



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2017

**FILIPA ALVES MOURATO  
AMADO**

**CITY BRANDING: TURISMO,  
CO-CRIAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA  
NA CIDADE**





2017

**FILIPA ALVES MOURATO  
AMADO**

**CITY BRANDING: TURISMO,  
CO-CRIAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NA  
CIDADE**

Tese apresentada ao IADE – Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Carlos Alves Rosa, Professor Auxiliar do IADE-U Instituto de Arte, Design e Empresa – Universitário.



**o júri**

presidente

Doutora Isabel Maria Bernardo Pereira Farinha  
Professora Auxiliar do *IADE-Universidade Europeia*

vogais

Doutora Daniela Langaro da Silva do Souto  
Professora Auxiliar do Instituto Universitario de Lisboa

Doutor Carlos Guilherme Vieira Alves da Rosa  
Professor Auxiliar do *IADE-Universidade Europeia*



## agradecimentos

Apresento hoje a minha tese de Mestrado depois de um ano de trabalho intenso, um processo que sem dúvida contou com o apoio de vários indivíduos aos quais tenho que agradecer. Quero começar por agradecer ao meu orientador Professor Carlos Alves Rosa, por todo o apoio e motivação que recebi ao longo destes meses, e pela sua mão amiga sempre pronta para ajudar na melhor das suas habilidades. À minha família e amigos, que me incentivaram a dar início a esta jornada que hoje vejo como insubstituível. Ao João, à Margarida e à Mariana, que estiveram sempre ao meu lado durante estes dois anos de mestrado. Agradeço também a todos os meus colegas do Pestana Group, que facilitaram a muitas vezes difícil conciliação entre trabalho profissional e académico. Por fim, queria agradecer a todos os entrevistados que disponibilizaram parte do teu tempo e que foram sem dúvida uma parte vital para o desenvolvimento desta tese. A todos, Muito Obrigada.



## palavras-chave

Turismo Citadino; Turismo Experiencial; Place Marketing; Place Branding; Lógica Serviço-Dominante; Co-criação.

## resumo

O trabalho dá início com o enquadramento conceptual, onde é feito um contexto histórico do turismo, a sua evolução desde a Revolução Industrial até se tornar o mais notável exemplo de globalização verificado no último meio século. Também é feito um contexto histórico do turismo em Portugal, onde são referidas as primeiras tentativas de promoção territorial. São introduzidos os conceitos de Turismo Citadino e Turismo de Experiência como os fenómenos que marcam atualmente a paisagem do setor e as suas implicações na cidade. De seguida é analisada a situação atual do Turismo em Lisboa, referindo alguns fenómenos como o aumento do alojamento turístico e a predisposição ao investimento na cidade. É apresentada a ideia da cidade como espaço hoteleiro com complexas relações entre atores sociais, entre estas a relação entre o turista e o residente. Explora-se a implementação de marketing na cidade como resposta à globalização e à competição entre as cidades, onde *Place Marketing* e *Place Branding* surgem como ferramentas modernas capazes. Segue o processo de desenvolvimento de uma marca-cidade e a implementação de um plano de marketing na cidade. É feita a relação entre qualidade de vida na cidade e qualidade da marca-cidade, e o seu impacto na perceção e satisfação dos *stakeholders*. Analisa-se o *empowerment* do *consumer Always On* que surge com a proliferação das TIC e a sua interação com a marca neste novo paradigma. É também explorado o impacto das TIC no turismo e no próprio turista e a sua experiência. Procura-se provar que o conceito de *Smart City* tem potencial para ser usado na melhoria da qualidade de vida e da própria cidade. É abordado o novo foco estratégico que coloca o marketing numa lógica dominante na intangibilidade dos recursos, juntamente com a co-criação de valor através do relacionamento entre a marca e os seus *stakeholders*. Apresenta-se o *Brand Just-In-Time Model* como resposta ao novo papel ativo do consumidor *Always On*, e como é que o mesmo pode ser aplicado na cidade. Por fim, é revelado o problema e o plano de investigação, este dividido em duas fases sequenciais. Segue a análise dos resultados e as conclusões retiradas.



**Keywords**

City Tourism; Experiential Tourism; Place Marketing; Place Branding; Service-Dominant Logic; Co-creation.

**abstract**

The dissertation begins with the conceptual framework, where a historical context is made, tourism evolution of the Industrial Revolution until it becomes the most remarkable example of globalization in the last half century. A historical context is also made about the tourism in Portugal, where the first Portuguese attempts at territorial promotion are mentioned. The concepts of City Tourism and Experiential Tourism are introduced as the phenomena that currently mark the landscape of the sector and its implication in the city. Next, the current situation of the tourism in Lisbon is analyzed, and some phenomena such as the increase of tourist accommodation and predispositions to investments in the city are mentioned. It's presented the idea of a city as a hospitable place with complex relationship between its actors, between the tourist and the resident for example. It explores the implementation of marketing in the city as a response to globalization and competition between cities where place Marketing and Place Branding emerge as capable modern tools. It follows the process of developing a city-brand and the implementation of a marketing plan in the city. A comparison between quality of life in the city and the quality of the city-brand is made, and its impact on the perception and satisfaction of the stakeholders. The empowerment of the consumer Always On with the proliferation of ICT and the interaction between the brand and the consumer in this new paradigm is analyse. It also explores the impact of ICT on tourism and on the tourist himself and his experience. It tries to prove that the concept of Smart City has potential to be used to improve the quality of life and the city itself. Its addressed the new strategic focus that places marketing in a dominant logic in the intangibility of resources, along with the co-creation of value through the relationship between the brand and its stakeholders. The Just-In-Time Brand Model is presented in response to the new active role of the consumer Always On, and how it can be applied in the city. Finally, the investigation, problem and the plan divided into two sequential phases are revealed. The analysis of the results and conclusion drawn follows.



## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>15</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>16</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>I ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL .....</b>	<b>21</b>
<b>CONTEXTO DO TURISMO .....</b>	<b>21</b>
O Passado e o Presente do Turismo em Portugal .....	22
O fenómeno do Turismo Citadino e Experiencial .....	23
O Turismo em Lisboa e o Airbnb .....	25
Hospitalidade na Cidade e a relação entre Turista e Residente.....	26
<b>A IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING NA MARCA-CIDADE .....</b>	<b>28</b>
<i>Place Marketing e Branding</i> como disciplinas académicas ...	28
Desenvolvimento da Marca-Cidade .....	29
Implementação de um plano de Marketing numa cidade .....	32
<b>SATISFAÇÃO E QUALIDADE NA CIDADE .....</b>	<b>33</b>
Qualidade da Experiência da Cidade .....	34
Satisfação e Perceção da imagem de uma cidade .....	36
<b>EMPOWERMENT DO CONSUMER ALWAYS ON .....</b>	<b>37</b>
Interação entre o consumidor e a marca através das TIC ....	38
Digital Word-of-Mouth (e Keyboard) e o Turista .....	40
Potencial de <i>Smart Cities</i> para o Turismo .....	42
<b>CO-CRIAÇÃO DE VALOR E LÓGICA SERVIÇO-DOMINANTE .....</b>	<b>43</b>
O novo foco estratégico .....	43
Co-criação entre o consumidor e a marca .....	44
<b>JUST-IN-TIME BRAND MODEL .....</b>	<b>46</b>
Diálogo 'Always On' .....	46
O novo modelo <i>Just-in-Time</i> .....	47
<i>JIT Brand Model</i> na Marca-Cidade .....	50
<b>II MARCO TEÓRICO, QUESTÕES E HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO ...</b>	<b>51</b>
Questões e hipóteses de investigação .....	52
<b>III METODOLOGIA .....</b>	<b>55</b>

Desenho Metodológico .....	55
Plano de Investigação .....	55
Caraterização do Universo e da Amostra .....	55
Procedimentos da Fase Exploratória .....	56
Procedimentos da Fase Confirmatória .....	59
<b>IV RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
Análise e interpretação da Fase Exploratória .....	61
Análise e interpretação do Pré-Teste .....	63
Análise e interpretação da Fase Confirmatória .....	65
Plano de análise das variáveis observadas .....	67
Análise e validação dos dados .....	68
Análise de causalidade .....	71
Análise exploratória da dimensionalidade e causalidade emergente .....	73
Teste das Hipóteses de Investigação .....	79
<b>V CONCLUSÕES .....</b>	<b>85</b>
Discussão e principais conclusões .....	85
Limitações da investigação.....	87
Recomendações para o futuro .....	88
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>91</b>
Anexo A .....	91
Anexo B .....	92
Anexo C .....	93
Anexo D .....	94
Anexo E .....	95
Anexo F .....	96
Anexo G .....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Elementos constituintes da Marca-Cidade. Fonte: Aleixo (2016) .....	31
<b>Figura 2:</b> Diferentes Grupos-Alvo para o <i>Place Marketing</i> . Fonte; Živković, Gajić, & Brdar (2014). 33	
<b>Figura 3:</b> O conceito de perceção da Marca-Cidade. Fonte: Živković, Gajić, & Brdar (2014) .....	37
<b>Figura 4:</b> The JIT Brand Model. Fonte: Rosa, 2015 .....	48
<b>Figura 5:</b> Desenho metodológico: fases e tarefas do processo de investigação. Elaboração Própria .....	55
<b>Figura 6:</b> “Como é que os Residentes veem impacto do Turismo na cidade de Lisboa?” (Laddering Technique) .....	61
<b>Figura 7:</b> “Como é que os Turistas veem a cidade de Lisboa?” (Laddering Technique) .....	63
<b>Figura 8:</b> Scree plot da análise fatorial exploratória dos Residentes .....	74
<b>Figura 9:</b> Scree plot da análise fatorial exploratória dos Turistas .....	76

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Chegadas de turistas internacionais entre 1990 e 2015. Fonte: World Tourism Organization (UNWTO), Dados coletados julho 2016 .....	21
<b>Quadro 2:</b> Chegadas de turistas internacionais entre 2010 e 2015 a Portugal. Fonte: World Tourism Organization (UNWTO), Dados coletados julho 2016 .....	23
<b>Quadro 3:</b> Fatores que podem ter contribuíram para a crescente popularidade do turismo de cidade. Elaboração própria, adaptado de Bock (2015) .....	24
<b>Quadro 4:</b> Plano de ação das entrevistas aos residentes .....	57
<b>Quadro 5:</b> Plano de ação das entrevistas aos turistas .....	58
<b>Quadro 6:</b> Resultados Pré-Teste dos Residentes em Escala Diferencial Semântico .....	64
<b>Quadro 7:</b> Resultados Pré-Teste dos Turistas em Escala Diferencial Semântico .....	65
<b>Quadro 8:</b> Resultados Questionário dos Residentes em Escala Diferencial Semântico .....	66
<b>Quadro 9:</b> Resultados Questionário dos Turistas em Escala Diferencial Semântico .....	67
<b>Quadro 10:</b> Matriz de correlações para os Residentes .....	69
<b>Quadro 11:</b> Teste de Cronbach para os Residentes .....	70
<b>Quadro 12:</b> Matriz de correlações para os Turistas .....	70
<b>Quadro 13:</b> Teste de Cronbach para os Turistas .....	71
<b>Quadro 14:</b> Modelo de Regressão Linear para os Residentes .....	71
<b>Quadro 15:</b> Significância da Regressão para os Residentes .....	71
<b>Quadro 16:</b> Coeficientes de regressão para os Residentes .....	72
<b>Quadro 17:</b> Modelo de Regressão Linear para os Turistas .....	72
<b>Quadro 18:</b> Significância da Regressão para os Turistas .....	72
<b>Quadro 19:</b> Coeficientes de regressão para os Turistas .....	73
<b>Quadro 20:</b> Teste KMO de adequação amostral para os Residentes .....	74
<b>Quadro 21:</b> Análise fatorial exploratória para os Residentes .....	74
<b>Quadro 22:</b> Matriz rodada de componentes para os Residentes .....	75
<b>Quadro 23:</b> Teste KMO de adequação amostral para os Turistas .....	75
<b>Quadro 24:</b> Análise fatorial exploratória para os Turistas .....	76
<b>Quadro 25:</b> Matriz rodada de componentes para os Turistas .....	77
<b>Quadro 26:</b> Modelo de Regressão Linear das Dimensões Latentes para os Residentes .....	78
<b>Quadro 27:</b> Significância da Regressão das Dimensões Latentes para os Residentes .....	78
<b>Quadro 28:</b> Coeficientes de regressão das Dimensões Latentes para os Residentes .....	78
<b>Quadro 29:</b> Modelo de Regressão Linear das Dimensões Latentes para os Turistas .....	79
<b>Quadro 30:</b> Significância da Regressão das Dimensões Latentes para os Turistas .....	79
<b>Quadro 31:</b> Coeficientes de regressão das Dimensões Latentes para os Turistas .....	79
<b>Quadro 32:</b> Resumo do teste de hipóteses de investigação .....	80
<b>Quadro 33:</b> Indicadores-Chave da percepção do Turismo em Lisboa .....	83

## INTRODUÇÃO

O turismo atravessa um ambiente de concorrência à escala global, onde se encontra sujeito a novas tendências de mudança. Este setor tem atingido ritmos muito elevados de crescimento nominal que, devido a fatores como o fácil acesso a transportes de baixo custo, superam a média da restante economia a nível mundial. Hoje, é quase inquestionável o impacto do turismo em Portugal, sendo que a evolução do setor levou ao reconhecimento internacional do país como um destino turístico prestigiado.

Ao mesmo tempo, assistimos à caracterização das cidades como locais de extensa e crescente aglomeração populacional tanto a nível turístico como residencial. As cidades são pontos atrativos, capazes de oferecer uma grande variedade de experiências no mesmo local. Com isto, o tipo de férias “Sol & Praia” tem vindo a descer de popularidade nos últimos anos para dar lugar a um turismo citadino, acompanhando este desenvolvimento e evolução das cidades. A natureza mutável do turismo urbano está a tornar-se cada vez mais evidente em muitas cidades, incluindo Lisboa. A capital portuguesa é uma das cidades onde é claramente possível identificar tanto o crescimento geral do setor do turismo país como do turismo urbano. Fatores como o aumento do alojamento turístico e do número das chegadas de turistas todos anos a Lisboa surgem então como possíveis desafios para a cidade.

Com a globalização, há agora uma forte competição não só entre empresas e marcas, mas entre territórios. As cidades estão a competir entre si e estão cada vez mais focadas em desenvolver novas estratégias com o objetivo de as definir como ícones locais e globais. Novos conceitos e ferramentas estão a ser estudados e testados para que a cidade consiga atrair tanto *stakeholders* como necessárias fontes de investimento. É cada vez mais essencial que uma cidade consiga comunicar a sua imagem e atributos num mundo globalizado, de maneira a se distinguir e destacar da competição. Assim, uma cidade também precisa de ser capaz de desenvolver e implementar um plano que responda aos seus objetivos preestabelecidos e que seja capaz de satisfazer as necessidades reais ou imaginárias dos seus grupos-alvo.

Com a globalização, as cidades incorporam-se numa extensa e crescente aglomeração populacional que integra uma rede ampla de conectividade e mobilidade, capaz de gerar diferentes tipos de hospitalidade. Com o crescimento do turismo urbano, é importante analisar a partir de uma perspetiva sociológica as relações que são desenvolvidas no contexto da cidade como espaço hospitaleiro. É agora necessário identificar estas relações entre a cidade e o seu consumidor que, graças à proliferação das TIC, este está cada vez mais informado e capaz de influenciar e co-criar valor para a marca-cidade. Cabe ao gestor da marca criar canais abertos de comunicação com o consumidor de forma a conseguir fazer a recolha e gestão de informação que possa ser aplicada no desenvolvimento e inovação da marca-cidade, de forma a responder às necessidades do mercado.

