua riqueza.” E3.

“O Porto é uma cidade com uma história fantástica que se desenvolve com base em muitas pequenas histórias. Nesse sentido, não será difícil criar narrativas que promovam o ADN desta cidade.” E5.

“Sim, tendo em conta o incontestável caráter autêntico que a cidade transmite e que conquista os visitantes, gerando uma sensação de genuinidade e de originalidade.” E8.

De seguida faz-se a análise e interpretação da subcategoria de análise B.3., referente ao envolvimento emocional na narrativa.

B.3. Envolvimento emocional na narrativa

A **Tabela 11** descreve os objetivos para a compreensão desta subcategoria como unidade de análise.

Tabela 11. Subcategoria de análise: Envolvimento emocional na narrativa

Categoria B. <i>Storytelling</i>	
Subcategoria / indicador	B.3. Envolvimento emocional na narrativa
<p>Objetivo: conhecer a visão dos entrevistados sobre a prática de <i>storytelling</i> para fortalecer os elos relacionais e emocionais entre pessoas, organizações e lugares. Perceber se relacionam a autenticidade das histórias com a empatia da audiência.</p>	

Esta subcategoria de análise centra-se na capacidade de criação de elos relacionais e emocionais através das histórias da cidade. De acordo com os entrevistados, a prática de *storytelling* favorece o envolvimento emocional na narrativa e fortalece os elos relacionais e emocionais entre pessoas organizações e lugares. São as histórias que dão significado pessoal aos objetos e experiências.

“As mensagens são mais facilmente compreendidas e armazenadas por nós, quando damos significado a estas. O *storytelling* promove o processo de personalização, dando ao objeto a capacidade de coabitar no mundo dos humanos, de falar de igual para com estes.” E5.

Para além disso, a autenticidade das histórias dos lugares está intimamente ligada com a empatia da audiência e com a experiência vivida por cada pessoa em cada sítio. A perceção das narrativas é personalizada e por isso tem significado.

“Quando entusiasmado com uma história, o turista chega com propensão a viver uma experiência semelhante, logo mais aberto à empatia e experimentação da mesma.” E2.

“A ligação é umbilical numa marca território.” E3.

“Na maioria dos casos há essa relação. Infelizmente, noutros casos não acontece assim.” E8.

O que parece mesmo incontornável é a criação da relação entre pessoas e a história, mesmo que a história seja fabricada e não autêntica, desde que permaneça com os valores e associações ligadas à marca ou cidade, sem comprometer a sua identidade. A audiência deseja a partilha de narrativas envolventes e fiéis à imagem da cidade. E a marca cidade deseja a empatia da audiência.

“Diria mais que a relação é entre a história e a experiência vivida pela audiência. A história não tem necessariamente que ser autêntica. A história pode ser ficcional, desde que suporte o ADN e valores correspondentes à marca. O importante é que a audiência se envolva com esta, entenda a mensagem que a marca pretende transmitir e crie empatia para com a marca. E nesse caso a audiência tem que perceber que a história criada pela marca, seja autêntica ou ficcional, partilha e promove os valores desta.” E5.

De seguida faz-se a análise e interpretação da subcategoria de análise B.4., referente à proximidade relacional entre *stakeholders*.

B.4. Proximidade relacional entre *stakeholders*

A **Tabela 12** descreve os objetivos para a compreensão desta subcategoria como unidade de análise.

Tabela 12. Subcategoria de análise: Proximidade relacional entre *stakeholders*

Categoria B. <i>Storytelling</i>	
Subcategoria / indicador	B.4. Proximidade relacional entre <i>stakeholders</i>
Objetivo: apurar as opiniões dos entrevistados sobre o envolvimento emocional	

dos *stakeholders*, e como pensam que isso se relaciona com a prática de *storytelling*. Perceber se as narrativas estratégicas fazem convergir os interesses e as relações dentro da cidade do Porto e se alimentam a sua identidade coletiva.

Esta subcategoria de análise foca-se no envolvimento e na proximidade relacional entre os *stakeholders* de uma cidade. Para os entrevistados, o envolvimento emocional dos *stakeholders* da cidade está intimamente relacionado com a prática de *storytelling*. Embora discordem se é um requisito, uma meta ou consequência do *storytelling*, todos concordam que acaba sempre por ocorrer quando os interesses dos *stakeholders* convergem em benefício da cidade.

“O envolvimento emocional dos *stakeholders* tem de ser um requisito do *storytelling* nas cidades.” E2.

“Todos fazem parte deste processo, por tal diria que se trata de um requisito para que tudo funcione. Por exemplo quando vamos a um parque da Disney, todo o seu universo se desenvolve com base numa determinada narrativa, em que a experiência do visitante é proporcionada pelos eventos criados, mas também por todos os envolvidos nesses eventos.” E5.

“É uma meta e consequência do *storytelling* em cidades.” E6.

Assim, quando há convergência de interesses e ações em prol da cidade, as ações de *storytelling* aproximam as relações entre os *stakeholders* da cidade. Quando existe união de visões e cooperação no trabalho, promove-se a criação integrada de narrativas para a cidade. Como só acontece quando é bem trabalhado, há sempre exceções.

“As ações de *storytelling* fazem convergir os interesses e as relações entre os *stakeholders* da cidade, se bem trabalhadas.” E2.

“Fazem convergir interesses e relações porque unem visões”. E3.

“Essa é uma consequência de um trabalho a este nível. Se todos contribuírem para a criação da narrativa da cidade, maior potencial existe para que a experiência do visitante seja unificada e, conseqüentemente, mais forte.” E5.

A propósito dos *stakeholders* da cidade, surge o conceito de identidade coletiva da cidade do Porto que, segundo os entrevistados, é alimentada e promovida pelas suas histórias, porque as histórias e tradições ajudam a reforçar a identidade única da cidade.

“O Porto está na moda. Tem uma identidade própria e a sua afirmação tem dependido muito disso. As histórias ajudam a reforçar essa identidade.” E5.

“A identidade coletiva da cidade do Porto é, sem dúvida, alimentada e reforçada pelas suas histórias.” E8.

Analisada a categoria correspondente ao *storytelling*, faz-se na secção seguinte a análise e interpretação de outra grande categoria: *city marketing*, bem como das suas subcategorias de análise.

5.1.3. Análise da categoria C: *City Marketing*

Para a categoria “*City Marketing*” atribuíram-se três subcategorias ou indicadores de análise do conteúdo das entrevistas: competitividade da gestão urbana; planeamento estratégico para o desenvolvimento integrado; comunicação da mensagem e proposta de valor.

C.1. Competitividade da gestão urbana

A **Tabela 13** sintetiza os objetivos para a compreensão desta subcategoria como unidade de análise.

Tabela 13. Subcategoria de análise: Competitividade da gestão urbana

Categoria C. <i>City Marketing</i>	
Subcategoria / indicador	C.1. Competitividade da gestão urbana
<p>Objetivo: saber a opinião dos entrevistados sobre os desafios da competitividade das cidades no contexto do mercado atual, até no que diz respeito à necessidade de desenvolverem planos estratégicos de marketing para não serem ultrapassadas. Averiguar o potencial do marketing de cidades na conciliação das ações e expectativas para residentes, turistas, empresas, visitantes e investidores.</p>	

Esta subcategoria de análise versa sobre os aspetos competitivos da gestão urbana. Há uma opinião unânime entre os entrevistados sobre a inevitabilidade e até obrigatoriedade de as cidades desenvolverem planos estratégicos de marketing para se tornarem competitivas. Para eles, o futuro não contempla cidades sem esse tipo de planos.

“É inevitável e fundamental. E vai ser cada vez mais importante.” E1.

“Absolutamente, é fundamental a definição do que representamos e como fazer com que as perceções se alinhem com essa realidade que queremos dar a conhecer.” E2.

“Claramente. Embora este tema não seja abordado ainda com a devida importância, as cidades têm claramente que perceber de que forma podem atrair os seus públicos. No *city marketing* é fundamental que tudo se articule no sentido de captação de investimentos e públicos.” E5.

“Identificar as vantagens competitivas e apostar naquelas que mais se destacam e maior valor podem trazer à cidade, será a estratégia correta para gerir e desenvolver cidades modernas que se querem competitivas e sustentáveis.” E8.

Nesse planeamento estratégico surgem, naturalmente, alguns desafios para que a cidade consiga ser competitiva para diferentes públicos. Segundo os entrevistados, só um marketing de cidades muito bem aplicado é que permite conciliar as ações viradas para os residentes, turistas, empresas, visitantes e investidores, sem descuidar as expectativas de cada um. Se não for planeado com muito cuidado e atenção aos pormenores, dificilmente vão conseguir captar a atenção de todos, já que a mensagem para cada grupo é diferente.

“Se o marketing de cidades for bem feito, sim.” E1.

“Sim, têm de conseguir. Se bem que a mensagem para cada um tem de ser diferente.” E2.

“Dificilmente consegue conciliar as ações para todo o tipo de públicos.” E4.

O ideal é conceber planos estratégicos de marketing que potenciem a interação positiva com a criação de mais valias entre todos os *stakeholders*, sejam

residentes, turistas, empresas ou investidores. Assim, para além da convergência dos interesses de todos estes grupos, a cidade também sai a ganhar.

“Sim, claramente, pois permite estrategicamente trabalhar ações que assegurem a interação em plena harmonia entre ambos. Sem haver uma estratégia a este nível, dificilmente se faz crescer a cidade com a participação de todos.” E5.

“Se for feito com cuidado sim. É essencial criar condições para que as empresas, trabalhadores e demais *stakeholders* se apaixonem pela cidade e queiram viver, trabalhar ou investir nela, gerando assim uma vantagem competitiva em relação às demais concorrentes. Porém, não se pode cair no erro de apenas idealizar uma estratégia. Ao desenvolver as estratégias para uma cidade é necessário perceber essa mesma cidade, recorrendo a uma análise e avaliação de todas as suas características, não só a nível económico, mas também demográficas e culturais. É necessário fazer uma análise SWOT (...) e tratar a cidade como um produto que precisa de ser desejado pelos consumidores.” E8.

De seguida faz-se a análise e interpretação da subcategoria de análise C.2., referente ao planeamento estratégico para o desenvolvimento integrado.

C.2. Planeamento estratégico para o desenvolvimento integrado

A **Tabela 14** sintetiza os objetivos para a compreensão desta subcategoria como unidade de análise.

Tabela 14. Subcategoria de análise: Planeamento estratégico para o desenvolvimento integrado

Categoria C. <i>City Marketing</i>	
Subcategoria / indicador	C.2. Planeamento estratégico para o desenvolvimento integrado
<p>Objetivo: perceber o que pensam os entrevistados sobre o desenvolvimento integrado das cidades, nomeadamente da cidade do Porto. Isto é, conhecer a sua opinião sobre a relação, coordenação e colaboração entre os diversos agentes e instituições da cidade, e se isso é preponderante para lhe dar tração.</p>	

Nesta subcategoria de análise foi abordada a pertinência do desenvolvimento integrado, através de um planeamento estratégico e de ações que agreguem vários agentes da cidade coordenados para o bem comum. De acordo com os entrevistados, essa relação é importante para dar tração à cidade do Porto e é um dos principais elementos de sucesso, com impacto tangível.

“Sem dúvida que o desenvolvimento integrado é importante. Falar a uma voz tem sempre mais impacto.” E1.