Para concluir, as cidades devem ser capazes de se adaptarem melhor e mais rapidamente às mudanças do mercado e ao processo de globalização. Analisando o grau de importância do setor turístico em Portugal e o crescimento atual do turismo urbano, a cidade de Lisboa deve explorar novos fatores de atratividade e criar condições para responder às necessidades da procura, quer dos turistas quer dos residentes.

Assim, procura-se de seguida responder à questão: “Quais são os aspetos determinantes para gerir e desenvolver a marca-cidade e a qualidade de vida?” aplicada à cidade de Lisboa. O estudo de caso será efetuado em duas fases sequenciais, sendo a primeira exploratória segundo um método misto (quantitativa e qualitativa), e a segunda confirmatória quantitativa. A primeira fase consiste em entrevistas semi-estruturadas pessoais cara-a-cara a residentes e turistas na zona de Lisboa. E na segunda fase irá ser aplicado um questionário, desenvolvido com a informação recolhida na fase anterior, às mesmas amostras.

Em consequência, esta investigação divide-se em cinco capítulos:

Capítulo I – Enquadramento conceptual

Capítulo II – Marco Teórico, Questões e Hipóteses de Investigação

Capítulo III – Metodologia

Capítulo IV – Resultados

Capítulo V – Conclusões; Limitações e Recomendações

No primeiro capítulo foi efetuada uma revisão bibliográfica sobre temas relacionados com o propósito da investigação. No segundo capítulo, é evidenciado o marco teórico, onde são apresentadas a pergunta e as hipóteses de investigação que vão dar início ao trabalho de campo. No capítulo seguinte é descrito a metodologia usada para a investigação, juntamente com os instrumentos e técnicas de recolha de dados. O capítulo quatro revela o tratamento e análise dos dados obtidos com base no estudo de caso empírico. Por fim, o último capítulo apresentará as conclusões finais da investigação, juntamente com as limitações e recomendações para o futuro.



## I ENQUADRAMENTO CONCRETUAL

### CONTEXTO DO TURISMO

Para Vieira, o turismo constitui o mais notável exemplo de globalização verificado no último meio século, expandindo-se globalmente de forma notável e com elevadas taxas de crescimento (2014, p.13). Segundo os dados da *World Travel and Tourism Council* em 2013, o setor *Travel & Tourism* contribui 9,5% do global GPS para a economia global, crescendo mais rapidamente do que outros setores significativos, como serviços financeiros e de negócios, transporte e construção (Cibinskiene & Snieskiene, 2015, p.105).

A expansão do turismo teve origem na Revolução Industrial que decorreu na Europa e está relacionada com três fatores: o aumento dos tempos livres, o progresso e desenvolvimento dos meios de transporte e a melhoria do nível de vida, principalmente nos países mais desenvolvidos. É a partir do início do século XX que o turismo é considerado como uma atividade economicamente relevante, desenvolvendo-se mais na região da Europa, como é possível verificar pelos dados do quadro 1. De fato, na União Europeia, o turismo representava, em 2014, cerca de 4% do PIB e empregava 4% da sua população ativa, cerca de 8 milhões de pessoas (Vieira, 2014, p.179).

	International tourist arrival (million)							Market share (%)	Change (%)			Average a year (%)
	1990	1995	2000	2005	2010	2014	2015*	2015*	13/12	14/13	15*/14	2005-'15*
<b>World</b>	435	527	674	809	950	1,134	1,186	100	4.6	4.2	4.6	3.9
Advanced economies	299	339	424	470	516	622	653	55.0	4.6	5.7	5.0	3.3
Emerging economies	136	188	250	339	434	512	533	45.0	4.6	2.4	4.1	4.6
<b>Europe</b>	261.5	304.5	386.6	453.2	489.4	580.2	607.7	51.2	4.8	2.3	4.7	3.0
Northern Europe	28.7	36.4	44.8	59.9	62.8	70.8	75.9	6.4	2.4	5.3	7.3	2.4
Western Europe	108.6	112.2	139.7	141.7	154.4	174.4	180.0	15.2	2.8	2.1	3.2	2.4
Central/Eastern Europe	33.9	57.9	69.6	95.3	98.9	120.2	126.6	10.7	7.7	-6.2	5.3	2.9
Southern/Medit. Europe	90.3	98.0	132.6	156.4	173.3	214.8	225.2	19.0	5.6	6.9	4.8	3.7

**Quadro 1:** Chegadas de turistas internacionais entre 1990 e 2015. Fonte: World Tourism Organization (UNWTO), Dados coletados julho 2016.

Vieira afirma que o padrão de crescimento do turismo europeu caracterizou-se por uma nítida separação entre países geradores e países recetores de fluxos

turísticos, uma separação determinada pelo respetivo nível de desenvolvimento económico e pelas suas condições geográficas. É possível dizer que o turismo europeu teve então início nos anos cinquenta, com a deslocação da população mais abastada do Norte da Europa para a costa mediterrânea durante as suas férias (2014, p.17-18).

### **O Passado e o Presente do Turismo em Portugal**

O turismo era um fenómeno desconhecido em Portugal até meados do século XIX. Porém, quando o turismo internacional começou a desenvolver-se no fim da Segunda Guerra Mundial, Portugal participou nessa expansão, tendo beneficiado dela largamente. Nessa altura, algumas localidades em Portugal começaram então a desenvolver atividades de forma organizada com vista a atrair indivíduos de fora, dando início ao aparecimento dos destinos turísticos no país (Cunha, 2010; Vieira, 2014).

Estas ideias para promover o desenvolvimento do turismo em Portugal surgem, essencialmente, pela necessidade de resolver os problemas financeiros que o país defrontava nos finais do século XIX e início do século XX. De facto, o interesse pelo setor surge quando Portugal começou a notar no potencial contributo das visitas de estrangeiros para o saldo comercial em alguns países europeus. Assim, entre 1911 e 1927, surgem algumas tentativas para estruturar uma organização capaz de enquadrar e dinamizar a atividade turística do país, lançado então bases legislativas e organizacionais de uma atividade turística. Assim, Portugal, através de “atos mais ou menos isolados sem a identificação de uma linha de rumo”, conseguiu-se situar entre os primeiros países do mundo a adotar ações concretas para desenvolver o turismo (Cunha, 2010).

Hoje, é quase inquestionável o grande contributo do turismo não só para o chamado “milagre económico português”, caracterizado por um aumento do PIB em 120% entre 1960 e 1973, como também para a transferência para o setor de serviços de uma boa parte da população que operacionava no setor primário, sobretudo na atividade agrícola. Estes acontecimentos criaram as condições para a abertura da sociedade portuguesa para o exterior e para a possibilidade de modernização (Vieira, 2014, p.20).

O setor do turismo e acolhimento em Portugal assume uma importância estratégica determinante, representando 15% das exportações, 8% do emprego total e 5% do PIB do país, criou 40 mil empregos nos primeiros nove meses de 2016 e gerou mais de 11 mil milhões de euros em receitas em 2015 (Marques, 2016). De acordo com a *World Tourism Organization* (UNWTO), no ranking de 2015, Portugal subiu de posições tanto em termos de receitas de turismo internacional (de 27º para 26º lugar), como em termos de chegadas de turistas (de 36º para 33º), embora tenha descido de posição relativamente a despesas do turismo internacional (45º para 46º)<sup>1</sup>. Portugal foi também o país mais premiado nos *World Travel Awards* em 2016 - que servem para reconhecer, premiar e celebrar a excelência em todos os setores de viagem e turismo global -, onde recebeu 24 estatuetas, num total de 110 prémios atribuídos, entre estes o prémio ‘Melhor da Europa’ (Expresso, 2016, p.2-3). Também a cidade de Lisboa ganhou ‘Melhor Destino Europeu’ em 2016, e este ano a capital está nomeada para ‘Leading Destination City Break da Europa’ e ‘Leading Destination Cidade’<sup>2</sup>.

Destinations	International tourist arrivals									International tourism receipts				
	Series	(1000)				Change (%)			Share (%)	(US\$ million)				Share (%)
		2010	2013	2014	2015	13/12	14/13	15/14	2015	2010	2013	2014	2015	2015
Europe		189,359	567,109	580,238	607,727	4.8	2.3	4.7	100	412,183	492,764	513,535	450,731	100
Portugal	TCE	6,832	8,301	9,277	10,176	8.0	11.8	9.7	1.7	10,077	12,284	13,808	12,606	2.8

**Quadro 2:** Chegadas de turistas internacionais entre 2010 e 2015 a Portugal. Fonte: World Tourism Organization (UNWTO), Dados coletados julho 2016.

### O fenómeno do Turismo Citadino e Experiencial

O turismo de cidade é atualmente um dos segmentos de viagens com maior crescimento a nível mundial, e Bock (2015) enumera alguns fatores que podem ter contribuído para esta crescente popularidade, como mostra o quadro 3. O autor acrescenta que o segmento aumentou 72% nos últimos 5 anos e que, em alguns países, este tipo de viagens ultrapassa as “Sol & Praia” como o tipo mais popular de férias. Este é um fenómeno relativamente recente, mas que está a ser adotado

<sup>1</sup> Fonte:

[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas\\_indicadores/UNTWO\\_Tourism\\_Highlights\\_2016\\_Edition.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas_indicadores/UNTWO_Tourism_Highlights_2016_Edition.pdf), acedido em março 2017

<sup>2</sup> Fonte: <https://www.worldtravelawards.com/>, acedido em maio 2017

pela maioria das cidades europeias, que estão a usar fundos substanciais para competir nesta área. É então importante ter em conta o rápido crescimento deste tipo de turismo, juntamente com todas as suas implicações para o futuro, no desenvolvimento e gestão de uma cidade.

FATOR	EXPLICAÇÃO
Urbanização	As pessoas que vivem nas cidades são mais propensas a associar-se com cidades e assim estão mais inclinadas a visitar outras cidades.
Proliferação dos transportes de baixo custo	Mais acessíveis às massas, oferecendo mais opções de destino a um preço baixo e duração de viagem mais curta.
Número de viagens/férias	Aumento da população que realiza várias viagens por ano, numa tendência crescente do número de férias mais curtas em comparação com apenas uma época de férias por ano.
Cidade como destino turístico	As perceções das pessoas relativamente às cidades como destinos turísticos tem vindo a mudar. Hoje em dia, os viajantes não consideram mais a cidade como apenas uma entrada, uma saída ou um ponto de trânsito, mas antes como um destino por si mesmo.

**Quadro 3:** Fatores que contribuíram para a crescente popularidade do turismo de cidade.

Elaboração própria, adaptado de Bock (2015).

As cidades têm uma grande variedade de ofertas culturais numa área relativamente pequena, pelo que são capazes de oferecer experiências únicas, singulares e memoráveis. A cidade pode então tomar a iniciativa de promover o acolhimento de turistas, por meio de melhoramento de serviços, políticas e estruturas. Para Cibinskiene e Snieskiene, a competitividade do turismo urbano reflete-se na capacidade da cidade em destacar a sua atratividade para os turistas, fornecendo bens e serviços melhor do que outras cidades (2015, p.106). No entanto, é importante notar que desenvolver uma imagem de destino turístico poderá não ser a melhor estratégia neste contexto. De fato, o turismo citadino está cada vez mais associado à ideia a que muitos autores chamam de “experiência autêntica do quotidiano” dentro da cidade, em que os turistas procuram ter uma experiência rica da cidade semelhante à de um residente. Assim, Bock (2015) apresenta o fenómeno do Turismo de Experiência como outra das tendências mais significativas em termos globais na área do turismo e hospitalidade. O autor afirma que cada vez mais as pessoas querem viajar a um nível emocional mais profundo e pessoal, “virando as costas” aos pacotes de férias pré-arranjados.

Para Bock (2015) é bastante evidente que há possíveis implicações com o aumento do turismo urbano, em que a crescente entrada populacional na cidades pode, segundo Oliveira (2016), criar vários desafios, entre eles: a quantidade de pessoas superior ao que o mercado pode acolher, os congestionamentos constantes que comprometem as deslocações dos trabalhadores, a falta de qualificação, a violência urbana, as alterações climáticas, a desigualdade social e a falta de segurança. Não obstante, este fenómeno também pode representar oportunidades de desenvolvimento de áreas carentes. As cidades devem então ser capazes de se adaptarem melhor e mais rapidamente às mudanças do mercado e ao processo de globalização, de forma a aproveitarem as oportunidades do turismo e ao mesmo tempo manter a qualidade de vida dos residentes.

### **O Turismo em Lisboa e o Airbnb**

Em dezembro de 2016, o Expresso publicou um artigo intitulado 'O novo fado de Lisboa' que relata a "turistificação desenfreada" que está a decorrer na capital. O artigo aborda o fenómeno da gentrificação em Lisboa, em que a chegada de novos residentes da classe média acaba por expulsar as populações com menos recursos. Este processo foi estudado por Agustin Cocola Gant, investigador do Centro de Estudos Geográficos na Universidade de Lisboa, na cidade de Barcelona, onde a explosão da oferta de alojamento para turistas gerou receios de uma "disneyficação" - uma cidade com muitas atrações, mas sem habitantes. O investigador afirma que a capital portuguesa "vai pelo mesmo caminho e de uma forma mais rápida". Também o geógrafo João Seixas, professor auxiliar da Universidade Nova de Lisboa, coordenador da equipa para a Reforma Administrativa da Cidade de Lisboa, concluiu que o rácio de turistas face ao número de residentes em Lisboa é um "dos maiores da Europa". A culpa, garante, é da reforma da lei de arrendamento de 2012, que facilitou os despejos no caso de o proprietário desejar fazer obras no prédio. No artigo de Marques (2016) é ainda referido outra possível causa nascida da crise económica que teve início em 2008: a diminuição drástica do acesso ao crédito, que fez com que toda a pressão do mercado de habitação se concentrasse no arrendamento, o que fez disparar as rendas. Ainda é importante referir que, para alguns autores, a saída da população do centro histórico não é um fenómeno recente e que a sua explicação pode não

ser tão simplista. O fenómeno tem raízes mais estruturais e históricas, com o desenvolvimento desde os anos 80 de “uma política única de apoio à expansão urbana” com subsídios diretos e indiretos à construção nova “que serviu muito bem à banca e às empresas promotoras”, à custa de um endividamento considerável. “Não se investiu nada nem na reabilitação, nem no mercado de arrendamento, nem na habitação pública. Essa política promoveu o abandono das cidades.” (Marques, 2016)

Este desaparecimento dos residentes e aumento de apartamentos turísticos foi acompanhado pela popularização da plataforma de alugueres criada em 2008, AirBnB. Atualmente, segundo Gant (2016), o negócio de alugueres nestas plataformas já não se trata de um pequeno negócio familiar, mas de investidores e proprietários que compram imóveis, desalojando os inquilinos, para convertê-los em alojamento turístico. Segundo a revista Forbes, depois de uma recolha dos dados da empresa AirDNA - uma consultora que analisa a informação da plataforma AirBnB -, a capital portuguesa é a 8ª cidade a nível mundial onde é possível fazer mais dinheiro alugando um imóvel comparando com o valor médio que receberia por uma renda no mesmo apartamento. Por exemplo, num apartamento com uma renda média de 660 euros por mês, o aluguer a turistas poderia garantir um rendimento anual de 14 mil euros, ou seja, quase o dobro (Marques, 2016). Lisboa é então uma das cidades com um perfil mais comercial e que oferece melhor rentabilidade aos investidores. No entanto, a Associação do Alojamento Local em Portugal (ALEP) afirma que a ideia de que prédios inteiros pertencem a grandes investidores “é um mito” e que 71% dos titulares no Registo Nacional de Alojamento Local (RNAL) têm apenas uma unidade, 19% duas ou três, 8% têm entre quatro a oito e que 2% têm mais de dez imóveis.