“Sim, criar essa relação entre os agentes da cidade é fundamental.” E2.

“Claramente. Existir uma "espinha dorsal" estratégica que defina prioridades e planos a implementar para atingir os objetivos da cidade, é fundamental a existência de uma coordenação entre todos os agentes e instituições que desempenham um papel ativo na dinâmica da cidade.” E5.

Essa relação entre os *stakeholders* é tão crítica que a construção e afirmação da identidade ideal para a cidade depende da convergência de visões e dos interesses. Todos esses grupos devem identificar-se com a identidade da cidade porque todos fazem parte dela. Mesmo que nem sempre funcione assim, a identidade de uma cidade deve unificar o máximo de *stakeholders*.

“A construção da identidade de uma cidade depende da convergência de interesses dos *stakeholders*, mas pode não passar por aí. Ajuda, mas não é "obrigatório".” E1.

“Sim, depende dessa unificação. A "marca" de uma cidade tem de ser algo identitário, se não o for não vai funcionar.” E2.

“Se não de todos, pelo menos depende da maioria dos *stakeholders*.” E5.

“Assim deveria ser ...” E7.

Para os entrevistados é essencial prever as tendências de mercado para possibilitar a criação de planos estratégicos integrados mais sólidos e eficazes, capazes de beneficiar a cidade e os seus *stakeholders*. O rumo do mercado dita a antecipação de planos e decisões integradas.

“Sim, prever as tendências de mercado ajuda o planeamento estratégico integrado das cidades. Embora fazer renascer o passado também seja importante em igual medida.” E1.

“Sem dúvida que a previsão das tendências de mercado permite criar planos estratégicos integrados mais sólidos e rentáveis para as cidades.” E7.

De seguida faz-se a análise e interpretação da subcategoria de análise C.3., referente à comunicação da mensagem e proposta de valor.

C.3. Comunicação da mensagem e proposta de valor

A **Tabela 15** resume os objetivos para a compreensão desta subcategoria como unidade de análise.

Tabela 15. Subcategoria de análise: comunicação da mensagem e proposta de valor

Categoria C. <i>City Marketing</i>	
Subcategoria / indicador	C.3. Comunicação da mensagem e proposta de valor
<p>Objetivo: saber a posição dos entrevistados quanto à construção de narrativas autênticas sobre a cidade do Porto e a interação que estas promovem com as pessoas. Perceber se pensam que o sucesso do <i>storytelling</i> da cidade é algo orgânico e independente, ou se também depende dos canais de propagação. Por exemplo, as oportunidades e ameaças que surgem da transmissão pessoal e virtual das mensagens da cidade.</p>	

Esta subcategoria de análise centra-se na proposta de valor da cidade através da construção de narrativas para comunicar mensagens. O conjunto de entrevistados é de opinião que a construção de narrativas autênticas sobre a cidade do Porto promove a interação das pessoas com esta, porque as pessoas envolvem-se com a cidade de tal forma que passam a ser os protagonistas das suas próprias histórias.

“As narrativas autênticas sobre a cidade do Porto promovem a interação com as pessoas, porque estas são os seus atores.” E3.

“Sim, claramente. As histórias atraem a nossa atenção e envolvem-nos no universo da marca Porto.” E5.

A transmissão da mensagem e o sucesso do *storytelling* da cidade depende muito dos canais de propagação. Por muito orgânicas que as histórias sejam, estas não são completamente independentes nem nativas. Os canais ajudam a difundir as narrativas por mais público, mas também não ditam o seu sucesso automático. O conteúdo das histórias e os canais de propagação devem ser habilidosamente articulados com a audiência, porque o sucesso do *storytelling* depende da harmonia entre público e canais, desde que a narrativa esteja adaptada ao meio.

“Os canais ajudam, mas o sucesso do *storytelling* depende de outros fatores.” E1

“Claro que se a história chegar a maior público vai ter mais impacto.” E2

“O sucesso do *storytelling* depende de uma harmonia entre públicos e canais. Hoje vivemos numa sociedade em que procuramos, essencialmente, consumir conteúdos. Não nos preocupamos se consumimos esses conteúdos no canal A ou B. No entanto, estamos mais vulneráveis ou familiarizados com determinado meio e por isso é fundamental adaptar a narrativa ao meio, de acordo com as características deste.” E5

“Tem que ser tudo articulado de forma harmoniosa.” E8.

Quando a narrativa da cidade se transmite de forma pessoal ou virtual existe sempre a hipótese de ser desvirtuada, mas é um risco a correr e absolutamente natural. Essa mesma transmissão pessoal e virtual da mensagem é muito mais uma oportunidade a ser explorada do que uma ameaça. Até porque se tiver fundamentos fortes e verdadeiros, a mensagem dificilmente será deturpada. A difusão da narrativa é sempre um processo envolvente e por isso deve ser consentido às pessoas e valorizado. As vertentes do *storytelling* institucional, pessoal e virtual complementam-se.

“Não pode haver medo de desvirtuar a mensagem. Esta tem de ser verdadeira e autêntica.” E2.

“A transmissão pessoal e virtual da mensagem da cidade deve ser valorizada porque envolve o público.” E3.

“Ambos são parte do processo. A transmissão da mensagem deve usufruir dos dois e os dois devem trabalhar em conjunto. ‘Eu ouvi da boca de alguém e fui pesquisar mais online.’” E5.

Analisada a categoria correspondente ao *city marketing*, faz-se na secção seguinte a análise e interpretação de outra grande categoria: *city branding*, bem como das suas subcategorias de análise.

5.1.4. Análise da categoria D: *City Branding*

Para a categoria “*City Branding*” atribuíram-se três subcategorias ou indicadores de análise do conteúdo das entrevistas: identidade envolvente e diferenciadora de um território; posicionamento de marca e reconhecimento da imagem; performance de marca em cidades. Esta categoria coincide com outra das dimensões do modelo concetual.

D.1. Identidade envolvente e diferenciadora de um território

A **Tabela 16** descreve os objetivos para a compreensão desta subcategoria como unidade de análise.

Tabela 16. Subcategoria de análise: Identidade envolvente e diferenciadora de um território

Categoria D. <i>City Branding</i>	
Subcategoria / indicador	D.1. Identidade envolvente e diferenciadora de um território
<p>Objetivo: compreender se os entrevistados consideram que a identidade estratégica de uma cidade depende de condições intrínsecas ou formatadas, e se essa identidade narrativa única consegue gerar apreço e proximidade. Saber se e quando se deve converter a identidade genérica de uma cidade numa imagem gráfica e sugestiva.</p>	

Nesta subcategoria de análise surge o aprofundamento da identidade da cidade, com os seus aspetos característicos, envolventes e diferenciadores. De

acordo com a opinião dos entrevistados, as condições necessárias para que uma cidade tenha a sua própria identidade estratégica são iminentemente intrínsecas e pouco ou nada formatadas, pois têm de ser naturais e respeitar a cultura e história do local e das suas gentes. Com a ressalva de poderem ser aprimoradas algumas estratégias e narrativas para ampliar ainda mais o poder e alcance da identidade, partindo sempre de características intrínsecas da cidade.

“Para construir uma identidade, as condições intrínsecas são mais poderosas.” E1.

“As condições têm de ser intrínsecas, se bem que podem ser trabalhadas para atingir o objetivo pretendido. Resumindo, a base tem de existir e depois a mensagem tem de ser ampliada.” E2.

“As condições para construir a identidade da cidade podem ser formatadas, desde que estrategicamente desenvolvidas e assumidas.” E5.

“Uma marca de uma cidade, a exemplo de um produto ou serviço, não se constrói com ideias soltas mas sim com uma equipa de trabalho que aborde, de forma efetiva, toda a abrangência da marca de forma profissional e que respeita toda a cultura e história do lugar e da sua população. O marketing das cidades visa criar e difundir uma imagem urbana positiva construída a partir de uma base sólida radicada nos seus elementos identitários que fazem dela distinta e única (identidade), verdadeiros e em tradução clara da realidade presente.” E8.

Quando a identidade narrativa de uma cidade é única e diferenciadora, esta gera maior apreço e proximidade. As histórias singulares da cidade influenciam muito a experiência de consumo e o envolvimento com as pessoas. Esta é uma opinião comum.

“Uma cidade com uma história única promove uma experiência única. Porque razão umas cidades nos atraem mais do que outras? Provavelmente, porque a sua narrativa é mais forte e identificada com os nossos valores.” E5.

Também importante é tornar a identidade de uma cidade mais visual, convertendo, por exemplo, a sua identidade genérica numa imagem gráfica, sugestiva e representativa do simbolismo, cultura, valores e história da cidade.

Segundo os entrevistados, primeiro é necessário haver um conceito claro do que se quer transmitir, homogeneidade na identidade e acordo entre os *stakeholders*. Só então é que se poderá comunicar a identidade de forma mais visual ou gráfica. Esse passo é um fator importante ao nível da identidade e comunicação da marca.

“Se houver homogeneidade na identidade, esse é o momento certo para a tornar mais visual. É essencial pois funciona muito bem em termos de comunicação e "simplificação" da mensagem, tornando-a mais intuitiva.” E1.

“Primeiro temos de ter um conceito claro, só depois deveremos pensar em comunicar graficamente a cidade. Um logótipo por si só não resolve nada.” E2.

“É fundamental criar uma imagem gráfica e sugestiva da cidade, mas apenas quando os parceiros estão de acordo com o rumo a tomar.” E4.

Sim é essencial, tendo em conta que a corporização gráfica é um fator importante ao nível da identidade da marca e a sua comunicação.” E8.

De seguida faz-se a análise e interpretação da subcategoria de análise D.2., referente ao posicionamento de marca e reconhecimento da imagem.

D.2. Posicionamento de marca e reconhecimento da imagem

A **Tabela 17** descreve os objetivos para a compreensão desta subcategoria como unidade de análise.

Tabela 17. Posicionamento de marca e reconhecimento da imagem

Categoria D. <i>City Branding</i>	
Subcategoria / indicador	D.2. Posicionamento de marca e reconhecimento da imagem
<p>Objetivo: saber o que pensam os entrevistados sobre a corporização gráfica da marca Porto., nomeadamente se a cidade tirou partido dessa mudança e se foram os esforços de comunicação da marca que ditaram o sucesso da sua identidade. Perceber como se tangibiliza a marca de uma cidade, criando associações positivas com valor simbólico e funcional.</p>	

Nesta subcategoria de análise discutiu-se o reconhecimento da imagem das cidades, em específico o Porto, a partir do posicionamento e da envolvimento da sua marca. Na opinião dos entrevistados, a corporização gráfica da marca Porto. foi um marco importante porque uniu toda a comunicação da cidade em torno de uma identidade única e representativa. O conceito da marca tem de ser claro e a cidade está a tirar partido dessa mudança pelo incremento de narrativas e dinâmicas sobre a mesma marca, que têm atraído cada vez mais pessoas.

“A corporização da marca Porto. foi importante pois ganhou prémios, que por sua vez aumentaram o valor da própria cidade. Sim, acho que a cidade tirou partido, nunca houve tantos turistas a visitá-la.” E1.

“Claro que a cidade tirou partido dessa mudança, conjugada com um dinamismo e procura latente. Se bem que falta transmitir um conceito mais claro.” E2.

“A comunicação externa passa a ser apenas feita por uma marca. Um logo. A cidade beneficia totalmente com isso.” E4.