### **Hospitalidade na Cidade e a relação entre Turista e Residente**

As cidades estão a tornarem-se cada vez mais globais, incorporando-se numa extensa e crescente aglomeração populacional que integra uma rede ampla de conectividade e mobilidade, que gera diferentes tipos de hospitalidade que devem ser explorados (Oliveira, 2016). Porém, ao contrário das cidades, que têm sido estudadas ao longo dos tempos e em diversas disciplinas, o mesmo não acontece com o conceito de hospitalidade na cidade. O trabalho desenvolvido sobre as

idades como espaços hospitaleiros é relativamente escasso, não havendo uma noção singular do conceito, dada a imensa variedade de cidades e formas de hospitalidade presentes nas mesmas (Broek Chávez & van der Rest, 2014, p.32).

Devido à complexidade do tema, torna-se igualmente complicado identificar os protagonistas na relação anfitrião-hóspede, sendo que estas relações podem ser bastante variadas e com vários níveis (Broek Chávez & van der Rest, 2014). Por exemplo, em qualquer cidade, um cidadão tanto pode desempenhar o papel de anfitrião como o de convidado em momentos distintos, com outros cidadãos ou mesmo com diferentes tipos de *outsiders*. Esta re-apropriação da experiência de hospitalidade pode ter efeitos distintos sobre os hábitos sociais da cidade em geral. Numa perspetiva sociológica, é possível detetar os efeitos das cidades sobre as relações humanas, onde as “pessoas das cidades” vivem no anonimato e a sua atitude para que com os outros é uma de contenção. Apesar de geralmente não se considerar a indiferença para com um estranho um “terreno fértil” para a hospitalidade, esta pode ser vista como uma “aceitação distante” do turista (Broek Chávez & van der Rest, 2014). Assim, o afastamento não impede necessariamente o desenvolvimento de bons níveis de hospitalidade, tanto para com o turista como para o residente.

Como já foi referido, os turistas estão à procura de experiências cada vez mais autênticas e locais, fazendo com que a linha que separa o residente do turista se torne cada vez mais tênue. Isto resulta num interesse e procura pelo mesmo tipo de conforto, entretenimento e espaço entre os dois lados. Porém, é importante referir que esta aproximação pode gerar conflitos entre locais e turistas, o pode afetar os níveis de hospitalidade da cidade e eventualmente a experiência na mesma. No caso de Lisboa, mais especificamente da zona de Alfama, foi detetado uma sensação generalista nos moradores “de que estão em segundo plano relativamente aos turistas”, em que muitos deles têm uma atitude de descontentamento em relação aos turistas, devido ao ruído e poluição nas ruas causado pelos mesmos (Marques, 2016). Torna-se importante para uma cidade conseguir detetar todos os níveis de hospitalidade existentes, de forma a fazer uma boa gestão e garantir a melhor experiência entre todos os seus atores sociais.

## **A IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING NA MARCA-CIDADE**

Atualmente, mais de metade da população mundial vive nas cidades, tornando-as no principal “motor económico” a nível global. Impulsionado pela diminuição dos custos de comunicação e deslocação face à globalização, um espírito de concorrência entre as cidades tem vindo a emergir exponencialmente. As cidades contemporâneas competem entre si, pelo que estão cada vez mais focadas em desenvolver novas estratégias com o objetivo de as definir como ícones locais e globais, adotando novos conceitos e ferramentas modernas, para atrair turistas, potenciais investidores e outros stakeholders (Gartner, 2011; Metaxas, Bati, Filippopoulos, Drakos, & Tzellou, 2011; Pinto & Modlinski, 2016). Assim, devido a esta competição feroz e à necessidade de diferenciação, o Marketing surge como um processo necessário para contribuir para o desenvolvimento económico e social de determinada cidade. Neste contexto, conceitos como ‘place marketing’ e ‘place branding’ têm emergido nas últimas décadas, ganhando maior popularidade entre funcionários municipais (Zenler & Martin, 2011, p.33).

É possível conceber *Place Marketing* como um processo de desenvolvimento e comunicação, que é oferecido por uma zona urbana para diversos grupos e instituições suscetíveis à sua imagem. Já o *Place Branding* tem como objetivo criar uma imagem ou promover uma identidade e os aspetos económicos de uma zona em particular (Muñiz Martinez, 2012, p.375; Santos, 2013, p.5). Estes conceitos surgem como processos de promoção territorial e têm como objetivo principal o desenvolvimento e afirmação local, através da mobilização de recursos e tirando partido das vantagens competitivas da região, de forma a potenciar o desenvolvimento socioeconómico da cidade (Aleixo, 2016, p.32).

### ***Place Marketing e Branding* como disciplinas académicas**

A disciplina de Marketing tem vindo a abranger várias áreas na sua evolução, e as cidades não foram exceção. Embora alguns exemplos que podem ser considerados de promoção de cidades tenham surgido por volta de 1850, dentro do contexto da pesquisa académica estes são conceitos relativamente novos. As primeiras publicações dedicadas ao tema surgiram de economistas regionais, geógrafos e outros cientistas sociais, porém estas estavam limitadas principalmente aos aspetos promocionais de lugares (Zenker & Martin, 2011, p.33). Entre 1990 e

1999, a literatura sobre *Place Marketing* e *Place Branding* cobriu uma variedade de questões às quais contribuíram vários acadêmicos de inúmeras disciplinas, criando uma coleção substancial sobre estes conceitos. Todavia, após a análise de 212 artigos publicados durante este período, Gartner (2011) conclui que o campo ainda não chegara a um ponto em que é possível afirmar que uma “teoria robusta está em construção”.

Há, no entanto, indícios que estes conceitos estão a mudar o foco de forma a serem entendidos como ferramentas de gestão integrada. Infelizmente, este ponto de vista ainda não é o senso comum nas práticas de *Place Marketing* e *Place Branding*, o que leva a abordagens limitadas para medições de sucesso (Zenler & Martin, 2011, p.35). Existe também uma certa tendência em ver o Marketing de uma forma simples e/ou limitada, nada mais do que campanhas de promoção que decorrem durante um curto período de tempo e em circunstância específicas. Esta visão pode ser problemática, levando ao desenvolvimento de planos de marketing sem quaisquer benefícios ou perspectivas futuras para a comunicação da cidade. Assim, estas noções pouco elaboradas fazem com que se torne extremamente difícil compreender a área do marketing para organismos complexos como as cidades (Muñiz Martinez, 2012).

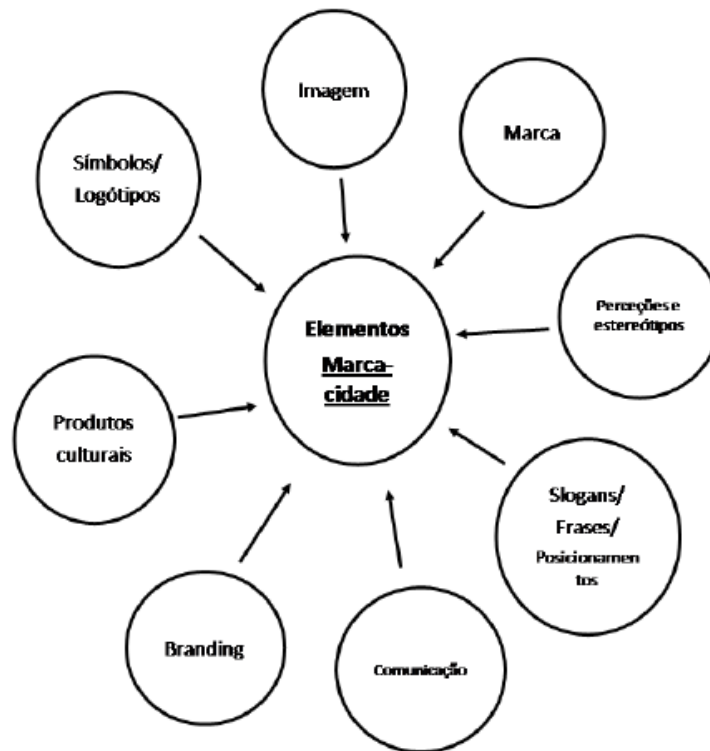
Em geral, é possível afirmar que ainda não existe conhecimento ou familiaridade com as teorias mais avançadas e os princípios modernos do Marketing. Com a concorrência das cidades a aumentar, é cada vez mais importante definir e testar modelos e relações ligadas com o *Place Marketing* e *Place Branding*. Será então aconselhável obter uma melhor compreensão de como é que o Marketing pode desempenhar uma estratégia de gestão mais ampla, permitindo à cidade ter uma posição estabelecida no mercado global. Concluindo, para serem vistas como disciplinas válidas, os acadêmicos e profissionais de *Place Marketing* e *Place Branding* devem evoluir de uma fase descritiva para uma fase normativa, na construção de uma “teoria robusta”.

### **Desenvolvimento da Marca-Cidade**

É possível afirmar que o objetivo principal da construção de uma marca-cidade é a articulação da cidade no mundo globalizado (Müge, Doratli & Fasli, 2012). Vários países encontraram no *branding* uma forma de criar uma nova e restaurada

imagem dos mesmos, capaz de atrair mais fontes de investimento. A marca-cidade serve então como uma ferramenta de promoção para criar uma imagem única de uma cidade, capaz de posicionar e comunicar os seus atributos. A marca pode funcionar como um indicador de procedência (identificação), de garantia e prestígio, isto é, de atratividade e certificação de qualidade do território e influenciador na decisão de participação dos consumidores (Rosa, 2014, p.45).

Para Almeyda (2017), a marca-cidade tem alguns traços únicos que a tradicional marca de um produto/serviço não tem, na medida que são multidimensionais, uma combinação de edifícios, instalações e locais, que incluem organizações privadas e públicas. Porém, a cidade é constituída não só por espaços e estruturas físicas, mas também de elementos intangíveis sociais e, como tal, a marca deve ser desenvolvida não só de uma maneira racional, com características lógicas, como deve ser capaz de transmitir emoções e valores, sem perder a essência do lugar (Metaxas et al., 2011, p.4; Muñiz Martinez, 2012, p.377; Broek Chávez & Van der Rest, 2014, p.3). A marca-cidade deve focar-se em elementos como o ambiente natural, a cultura, a arte e a simpatia da população local (Almeyda, 2017), pelo que não implica que novos elementos de cultura moderna não possam ser. Nisto, Muñiz Martinez (2012) destaca a Música, Artes Audiovisuais, Nova Gastronomia, *Arts & Crafts* como facetas que podem gerar diferenciação e originalidade, evitando tendências de homogeneização de marketing territorial (2012, p.374). Deve-se também ter em consideração atributos culturais e ações sociais, como eventos, especialmente encontros culturais ou desportivos modernos (e.g. Jogos Olímpicos, Copa do Mundo de Futebol, etc.). Também aspetos psicológicos devem ser explorados, ou seja, aspetos intangíveis que determinam o sentimento de respeito e autoestima nas pessoas, dentro de um contexto de boa qualidade de vida. Criar uma marca é, portanto, transmitir atributos e/ou benefícios referentes a uma cidade, uma rede de associações visuais, verbais e comportamentais de uma cidade na mente do consumidor, que surge do auxílio da comunicação, dos valores e da cultura da mesma (Živković, Gajić, & Brdar, 2014, p.33). Na figura 1 estão enumerados alguns elementos que podem estar presentes durante o processo de desenvolvimento de uma marca-cidade.



**Figura 1:** Elementos constituintes da Marca-Cidade. Fonte: Aleixo (2016).

Fatores socioeconômicos, políticos, ambientais e de segurança são, por si só, aspetos bastante valorizados, porém se a cidade estiver em desvantagem nestes aspetos deve então focar-se noutros elementos de maneira a ganhar vantagem competitiva. Ainda assim é importante que os fatores escolhidos para a marca-cidade tenham uma forte coesão entre si, pelo que devem sempre refletir a realidade da cidade, caso contrário pode levar a insatisfação do público-alvo (Aleixo, 2016, p.38). A cidade também deve saber identificar e lidar com as mudanças futuras que poderão ter impacto na marca-cidade, de forma a evitar o declínio ou mesmo o isolamento. Existem várias cidades e localidades pouco ou nada desenvolvidas, sem recursos de desenvolvimento de uma imagem, que são apenas retratadas por aspetos negativos como pobreza, guerra ou terrorismo.

Pela sua grande influência na gestão da cidade, a marca-cidade deve ser considerada um fator determinante no desenvolvimento urbano. Logo planejar, posicionar e cuidar da imagem de uma cidade é fulcral para determinar ou influenciar o futuro da mesma (Aleixo, 2016, p.42). Zenker (2017) identifica 4 desafios no desenvolvimento de uma marca-cidade:

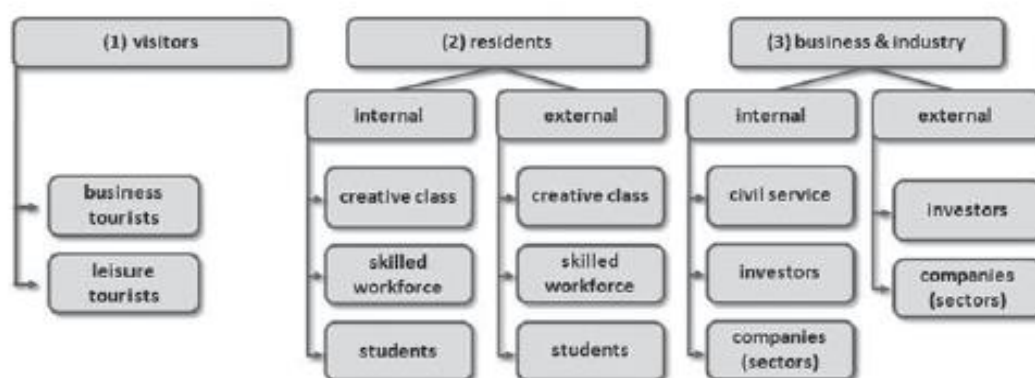
1. Educar as pessoas sobre o que é *Place Marketing* e *Place Branding*
2. Lidar com a complexidade da organização
3. Manter-se focado na estratégia
4. Encontrar o equilíbrio entre competição e corporações entre os outros territórios

### **Implementação de um plano de Marketing numa cidade**

A cidade deve ser considerada um produto complexo, sendo que pode ser interpretada de maneiras distintas relativamente à sua estrutura e existência. A implementação de um plano de marketing para a cidade como um produto é então de grande importância, pelo que as decisões tomadas pelas autoridades locais desempenham um papel crucial na formação da imagem da cidade (Metaxas et al., 2011, p.3). Dentro desta lógica, afirma-se que *Place Marketing* e *Place Branding* são processos igualmente complexos, que exigem uma visão ampla dos objetivos e abordagens gerais em relação à cidade.

Rosa (2014) afirma que a economia territorial tem muitos pontos de concordância com a economia empresarial, e que uma modelização de gestão da marca, semelhante ao que se aplica nas organizações, poderá ser aplicada com sucesso aos territórios. Todavia, Muñiz Martinez (2012) refere que muitas destas abordagens territoriais são desenvolvidas por empresas de consultoria que, muitas das vezes, replicam esquemas que, apenas com ligeiras modificações, poderiam ser aplicados em quase todas as unidades territoriais. O resultado é uma certa homogeneização ou padronização de planos de marketing e campanhas de *branding* entre cidades. Este processo não pode ser generalizado para todos os tipos de cidades, pois fatores como a dimensão, posição política e composição devem ser tidos em consideração no desenvolvimento de um plano capaz de gerar vantagem competitiva. Assim, para que uma estratégia não seja meramente uma campanha promocional, mais ou menos padronizada e aplicável a qualquer lugar, a mesma deve representar a identidade da cidade. Essencialmente, para um plano de marketing territorial ser bem-sucedido, o mesmo deve incidir sobre as características distintas de cada lugar, identificando as características funcionais e não funcionais mais marcantes da cidade como já referido em capítulos anteriores.