“A cidade tirou claramente partido dessa mudança. Os símbolos dão suporte à história e às crenças.” E5.

Feita a corporização gráfica da marca Porto., os esforços de comunicação da marca foram fundamentais para o sucesso da sua identidade. Sem uma forte aposta na promoção da marca e da sua nova identidade junto das pessoas, o sucesso da sua implementação não seria tão rápido. Foi o processo de ampla divulgação e exposição da marca que aproximou as pessoas da sua nova identidade. Esta, por sua vez, tinha as características necessárias para envolver, agradar e entranhar-se na mente dos consumidores.

“Sim, os esforços de comunicação da marca Porto. foram essenciais. Mas acho que o ingrediente de sucesso sempre esteve lá, só que não reparavam nele.” E1.

“Sim, e leia-se comunicação e não identidade gráfica.” E2.

“Sim, é fundamental a exposição da marca. Faz parte do processo de psicologia do consumidor a necessidade de contacto com as marcas para que as possa fixar.” E5.

“A comunicação da marca foi um dos motivos do sucesso da sua identidade.” E7.

Na opinião dos entrevistados, há diversas abordagens para tangibilizar a marca de uma cidade de forma a criar associações positivas com valor não só simbólico, mas também funcional. É importante que seja feito através de uma marca única e consistente, representativa do local, sobre a qual todos os *stakeholders* trabalhem e comuniquem. O valor funcional pode ser transmitido pelo design da imagem institucional, enquanto o valor simbólico pode transmitir-se pelo envolvimento emocional da marca e pela experiência proporcionada pela cidade. Tornar a marca da cidade mais tangível também passa por intervenções materiais e imateriais na cidade, por planeamento e ferramentas de marketing e pelo recurso às redes sociais para disseminação da identidade pelos seguidores.

“A imagem institucional criada pelo design contem um grande valor funcional. Mas acho que a componente simbólica e emocional está subdesenvolvida...” E1.

“Através de uma marca única, de um conceito emotivo que define um destino e sobre o qual todos trabalham e comunicam.” E2.

“Pela experiência vivida na cidade em todas as suas vertentes.” E3.

“Pelo número de turistas, pelo número de seguidores nas redes sociais.” E4.

“Através de toda a experiência vivida pelas pessoas que nela habitam e que a visitam. Essa experiência tem que se refletir desde o nível social da cidade, passando por muitos outros até terminar no processo de comunicação desta.” E5.

“Pelo envolvimento emocional.” E6.

“Pelas intervenções materiais e imateriais.” E7.

“Através do planeamento e ferramentas de marketing.” E8.

De seguida faz-se a análise e interpretação da subcategoria de análise D.3., referente à performance de marca em cidades.

D.3. Performance de marca em cidades

A **Tabela 18** resume os objetivos para a compreensão desta subcategoria como unidade de análise.

Tabela 18. Subcategoria de análise: Performance de marca em cidades

Categoria D. <i>City Branding</i>	
Subcategoria / indicador	D.3. Performance de marca em cidades
<p>Objetivo: conhecer a opinião dos entrevistados quanto à identidade gráfica e narrativa da cidade do Porto na projeção da sua marca. Averiguar também se os entrevistados pensam que o <i>storytelling</i> é um recurso viável para potenciar a performance de marca em cidades e se o estatuto destas no mercado local e global depende dos esforços de marketing e <i>branding</i>.</p>	

Esta subcategoria de análise concentra-se na performance de marca em cidades no contexto do mercado competitivo atual, nomeadamente na cidade do Porto. Para começar, os entrevistados reconhecem que a cidade do Porto tem uma identidade gráfica e narrativa marcante, capaz de gerar envolvimento e projetar a sua própria marca. Como a identidade visual é única e marcante, é reconhecida até internacionalmente. No entanto, nunca deve deixar de ser regenerada e estar atenta à inovação e tendências do mercado. Houve uma opinião mais dissonante que disse que embora a identidade gráfica e narrativa da cidade seja crucial, esta poderia gerar mais ligações sociais e emocionais entre as pessoas.

“A identidade gráfica e narrativa da cidade é marcante, mas poderia gerar mais envolvimento social e emocional entre nativos e turistas.” E1.

“Sim, a cidade tem um conceito gráfico forte e único.” E2.

“A identidade visual é forte, permitindo até ser reconhecida internacionalmente. É importante perceber é o que será feito de futuro no que respeita a esta, pois se a mesma não crescer/desenvolver-se através de novas ações, vai esgotar-se num curto prazo, pois, como tudo, deixará de ser novidade.” E5.

Entre o lote de entrevistados é unânime a ideia de que o *storytelling* é um recurso viável para potenciar a performance de marca em cidades, servindo de ferramenta estratégica para gerar envolvimento emocional.

“O *storytelling* é um bom recurso para potenciar a performance de marca em cidades pois pode dar a emocionalidade que falta à imagem gráfica da cidade.” E1.

“O *storytelling* é um dos vetores estratégicos para trabalhar o *city marketing*, do qual deriva também a marca das cidades.” E5.

Depois de tudo o que foi abordado, é notório que o estatuto das cidades no mercado local e global depende muito dos esforços de marketing e branding. A sustentabilidade futura das cidades num mercado competitivo assenta na estratégia e na identidade que consigam desenvolver. A combinação do marketing e do *branding* de cidades constitui uma ferramenta poderosa e generosa quando bem planeada, mas que ainda não é devidamente explorada em todo o lado.

“Não tanto como devia, mas o caminho vai nesse sentido. Temos o exemplo de uma pequena cidade como Águeda, que ganhou estatuto além-fronteiras devido a um evento chamado “Agitágueda” e que passou a ser um dos eventos culturais e turísticos da cidade que mais retorno traz a esta. A essência deste evento claramente se deveu a uma estratégia de marketing.” E5.

“O estatuto das cidades no mercado local e global depende muito dos esforços de marketing e branding.” E7.

“Para a sua sustentabilidade futura, o estatuto das cidades no mercado depende dos esforços de marketing e *branding*.” E8.

Analisada a categoria correspondente ao *city branding*, faz-se na secção seguinte a análise e interpretação da categoria “balanço final”, bem como das suas subcategorias de análise.

5.1.5. Análise da categoria E: Balanço final

Para a categoria “Balanço final” atribuíram-se duas subcategorias ou indicadores de análise do conteúdo das entrevistas: o *storytelling* no progresso da cidade; planeamento integrado da experiência de consumo.

E.1. O *storytelling* no progresso da cidade

A **Tabela 19** sintetiza os objetivos para a compreensão desta subcategoria como unidade de análise.

Tabela 19. Subcategoria de análise: O *storytelling* e o progresso da cidade

Categoria E. Balanço final	
Subcategoria / indicador	E.1. O <i>storytelling</i> no progresso da cidade
<p>Objetivo: fazer um apanhado das opiniões dos entrevistados sobre o papel do <i>storytelling</i> na construção e afirmação da estratégia e identidade de uma cidade, percebendo se existe uma relação direta entre o reconhecimento da cidade, o desenvolvimento urbano e a prática de <i>storytelling</i> dos seus órgãos de gestão.</p>	

Esta subcategoria de análise encara o *storytelling* como um mecanismo ou ferramenta ao serviço das cidades, para que estas possam potenciar o seu reconhecimento, desenvolvimento e envolvimento com as pessoas. De acordo com os entrevistados, o *storytelling* tem cada vez mais um papel significativo e decisivo na construção e afirmação da estratégia e identidade de uma cidade, porque se comunica a essência e a identidade da cidade através de narrativas autênticas e impactantes, contextualiza as histórias e as experiências, mobiliza as pessoas e atribui significados para mitificar a cidade e posicioná-la no mercado e na mente dos consumidores. As histórias influenciam o comportamento e a experiência do consumidor, uma vez que fazem um retrato mais personalizado da cidade.

“O *storytelling* contextualiza a história da cidade; mobiliza as gentes; atribui significados.” E1.

“O *storytelling* é o argumento que dá consistência e propósito.” E3.

“O *storytelling* ajuda a mitificar a cidade e, mais importante, a criar histórias estruturadas impactantes.” E4.

“A narrativa é essencial para a afirmação da identidade da cidade. Não vale a pena termos uma identidade gráfica excelente, se esta não for suportada por uma narrativa. Se assim for, esta não terá significado e morrerá facilmente.” E5.

“O *storytelling* é determinante para comunicar a essência e a qualidade da cidade.” E6.

“Volto a realçar que, desde que seja verdadeiro, o *storytelling* é de enorme valor.” E8.

Dada a importância e o impacto do *storytelling*, parece existir uma relação direta entre o reconhecimento da cidade e a prática de *storytelling* por parte dos seus órgãos de gestão. As narrativas construídas ou difundidas a nível das organizações e instituições sobre a cidade são estrategicamente planeadas para a sua afirmação e reconhecimento. Trata-se de uma relação próxima, mas que só tem sido explorada de forma sistemática mais recentemente. A transição do marketing tradicional para o marketing de conteúdos é gradual, mas cada vez mais necessária para que as cidades consigam comunicar com as pessoas e transmitir as suas mensagens veiculadas por histórias envolventes e com significado.

“Existe relação entre o reconhecimento da cidade e a prática de *storytelling* por parte dos seus órgãos de gestão, mas as pessoas ainda não estão "habitadas" a ler essa relação. Vai com tempo...” E1.

“Não temos estudos que comprovem essa relação, no entanto, arrisco a assumir uma relação muito próxima entre o reconhecimento da cidade e a prática de *storytelling* por parte dos seus órgãos de gestão.” E5.

De seguida faz-se a análise e interpretação da subcategoria de análise E.2., referente ao planeamento integrado da experiência de consumo.

E.2. Planeamento integrado da experiência de consumo

A **Tabela 20** resume os objetivos para a compreensão desta subcategoria como unidade de análise.

Tabela 20. Subcategoria de análise: Planeamento integrado da experiência de consumo

Categoria E. Balanço final	
Subcategoria / indicador	E.2. Planeamento integrado da experiência de consumo
<p>Objetivo: conhecer a que conclusão chegam os entrevistados sobre a fertilização cruzada entre a prática de <i>storytelling</i>, o <i>city marketing</i>, o <i>city branding</i> e o planeamento estratégico e integrado em cidades. Criará as condições ideais para o desenvolvimento urbano e para a melhor experiência de consumo?</p>	

Esta subcategoria de análise foca-se no planeamento integrado da experiência de consumo como pretexto do desenvolvimento urbano. Segundo a opinião dos entrevistados, a fertilização cruzada entre *storytelling*, *city marketing*, *city branding* e o planeamento integrado cria as condições ideais para o desenvolvimento urbano e para uma boa experiência de consumo. O uso articulado de todas as dimensões desta investigação maximiza os resultados práticos de uma cidade, sustentados numa experiência do consumidor positiva e no desenvolvimento urbano consequente da estratégia e identidade assumidas pela cidade. Sem nunca desprezar a consistência do conceito central dessa “fertilização cruzada”, a necessidade de monitorização e a proximidade com as pessoas.

“Sim, a “fertilização cruzada” entre estas dimensões chave cria as condições ideais para o desenvolvimento urbano e para uma boa experiência de consumo. Mas volto a deixar claro, sem uma ideia central tudo o resto é efémero.” E2.

“Sim, a conjugação de todos esses fatores cria as condições ideais, se for monitorada e próxima das pessoas. Tem de ser franca, aberta e democrática.” E3.