Ao desenvolver uma estratégia de *Place Marketing* e *Branding*, é também necessário olhar para a imagem do território entre os *stakeholders*, tendo em conta que estes grupos-alvo diferem não só no que diz respeito à sua estrutura, mas também nas suas necessidades e exigências sobre determinado lugar. Apesar de que estes grupos podem variar de estrutura e estão dependentes da procura e oferta de determinado território, é possível definir de forma generalizada estes grupos como mostra a figura 3. Estas estratégias devem ter então como objetivo atuar sobre a identidade e a imagem da cidade, reconhecendo o interesse dos seus *stakeholders* (Oliveira, 2016). Desta forma, torna-se crucial controlar os agentes que atuam na formação da imagem da cidade e medir as necessidades dos públicos-alvo, a fim de desenvolver imagens positivas entre os mesmos (Živković, Gajić, & Brdar, 2014, p.34; Oliveira, 2016, p.47).



**Figura 2:** Diferentes Grupos-Alvo para o Place Marketing. Fonte; Živković, Gajić, & Brdar (2014).

Para que se torne possível dinamizar o turismo, melhorar a qualidade de vida dos residentes, atrair mais visitantes e investidores, de forma a competir globalmente, as cidades precisam de analisar e delinear uma estratégia de marketing (Aleixo, 2016). É então necessário analisar a situação atual em que a cidade se encontra, que objetivos pretende alcançar e como é que pode satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders*.

## **SATISFAÇÃO E QUALIDADE NA CIDADE**

Müge, Doratto e Fasli (2012) notam que a competição entre as cidades está fortemente ligada ao conceito de Qualidade de Vida. As cidades estão a usar ferramentas como *Place Marketing* e *Place Branding* em resposta a esta competição para melhorar a experiência da cidade, onde uma imagem forte tem um

impacto positivo na percepção e satisfação tanto dos residentes como nos visitantes, influenciando eventualmente a Qualidade de Vida (QV) na mesma.

Enquanto que, no caso de produtos ou serviços, a “promessa” é de natureza funcional, que o consumidor obtém através da utilização ou consumo do mesmo, no caso de um lugar, a promessa consiste numa “experiência agradável”, que antes foi prometida através de diferentes tipos de comunicação (Aleixo, 2016, p.37). No caso dos turistas, após a realização da viagem (i.e., “consumo do produto”) dá-se a criação de opiniões relativamente à experiência da cidade; já para as residentes, o “consumo da experiência” é constante, pois experienciam a cidade no seu dia a dia. Assim, é importante ter em consideração as percepções geradas tanto pelos residentes e como pelos turistas de uma determinada cidade, a fim de proporcionar a melhor experiência, destacando-se assim da sua competição. A cidade deve ser então capaz de fornecer uma imagem que corresponde às expectativas criados tanto pelos turistas como pelos residentes, criando uma experiência da cidade capaz de gerar satisfação e associações de qualidade da marca.

No contexto desta dissertação, faz sentido analisar o conceito de qualidade em termos de produto/serviço, visto que já foi verificado que é possível a uma cidade desenvolver uma marca capaz também de proporcionar uma experiência ao cliente. Os conceitos Qualidade e Qualidade de Vida são introduzidos nesta análise como interligados, em que as características de ambos devem ser tomadas em consideração no desenvolvimento de uma marca-cidade.

### **Qualidade da Experiência da Cidade**

A qualidade refere-se a uma filosofia aplicada a todos os setores produtivos, preocupados com o trabalho bem feito, entregue num momento de verdade (e.g. consumo do produto), motivados por uma sociedade mais informada, informatizada e exigente, assim como por uma concorrência mais intensa e organizada. Rosa (2014) propõe a seguinte definição de qualidade: “conjunto de características de um produto ou serviço que tenha a capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas de um utilizador, permitindo-lhe avaliar o seu valor com base num conjunto de atributos e propriedades intrínsecas, perante um marco bem delimitado”. A revisão da literatura sobre o estudo da qualidade nas organizações revela diferentes perspetivas que se centram na procura (e.g. percepção da

qualidade), na oferta (e.g. práticas de gestão para resultados superiores), ou em ambas simultaneamente (e.g. práticas de gestão para resultados superiores justificados pela elevada interação com a percepção da qualidade e satisfação do cliente) (Rosa, p.57, 2014).

Também a medição da QV tem sido tema de trabalho empírico e teórico nos campos da geografia humana, estudos urbanos e regionais, ciências regionais e economia regional. A maioria dos esforços envolvem o uso de abordagens objetivas para pesquisa sobre a qualidade de vida e o bem-estar, em que os fatores do ambiente social e físico, que são relativamente fáceis de quantificar, são observados, medidos e analisados. No entanto, na última década, tem surgido um interesse cada vez maior em medidas subjetivas de QV, baseadas em dados de pesquisas sociais, para medir a felicidade dos indivíduos. Com isto surgem debates recorrentes sobre a felicidade e como é que a mesma pode ser medida e, seja ela medida, como é que deve ser medida e quais os fatores que a afetam (Ballas, 2013).

Com a análise da qualidade em termos de produto/serviço e do contexto de qualidade de vida, é possível então concluir que a qualidade de uma cidade é fortemente de ordem psicológica (percepções e atitudes dos *stakeholders*), sendo a qualidade fortemente dependente do fator humano de percepção da interação (experiência) cuja natureza é algo imprevisível, muito fluída e por vezes heterogênea, sendo muito difícil, por vezes, eliminar certos problemas que criam desagrado entre os *stakeholders*.

Oliveira (2016) chama a atenção não apenas para os desafios relacionados com a qualidade de vida nas cidades, como para os desafios económicos que passam por tornar as cidades mais atrativas para os diversos grupos-alvo, de forma a conseguir superar a concorrência. Devido à constante ênfase no crescimento, o objetivo não é apenas atrair visitantes, mas também incentivar os residentes a permanecerem. Segundo Węziak-Białowolska (2016), um meio para alcançar esse objetivo é o planeamento adequado, atendendo às necessidades e desejos dos *stakeholders*, garantindo qualidade de vida.

Para conseguir que o desenvolvimento de um sistema de qualidade possa constituir uma vantagem competitiva para a cidade, este deve ser constantemente

adaptado à realidade do mercado e aos objetivos estratégicos de melhoria que deverá atingir. A gestão da cidade deve conseguir com sucesso identificar e abordar, constantemente, as causas dos problemas potenciais ou latentes. Segundo Rosa (2014), uma cidade pode adotar duas linhas de atuação para a gestão da qualidade: passiva/reativa ou estratégica/proativa. No caso da primeira linha de atuação, a qualidade não é considerada um fator principal de diferenciação ou vantagem competitiva; a ênfase principal do planejamento e controle passivo de desempenho da qualidade efetua-se através da minimização das causas de reclamação e não da produção efetiva de satisfação. Já na segunda estratégia, a qualidade é utilizada para a diferenciação, reforço da reputação e vantagem competitiva, como um “driver” motivacional prioritário e de construção da imagem (Rosa, 2014).

Assim, uma cidade deve desenvolver uma imagem inovadora de acordo com as necessidades atuais e preferenciais dos turistas, residentes e outros *stakeholders*, fim de desenvolver percepções de qualidade e conseqüentemente melhorar a qualidade de vida. Os gestores da cidade são responsáveis por assegurar tanto o fornecimento de serviços básicos e a manutenção de infraestruturas, a construção de novas atrações, como a divulgação das suas características e benefícios e o apoio concedido através do aumento da hospitalidade na comunidade (Aleixo, 2016, p.78).

### **Satisfação e Percepção da imagem de uma cidade**

Nos processos psicológicos de avaliação da qualidade existem dois componentes determinantes e antecedentes das experiências de consumo: uma de cariz afetiva-comportamental, da qual resultam emoções, positivas ou negativas; e outra de cariz cognitivo, que resultam percepções sobre o nível de desempenho. A questão essencial reside na primeira instância, ou seja, na formação de percepções sobre a qualidade, neste caso da marca-cidade - nas quais dependem, em parte, de anteriores experiências e de outras informações colaterais sobre a qualidade (Rosa, 2014).

Note-se que a percepção da qualidade é essencialmente construída após cada transação, que leva o consumidor a formar percepções e atitudes de satisfação (ou insatisfação) mais ou menos duradouras. Se existirem discrepâncias na qualidade,

entre o que o consumidor pensa que vai obter e aquela que obtém após a experiência, a sua insatisfação é acentuada (Rosa, 2104, p.59-60). No caso da marca-cidade, a sua gestão centra-se nas perceções e imagem que o público tem da mesma, sendo que estas perceções levam a efeitos mensuráveis, como a disposição de permanecer no território ou a satisfação dos moradores, como mostra a figura 3.



**Figura 3:** O conceito de percepção da Marca-Cidade. Fonte: Živković, Gajić, & Brdar (2014).

A marca-cidade não é o resultado da comunicação ou o estado físico do território, mas sim da percepção que surge na mente dos públicos-alvo, satisfazendo as suas expectativas. Desta forma, torna-se crucial controlar os agentes que atuam na formação da percepção dos *stakeholders* sobre a imagem e a qualidade da cidade, desenvolvendo uma marca que corresponde às expectativas e satisfaz necessidades (Živković, Gajić, & Brdar, 2014, p.34; Oliveira, 2016, p.47).

### **O EMPOWERMENT DO CONSUMER ALWAYS ON**

A Web 2.0 trouxe novos níveis de relações, permitindo ao usuário criar, compartilhar, colaborar e comunicar, gerando novas necessidades e experiências. O *website* já não é apenas uma página estática, mas uma plataforma dinâmica que permite aos utilizadores a geração autónoma de conteúdo e a possibilidade de partilhar as suas próprias experiências (Miguéns, Baggio & Costa, 2008, p.1). As novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) permitem oferecer aos utilizadores vivências de consumo muito mais intensas, convenientes e gratificantes, mais ajustadas às suas necessidades reais ou imaginadas. Através da tecnologia de baixo custo e fácil acesso, o consumidor detém mais informação, comunicação e tomada de decisão interativa, operando continuamente em tempo real. Os consumidores usam as TIC para encontrarem exatamente o que desejam, bem como onde e quando quiseres, muitas vezes ao menor preço disponível. Deste

aspecto resulta um consumidor mais complexo, mais informado, mais racional e exigente, capaz de efetuar uma gestão mais criteriosa do seu poder de compra (Rosa, 2014).

Segundo Aleixo, estes consumidores esperam mais das empresas, que estas sejam “transparentes, sustentáveis e com propósitos para lá do lucro”, onde o que antes eram “valores adicionais para as marcas, são hoje essenciais” (2016, p.28). Este novo *empowerment* tecnológico e social do consumidor digital permite o *make or break* quase instantâneo de uma marca, através de fenómenos de influência grupal nas plataformas sociais. O consumidor espera a melhor experiência não só no consumo de qualquer produto ou serviço, mas também de todas as suas interações on-line e móveis com a marca. Basta que uma marca apresente um deficit sistemático de qualidade e/ou ajustamento às necessidade e desejos do consumidor, e logo geram-se elementos de insatisfação suficientemente fortes para o abandono ou troca para a concorrência (Rosa, 2014, p.19-20).

Assim, está a emergir uma nova geração de consumidores mais heterogéneos, mais esclarecidos e de comportamento menos estável, em particular quando aos hábitos, padrões e repetição de consumo, para os quais a fidelização deixa de ser estática e perçetível. Este novo paradigma de consumo digital obriga às organizações a focarem-se no consumidor, respondendo no momento (*just-in-time*) a todas as suas necessidades e expectativas.

### **Interação entre o consumidor e a marca através das TIC**

Com a difusão de *digital media* pelos consumidores, os gestores da marca precisam de identificar as oportunidades para mediar a interação entre a marca e o consumidor, de forma a assegurar o desenvolvimento das capacidades centrais congruentes. Os consumidores individuais podem interagir com uma marca através da compra e/ou através da interação virtual que pode ou não incluir a compra ou o consumo. Estas experiências com a marca podem ser compartilhadas pelos consumidores em comunidades específicas, tornando a experiência com a marca, antes individual, numa experiência pública, em que a marca é tanto o facilitador como o centro de uma relação entre aqueles que compartilham (Quinton, 2013, p.914). Estes consumidores contemporâneos, ligados por interesses comuns, consumos e interações sociais, estão forte e permanentemente ligados uns aos

outros. Para Rosa (2014) esta mudança de comportamento leva as marcas a adaptarem-se de tal forma que se devem assumir como organizadores das comunidades on-line. O novo paradigma de comunidade fornece orientação para os gerentes de marca sobre como abordar a sua marca com a vida digital dos seus consumidores para que os dois estejam profundamente entrelaçados. Assim, as comunidades digitais de marca estão, coletivamente, a co-agir na gestão da marca, reexaminando os princípios básicos sobre os quais a gestão da marca foi baseada durante décadas (Quinton, 2013, p.914).

Este novo paradigma também encoraja os gerentes de marca a desenvolver as marcas como *gateways* de confiança, através dos quais os consumidores podem compartilhar, mover e desenvolver efeitos positivos de rede, construindo assim autenticidade e valor para a marca (Quinton, 2013, p.926). Iniciativas como *crowdsourcing*, co-criação e *brand-communities* têm emergido rapidamente como ferramentas poderosas para estabelecer a ligação entre a marca e o cliente, de forma a agregar valor e relevância. Em cada interação, os clientes passam pelo menos um pouco do seu tempo a pensar na marca e a conectar-se com a mesma, desenvolvendo uma conexão mais profunda e atitudes positivas com a marca. Assim, a socialização constante da marca com o consumidor através das redes sociais pode melhorar os laços emocionais com a mesma. No entanto, é importante referir que usar simplesmente os meios digitais como um canal para construir relacionamento com o consumidor não é suficiente (Quinton, 2013, p.913). A relação deve introduzir aos valores defendidos pela marca, através de estratégias de comunicação, que reconhecem e respeitam os consumidores digitalmente habilitados. Gerar autenticidade de uma marca pode ser um processo complexo, não só por envolver a reflexividade para o mercado, como o consumidor tende a responder mal se sentir que a comunicação foi criada apenas para gerar buzz (Quinton, 2013). É possível afirmar que a autenticidade da marca é novo padrão comunitário para as marcas, que reconhece e respeita os seus consumidores, enquanto ainda fornece valor.

Através das TIC, a marca tem acesso a plataformas de interação contínua que facilita o diálogo, a criação de *insights* sobre as experiências de serviço e a difusão da mensagem da marca, mais do que através dos processos tradicionais pelos

quais os agentes de promoção não dispõem da mesma riqueza de recursos, diretamente, em tempo útil provenientes da opinião e das ideias dos clientes (Rosa, 2014, p.41-42). Porém muitos gerentes de marca ainda vêm a digital media como puramente uma ferramenta/canal de comunicação, em vez de tomar uma perspectiva estratégica, que abraça a mudança significativa no modo como as marcas e os consumidores podem interagir digitalmente. As consequências para a gestão da marca em não reconhecer esta mudança podem vir a ser uma ameaça para o futuro da marca (Quinton, 2013).