“Sem dúvida que sim, a articulação dessas dimensões é o ideal.” E5.

Depois da análise e discussão dos dados primários, a secção seguinte dedica-se aos dados secundários, nomeadamente à análise documental.

5.2. Análise e discussão do conteúdo dos documentos

Este capítulo faz a análise de conteúdo dos documentos e a discussão dos resultados obtidos dessa análise. A análise de documentos vai aprofundar a compreensão da categoria A e subcategoria A1 representadas na **Tabela 7**. Por isso, a caracterização do contexto empírico desta investigação resulta não só das entrevistas, mas também do que foi apurado a partir da análise dos documentos selecionados, sempre no sentido de dar resposta aos objetivos propostos.

O modelo de análise de conteúdo foi baseado em Bardin (2009), tal como na análise de conteúdo das entrevistas. Assim, depois da organização sistemática dos dados encontrados nos documentos, fez-se a elaboração da estrutura temática por indicadores. Seguiu-se a codificação dos dados com a transcrição de excertos relevantes e correspondentes a cada um dos indicadores escolhidos, categorizados para interpretação dos resultados e inferência de conhecimento.

Os documentos analisados no contexto deste estudo integram o **Portal de Notícias do Porto (Porto.)** e todos eles são comunicações oficiais do Gabinete de Comunicação e Promoção da Câmara Municipal do Porto, que se posiciona como um canal de promoção da marca Porto. e um canal de informação positiva sobre a cidade, das suas instituições e protagonistas. Nesta secção de análise documental examina-se com mais profundidade os conteúdos sobre o Porto difundidos por esta via de comunicação e instrumento de *storytelling*.

Da análise de conteúdo desses documentos, evidenciaram-se os seguintes indicadores das narrativas construídas sobre a cidade do Porto: qualidade de vida; proeminência do turismo; desenvolvimento do tecido económico; estímulo da criatividade e inovação; dinamismo cultural. Estes foram os indicadores que mais se salientaram da análise dos documentos sobre o contexto empírico, por terem sido temas de destaque e mais vezes abordados nos documentos consultados.

Faz-se, de seguida, a categorização, análise e interpretação de cada um destes indicadores, juntamente com as transcrições dos títulos das notícias ou histórias (documentos oficiais do Portal de Notícias do Porto) que ilustram a sua preponderância no contexto atual da cidade do Porto.

Um indicador claro da análise dos documentos foi a **qualidade de vida** na cidade de Porto, que tem sido um tema sistematicamente visado pelas estratégias governativas e, por isso, também tem sido comunicado de forma estratégica pelo Portal de Notícias do Porto, como demonstram os títulos abaixo.

“Porto é a única cidade portuguesa com certificado de qualidade de vida”;
 “Qualidade de vida sobe no Porto e ultrapassa no ranking Cascais e Braga”.
 (Porto.)

De facto, o Porto foi a primeira cidade portuguesa distinguida com a certificação de qualidade de vida e serviços pelo World Council on City Data, cujos indicadores permitem auxiliar as cidades a medir o desempenho dos serviços urbanos e a medir a sua qualidade de vida ao longo do tempo. Existem apenas 35 cidades certificadas por esta norma (ISO 37120) a nível mundial.

Já no estudo *Portugal City Brand Ranking* (Bloom Consulting, 2017) o Porto subiu à segunda posição das cidades portuguesas com melhor qualidade de vida. Para além de ascender na categoria “Viver”, a cidade manteve a segunda posição nas categorias “Negócios” e “Visitar”. Para o efeito desta investigação, interessa conhecer os resultados obtidos pelo Porto nesse estudo. A **Tabela 21** demonstra a performance relativa do município e dos líderes em cada dimensão avaliada.

Tabela 21. Classificações da cidade do Porto no “Portugal City Brand Ranking 2017”

Fonte: Adaptado de Bloom Consulting (2017) e de <http://www.bloom-consulting.com/rankingportugal/#>

Município	Porto		Classificados no top#3	
	Nacional/ Regional		Nacional/Regional	
Ranking geral	2º	1º	Lisboa Porto Cascais	Porto Braga V.N. Gaia
Negócios	2º	1º	Lisboa Porto Braga	Porto Braga Maia
Visitar	2º	1º	Lisboa Porto Funchal	Porto Braga Matosinhos
Viver	2º	1º	Lisboa Porto Cascais	Porto Braga V.N. Gaia
“Brandtags” mais procuradas online	Pontos de interesse		(Regional) Alojamento Restaurantes Emprego	

Uma das variáveis considerada no estudo diz respeito à comunicação e promoção levada a cabo por cada município, através do seu "website" oficial e de redes sociais (performance online), fontes relevantes de informação para os munícipes, investidores e turistas, por serem das mais importantes portas de entrada do município. Nesse aspeto, a cidade do Porto também se destacou.

Outro dos indicadores que surgiram da análise de documentos foi a **proeminência do turismo** no Porto, até pela performance que mais uma vez teve no *Portugal City Brand Ranking* (Bloom Consulting, 2017), como está ilustrado na **Tabela 21**, sendo a segunda cidade do país na categoria "Visitar" – a primeira a nível regional. Mas foram muitos outros acontecimentos que têm firmado a cidade como um destino de eleição, como demonstram os títulos abaixo.

"Porto eleito como Melhor Destino Europeu 2017";

"Porto é a cidade europeia com maior crescimento de receitas turísticas";

"Portal norte-americano diz que portuenses estão entre as dez razões pelas quais o Porto é o melhor destino";

"Porto em destaque na revista da Air France";

"Movida do Porto no roteiro europeu da noite segura".

(Porto.)

O Porto foi eleito Melhor Destino Europeu em 2017, superando a concorrência de outros 19 destinos e batendo todos os recordes de votação registados. Trata-se de um galardão de referência que tinha já conquistado em 2014 e 2012, prémios que têm acentuado a sua reputação internacional e aumentado o seu prestígio e notoriedade num mercado cada vez mais competitivo. O Porto continua a ser a única cidade portuguesa a conquistar o galardão e a primeira a conquistá-lo por mais do que uma vez.

A espelhar esta atratividade está o estudo "*European Cities Hotel Forecast 2017-2018*" (PwC, 2017) onde o Porto surge como a cidade europeia, num total de 17 analisadas, que mais vai crescer em receitas turísticas durante 2017 e 2018, sendo que as cidades foram selecionadas e organizadas pelo seu "carácter de

relevância na Europa”. As subidas das taxas de ocupação, do rendimento médio por quarto disponível e do preço médio diário foram justificadas com o aumento da confiança na economia nacional, a continuidade dos eventos culturais e de saúde no Porto.

Por sua vez, o agregador de blogues norte-americano The Huffington Post destacou a emancipação da cidade do Porto como destino turístico com um artigo em que assinala dez razões para visitar a cidade, enfatizando as pessoas. Trata-se de um portal visitado por milhões de pessoas diariamente. O Porto também foi tema de capa da edição de Maio da revista da Air France, apelando à visita à cidade.

Outro destaque para a entrada do Porto no roteiro europeu da "noite segura" ("Safer Nightlife") com a implementação de certificação "Quality In", um selo que dá projeção à noite da cidade no espaço europeu, reconhecendo-lhe mais qualidade e segurança e como um modelo exemplar de cidadania.

A atratividade e a competitividade do destino atestam as valências da cidade do Porto a nível turístico, tendo como consequência o aumento de turistas que visitam a cidade à procura de um local acolhedor, com histórias envolventes e capaz de proporcionar experiências únicas.

Também o **desenvolvimento do tecido económico** da cidade do Porto foi um dos indicadores que surgiram da análise de documentos. A cidade também ficou bem classificada no *Portugal City Brand Ranking* (Bloom Consulting, 2017), como está ilustrado na **Tabela 21**, sendo a segunda cidade do país na categoria “Negócios” – a primeira a nível regional. Mas houve muitos outros fatores para que a cidade se tenha destacado a nível económico, como ilustram os títulos abaixo.

“Porto é o destino com maior número de investimentos e criação de postos de trabalho em Portugal”;

“Economia da Região Norte cresce e o Porto tem grande parte da responsabilidade”;

“Porto entre os 31 destinos mundiais mais procurados para eventos de negócios”;

“O Porto está no radar do investimento externo”;

“Porto com recorde nacional de colocações profissionais”;

“Galiza reconhece Porto como capital da «nova economia»”;

“Projetos com apoio da InvestPorto ultrapassam os 250 milhões de euros”;

“Criação de empresas no Porto atinge números recorde e a cidade já lidera o país entre as startups”;

“Estratégia de atração de investimento capta 45 novos projetos criadores de 5.000 postos de trabalho”;

“Infraestruturas e recursos humanos "acima da média" levam multinacional a instalar-se na cidade”.

(Porto.)

A cidade do Porto tem sido notícia pelo dinamismo na economia, inovação e empreendedorismo. Diversos agentes desse ecossistema, nomeadamente empreendedores, instituições de ensino, empresas, incubadoras e investidores, marcam encontros frequentes em iniciativas que promovem a inovação e a criação de emprego qualificado com base no Porto.

Entre essas iniciativas estão, por exemplo, a constituição do gabinete InvestPorto e a semana Start&Scale, que colocaram com êxito a cidade no radar das empresas tecnológicas internacionais, disparando o investimento económico externo na cidade.

Segundo o estudo “*EY’s Attractiveness Survey Portugal*” (Ernst and Young, 2017), o Porto é a cidade portuguesa com maior número de novos investimentos e em criação de postos de trabalho no país. Também a delegação local da empresa de recrutamento Michael Page afirmou que a abertura de mais de 20 centros de serviços partilhados de multinacionais no Porto, nos últimos três anos, fez disparar o número de colocações profissionais, com o fenómeno a abranger mais de duas mil pessoas. Graças a essa dinâmica, a empresa aumentou em 82% o número de colocações, um recorde histórico ao nível nacional. Também o Gabinete Municipal de apoio ao desenvolvimento económico da cidade (InvestPorto) surge, segundo a

comunicação da autarquia, associado a projetos responsáveis pela criação de mais de 11 mil postos de trabalho.

A cidade posiciona-se também, e cada vez mais, como um destino procurado para a realização de congressos, conferências, reuniões e outros eventos internacionais, ocupando o 31º lugar no ranking mundial da “*International Congress and Convention Association*”. O turismo de negócios tem dado tração e desenvoltura à economia por trazer à cidade muitas empresas, empresários, investidores e influenciadores, que percebem o Porto como um local de enorme potencial e com os recursos necessários para alocar cada vez mais talento e conhecimento.

Os documentos demonstram que, para além dos centros de serviços partilhados e das empresas de tecnologias de informação, os setores de turismo e reabilitação urbana são os de maior crescimento no futuro e que todos beneficiam de um tecido económico cada vez mais dinâmico, rejuvenescido e atrativo na cidade.

Outro dos indicadores que surgiram da análise de documentos foi o **estímulo da criatividade e inovação** na cidade. A proliferação de indústrias criativas, a criação de redes e plataformas tecnológicas, os prémios de design e a própria corporização gráfica da marca Porto. são exemplos da capacidade inventiva e progressista da cidade e das suas gentes. Os títulos abaixo são representativos dessa realidade.

“Conhecimento e inovação renovam a realidade económica da cidade”;

“Roof Magazine expõe “Uma cidade imaginada” que se cumpre com a marca Porto.”;

“Marca Porto. faz hoje dois anos e é reconhecida internacionalmente”;

“Porto. já chegou ao oriente e foi alvo de estudo em revista de design coreana”;

“Marca “Porto Ponto” distinguida como a melhor de 2014 na Europa”;

“«Porto.» distinguida como Melhor Marca de 2014 no mercado latino-americano”;

“Porto Design Factory a inovar na música e design”;

“Porto já tem uma casa dedicada à inovação”;

“Cidades Criativas de todo o mundo reúnem-se na Universidade do Porto”.

(Porto.)

Em 2014 a cidade lançou a corporização gráfica da marca Porto, algo que nunca tinha existido e que serve como instrumento de promoção nacional e internacional da cidade como destino. A criação da marca Porto., que simboliza a sua imagem e história, foi premiada com um duplo ouro em "Branding Implementation" e "Best of Show" nos European Design Awards de 2015, em Istambul. Ganhou múltiplos prémios e distinções em vários eventos. A identidade visual foi desenhada para representar uma cidade que se pretende global e harmonizar a sua comunicação, através de um sistema gráfico muito distinto.

O Porto foi, de resto, o anfitrião dos European Design Awards de 2017, numa semana em que a cidade foi a capital europeia do design e em que anunciou que realizará, juntamente com Matosinhos, uma Bienal Internacional de Design, cuja primeira edição terá início em Setembro de 2019.

Apareceu um novo espaço na cidade, o Innovation Hub, que oferece à cidade um laboratório vivo para a consolidação do ecossistema de inovação e criatividade, mais próximo dos cidadãos e a funcionar como agente transformador da cidade. O Porto Innovation Hub promoveu uma série de debates sobre "A Inovação na Transformação da Cidade", fomentando a discussão pública e estabelecendo um modelo participativo de conceção do futuro. O resultado foi editado em livro e apresentado numa exposição que ilustra a modernização da cidade através da inovação e da cocriação.

Também o Porto Design Factory (plataforma experimental de cocriação, codesenvolvimento e aceleração de ideias inovadoras) surge no panorama da comunicação mediática e nos documentos analisados por ser catalisador de uma cultura de educação experimental que ambiciona promover melhores resultados na aprendizagem e potenciar uma mentalidade empreendedora e criativa.

Entre muitos outros eventos que o Porto tantas vezes acolhe, a cidade recebeu o V Congresso Internacional das Cidades Criativas, em Janeiro de 2017, cujo intuito e ordem de trabalhos consistiu em abordar ações inovadoras protagonizadas de forma integrada dentro das cidades por diferentes tipos de agentes (públicos, privados, governamentais, não-governamentais, empresas, universidades, indivíduos ou coletividades), para promover a construção e partilha de um conhecimento plural, transversal e diversificado das características, dificuldades, sucessos e caminhos vários para diferentes tipos e escalas de cidades.

Por último, surge da análise de documentos o indicador **dinamismo cultural** da cidade do Porto. A cidade vive um momento de confiança e inspiração cultural, com inúmeros eventos culturais a acontecerem nos mais variados pontos da cidade, com abertura e inclusão, bem como a proteção e afirmação do património e das tradições. Os títulos seguintes são representativos desse fulgor.

“Câmara do Porto distingue e protege as primeiras 37 lojas históricas da cidade”;
“Porto é a capital europeia do design - ED Awards”;
“Exposição faz o retrato de quatro anos de design gráfico da Cultura da Câmara do Porto”;
“Dez anos do melhor design europeu reunidos no Porto”;
“Câmara do Porto arrebatou quatro “Óscares” da museologia portuguesa”;
“Porto celebra 500 anos de foral régio e associa data aos festejos do 10 de Junho”;
“Percurso cultural vai à descoberta das antigas tipografias da cidade”;
“Verão na Casa da Música com 120 concertos”;
“NOS Primavera Sound: um festival cada vez mais verde”.

(Porto.)

Para este indicador são inacabáveis os títulos referentes a notícias e histórias divulgadas pelo Portal de Notícias do Porto, o que comprova o ritmo dinâmico vivido pelo tecido sociocultural na cidade. Tal cadência de acontecimentos confere uma vitalidade cultural facilmente reconhecível na cidade.

A programação cultural na cidade do Porto é extensa, variada e inclusiva, com características únicas que a ligam às histórias, aos espaços e às gentes da cidade. Para além disso, a comunicação externa da autarquia e dos vários agentes e parceiros culturais é feita de forma integrada, de forma a que os públicos tenham a perceção daquilo que se passa na cidade.

5.3. Corporização gráfica da marca Porto.

Tantas vezes mencionada neste trabalho, a corporização gráfica da marca da cidade do Porto tem sido fundamental para a sua afirmação e reconhecimento, bem como para a consolidação das narrativas da cidade, uma vez que agora todas as comunicações remetem para a mesma identidade visual. Esta consistência é aprovada pelos entrevistados e comprovada pelos documentos analisados, e impele a cidade do Porto a atingir uma posição de destaque na mente das pessoas.

Esta corporização gráfica é mais um elemento ao serviço do *storytelling* positivo da cidade do Porto e está exemplificada na **Figura 9** e na **Figura 10**.



Figura 9. Logótipos institucionais das empresas da Câmara Municipal do Porto
Fonte: White Studio (2014)



Figura 10. Exemplo de aplicação da malha e o logótipo da cidade do Porto
Fonte: White Studio (2014)

5.4. Síntese da análise

O extrato desta análise são as interpretações baseadas em evidências, significados e implicações que surgem da compreensão dos dados, numa análise qualitativa que descodifica a complexidade das comunicações humanas e origina sentido e conhecimento (Rubin & Rubin, 2005).

Da análise de conteúdo das entrevistas compreende-se que o *storytelling* desempenha um papel fundamental e necessário para a competitividade das cidades, nomeadamente da cidade do Porto, porque a identidade e a estratégia do local baseiam-se nas suas narrativas únicas e autênticas. São as histórias que provocam envolvimento emocional e relacional entre as cidades e as pessoas que procuram viver experiências genuínas e com significado.

Da análise de conteúdo dos documentos e da interpretação dos indicadores, conclui-se que tantas notícias, histórias, iniciativas e eventos comprovam que o Porto manifesta a vitalidade de um ecossistema empreendedor em permanente expansão. A cidade demonstra, por isso e de forma clara, notoriedade e prestígio como um destino europeu e mundial, não apenas pelo turismo em si, mas por tudo o que a movimenta e motiva: História, histórias, cultura, pessoas, tradições, geografia, arquitetura, gastronomia, economia, ciência, criatividade, empreendedorismo, dinamismo social, etc.

Da triangulação dos dados pode dizer-se que os indicadores que fazem a cidade do Porto destacar-se estão ao serviço do instrumento que conta as histórias da cidade – o *storytelling*, que se alimenta das suas características mais distintivas.

Na cidade é notório a proliferação de narrativas que espelham a sua realidade sobre, por exemplo, a sensação de pertença, a qualidade de vida, o dinamismo cultural, o crescimento do turismo, os projetos criativos, o interesse e orgulho pelo património, a sustentabilidade urbana e ambiental, bem como a renovação gradual do tecido económico e sociocultural.

Enquanto as histórias sobre a cidade do Porto proliferam, acentua-se a sua identidade e o seu reconhecimento estratégico, mediático e interventivo, o que atesta a pertinência, a utilidade e o desafio desta investigação.

6. CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões do presente trabalho de pesquisa, através de uma retrospectiva aos objetivos traçados e a toda a investigação realizada. Para além disso, indicam-se os principais contributos e recomendações e fazem-se sugestões para trabalhos futuros.

O interesse e o foco desta investigação centraram-se, sobretudo, na compreensão do papel do *storytelling* na cidade do Porto, nomeadamente no seu contributo para a construção da estratégia e identidade da cidade. Outros domínios como o *city marketing* e o *city branding* permitiram abordar o tema com outra abrangência e profundidade, estabelecendo ligações entre o referencial teórico e o contexto prático. Só as relações entre os três domínios e o cruzamento de todos os dados obtidos possibilitaram responder às questões de investigação.

Como já foi referido, esta investigação versa sobre o papel do *storytelling* na construção da estratégia e identidade de uma cidade, sendo aplicada a um contexto específico – o estudo de caso da cidade do Porto. Assim, fez-se o desenho do projeto de forma a traçar e adotar uma abordagem teórico-prática sustentada na perfeita sintonia entre as fases fundamentais da investigação: problemática; objetivo geral; objetivos específicos; domínios de investigação; revisão de literatura; dimensões do modelo concetual; tabela explicativa do modelo concetual; metodologia qualitativa com base num estudo de caso e, por fim, análise e discussão dos dados.

Para a contextualização, análise e compreensão da problemática exposta, foi necessário realizar uma revisão de literatura sobre os três domínios da investigação: *storytelling*, *city marketing* e *city branding* que, juntamente com as questões de investigação, serviram de base à construção do modelo concetual. Na definição da metodologia, assumiu-se o estudo de caso como método mais adequado para a investigação, que culminou na descrição e análise do caso.

Interessa, agora, apresentar as principais conclusões dos resultados obtidos na sequência deste processo para rematar a presente dissertação.

6.1. Síntese das conclusões

Nesta secção dá-se resposta a cada uma das questões de investigação, com base na literatura levantada e no cruzamento da análise dos dados primários e secundários. As conclusões aqui apresentadas estão organizadas em torno das quatro questões de investigação que surgiram dos quatro objetivos específicos, terminando com a resposta ao objetivo geral do estudo.

6.1.1. Qual é a relação entre o *storytelling* e a estratégia da cidade do Porto?

Relativamente à primeira questão de investigação, concluiu-se que o *storytelling* é de extrema importância na estratégia da cidade do Porto e já é usado para que a cidade possa tirar partido de todos os seus contributos estratégicos. A estratégia da cidade do Porto, de resto como de muitas cidades, passa por se posicionar no mercado e na mente dos consumidores de uma forma favorável ao seu desenvolvimento sustentável. Para tal, a proposta de valor da cidade tem de ser planeada com a visão estratégica e integrada dos *stakeholders*, que têm a oportunidade de comunicar a mensagem através de narrativas autênticas, atrativas, envolventes e unificadoras.

Como se constatou da análise de conteúdo das entrevistas e documentos, surgem diferentes histórias para diferentes indicadores da cidade, orgânicas ou formatadas, capazes de incrementar a divulgação e o desempenho da cidade. A narrativa enaltece estrategicamente os pontos fortes, tenta minorar os pontos fracos e encarrega-se da segmentação e do posicionamento consoante as necessidades, expectativas e desejos das pessoas. No entanto, só se alcançam resultados positivos quando o *storytelling* é planeado de forma integrada, quando o conteúdo das histórias é genuíno e quando é verdadeiramente relevante para os consumidores, gerando envolvimento emocional e relacional.

A especificidade de uma cidade aponta, necessariamente, para a abordagem estratégica a adotar pelos seus *stakeholders*, já que a estratégia não se pode limitar aos exemplos de *benchmarking*, descurando a singularidade do contexto real da cidade e de tudo o que a envolve, como pessoas, tradições, cultura e valores. Por isso, o sucesso do marketing de conteúdos das cidades depende da conexão entre

as histórias autênticas da cidade e a estratégia adotada. Uma desconexão a esse nível pode ter efeitos irremediáveis a longo prazo.