### **Digital Word-of-Mouth (and Keyboard) e o Turista**

Atualmente, vivemos num mundo cada vez mais conectado, onde a tecnologia ascendeu a um nível quase omnipresente. Bock (2005) prevê que as novas TIC irão desempenhar um papel importante na área do turismo nos próximos anos, sendo que já é possível observar o início desta revolução tecnológica. Segundo Miguéns, Baggio e Costa, o Turismo é um dos setores com uma relação bastante próxima com as TIC, sendo um dos “principais jogadores *on-line*” visto que o mercado das viagens *on-line* assume uma dimensão muito consistente e com um crescimento sensível contínuo (2008, p.1). As TIC também têm vindo a contribuir para mudanças fundamentais no processo da viagem e no comportamento do turista durante as férias (Živković, Gajić, & Brdar, 2014, p.760). Enquanto que, no passado, os viajantes utilizavam as TIC apenas antes e depois da viagem, hoje estão conectados *on-line* durante todas as fases do ciclo da viagem. Esta facilidade de acesso à informação aumentou o número e o tipo de opções de experiências entre as quais o viajante pode escolher num curto espaço de tempo. O consumidor é agora capaz de encontrar o que necessitam onde e quando desejar, através dos seus dispositivos móveis, de forma a melhorar a sua experiência, tornando-a mais personalizada e relevante.

As TIC facilitam também a colaboração social entre os viajantes que compartilham as suas experiências com outros viajantes usando diferentes plataformas (e.g. blogs, fóruns, wikis, videos, etc.). Estas aplicações, que surgiram durante a Web 2.0, no setor do turismo foram designadas de Travel 2.0 por Philip C. Wolf, presidente e CEO da PhoCusWirght (empresa de consultoria líder na área do turismo), e representa uma nova geração de *websites* e aplicações de viagem

que fornecem não só uma vasta gama de informações, como também permite aos utilizadores interagirem entre si (Miguéns, Baggio & Costa, 2008; Živković, Gajić & Brdar, 2014). É através das atividades de mobilidade digital e de *social media* que permite a uma organização ter uma visão adequada do mundo dos turistas e a sua relação com a cidade em questão. O turismo precisa de envolver os turistas em canais integrados de comunicações e incentivá-los a falar e recomendar boas experiências relativamente à cidade.

Acar e Puntoni (2016) referem ainda que uma pesquisa recente de mercado mostra uma tendência clara de que a confiança relativamente à publicidade está em declínio. Os académicos do estudo descobriram que, quando um anúncio é gerado por outro cliente, este é percebido como sendo mais fiável e conveniente do que quando é gerado por uma agência de publicidade ou quando não há informação sobre o criador. Assim, é possível afirmar que, quando um turista toma a decisão final sobre a escolha do destino de férias, a informação mais importante vem da influência interpessoal online - *Digital Word-of-Mouth* (eWOM). Concluiu-se que a eWOM auxilia os turistas que precisam de saber, por meio de fontes confiáveis, como é que a sua experiência vai ser, para reduzir a incerteza e criar algumas expectativas sobre o destino (Živković, Gajić & Brdar, 2014, p.750). As empresas de turismo enfrentam então a necessidade de implementar estratégias e ferramentas (e.g. sites ou portais) com base em conteúdos gerados pelos utilizadores ou, pelo menos, incorporar essas novas tecnologias de forma a enriquecer o seu conteúdo *on-line*. Miguéns, Baggio e Costa (2008) enumeram alguns exemplos disponíveis online, destacando o *Tourism British Council* como um dos primeiros destinos *on-line* a incluir blogs e conteúdo *user generated* na sua estratégia de marketing. Atualmente, um dos maiores exemplos de redes sociais de viagem é a plataforma TripAdvisor, que cobre mais de 212 000 hotéis, em 30 000 destinos e 74 000 atrações globalmente. É um site em que grande parte do conteúdo é gerado pelos seus utilizadores, que publicam *reviews*, comentários e avaliações sobre um destino, hotel, atração ou qualquer outro tema relacionado com turismo.

## Potencial de *Smart Cities* para o Turismo

O crescimento da população nas cidades acompanhado com a popularização do turismo urbano, proporciona desafios importantes nas operações e na gestão dos sistemas urbanos. À medida que a tecnologia tem facilitado uma mudança no comportamento dos turistas, a mesma também pode fazer parte da solução para as cidades. Desde dos seus primórdios que as cidades têm sido o principal local de evolução social, científica e tecnológica. É então através da utilização de tecnologia no planeamento de uma cidade que é possível capacitar os sistemas urbanos com ferramentas eficientes, capazes de lidar com as crescentes necessidades relacionadas com a população e o seu crescimento (D'Alessandro, Ubertini, Laflemme & Materazzi, 2016).

Surge o conceito de *Smart Cities*, criadas de forma a que as forças do mercado e do planeamento estratégico se unam para construir redes de banda larga, sistemas operacionais urbanos, sistemas integrados e software capazes de alterar o funcionamento e a vida nas cidades (Komninos, Bratsas, Kakderi & Tsarchopoulos, 2016). A literatura indica que uma *Smart City* promove um ambiente inteligente suportado por investimentos em inovação e uma forte relação com a tecnologia, que contribuem para criar vantagem competitiva e aumentar a qualidade de vida (Rosa & Oliveira). A génese das *Smart Cities* é, portanto, o uso das TIC por “utilizadores” da cidade para a criação de valor, de forma a promover competitividade económica, sustentabilidade ambiental e a qualidade de vida.

Um exemplo da integração de tecnologia inteligente na cidade está na capacidade de recolher e usar *Big Data* a fim de planejar e gerenciar o turismo. Esta informação pode ser usada para entender e influenciar os padrões de comportamento e os fluxos turísticos numa cidade, para dispersar estes fluxos para certas partes da cidade (Bock, 2015). Também têm surgido um agrupamento de aplicações de software criadas para responder às necessidades urbanas fundamentais nas cidades, dando ao “usuário da cidade” as ferramentas que o torna habilitado dentro deste ambiente inteligente. Estas aplicações estão a tornar-se cada vez mais importantes no desenvolvimento de *smart cities*, pelo que este movimento social deve ser tido em consideração na utilização de modelos de negócios abertos à inovação.

É importante referir que, para que estas abordagens sejam eficazes, é necessário que sensores sejam instalados em grandes números e de forma interligada, e que os dados sensoriais sejam transmitidos para um sistema de informação central para que as decisões baseadas nestas informações podem ser conduzidas. Com isto surgem vários desafios associados ao custo, a durabilidade contra o ambiente externo e a dificuldade da transmissão de dados e do processamento de sinal (D'Alessandro et al., 2016).

Atualmente parece não existir um conceito uniforme para definir uma *Smart City*. Os exemplos de cidades inteligentes existentes foram criados através de uma aglomeração de tecnologias, não tendo uma estrutura clara e, quando a estrutura existe, aparece como padrão emergente de comportamento caótico dentro de sistemas complexos. Segundo Komninos et al. (2016), a documentação sobre o impacto destas soluções tecnológicas nas cidades é rara, mas muitos estudos no campo da energia inteligente e sistemas de transporte inteligentes documentam uma melhoria limitada através do uso de aplicações individuais e inteligentes. Assim, o impacto global das aplicações continua a ser limitado, ficando aquém das expectativas de mudança radical para as cidades através da tecnologia digital. Os autores afirmam que ainda nenhum aplicativo promoveu uma mudança verdadeiramente radical na cidade.

## **CO-CRIAÇÃO DE VALOR E LÓGICA SERVIÇO-DOMINANTE**

### **O novo foco estratégico**

Nas últimas décadas emergiram novas perspectivas conceituais que colocam o Marketing numa lógica dominante na intangibilidade dos recursos, na co-criação de valor e nos relacionamentos. Esta nova lógica surge em contraponto à lógica dominante baseada na troca de bens que dominou o pensamento e a prática do marketing desde os anos 50. Enquanto que a lógica centrada na troca de bens vê o marketing como uma atividade de tomada de decisão e entende o produto como criador de valor; já a lógica serviço-dominante (Lógica SD) centra-se na importância do relacionamento - ou interações repetidas - estabelecido entre os elementos da organização e os seus clientes e compreende que tanto o produto como o usuário são coprodutores de valor.

Rosa define serviço como um processo constituído por um conjunto de atividades mais ou menos intangíveis que, geralmente, mas nem sempre, são concretizadas pela interação entre os clientes e os recursos disponibilizados pela entidade que o presta (2014, p.50). O marketing de serviço é, pois, uma função essencialmente interativa, baseada na simultaneidade da produção-consumo e na cooperação entre marca e consumidores (Rosa, 2014, p.55). Segundo esta nova lógica, a marca é então construída sobre a interação social e o seu valor fica na memória dos consumidores e, mais amplamente, em todos os seus *stakeholders*, pelo que implica assim gerenciar um conjunto de interações sociais contínuas (Merz et al, 2009). A Lógica SD é então uma robusta visão holística que resultou da evolução da teoria de marketing segundo uma nova perspetiva aplicada às práticas e aos problemas de marketing numa sociedade em rede - *Always On* (Rosa, 2015, p.55). Através desta lógica, a marca deve ser capaz de desenvolver um processo fluido e emergente, tanto reativo como proativo, através de meios de comunicação digital (Quinton, 2013, p.927).

### **Co-criação entre o consumidor e a marca**

O termo co-criação foi cunhado por Prahalad e Ramaswamy em 2004 como o processo na qual diferentes partes, em torno de uma marca, compartilham informação e integram recursos num processo de interações sistemáticas, resultando na criação de valor. A criação de valor é, portanto, entendida como um processo dinâmico e coletivo, em que todos os membros partilham, direta ou indiretamente, as suas experiências e apreciação pela marca. É importante referir que esta ideia vai contra a visão de Porter de Cadeira de Valor (1980), devido à participação ativa dos consumidores que influenciam a direção da inovação.

O valor do conceito estratégico de co-criação pode ser considerado relevante dado que a perspetiva de criação não é criada somente pela organização, mas tem em conta os consumidores e outros *stakeholders* como partes integrantes dos recursos de produção de valor. Mais importante, não só integra os recursos fornecidos pela organização, como também os recursos fornecidos pelo consumidor e outros recursos “ambientais” (e.g. fornecedores, concorrência, etc.) para ajudar a desenvolver (co-criar) soluções para os problemas de marketing (Rosa, 2014, p.54). Jones (2005) enfatiza a importância de múltiplas relações em

curso entre a marca e os vários *stakeholders* e Rosa (2004) enumerou três processos-chave de interação com os consumidores baseados na co-criação direcionado para a gestão de uma marca-cidade:

(a) as entidades (e.g. empresas, responsáveis pela gestão de um território, etc.) criam uma “plataforma genérica de interação” com base numa ideia-força (conceito) para uma marca-cidade, ou seja, um modelo de qualidade de vida e de desenvolvimento;

(b) os stakeholders (e.g. todos os interessados) ligam-se em rede, desenvolvem e transformam ideias em cooperação uns com os outros, contribuindo ativamente para satisfazer as suas aspirações e desígnios de vida;

(c) por último, cria-se um canal de comunicação permanente entre todos os interessados, de fluxo constante, de informação “criativa” (e.g. feedback criativo e de inovação), que permitirá enriquecer continuamente a marca-cidade no futuro, através da incorporação das sugestões e ideias expressas pelos consumidores, que assim concretizam as suas aspirações (e.g. qualidade de vida).

A co-criação permite à marca co-criar valor com os seus consumidores, pelo que esta atitude implica que a marca seja vista como um fenómeno cultural, guiado por incoerências e sinergias entre as partes interessadas. É um processo que, feito corretamente, pode ser bastante vantajoso para qualquer organização, visto que as marcas desenvolvidas co-criativamente são vistas como mais autênticas e “confiáveis”, sendo mais facilmente associadas com uma intenção comportamental mais positiva. E Rosa e Mendes (2015) concluem que controlar estes relacionamentos entre as partes interessadas, tornando-as coprodutores no processo de produção de valor, pode influenciar as preferências das mesmas.

Esta “produção social” é agora assunto de muito debate académico dentro da área do Marketing, em que as complexidades de internalizar o reconhecimento da co-criação para a gestão da marca exigem novos tipos de conhecimento (Quinton, 2013). A colaboração é agora um importante fator de desenvolvimento para as organizações, e conseqüentemente para as cidades, dado que é o melhor método de aprendizagem e partilha de conhecimento (Rosa, 2014). Neste sentido, ouvir os

habitantes de uma cidade assim com os seus visitantes, através duma forma colaborativa, permite criar uma vantagem competitiva no seu desenvolvimento e inovação (Oliveira, 2016). Assim, é possível concluir que a co-criação é um processo que pode ser atrativo para organizações das mais variadas naturezas, visto que as ideias que são geradas refletem melhor as necessidades reais ou imaginárias dos clientes.

### **JUST-IN-TIME BRAND MODEL**

A indústria do turismo e da hospitalidade está a passar por uma forte expansão num ambiente altamente competitivo a nível global, estando sujeita às novas tendências de consumo. Para diferenciar-se positivamente, uma cidade precisa de investir na inovação, criatividade e na capacidade de gerar propostas de valor fortes que atraem *stakeholders* (Rosa & Oliveira, p.2). A partir da análise de capítulos anteriores, é possível afirmar que os consumidores de hoje querem ter um papel ativo no desenvolvimento territorial e, conseqüentemente, da marca.

### **Diálogo ‘Always On’**

Armado com uma abundância de informações e oportunidades, o consumidor já não está a aceitar o papel de recipiente passivo de comunicação de Marketing. A era digital resultou em mudanças na forma como os consumidores interagem com as marcas, e essa mudança requer uma reavaliação de como as marcas devem ser geridas (Quinton, 2013, p.912). Isto está a transformar as abordagens tradicionais de comunicação e está a obrigar as marcas a interagir com os clientes individuais rapidamente, abertamente e de forma contínua (Acar & Puntoni, 2016, p.4). Esta capacitação do cliente pode melhorar os processos de marketing objetivamente, permitindo imputar as decisões de marketing, incorporando a sua criatividade e *insights* sobre estes processos.

Com a proliferação das TIC, as marcas têm acesso a um grande número de novas e autênticas ideias em tempo real. Esta discussão ativa e aberta sobre as marcas, seja positiva ou negativa, deve ser acolhida, a fim de desenvolver uma determinada visão para a marca (e.g. marca-cidade). É então necessário estabelecer adequados níveis de diálogo contínuo (24/7), isto é, “Always On”, permitindo controlar e desenvolver relações de proximidade, percepções, atitudes positivas, satisfação e intenção comportamental nos seus clientes. Ao produzir

canais de inovação abertos e fluidos em co-criação e colaboração interativa com todas as partes interessadas da marca, permite dominar e desenvolver relacionamentos fortes, percepções e atitudes positivas, satisfação e fluxos de recomendação (Rosa, 2014).

A necessidade de fluxos de medições contínuas de dados e indicadores de desempenho é agora vital para as organizações e a sobrevivência da marca, assim como um reconhecimento de uma série de mudanças radicais nas forças de oferta e demanda. Os gerentes da marca têm agora a oportunidade de controlar e corrigir quase instantaneamente - *just-in-time* - desvios entre o desempenho relativo oferecido e as percepções dos consumidores e outras partes interessadas da marca (Rosa, 2014). Assim, com as oportunidades apresentadas pela rutura digital, as organizações estão a repensar os seus modelos com vista para o melhoramento das mesmas, explorando a tecnologia de dados, virtualização de infraestruturas, reimaginação da experiência dos clientes e a injeção de recursos sociais.