Verificou-se que, atualmente, as estratégias da cidade estão ao serviço da história (vulgo *storytelling*), por isso a competitividade da gestão urbana fica dependente da capacidade, habilidade e qualidade das várias histórias que retratam a cidade do Porto e as experiências que esta proporciona, que, por sua vez, dão origem a novas histórias. Tal como foi bem sublinhado pelos entrevistados, o importante é não desvirtuar o conceito único da cidade que interliga todas as suas histórias. Há, por isso, uma relação estreita e de grande interdependência entre o *storytelling* e a estratégia da cidade do Porto.

6.1.2. Qual é a relação entre o *storytelling* e a identidade da cidade do Porto?

Já no que toca à segunda questão de investigação, concluiu-se que o *storytelling* é preponderante e decisivo para a construção e afirmação da identidade da cidade do Porto, porque as histórias contadas sobre a cidade ajudam a cimentar as suas características identitárias, únicas e autênticas junto dos consumidores e do mercado. A identidade de uma cidade é a sua marca distintiva e intransmissível, que representa metaforicamente a sua personalidade. Confirmou-se que quanto mais envolvente é a identidade da cidade, melhor é o posicionamento que alcança, sendo que a via natural para criar esses laços emocionais e relacionais com as pessoas faz-se através do *storytelling*.

Verificou-se ainda que um conjunto de narrativas consistentes, genuínas e estrategicamente integradas contribuem ativamente para a diferenciação da cidade e para a atribuição do posicionamento desejado. O reconhecimento consequente da cidade determina a notoriedade e a força da sua identidade. Isto significa que a imagem que a cidade do Porto transmite é dependente da performance do *storytelling*.

O conjunto de entrevistados sublinhou a importância das histórias e das experiências únicas da cidade do Porto para se alcançar e divulgar a identidade ideal para a cidade. Da análise dos dados primários e secundários apurou-se também que o sucesso e o reconhecimento que a cidade do Porto vive atualmente

deve-se muito ao incontestável caráter autêntico que consegue transmitir e que, de forma tão peculiar, impacta as percepções dos moradores, investidores e visitantes, gerando uma sensação de pertença e proporcionando genuinidade e originalidade na oferta. Esta identidade é promovida pelas histórias construídas em torno da cidade, mas não se atinge sem o outro fator já destacado pela resposta à primeira questão de investigação: a necessidade de planeamento estratégico e integrado do rumo da cidade, que também é feito com recurso ao poder das narrativas.

Importa realçar que a identidade da cidade do Porto, como de qualquer outra cidade, representa um elemento fundamental na relação com os consumidores, até porque a identidade é a primeira percepção da proposta de valor de uma cidade. Se essa identidade estiver endossada com histórias impactantes, envolventes e originais, a cidade cria automaticamente uma relação de proximidade emocional com as pessoas. É por isso que a relação entre o *storytelling* e a identidade da cidade do Porto também é tão estreita e interdependente.

6.1.3. Que potencial têm o *city marketing* e o *city branding* para o planeamento integrado da experiência de consumo na cidade?

Em resposta à terceira questão de investigação pode dizer-se de pronto que o planeamento integrado da experiência de consumo resulta das ações do *city marketing* e do *city branding*, que estão investidas de um grande potencial não só para a cidade do Porto, como para qualquer outra cidade que se queira competitiva no seu mercado. Verificou-se haver ligações subjacentes e complementares entre as diferentes dimensões desta questão, uma vez que a combinação do *city marketing* e do *city branding* otimiza as condições para se fazer o planeamento integrado da experiência de consumo.

Constatou-se que as relações interdisciplinares entre o planeamento estratégico, o *city marketing* e o *city branding* funcionam como base para o desenvolvimento diferenciado de uma cidade: os planos estratégicos criam oportunidades que se esforçam por assegurar as melhores condições para maximizar o potencial das cidades, que ganham reconhecimento através das

histórias marcantes do local; o *city marketing* giza as estratégias que fazem uma cidade avançar e prosperar, enquanto o *city branding* ajuda a definir ou renovar a identidade do lugar, numa espécie de “fertilização cruzada” de diferentes temas capazes de tornarem as cidades em centros atrativos, oferecendo uma experiência de consumo positiva, abrangente e envolvente.

Da análise das entrevistas e documentos percebeu-se que o planeamento estratégico e integrado é parte constituinte e fundamental do processo de desenvolvimento sustentável da cidade do Porto, tal como de muitas outras cidades. Os planos estratégicos são novas formas de planeamento territorial que pedem o envolvimento ativo e integrado dos agentes locais para definir e proporcionar a melhor experiência de consumo possível. Desta forma, as melhores práticas em planeamento estratégico de cidades assentam num conjunto de fatores culturais, institucionais, sociais, políticos, económicos e também nos valores dos *stakeholders*. São variáveis críticas de sucesso para a atratividade, competitividade, sustentabilidade, desenvolvimento e coesão das cidades.

Segundo o leque de entrevistados, é possível conciliar as ações viradas para os residentes, turistas, empresas, visitantes e investidores, sem descurar as suas expectativas, desde que se respeite a especificidade da cidade do Porto e as suas características únicas, através da interligação das ações de *city marketing* e *city branding*, sempre a par do planeamento estratégico integrado.

Torna-se necessário, muitas vezes, tratar a cidade como um produto que tem de ser desejado pelos consumidores e fazer uma análise SWOT, definindo claramente as suas ameaças e oportunidades, bem como os seus pontos fracos e fortes, numa análise e avaliação de todas as suas características, não só a nível económico, mas também demográfico e cultural. É premente identificar as vantagens competitivas e apostar naquelas que mais se destacam e que maior valor podem trazer à cidade. As cidades modernas que se querem competitivas, sustentáveis e atrativas devem adotar esta gestão.

A construção de dimensões de experiência de consumo da cidade permite escolher as melhores estratégias de *city marketing* para alcançar o *city branding*

desejado. Estas dimensões são usadas para segmentar e posicionar diferentes experiências da cidade, e por isso têm um grande potencial e um papel determinante para delinear o planeamento integrado da experiência de consumo.

6.1.4. Quais são os indicadores em que a cidade do Porto mais se tem destacado através da prática de *storytelling*?

Por fim, a resposta à quarta questão de investigação prende-se com as dimensões abordadas nas questões anteriores, uma vez que a estratégia e a identidade da cidade do Porto passam também pelos indicadores da cidade que mais se destacam por via do *storytelling*, que contribuem, por sua vez, para fazer o planeamento integrado da experiência de consumo.

Da análise documental, concluiu-se que o *storytelling* tem destacado a cidade do Porto em cinco principais indicadores chave que retratam o contexto atual do ambiente vivido naquela cidade: qualidade de vida; proeminência do turismo; desenvolvimento do tecido económico; estímulo da criatividade e inovação; dinamismo cultural.

A relevância destes indicadores, todos eles de conotação positiva, sugere que as histórias sobre a cidade do Porto estão a surtir o efeito esperado e estão a rotular a cidade em consonância com as suas próprias estratégias e identidade, comprovando que a operacionalização e monitorização do *storytelling* ajudam a retratar e a promover o contexto empírico da cidade. Para o efeito desta investigação, essa monitorização identificou e categorizou os indicadores de desenvolvimento supracitados em que a cidade do Porto mais se tem destacado através do *storytelling*, isto é, os indicadores mais significativos na narrativa da cidade e com mais preponderância para a sua afirmação.

6.1.5. Resposta ao problema de investigação

Para dar resposta ao objetivo geral ou problema de investigação, é incontornável afirmar-se que o *storytelling* tem um papel decisivo, insubstituível e fundamental na construção da estratégia e identidade da cidade do Porto, ou de qualquer outra cidade que ambicione ser competitiva e reconhecida para os consumidores e para o mercado.

Com base na análise e compreensão dos dados recolhidos e também na revisão de literatura, concluiu-se que o *storytelling* é uma ferramenta comunicacional de grande utilidade prática para as cidades, quase imprescindível. As suas virtudes vão de montante a jusante dos órgãos de poder local, já que as histórias autênticas e envolventes sobre a cidade conseguem, por um lado, contribuir para a estratégia e identidade preconizadas pela cidade e, por outro lado, conseguem interagir diretamente com os consumidores e influenciar a sua experiência de consumo.

Para que o *storytelling* assuma um papel tão importante e meritório para a cidade do Porto e para as cidades em geral, é preciso que a forma, o conteúdo e os canais de propagação das histórias se articulem de forma harmoniosa, partindo sempre de conceitos autênticos, únicos e envolventes, capazes de gerar proximidade emocional e relacional entre os *stakeholders* e junto dos consumidores – um aspeto sempre muito frisado pelos entrevistados.

A busca por uma promoção equilibrada da cidade nunca deve ser negligenciada nem feita ao acaso. A comunicação de um lugar ou território, como uma identidade coletiva com características únicas, é fundamental para o seu reconhecimento e crescimento. Esta constatação deve dar oportunidades a novas estratégias de comunicação autárquica, mais envolventes, atentas, participativas e interativas, seja interna ou externamente.

Compreender a especificidade de uma cidade e partilhá-la através de narrativas marcantes é o desafio de gestão urbana que se impõe, quanto mais não seja por ser a via mais próxima e autêntica entre qualquer cidade e os seus potenciais consumidores. A estratégia e a identidade de uma cidade têm de

traduzir perfeitamente, e em sintonia, a realidade do seu contexto, respeitando a cultura, a história e a população do local. O retrato fidedigno e original dessa realidade por via de histórias contribui não só para o posicionamento e diferenciação da cidade, mas também para a sua atratividade.

O exemplo da identidade narrativa do Porto comprova isso mesmo, já que o desenvolvimento efetivo da cidade se espelha nos indicadores que se evidenciaram neste estudo: qualidade de vida; proeminência do turismo; desenvolvimento do tecido económico; estímulo da criatividade e inovação; dinamismo cultural.

Em suma, pode dizer-se que o *storytelling* é um trunfo operacional ao serviço das cidades, tal como a estratégia e a identidade são trunfos do próprio *storytelling*, já que estão ao seu serviço. Por isso, o conceito de *city storytelling* funciona como base geradora da estratégia e identidade da cidade do Porto, e tem condições para representar o mesmo em qualquer cidade que se pretenda competitiva no mercado e reconhecida pelos consumidores.

6.2. Principais contributos

A presente dissertação procura deixar contributos válidos para a compreensão do *storytelling* aplicado em cidades e territórios. Provou-se a extrema importância do papel desta ferramenta quando usada no âmbito da cidade do Porto, mas esta conclusão pode ser extrapolada para qualquer cidade, local ou território que tenha a ambição de ser competitivo no mercado e reconhecido junto dos *stakeholders* e consumidores. Assim, as conclusões obtidas permitem alargar o conhecimento sobre a operacionalização do *storytelling* em cidades e territórios que, apesar de serem contextos muito específicos e com características próprias, podem sempre tirar proveito desta prática.

Esta investigação contribui para confirmar e reforçar a utilidade e a necessidade do *storytelling* para as cidades. Dada a natureza interpretativa e subjetiva do *storytelling*, é assinalável que este assumia um papel tão eficaz na construção e afirmação da estratégia e identidade de uma cidade, porque consegue aproximar o “sujeito” do “espaço” recorrendo a histórias que despertam envolvimento emocional e relacional. Dessa forma, as pessoas percecionam e

captam melhor os aspetos menos tangíveis de uma cidade, como o simbolismo, as virtudes e as experiências que proporciona.

Por outro lado, esta investigação vem não só atestar algumas das principais teorias e trabalhos dos autores revistos na literatura, como também vem conjugar e interligar as conclusões a que chegaram, servindo de complemento agregador de conhecimento, direcionado para as conclusões deste estudo face ao problema de investigação.

Tal como Lundqvist et al. (2013) defendem, o *storytelling* merece um lugar mais proeminente e destacado na gestão das marcas, já que as histórias bem contadas parecem ter o potencial de influenciar a experiência dos consumidores, através de estímulos que fazem parte da identidade e comunicação da marca. Por isso mesmo, há um crescente número de empresas a aperceberem-se do valor das histórias e a expressarem intenções de dar mais uso ao *storytelling* nas suas ações de marketing. Isto sugere que o alcance do *storytelling* está a ser aproveitado pelas organizações mais expeditas para satisfazer a interminável necessidade e desejo de conteúdos dos seus públicos (Tugend, 2015) e, graças a isso, hoje em dia o *storytelling* está no centro do novo marketing (Pulizzi, 2012). Por sua vez, Rizzi e Dioli (2010) afirmam que as relações interdisciplinares entre o planeamento estratégico, o *city marketing* e o *city branding* funcionam como base para o desenvolvimento diferenciado das cidades, numa espécie de fertilização cruzada entre fatores cruciais para a competitividade urbana.

Restava conjugar de forma planeada e integrada todos estes contributos, com a aplicação do *storytelling* no âmbito operacional das cidades. Assim, às teorias já existentes, acrescenta-se a plena complementaridade do *city marketing* e do *city branding* e a respetiva ligação de afinidade de ambos com o *city storytelling*, numa espécie de relação simbiótica a três, em que as três dimensões beneficiam da interdependência entre si para potenciar a tal aproximação entre o “sujeito” e o “espaço”. Trata-se de um contributo inequívoco desta investigação.

O *city branding* era visto como uma sequência facultativa do *city marketing*, sem que nenhum deles tivesse uma ligação umbilical com o *storytelling*. Mas esta

investigação propõe uma tríade operacional indissociável ao nível da gestão das cidades, nomeadamente a ligação entre esses três domínios de investigação. Este contributo mune-se de relevância quando associado ao modelo de análise concetual proposto (ver pág. 43), que enquadra no mesmo plano a estratégia da cidade (por via do *city marketing*) e a identidade da cidade (por via do *city branding*), que são complementares no planeamento integrado da experiência de consumo. Esta interdisciplinaridade fomenta, por sua vez, a oportunidade única de pôr em prática o *storytelling* associado a qualquer cidade, para promover experiências autênticas e criar laços emocionais com as pessoas.

O contributo mais substancial desta investigação foi precisamente a conceção desse modelo de análise e interpretação sobre o papel do *storytelling* numa cidade. Baseado no referencial teórico e prático, este modelo pode ser usado em processos de decisão e de gestão de diferentes cidades, em diversos contextos, com características distintas e com estratégias e identidades originais porque, como se pôde concluir, o *city storytelling* tem condições para funcionar como base geradora da estratégia e identidade em qualquer cidade que se pretenda competitiva no mercado e reconhecida pelos consumidores.

No fundo, é possível e até desejável coligar os domínios usados (*storytelling*, *city marketing* e *city branding*) para potenciar ao máximo os resultados teóricos e práticos obtidos em situações semelhantes ao caso desta investigação.

Outro contributo prático desta investigação foi identificar em que indicadores a cidade do Porto mais se tem destacado através da prática de *storytelling*. Foi importante conhecer e dar a conhecer os principais temas sobre os quais giram as histórias da cidade para retratar tão fielmente quanto possível o seu contexto empírico. São eles: qualidade de vida; proeminência do turismo; desenvolvimento do tecido económico; estímulo da criatividade e inovação; dinamismo cultural. A identificação destes indicadores comprova que a cidade do Porto está pujante e sustentada numa estratégia e identidade baseadas numa boa prática de *storytelling*, como se propõe nesta investigação.

Agora, como contributo teórico e prático, esses indicadores podem ser utilizados em investigações semelhantes ou aplicados por diferentes órgãos de gestão e decisão, no sentido de se alcançar a melhor estratégia e identidade de uma cidade ou território, tendo por base narrativas que caracterizem a sua autenticidade e as suas virtudes.

Estes são contributos úteis e relevantes que se espera terem ficado demonstrados e bem patentes ao longo da dissertação.

6.3. Limitações do estudo

Considera-se como uma das principais limitações do estudo a impossibilidade de prever a longo prazo os resultados da prática de *storytelling* nas cidades, dado que o constante avanço tecnológico provavelmente fará evoluir ou revolucionar os meios de informação e comunicação tal como os conhecemos hoje, com consequências sociais e comportamentais práticas não previstas nesta investigação.

Outra limitação prende-se com a abrangência da problemática, que poderia ter determinado a escolha de outros ou mais domínios de investigação e dimensões de análise para além daqueles que foram aprofundados neste trabalho. Escolheram-se aqueles que melhor se complementavam para responder às questões de investigação de forma pertinente e completa. Ainda assim, admite-se que poderiam ter sido abordados outros domínios e dimensões de análise.

As principais dificuldades e restrições à investigação foram questões metodológicas. A dificuldade em entrevistar alguns agentes-chave, quer por falta de acesso, quer por falta de voluntariedade, revelou-se um obstáculo. Por isso, para agilizar as entrevistas com aqueles que anuíram, optou-se pela realização da entrevista online por email que, embora também tenha as suas limitações, revelou-se muito útil para concretizar a maioria das entrevistas previstas.

6.4. Pistas e recomendações para investigação futura

Com as conclusões desta investigação que enaltecem a importância do *storytelling* para as cidades, seria interessante relacionar a prática de *storytelling* com o índice de desenvolvimento e o índice de satisfação das cidades, criando um modelo que suporte a influência direta deste instrumento quer no desenvolvimento de cidades e territórios, quer na satisfação das suas gentes.

Face à riqueza do acervo cultural e patrimonial das cidades, também seria interessante investigar o alcance das ramificações do *storytelling* até às mais pequenas especificidades, para categorizar e divulgar essas ramificações de acordo com a diferenciação, segmentação e posicionamento das cidades.

Por fim, os indicadores da cidade identificados no decorrer deste estudo de caso podem ser integrados no problema de investigação ou nas questões de investigação de estudos semelhantes, para aprofundar a aplicação de cada um deles: qualidade de vida; proeminência do turismo; desenvolvimento do tecido económico; estímulo da criatividade e inovação; dinamismo cultural.

Estas pistas e recomendações podem aplicar-se a nível académico em investigações futuras, como também podem ser operacionalizadas experimentalmente pelos órgãos de gestão e decisão das cidades.

7. REFERÊNCIAS

- Aaker, J. & Smith, A. (2010). *The dragonfly effect: Quick, effective, and powerful ways to use social media to drive social change*. São Francisco, Estados Unidos da América: Jossey-Bass.
- Avraham, E. (2004). Media strategies for improving an unfavorable city image. *Cities*, 21(6), 471-479.
- Balencourt, A. & Zafra, A. C. (2012). *City marketing: How to promote a city? The case of Umeå*. Master Thesis. Umeå School of Business, Sweden.
- Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo (Edição revista e atualizada). *Lisboa: Edições, 70*.
- Barker, R., & Gower, K. (2010). Strategic application of storytelling in organizations: Toward effective communication in a diverse world. *Journal Of Business Communication*, 47(3), 295-312.
- Barker, M., & Page, S. J. (2002). Visitor safety in urban tourism environments: The case of Auckland, New Zealand. *Cities*, 19(4), 273-282.
- Berg, P. O. (2009). Diseño de marcas metropolitanas competitivas: posicionamento estratégico de regiones metropolitanas en el norte de Europa (competitive metropolitan branding-strategic positioning of metropolitan regions in Northern Europe), *ABACO Journal of Cultural and Social Sciences*, (60-61), 131-151.
- Bloom Consulting (2017). *Portugal City Brand Ranking ©2017*. Acesso em 12 de junho de 2017, disponível em: <http://www.bloom-consulting.com/rankingportugal/>.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance. *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-126.

- Boje, D. M. (2008). *Storytelling organizations*. Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, 19, 409-421.
- Content Marketing Institute (2016). *B2B content marketing: 2016 benchmarks, budgets, and trends – North America*. CMI. Acesso em 20 de outubro de 2016, disponível em: [http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/09/2016 B2B Report Final.pdf](http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/09/2016_B2B_Report_Final.pdf).
- Cozmiuc, C. (2011). City branding - just a compilation of marketable assets?. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 14(1), 428-436.
- Crombie, B. (2011). Branding cities and clusters for economic development. *ISM Journal Of International Business*, 1(3), 1-20.
- DeLarge, C. A. (2004). Storytelling as a critical success factor in design processes and outcomes. *Design Management Review*, 15, 76-81.
- Denning, S. (2011). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative*. Hoboken: Jossey-Bass.
- Driscoll, C., & McKee, M. (2007). Restorying a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling. *Journal of Business Ethics*, 73, 205-217.
- Dunlap, J. C., & Lowenthal, P. R. (2013). What Was Your Best Learning Experience? Our Story about Using Stories to Solve Instructional Problems. *International Journal Of Teaching And Learning In Higher Education*, 25(2), 269-274.
- Dunleavy, P. (2010). *The future of joined-up public services*. London, England: London School of Economics.
- Elizagarate, V. (2003). *Marketing de ciudades*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Ernst and Young. (2017). *EY's Attractiveness Survey Portugal*. Acesso em 3 de junho, disponível em: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-portugal-attractiveness-2017/\\$FILE/ey-portugal-attractiveness-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-portugal-attractiveness-2017/$FILE/ey-portugal-attractiveness-2017.pdf).
- Ferreira, L. & Azeredo, M.J. (2011). Benchmarking de planeamento de destinos turísticos. In Oliveira, C.; Pinto, J.R. & Ferreira, L. (Eds.). *Turismo, Património e Inovação*. Porto: Edições Afrontamento. p. 197-205.
- Finlay, M., & Hogan, C. (1995). Who will bell the cat? Storytelling techniques for people who work with people in organizations. *Training & Management Development Methods*, 9, 601-618.
- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Gilchrist, V.J. & Williams, R.L. (1999). Key informant interviews. In Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (Eds.). *Doing qualitative research*. Sage Publications. p. 71-88.
- Gordon, J., & Perrey, J. (2015). The dawn of marketing's new golden age. *McKinsey Quarterly*. Acesso em 7 de janeiro de 2016, disponível em: http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/the_dawn_of_marketings_new_golden_age.
- Grisham, T. (2006). Metaphor, poetry, storytelling and cross-cultural leadership. *Management Decision*, 44, 486-503.
- Harris, J., & Barnes, B. K. (2005). Leadership storytelling. *Leadership Excellence*, 22, 7-8.
- Heeley, J. (2010). Nineteen years of city marketing: A view from the coalface. *Journal Of Town & City Management*, 1(3), 239-247.
- Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2010). *Qualitative research methods*. London: Sage.