#### **O novo modelo Just-in-Time**

Um novo modelo de diacronia *just-in-time* foi empiricamente desenvolvido, pré-testado e totalmente validado através de uma experimentação empírica no setor de Hotelaria em Portugal (Rosa, 2014). O Brand Just-In-Time Model (Brand JIT Model) estabelece um processo dinâmico bidirecional de comunicação interativa com todos os stakeholders, em tempo diferido e real, reunindo continuamente informação através de multi-canais abertos (e.g. plataforma web, *webmail*, SMS, telefone/*call center*, etc.).

Um procedimento de sincronização métrica (correlação) dos indicadores-chave de desempenhos (KPIs) é assim relatado *just-in-time* (e.g. 24/7), o que permite um ajuste do desempenho diacrónico dos parâmetros de desvio agregados em dois pilares fundamentais sincronizados, representados na figura 4:

- (a) Evolução da Marca - proporciona acesso a ideias externas (co-criação de valor), acelerando os processos de inovação e a partilha de melhores práticas;
- (b) e Compreensão da Marca - controla o desempenho, satisfação e recomendação dos utilizadores da marca, para uma melhoria contínua da experiência que presta.

(Rosa & Oliveira, p.1)

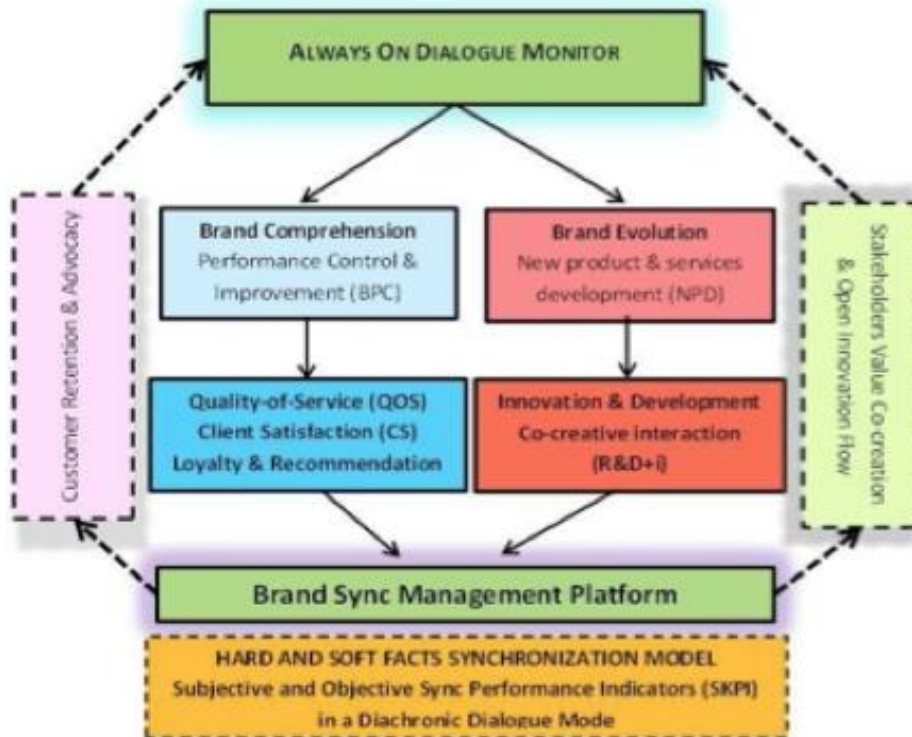


Figura 4: The JIT Brand Model. Fonte: Rosa, 2015.

O *JIT Brand Model* é aplicado através de procedimento de métricas de dados qualitativos e quantitativos (e.g. percepções, atitudes, gestos comportamentais, etc.). A análise estatística, que se procede destes dados crónicos e síncronicos, permite a construção de um processo de interação métrica em tempo real integrado com base nas dimensões ponderadas subjetivas da percepção de desempenho de qualidade, de satisfação e de intenção comportamental das partes interessadas. Este diálogo é feito de forma síncrona ajustada para as medidas de conformidade (e.g. parâmetros de operação) já pré-definidos para otimizar e melhorar o desempenho da marca em tempo real e contínuo (Rosa & Mendes). Concluindo, este modelo pode fornecer às marcas medidas fáceis, discriminadas e ponderadas de Qualidade do Serviço, Satisfação do Cliente e Lealdade e Recomendação da audiência da marca (i.e todos os *stakeholders*).

Essencialmente, o *JIT Brand Model* permite um controlo sincronizado do desempenho da marca e a melhoria *just-in-time* dos aspetos mais valorizados que correspondam aos padrões de qualidade da marca. Por outro lado, o modelo permite dialogar e interagir não apenas com os consumidores, mas com todas as

partes interessadas, de forma dinâmica e em tempo real. Isto permite descobrir atempadamente e *just-in-time* qualquer tipo de problemas e estabelecer um estreito diálogo aberto e ininterrupto com o cliente *Always On*. Este diálogo aberto pode provocar um aumento cumulativo de satisfação do cliente, ao gerar um forte *engagement* que pode resultar numa estabilização da base de clientes (i.e. fidelização) e a criação de comunidades de interesses comuns, fatores que podem contribuir para uma forte vantagem competitiva no cenário atual já analisado em capítulos anteriores. O modelo também permite um acompanhamento abrangente de sugestões, reclamações e ideias, através da co-criação e de um canal de inovação aberto e fluido, para o desenvolvimento sistemático da marca. Simultaneamente observa continuamente e controla as ações das marcas competitivas e deteta tendências emergentes de comportamentos de consumo do consumidor, processando de uma maneira mais ajustada e em antecipação à evolução do mercado. Nesta perspetiva, o modelo também pode servir como uma “zona de testes” onde pode testar novos conceitos e protótipos no contexto real do mercado. Para concluir, Rosa (2014) resume as potencialidades do modelo em duas áreas onde os gestores da marca podem atuar:

(a) Sincronização, pesagem e análise dinâmica dos resultados dos KPI's da marca de sincronização e de perceção qualitativa e técnica (e.g. sugestões, reclamações, recomendações);

(b) Foco mais detalhado nas ações de análise e corretivas, em qualquer hora e lugar, de modo a facilitar o processo de tomada de decisão e melhorar continuamente o desempenho, bem como a recolha de inovação aberta para a competitividade.

Este modelo holístico *just-in-time* é um sistema métrico diacrónico (contínuo, sem interrupções, 365 dias por ano) que coleta, sincroniza e analisa dados quantitativos e qualitativos. Permite uma operabilidade precisa e sólida de controlo de desempenho e melhoria, do envolvimento dos *stakeholders* e do desenvolvimento de um sistema de inovação a um custo acessível. Obviamente, a criação de vantagem competitiva através de uma participação cocriadora de todas as partes interessadas numa lógica de serviço-dominante predominante na

economia global poderia ser de excepcional interesse e valor para as empresas, especialmente para as micro, pequenas e médias empresas.

### **JIT Brand Model na Marca-Cidade**

Depois da análise do modelo abordado neste capítulo, compreende-se que o JIT Brand Model pode ser aplicado eficientemente na gestão e no desenvolvimento de uma cidade e da sua marca através de duas dimensões operacionais sincronizadas entre si: (1) Compreensão da Marca (controle de desempenho) e (2) Evolução da Marca (apuramento de ideias e sugestões para o desenvolvimento e inovação). O modelo ajustado para a cidade e a sua marca utiliza métricas just-in-time de percepção de qualidade, satisfação e recomendação (i.e. promotores) dos vários stakeholders, entre estes residentes e visitantes (Oliveira, 2016, p.73). A recolha e processamento das informações obtidas (e.g. opiniões, percepções, reclamações e sugestões) permitem a medição em tempo-útil (24/7; just-in-time) e o ajuste e eventual melhoria do desempenho e inovação da vida da cidade (e.g. desenvolvendo um conceito de gestão cidadão de Just-In-Time City Branding). O objetivo da cidade é então identificar, entre o conjunto de informação recolhida de forma contínua e em qualquer momento, que dados podem ser tidos em consideração, de forma a otimizar o desempenho da marca, desenvolver a inovação, a satisfação e a qualidade de vida na cidade.

## II MARCO TEÓRICO, QUESTÕES E HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO

Depois do enquadramento conceptual é possível concluir que o turismo é um dos segmentos atuais com maior crescimento e importância em Lisboa atualmente, visitada diariamente por milhões de turistas estrangeiros. Este setor tem atingido ritmos elevados de crescimento nominal que superam a média da restante economia a nível mundial, dado o crescente acesso das populações aos transportes de baixo custo, o recurso ao crédito e à possibilidade e apetência de viajar e usufruir de novas e gratificantes experiências de consumo que a tecnologia e a economia globalizada permitem concretizar (Rosa, 2104, p.22). Cada vez mais estes turistas não procuram as típicas férias Sol & Praia durante os meses quentes, mas, graças às viagens *Low-Cost* e ao Airbnb, procuram um conjunto de experiências que a capital portuguesa possa oferecer. Embora as cidades e o desenvolvimento das mesmas tenham sido, sem dúvida, cada vez mais moldados pelo turismo nas últimas décadas, as discussões sobre as ligações entre o turismo da cidade e o seu impacto sobre o desenvolvimento da cidade permanecem escassos (Oliveira, 2016, p.19).

Os gestores da marca-cidade devem ser capazes de não só acompanhar as tendências do mercado, mas devem também ser capazes de criar respostas de forma a manterem-se no mercado atual extremamente competitivo. Atualmente, devido à proliferação das TIC, existe ao dispor uma série de ferramentas que podem ser usadas de forma a melhorar significativamente a qualidade de vida nas cidades, não só dos turistas como também dos residentes. Através de conceitos já abordados como *Smart Cities* e *Digital WoM*, o gestor de cidade tem ferramentas que lhe permite recolher uma quantidade imensa de informação em tempo real. No entanto é importante que o gestor seja capaz de fazer uma seleção e gestão da informação recolhida, de forma a identificar e resolver qualquer problema de uma forma mais eficiente e rápida. Assim, no caso do desenvolvimento da cidade de Lisboa, é importante identificar quais os aspetos mais importantes (i.e., aqueles que influenciam a satisfação dos *stakeholders*) em que a recolha e gestão da informação devem atuar, de forma a aplicar com sucesso um modelo como o *Brand JIT Model*.

## Questões e hipóteses de Investigação

Para Gerhardt e Silveira (2009), só se inicia uma pesquisa se existir uma pergunta, uma dúvida para a qual se quer buscar a resposta e Silvestre (2007) acrescenta que o estatístico é chamado para dar a respetiva solução. Tendo em conta esta problemática coloca-se a seguinte questão fundamental de investigação: “Quais são os aspetos determinantes para gerir e desenvolver a marca-cidade e a qualidade de vida?”. Suportado principalmente pelos resultados do estudo sobre os fatores determinantes da procura turística em Portugal de Oliveria (2016), desenvolveram-se uma série de hipóteses de investigação.

O primeiro grupo de hipóteses em relação aos **residentes** foi elaborado com a ideia em compreender que aspetos do impacto do turismo em Lisboa poderiam estar fortemente correlacionados com o estado de espírito dos residentes:

H1: O Custo de Vida está fortemente correlacionado com o estado de espírito do Residente.

H2: O Ruído está fortemente correlacionado com o estado de espírito do Residente.

De seguida, questionou-se qual o impacto do turismo em Lisboa nos residentes, desenvolvendo as seguintes hipóteses:

H3: O impacto do Turismo na cidade de Lisboa gera perceções negativas nos residentes.

H4: O impacto do Turismo na cidade de Lisboa gera insegurança nos residentes.

Desenvolveu-se hipóteses relacionadas com a perceção dos residentes em relação ao impacto do turismo na cidade de Lisboa, sendo estas:

H5: O Turismo contribui fortemente para a perceção dos residentes sobre a melhoria da qualidade de vida na cidade.

H6: O Turismo contribui fortemente para a perceção dos residentes sobre a melhoria da economia na cidade.

Em relação aos **turistas**, desenvolveu-se também hipóteses sobre que aspetos da cidade estão fortemente correlacionados com o estado de espírito do turista:

H7: A Hospitalidade está fortemente correlacionada com o estado de espírito do Turista.

H8: A Segurança está fortemente correlacionada com o estado de espírito do Turista.

Foi criado um grupo de hipóteses referentes aos turistas que se encontravam a visitar a cidade pela primeira vez:

H9: Os turistas que visitam Lisboa pela primeira vez apresentam um estado de espírito superior em comparação aos que já visitaram anteriormente.

H10: Os turistas que visitam Lisboa pela primeira vez estão bastante surpreendidos com a cidade.

Por último, foi colocada uma hipótese de investigação que compara os estados de espírito entre turistas e residentes:

H11: O estado de espíritos dos turistas é mais elevado do que o estado de espírito dos residentes.



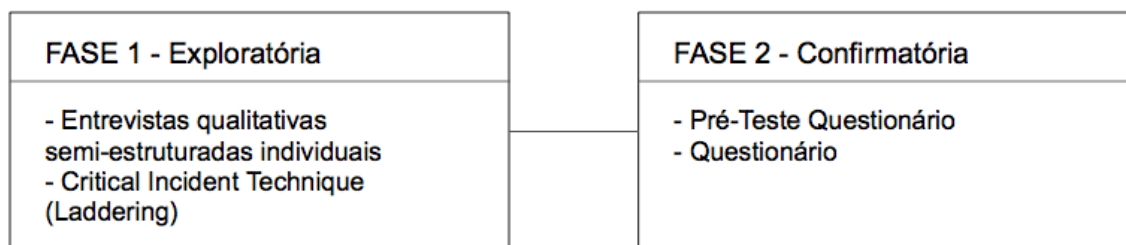
### III METODOLOGIA

#### Desenho metodológico

A investigação foi organizada segundo um desenho metodológico empírico de estudo de caso, aplicado à cidade de Lisboa. Gerhardt e Silveira (2009) definem conhecimento empírico como o conhecimento que é adquirido no quotidiano, por meio de experiências pessoais, construído por meio de tentativas e erros num agrupamento de ideias. Assim, esta investigação terá como base um conhecimento caracterizado pelo senso comum e pela forma espontânea e direta de entendimento.

#### Plano de Investigação

O estudo de caso foi efetuado em duas fases sequenciais, sendo a primeira exploratória segundo um método misto (quali-quantitativo), e a segunda confirmatória quantitativa. A figura 5 indica as tarefas realizadas em cada fase do processo de investigação.



**Figura 5:** Desenho metodológico: fases e tarefas do processo de investigação. Elaboração Própria.

#### Caraterização do Universo e da Amostra

O estudo visa em identificar quais os aspetos determinantes para gerir e desenvolver a marca-cidade e a qualidade de vida e satisfação na cidade, a fim de aplicar no *JIT Brand Model*. Foram então consideradas duas populações distintas: a primeira constituída por residentes de bairros históricos em Lisboa com maior fluxo de turistas, onde eventualmente o impacto do turismo seja relevante, sendo estes Bairro Alto, Alfama, Santa Catarina/Bica e Castelo; e a segunda de turistas de nacionalidade estrangeira que se encontrem a visitar a cidade de Lisboa.

Silva (2009) define amostra como um subconjunto de uma população, necessariamente finito, cujos elementos são examinados para realizar estudos estatísticos. Silvestre (2007) acrescenta que as amostras são muito importantes na

análise estatística, uma vez que, por razões económicas ou restrições de natureza física, não é conveniente ou não é possível observar todos os elementos de uma dada população, pelo que neste caso refere-se a todos os residentes de Lisboa e os estrangeiros que visitam a capital portuguesa. A amostra pode ser seleccionada arbitrariamente, com base na conveniência, ou pode ser tomada uma decisão sobre quais elementos incluir na amostra. Em todas as fases e tarefas realizadas foram utilizadas amostras não-probabilísticas por conveniência, que dependem do julgamento pessoal do investigador na escolha dos elementos da amostra, em vez do acaso.