- Herstein, R., Berger, R., & Jaffe, E. D. (2013). Five typical city branding mistakes: Why cities tend to fail in implementation of rebranding strategies. *Journal Of Brand Strategy*, 2(4), 392-402.
- Hospers, G. (2009). Lynch, Urry and city marketing: Taking advantage of the city as a built and graphic image. *Place Branding & Public Diplomacy*, 5(3), 226-233. doi:10.1057/pb.2009.10
- Humle, D. M. (2014). Remembering Who WE Are: Memories of identity through storytelling. *Tamara Journal For Critical Organization Inquiry*, 12(3), 11-24.
- Insch, A., & Florek, M. (2010). Marketing cities: Controversies, contradictions and consequences - A special issue of the Journal of Town and City Management. *Journal Of Town & City Management*, 1(3), 233-238.
- Jiwa, B. (2013). *The fortune cookie principle: The 20 keys to a great brand story and why your business needs one*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Jones, S. E., & LeBaron, C. D. (2002). Research on the relationship between verbal and nonverbal communication: Emerging integrations. *Journal of Communication*, 52(3), 499-521.
- Kahan, S. (2006). The power of storytelling to jumpstart collaboration. *Journal for Quality and Participation*, 29, 23-25.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58-73.
- Kavaratzis, M. (2011). The dishonest relationship between city marketing and culture: Reflections on the theory and the case of Budapest. *Journal Of Town & City Management*, 1(4), 334-345.
- Kazançoğlu, Đ., & Dirsehan, T. (2014). Exploring brand experience dimensions for cities and investigating their effects on loyalty to a city. *Business & Economics Research Journal*, 5(1), 17-37.

- Kolbe, R. H., & Burnett, M. S. (1991). Content-Analysis Research: An Examination of Applications with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity. *Journal Of Consumer Research*, 18(2), 243-250
- Kolter, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. New York: Simon and Schuster.
- Krippendorff, K. (2012). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage.
- Laartz, J. & Lülff, S. (2014). Innovation in local government: Open data and information technology. In McKinsey & Company, *Partnering to build smart cities*. McKinsey Practice Publications. p. 44-50.
- Lämsä, A.-M., & Sintonen, T. (2006). A narrative approach for organizational learning in a diverse organization. *Journal of Workplace Learning*, 18, 106-120.
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2002). *Qualitative communication research methods*. Sage.
- Lukosch, S., Klebl, M., & Buttler, T. (2011). Utilizing Verbally Told Stories for Informal Knowledge Management. *Group Decision & Negotiation*, 20(5), 615-642.
- Lundqvist, A., Liljander, V., Gummerus, J., & Van Riel, A. (2013). The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story. *Journal of Brand Management*, 20(4), 283-297.
- Lury, G. (2004). Once upon a time. *Brand Strategy*, (182), 32.
- Magalhães, A. (2014). Storytelling como recurso comunicacional estratégico: construindo a identidade e a imagem de uma organização. *Organicom*, 20, 93 – 106.

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research*. Thousands Oaks, California: Sage.
- Martinez, N. M. (2012). City marketing and place branding: A critical review of practice and academic research. *Journal Of Town & City Management*, 2(4), 369-394.
- McCarthy, J. (1998). Reconstruction, regeneration and re-imaging: The case of Rotterdam. *Cities*, 15(5), 337-344.
- Mulgan, G. (2009). *The art of public strategy: Mobilizing power and knowledge for the common good*. New York: Oxford University Press.
- Neto, V. (1998). Pensar turismo em termos de futuro. *Economia & Prospectiva*, 1(4), 7-15.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação – da interrogação à descoberta científica*. Porto: Vida Económica.
- Opdenakker, R. (2006, September). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 7, No. 4).
- Paddison, R. (1993). City marketing, image reconstruction and urban regeneration. *Urban studies*, 30(2), 339-349.
- Porto. (2014-2017). *O portal de notícias do Porto*. Acesso em junho de 2017, disponível em: <http://www.porto.pt/>.
- Pulizzi, J. (2012). The rise of storytelling as the new marketing. *Publishing research quarterly*, 28(2), 116-123.

- PwC. (2017). *European Cities Hotel Forecast 2017-2018*. Acesso em 3 de junho de 2017, disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/assets/european-hotels-forecast-report-2017-2018-web.pdf>.
- Ries, A. & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill, New York.
- Rizzi, P., & Dioli, I. (2010). Strategic planning, place marketing and city branding: The Italian case. *Journal Of Town & City Management*, 1(3), 300-317.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. California: Sage Publications.
- Sarău, A. (2015). Why Residents Choose a Place? Determining Factors that are taken into Account by a Resident when Choosing a Place. *International Journal Of Economic Practices & Theories*, 5(4), 399-405.
- Savitch, H. V. (2005). An anatomy of urban terror: Lessons from Jerusalem and elsewhere. *Urban Studies*, 42(3), 361-395.
- Smith, S. L. (1995). *Tourism analysis: A handbook*. 2^a ed. New York: Longman Group.
- Sowden, M. (2012). Storytelling or how to make people care for anything [E-book]. Acesso em 20 de maio de 2016, disponível em: <http://feveredmutterings.com/StorytellingEverything.pdf>.
- Stutts, N., & Barker, R. T. (1999). The use of narrative paradigm theory in assessing audience value conflict in image advertising. *Management Communication Quarterly*, 13, 209-244.
- Tugend, A. (2015). The tales we tell. *Entrepreneur*, 43(4), 46-48.
- Vimeo.com (2015). Acesso em 10 de outubro de 2016, disponível em: https://i.vimeocdn.com/video/498985150_640.jpg.

White Studio. (2014). *Guia de utilização dos logótipos institucionais*. Acesso em 20 de junho de 2017, disponível em: http://www.cm-porto.pt/assets/misc/documentos/Logos/Guia_logos_v2.pdf.

White Studio. (2014). *Porto. Manual de identidade*. Acesso em 20 de junho de 2017, disponível em: http://www.cm-porto.pt/assets/misc/documentos/Logos/Manual_de_identidade_MarcaPortoPonto.pdf.

Wylie, A. (1998). Storytelling: A powerful form of communication. *Communication World*, 15, 30-33.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. 4^a ed. California: Sage publications.

ANEXOS

Anexo A: Guião das entrevistas

#	Dimensões	Questões
A.	Contexto empírico	
A.1.	<i>Storytelling</i> , planeamento estratégico e identidade da cidade do Porto	<ul style="list-style-type: none"> - O reconhecimento e a atenção dados à cidade do Porto não param de crescer. Tem que ver com a sua visão estratégica e com o seu papel mediático e interventivo? - O Porto., a eleição de Melhor Destino Europeu, o congresso internacional das Cidades Criativas, entre tantas outras iniciativas e distinções, demonstram que o Porto está na moda, ou a cimentar o seu progresso? - Recorrer ao <i>storytelling</i>, como um conjunto de narrativas associadas ao local, é uma estratégia vantajosa para uma cidade?
B.	<i>Storytelling</i>	
B.1.	Relevância, forma e conteúdo das histórias	<ul style="list-style-type: none"> - Quais os elementos mais preponderantes para demonstrar a diferenciação e o posicionamento de uma cidade? - Os conteúdos comunicados sobre e através da cidade são mais orgânicos ou mais fabricados? - A relevância das narrativas depende mais da forma, do conteúdo ou dos canais? Ou são igualmente importantes?
B.2.	<i>Storytelling</i> em contexto profissional e organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - O <i>storytelling</i> é uma boa ferramenta para a cidade espelhar o seu posicionamento? - As dinâmicas narrativas aumentam o reconhecimento de uma cidade e valorizam-na? - O <i>storytelling</i> pode projetar eficazmente o Porto com histórias significativas para pessoas e organizações?
B.3.	Envolvimento emocional na	<ul style="list-style-type: none"> - A prática de <i>storytelling</i> fortalece os elos relacionais e emocionais entre pessoas, organizações e lugares?

	narrativa	- Existe uma relação entre a autenticidade da história, a empatia com a audiência e a experiência vivida?
B.4.	Proximidade relacional entre <i>stakeholders</i>	- O envolvimento emocional dos <i>stakeholders</i> da cidade é um requisito, uma meta ou uma consequência do <i>storytelling</i> ? - As ações de <i>storytelling</i> fazem convergir os interesses e as relações entre os <i>stakeholders</i> da cidade? - A identidade coletiva da cidade do Porto é alimentada e reforçada pelas suas histórias?
C.	City Marketing	
C.1.	Competitividade da gestão urbana	- No contexto de mercado atual, é inevitável que as cidades desenvolvam planos estratégicos de marketing para se tornarem competitivas? - O marketing de cidades permite conciliar as ações viradas para os residentes, turistas, empresas, visitantes e investidores, sem descurar as suas expectativas?
C.2.	Planeamento estratégico para o desenvolvimento integrado	- Em cidades como o Porto, assiste-se ao desenvolvimento integrado, coordenado e colaborativo entre os seus diversos agentes e instituições. Criar essa relação é preponderante para dar tração à cidade? - A construção e afirmação da identidade ideal para a cidade depende da convergência da visão e de interesses de todos os seus <i>stakeholders</i> ? - Prever as tendências de mercado permite criar planos estratégicos integrados mais sólidos e rentáveis para as cidades?
C.3.	Comunicação da mensagem e proposta de valor	- A construção de narrativas autênticas sobre a cidade do Porto promove a interação das pessoas com esta? - O sucesso do <i>storytelling</i> da cidade também depende dos canais de propagação? Ou as histórias são nativas, orgânicas e independentes? - A transmissão pessoal e virtual da mensagem da cidade é uma oportunidade a ser melhor explorada? Ou também constitui uma ameaça por poder desvirtuar a narrativa?

D.	<i>City Branding</i>	
D.1.	Identidade envolvente e diferenciadora de um território	<ul style="list-style-type: none"> - As condições necessárias para que uma cidade tenha a sua própria identidade estratégica são intrínsecas ou formatadas? - A identidade narrativa única e diferenciadora de uma cidade gera maior apreço e proximidade? - Quando estão reunidas as condições para se converter a identidade genérica de uma cidade numa imagem gráfica e sugestiva? É essencial?
D.2.	Posicionamento de marca e reconhecimento da imagem	<ul style="list-style-type: none"> - Porque foi tão importante a corporização gráfica da marca Porto.? A cidade tirou partido dessa mudança? - Os esforços de comunicação da marca Porto. foram fundamentais para o sucesso da sua identidade? - Como se tangibiliza a marca de uma cidade, de forma a criar associações positivas com valor não só simbólico, mas também funcional?
D.3.	Performance de marca em cidades	<ul style="list-style-type: none"> - A cidade do Porto tem uma identidade gráfica e narrativa marcante? Capaz de gerar envolvimento e projetar a sua marca? - O <i>storytelling</i> é um recurso viável para potenciar a performance de marca em cidades? - O estatuto das cidades no mercado local e global depende dos esforços de marketing e <i>branding</i>?
E.	Balanco final - síntese	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é o papel do <i>storytelling</i> na construção e afirmação da estratégia e identidade de uma cidade? - Existe uma relação direta entre o reconhecimento da cidade e a prática de <i>storytelling</i> por parte dos seus órgãos de gestão? - A “fertilização cruzada” entre <i>storytelling</i>, <i>city marketing</i>, <i>city branding</i> e o planeamento estratégico e integrado cria as condições ideais para o desenvolvimento urbano e para uma boa experiência de consumo?