Na fase exploratória foram realizadas 25 entrevistas semi-estruturadas a duas amostras de conveniência (não probabilísticas). Já na fase confirmatória, foi primeiro realizado um pré-teste do questionário desenvolvido com os dados da primeira fase a um grupo de 30 indivíduos, dividido em 20 turistas e 10 residentes. Para a aplicação do questionário final, foram extraídas duas amostras de acordo com o critério da *Rules of Thumb*, que estima o tamanho da amostra mínimo que permite realizar uma análise estatística adequada dos dados, o que representa uma relação "respondente-variável de inquirição" de cerca de 10:1. Assim, visto que nos questionários foram elaborados 10 e 13 pontos, para os residentes e turistas respetivamente, foram então inquiridos 102 residentes e 130 turistas, de forma a respeitar as *Rules of Thumb*.

### **Procedimentos da Fase Exploratória**

Na fase exploratória foram realizadas, baseando na estrutura de entrevistas de Anderson (2013), entrevistas semi-estruturadas e diretas a duas amostras de conveniência: a primeira constituída por residentes de bairros históricos em Lisboa e a segunda de turistas estrangeiros que estavam a visitar a capital. Gill (2008) define entrevista como uma técnica em que o investigador se apresenta a um investigado e formula-lhe perguntas, com o objetivo de obter dados de interesse para a investigação. É uma forma de interação social que, por sua vez, possibilita ter um contato com a realidade vivida pelos atores sociais. Na entrevista semi-estruturada, o pesquisador organiza um conjunto de questões (guião) sobre o tema que está a ser estudado, porém, durante a entrevista, permite e às vezes até incentiva que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo com

o desdobramento do tema principal (Gerhardt & Silveira, 2009, p.72). Foram aplicados guiões diferentes às duas amostras (Anexo A e B), com o objetivo de compreender as perceções de ambos os grupos relativamente ao turismo em Lisboa. As entrevistas decorreram entre fevereiro e março de 2017.

Foram realizadas e validadas 10 entrevistas semi-estruturadas a residentes de bairros históricos em Lisboa com maior fluxo turismo, sendo estes Bairro Alto, Alfama, Santa Catarina/Bica e Castelo. Surgiu a preocupação em ter uma distribuição equilibrada do número de entrevistas realizadas em cada bairro. Os entrevistados também deveriam abranger um vasto leque de características diferenciadas, como a idade e o género, de forma a obter dados variados sobre o tema em investigação. Através da análise dos dados INE relativamente à cidade de Lisboa, apresentou-se o plano de entrevista conforme o quadro 4. Apesar das entrevistas decorreram em zonas de habitação, como a abordagem aos entrevistados iria decorrer nos espaços públicos, a grande maioria das entrevistas decorreu em cafés e jardins públicos junto aos bairros em questão.

ZONA	GÉNERO	IDADE
Bairro Alto - 3 entrevistas	Feminino - 5 entrevistas	18 - 40 anos - 3 entrevistas
Alfama - 3 entrevistas	Masculino - 5 entrevistas	41 - 65 anos - 4 entrevistas
Santa Catarina/Bica - 2 entrevistas		+ 65 anos - 3 entrevistas
Castelo - 2 entrevistas		
TOTAL: 10 entrevistas	TOTAL: 10 entrevistas	TOTAL: 10 entrevistas

**Quadro 4:** Plano de ação das entrevistas aos residentes

As entrevistas aos residentes dos bairros históricos de Lisboa tinham como objetivo compreender a perceção dos mesmo sobre o impacto do Turismo na cidade. Assim, o guião da entrevista semi-estruturada aos residentes foi elaborado de forma a incluir os seguintes tópicos:

- Imagem de Lisboa;
- Satisfação e Qualidade de Vida;
- Impacto do Turismo em Lisboa;
- Aspetos positivos/negativos do Turismo;

- Hospitalidade em Lisboa;
- Contexto Real.

Também foram realizadas 15 entrevistas semi-estruturadas a turistas de nacionalidade estrangeira que estavam a visitar a cidade de Lisboa. Segundo Aicep Portugal Global, os principais mercados geradores de receitas de turismo para Portugal, no 1º semestre de 2016, foram o Reino Unido (18,3% do total), França (15,5%), Espanha (13,2%), Alemanha (12%) e Países Baixos (4,9%)<sup>3</sup>. Devido à falta de dados estatísticos sobre as características (idade e género) da população estrangeira a visitar Lisboa, com a informação recolhida fez-se uma estimativa das características desejadas dos entrevistados, apresentada no quadro 5.

PAÍS	GÉNERO	IDADE
Reino Unido - 4 entrevistas	Feminino - 7 entrevistas	18 - 40 anos - 5 entrevistas
França - 2 entrevistas	Masculino - 8 entrevistas	41 - 65 anos - 6 entrevistas
Espanha - 2 entrevistas		+ 65 anos - 4 entrevistas
Alemanha - 1 entrevistas		
Países Baixos - 1 entrevistas		
Outros - 5 entrevistas		
TOTAL: 15 entrevistas	TOTAL: 15 entrevistas	TOTAL: 15 entrevistas

**Quadro 5:** Plano de ação das entrevistas aos turistas

De modo a que fosse possível obter respostas elaboradas por parte dos inquiridos, foi necessário realizar as entrevistas em locais tranquilos, que incentivassem a conversa e ao mesmo tempo fossem de interesse turístico, pelo que foram escolhidos:

- Centros culturais - Gulbenkian (Jardins e Salas), Centro Cultural de Belém;
- Jardins - Estrela, Parque Eduardo VII, Botto Machado, Tapada das Necessidades, Monsanto;
- Miradouros - Graça, Santa Catarina, São Pedro de Alcântara.

<sup>3</sup> Fonte: <http://www.portugalglobal.pt/EN/Biblioteca/Documents/PortugalFichaPaisIngles.pdf>, acedido em março 2017.

Relativamente ao guião da entrevista, os tópicos abordados durante as entrevistas estavam relacionados com a sua experiência em Lisboa, sendo estes:

- Personal reason for choosing Lisbon as a tourist destination;
- Image of the City;
- Positive aspects of your experience in Lisbon so far;
- Negative aspects of your experience in Lisbon so far;
- Quality of Life;
- Hospitality in Lisbon.

Para a análise e interpretação dos dados das entrevistas utilizou-se a *Laddering Technique*, integrante no método Critical Incident Technique (CIT), uma exploração sistemática das ligações entre os atributos básicos do produto/serviço e os significados, emoções e associações que as mesmas incorporam via uma entrevista individual. É um método vantajoso para entender o comportamento de um determinado ator social e oferece um entendimento profundo de como os entrevistados avaliam a marca e tomam decisões em relação a marcas concorrentes.

### **Procedimentos da Fase Confirmatória**

A segunda fase foi constituída por um inquérito de questionários estruturados, desenvolvidos a partir das conclusões retiradas na fase anterior e pré-testados num conjunto de sujeitos aleatoriamente recrutados (Anexo C e D). O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelo entrevistado, e tem como objetivo levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas ou situações vividas (Gerhardt & Silveira, 2009). Este meio de obtenção de dados tem a vantagem de poder ser controlado pelo investigador, quer no tipo de dados que necessita, quer nos métodos de seleção das unidades estatísticas. A partir da estrutura dos tipos de questões definida por Gerhardt e Silveira (2009), foram realizados questionários com questões fechadas, onde os inquiridos escolhem uma resposta de uma lista predeterminada, indicando aquela que melhor corresponde à informação que deseja fornecer. Este tipo de questões favorece uma padronização e uniformização dos dados coletados. Em cada questionário, para além das questões de identificação da amostra, foi desenvolvida uma escala de diferencial semântico de

7 pontos com adjetivos antônimos escolhidos a partir da análise das entrevistas - 10 pares de antônimos para os residentes e 13 para os turistas. A escala de diferencial semântico consiste essencialmente num par de adjetivos ou frases antónimas com espaços entre si, em que a aproximação visual (no quadro) de um do adjetivo/frase significa também aproximação semântica e vice-versa. Em ambos os questionários desenvolvidos, a escala possui 7 pontos para que o entrevistado identifique o grau de acordo/desacordo relativamente a cada par de adjetivos antónimos. É necessário referir que no questionário apresentado aos entrevistados, estes 7 pontos correspondem a letras (a, b, c, d, e, f, g) de forma a evitar qualquer predisposição que surja com uma escala numérica, porém no tratamento dos dados, cada letra foi substituída por um valor numérico (a=1, b=2, c=3, d=4, e=5, f=6, g=7). Por fim, cada questionário tinha uma pergunta sobre o estado de espírito de cada grupo com uma escala de 1 (Muito Infeliz) a 5 (Muito Feliz), em que para aos residentes perguntou-se o estado de espírito em relação ao Turismo na cidade e aos turistas o estado de espírito sobre a sua experiência em Lisboa. As entrevistas decorreram entre março e maio de 2017.

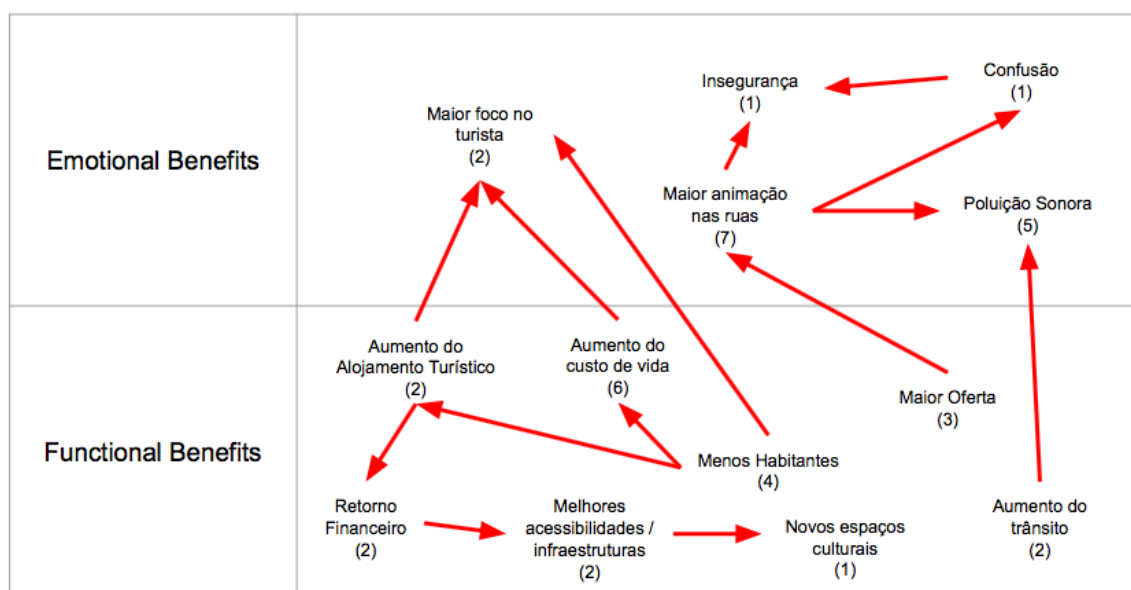
Depois de redigidos, cada questionário foi pré-testado, antes da sua utilização definitiva, por meio da aplicação de alguns exemplares numa pequena amostra escolhida (Anexos E e F). Relativamente ao plano de ação dos questionários para ambos os grupos, manteve-se semelhante ao da fase anterior, nomeadamente nas características desejáveis dos entrevistados e aos locais onde decorreram os inquéritos.

## IV RESULTADOS

### Análise e interpretação da fase exploratória

Relativamente ao grupo dos **residentes** de bairros históricos com maior fluxo de turistas em Lisboa, foram realizadas 10 entrevistas semi-estruturadas. O género dos entrevistados distribuiu-se em igual número - 5 homens e 5 mulheres -, e com uma idade média de 45,4 anos. Já nos bairros de habitação, as entrevistas dividiram-se da seguinte maneira: 6 entrevistas no Bairro Alto, 2 em Alfama, 1 em Santa Catarina e 1 na Graça.

Numa primeira análise das respostas dos residentes da sua perceção sobre o impacto do turismo na capital (figura 6), é possível concluir que foram referidos mais aspetos técnicos do que emocionais. O primeiro aspeto a destacar é a ideia de que a cidade de Lisboa está cada vez mais focada no turista, com o aumento da oferta e do alojamento turístico. Segundo os residentes entrevistados, este foco também é possível ser detetado com o aumento do custo de vida em Lisboa, que resulta na saída de cada vez mais habitantes do centro da cidade. Sobre esta saída dos habitantes devido ao turismo, um residente afirma: “Sim, por enquanto as pessoas ainda conseguem receber bem o turista, mas à medida que os seus amigos de infância vão sendo “expulsos” da cidade, é normal que comece a crescer um sentimento contra o turista...”.



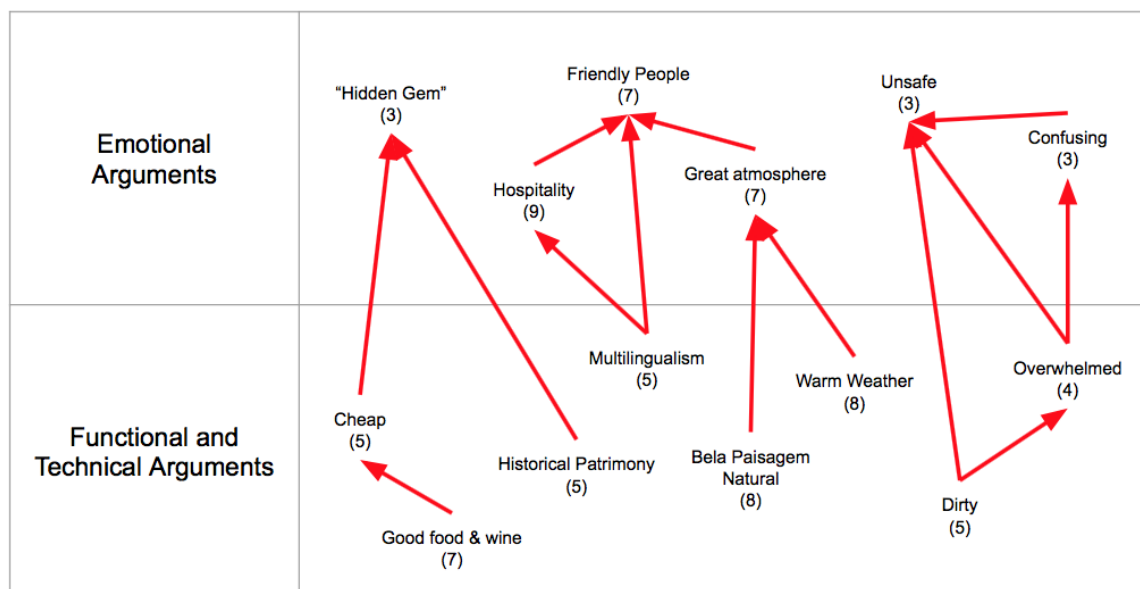
**Figura 6:** “Como é que os Residentes veem impacto do Turismo na cidade de Lisboa?” (*Laddering Technique*)

Para alguns dos entrevistados o aumento da oferta está bastante relacionado com o aumento do turismo em Lisboa, pelos que muitos reconhecem o retorno financeiro que a atividade traz como um fator importante, que permite investir em melhores infraestruturas e novos espaços culturais. Porém, para outros, o aumento do número de turistas na cidade causa outros problemas como o aumento do trânsito e da poluição sonora, que criam um sentimento de desagrado e até de insegurança entre os residentes.

Durante as entrevistas, detetou-se uma opinião algo que “contraditória”, em que muitos residentes conseguiram ver o potencial do turismo na cidade, porém mantêm um estado de espírito bastante negativo sobre o mesmo. Numa das entrevistas foi debatido a ideia de que não é o turismo que está a “estragar Lisboa”, mas os próprios portugueses e a pouca e má gestão do dinheiro recebido com o Turismo.

Foram também realizadas 15 entrevistas semi-estruturadas a **turistas** de nacionalidade estrangeira que estivessem a visitar a Grande Lisboa. Os quinze entrevistados tinham uma idade média de 29,67 anos e a maioria, com 66,7% (10 entrevistas), pertenciam ao sexo masculino. Das nacionalidades dos entrevistados destaca-se 4 países com maior número de entrevistas, entre os quais Reino Unido (3 entrevistas), Itália (2 entrevistas), Alemanha (2 entrevistas) e Bélgica (2 entrevistas).

A partir da figura 7, concluiu-se que as respostas dos turistas relativamente à sua experiência na cidade de Lisboa estão equilibradas tanto a nível emocional como funcional. A Hospitalidade é um dos aspetos relacionados com a experiência dos turistas na cidade mais presentes nas entrevistas. Os aspetos também considerados que se seguem estão relacionados com a cidade em si, nomeadamente o bom tempo, o património histórico e as paisagens que a cidade proporciona. Os turistas entrevistados descrevem os residentes em geral como amigáveis, em que o multilinguismo da população é um dos fatores que deram mais valor. Sobre a hospitalidade e simpatia dos lisboetas para com os turistas, um entrevistado afirma: “The most positive aspect of my trip to Lisbon is fact that I don't see myself as a tourist. I felt part of the city really quickly, part of the community.”



**Figura 7:** “Como é que os Turistas veem a cidade de Lisboa?” (*Laddering Technique*)

Um aspeto que deve ser considerado é o fato de Lisboa ter sido descrita como uma “Hidden Gem” por três diferentes entrevistados. Fatores como preços baixos, a “atmosfera da cidade” e a boa comida e vinho surgiram nas entrevistas como “prazeres inesperados”, visto que muitos dos turistas entrevistados não tinham grandes expectativas antes de visitar a cidade. Porém também é necessário referir alguns aspetos negativos mencionados por alguns turistas que descrevem a cidade como suja e sobrecarregada, aspetos que os fazem sentir “perdidos” e até mesmo inseguros.

### **Análise e interpretação do Pré-Teste**

Foi realizado um pré-teste dos questionários a um grupo de 30 indivíduos, dividido em 20 turistas e 10 residentes.

Foram questionados 10 indivíduos que **habitam nos bairros históricos de Lisboa**, cujo grupo tinha em média uma idade de 40,7 anos, estando repartido em partes iguais entre os géneros. Relativamente ao bairro de habitação de cada entrevistado, os questionários foram distribuídos da seguinte forma: 4 entrevistados no Bairro Alto, 3 em Santa Catarina/Bica, 2 em Alfama e 1 no Castelo.

Nesta fase concluiu-se que o questionário não apresenta grandes dificuldades de compreensão e resposta e que existe suficiente variância e distribuição normalizada das respostas. Sendo que os que os residentes de Lisboa conseguem identificar tanto aspetos positivos como negativos referentes ao impacto do turismo

na cidade (quadro 6), com um estado de espírito da sua experiência na cidade moderadamente positivo com uma média de 3,4 numa escala de 1 (Muito Infeliz) a 5 (Muito Feliz). Não foi detetada nenhuma redundância nos resultados dos questionários dos residentes, e a única alteração feita estava relacionada com a pergunta de introdução à escala de diferencial semântico, onde foi necessário reforçar a importância de compreender a perceção do residente sobre o impacto do turismo na cidade de Lisboa.

	1	2	3	4	5	6	7	
1. Insegurança				M=4,4 Dp=,707				Segurança
2. Confusão			M=3,3 dp=,707					Tranquilidade
3. Ruído			M=3,3 Dp=1,414					Silêncio
4. Muito animado		M=2,4 Dp=,699						Pouco animado
5. Mais Comércio			M=3 dp=,707					Menos Comércio
6. Ganhos Económicos			M=3,3 Dp=1,414					Perdas Económicas
7. Aumento do Alojamento Turístico		M=2,1 Dp=,707						Redução do Alojamento Turístico
8. Aumento do Custo de Vida		M=2,1 Dp=,567						Redução do Custo de Vida
9. Melhores Infraestruturas			M=3,2 Dp=2,121					Piores Infraestruturas
10. Menos Qualidade de vida				M=4,3 Dp=,707				Mais Qualidade de Vida

**Quadro 6:** Resultados Pré-Teste dos Residentes em Escala Diferencial Semântico.

Relativamente ao grupo dos **turistas**, analisou-se que a idade média do grupo é de 39,35 anos e que 60% é do sexo masculino. Como nas entrevistas, foi questionado qual a nacionalidade dos inquiridos, pelo que os países com mais respostas foram o Reino Unido e França cada um com 5 respostas e a Alemanha com 3.

Na análise dos resultados do pré-teste representados no quadro 7, concluiu-se que os turistas têm uma atitude relativamente positiva em relação à sua experiência em Lisboa, com um *current mood* de 3,7 numa escala de 1 (Muito Infeliz) a 5 (Muito Feliz). Também não ocorreu nenhuma redundância nos resultados, porém surgiu a necessidade de no questionário final fazer a triagem entre os turistas que estavam a visitar Lisboa pela primeira vez daqueles que já

tinham visitado a capital no passado. Também o par de adjetivos 6 foi alterado de forma a que a linguagem fosse mais facilmente compreendida a turistas que não percebessem tão bem a língua inglesa.

	1	2	3	4	5	6	7	
1. Surprising				M=3,9 Dp=1,209				Expected
2. Cheap			M=2,6 Dp=1,414					Expensive
3. Good Gastronomy			M=2,6 Dp=2,121					Poor Gastronomy
4. Friendly People			M=2,9 dp=1,414					Unfriendly People
5. Hospitality			M=2,65 dp=,9333					Inhospitality
6. Great Social Interaction			M=3,05 dp=1,414					Poor Social Interaction
7. Warm Weather		M=2,35 Dp=,707						Cold Weather
8. Beautiful Landscape			M=2,7 Dp=,801					Ugly Landscape
9. Clean				M=4,15 Dp=,707				Dirty
10. Safe				M=4,1 Dp=,707				Unsafe
11. Calm					M=4,7 Dp=2,121			Excited
12. Good transport network				M=3,8 dp=,707				Poor transport network
13. Rich Patrimony			M=2,95 Dp=,707					Poor Patrimony

**Quadro 7:** Resultados Pré-Teste dos Turistas em Escala Diferencial Semântico.

### **Análise e interpretação da fase Confirmatória**

Depois do pré-teste dos questionários e os ajustes nos mesmos já referidos, foi realizado um inquérito a 232 indivíduos por entrevistas pessoais cara-a-cara, sendo 102 residentes e 130 turistas. Foi realizado um pré-teste de validação do instrumento/questionário.

Foram questionados 102 **residentes** de Lisboa, cujo grupo tinha uma idade média de 48,5 anos e que 53% pertencia ao sexo masculino, e estavam distribuídos pelos bairros históricos da seguinte forma: 38 residentes do Bairro Alto, 25 de Alfama, 17 de Santa Catarina/Bica e 22 do Castelo.

Também nesta fase, os residentes identificam aspetos positivos e negativos relativamente ao impacto do turismo em Lisboa, tendo um estado de espírito em

relação ao fenómeno moderado de 3,11 numa escala de 1 (Muito Infeliz) a 5 (Muito Feliz), com um desvio-padrão de 1,024.

	1	2	3	4	5	6	7	
1. Insegurança				M=3,99 dp=1,425				Segurança
2. Confusão			M=2,89 Dp=,922					Tranquilidade
3. Ruído			M=2,75 Dp=,841					Silêncio
4. Muito animado			M=2,68 Dp=1,073					Pouco animado
5. Mais Comércio			M=2,95 Dp=1,181					Menos Comércio
6. Ganhos Económicos			M=3,19 dp=1,132					Perdas Económicas
7. Aumento do Alojamento Turístico		M=2,20 Dp=,690						Redução do Alojamento Turístico
8. Aumento do Custo de Vida		M=2,48 dp=,887						Redução do Custo de Vida
9. Melhores Infraestruturas			M=3,39 Dp=1,436					Piores Infraestruturas
10. Menos Qualidade de vida				M=4,23 dp=1,475				Mais Qualidade de Vida

**Quadro 8:** Resultados Questionário dos Residentes em Escala Diferencial Semântico.

Relativamente ao grupo dos **turistas**, analisou-se que a idade média do grupo é de 39,79 anos e que 52,3% é do sexo feminino. Como nas entrevistas, foi questionado a nacionalidade dos indivíduos interrogados, pelo que os países com mais respostas foram o Reino Unido com 27 respostas, França com 13, Espanha com 13 e Brasil e Itália com 10 respostas cada um. Por fim, dos 230 turistas entrevistados, 73 estavam a visitar a cidade de Lisboa pela primeira vez.

	1	2	3	4	5	6	7	
1. Surprising			M=3,02 dp=1,131					Expected
2. Cheap			M=2,96 dp=1,022					Expensive
3. Good Gastronomy			M=2,74 dp=1,131					Poor Gastronomy
4. Friendly People			M=2,72 dp=1.234					Unfriendly People
5. Hospitality		M=2,46 dp=1,101						Inhospitality
6. Great Social Interaction			M=2,55 dp=1,294					Poor Social Interaction
7. Warm Weather			M=2,82 dp=1.089					Cold Weather
8. Beautiful Landscape			M=2,62 dp=1,109					Ugly Landscape
9. Clean				M=3,87 dp=1,248				Dirty
10. Safe				M=3,62 dp=1,302				Unsafe
11. Calm					M=5,16 dp=1,167			Excited
12. Good transport network			M=3,4 dp=1,075					Poor transport network
13. Rich Patrimony			M=2,8 dp=1,203					Poor Patrimony

**Quadro 9:** Resultados Questionário dos Turistas em Escala Diferencial Semântico.

### **Plano de análise das variáveis observadas**

Prosseguindo a análise dos dados recolhidos pela amostra líquida (n=232), efetuaram-se procedimentos preliminares para a verificação, limpeza e normalização da base de dados. Verifica-se em geral aceitáveis as propriedades estatísticas e psicométricas das variáveis da escala.

As propriedades estatísticas dos dados resultantes são satisfatórias a nível univariado quanto à independência e normalidade da distribuição e à homogeneidade da variância. As restantes propriedades psicométricas dos itens da escala também não sugerem qualquer imparidade, conforme anexo G. Por fim,

não foram constatados casos de dados ausentes. Foi efetuada sequencialmente para cada segmento de consumo (residentes e turistas): (a) análises de regressão linear múltipla pelo método *stepwise* para determinar a explicação da variação do Estado de espírito/Satisfação global de cada segmento; (b) em seguida análises fatoriais exploratórias (AFE) a fim de definir as dimensões latentes explicativas da variação da variável dependente (Satisfação Global/Estado de Espírito); e, finalmente, (c) novas análises de regressão linear múltiplas a partir dos fatores latentes revelados para analisar a importância dos fatores determinantes do estado de espírito/satisfação global quer de residente quer de turistas e permitir comparar estas medidas tal como foi definido pelos objetivos desta tese.

### **Análise e validação dos dados**

Para a análise e validação dos dados foi tido apenas em consideração as variáveis de cada grupo separadamente (turistas e residentes) conforme os itens da escala: V7 a V19 para os turistas; e V21 a V30 para os residentes.

Relativamente aos **residentes**, a análise da tabela de correlações (Pearson) das variáveis da escala, revela a grande maioria das correlações inter-item como não sendo superiores a 0,8, o que demonstra a não existência de multicolinearidade ou singularidade dos itens (quadro 10). A análise da consistência interna revela uma fraca confiabilidade da escala dos residentes ( $\alpha$  padronizado=,505), como mostra o quadro 11.

	Insegurança/ Segurança	Confusão/ Tranquilidade	Ruído/ Silêncio	Muito animado/ Pouco animado	Mais comércio/ Menos comércio	Ganhos económicos/ Perdas económicas	Aumento do alojamento turístico/ Diminuição do alojamento turístico	Aumento do custo de vida/ Redução do custo de vida	Melhores Infraestruturas/ Piores infraestruturas	Menos qualidade de vida/ Mais qualidade de vida
Insegurança/ Segurança	1,000	,602	,544	-,494	-,518	-,478	,193	,294	-,603	,675
Confusão/ Tranquilidade	,602	1,000	,744	-,286	-,360	-,256	,469	,452	-,521	,601
Ruído/ Silêncio	,544	,744	1,000	-,246	-,312	-,220	,548	,458	-,564	,646
Muito animado/ Pouco animado	-,494	-,286	-,246	1,000	,855	,726	,073	,009	,726	-,648
Mais comércio/ Menos comércio	-,518	-,360	-,312	,855	1,000	,814	,036	-,043	,741	-,699
Ganhos económicos/ Perdas económicas	-,478	-,256	-,220	,726	,814	1,000	,168	,018	,655	-,612
Aumento do alojamento turístico/ Diminuição do alojamento turístico	,193	,469	,548	,073	,036	,168	1,000	,556	-,128	,238
Aumento do custo de vida/ Redução do custo de vida	,294	,452	,458	,009	-,043	,018	,556	1,000	-,103	,272
Melhores Infraestruturas/ Piores infraestruturas	-,603	-,521	-,564	,726	,741	,655	-,128	-,103	1,000	-,855
Menos qualidade de vida/ Mais qualidade de vida	,675	,601	,646	-,648	-,699	-,612	,238	,272	-,855	1,000

**Quadro 10:** Matriz de correlações para os Residentes.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach em itens padronizados	N de itens
,315	,505	10

**Quadro 11:** Teste de Cronbach para os Residentes

Para os **turistas**, a análise da tabela de correlações de Pearson da escala pelas variáveis (quadro 12), demonstra a não existência de multicolinearidade ou singularidade dos itens, visto que a vasta maioria das correlações inter-item não são superiores a 0,8. A análise da confiabilidade (Teste de Alpha de Cronbach) das variáveis revela uma boa consistência interna da escala com o valor de alpha (padronizado) de 0,879 (quadro 13).

	Surprising/ Expected	Cheap/ Expensive	Good Gastronomy/ Poor Gastronomy	Friendly people/ Unfriendly People	Hospitality/ Unhospitality	Great social interaction/ Poor social interaction	Warm weather/ Cold weather	Beautiful landscape/ Ugly landscape	Clean/ Dirty	Safe/ Unsafe	Calm/ Excited	Good transport network/ Poor transport network	Rich Patrimony/ Poor Patrimony
Surprising/ Expected	1,000	,209	,350	,512	,458	,521	,161	,440	,442	,411	-,596	,388	,362
Cheap/ Expensive	,209	1,000	,635	,440	,436	,444	,372	,468	,330	,193	-,333	,310	,290
Good Gastronomy/ Poor Gastronomy	,350	,635	1,000	,501	,565	,544	,566	,588	,464	,463	-,373	,392	,511
Friendly people/ Unfriendly People	,512	,440	,501	1,000	,708	,900	,435	,395	,529	,520	-,587	,560	,525
Hospitality/ Unhospitality	,458	,436	,565	,708	1,000	,766	,534	,639	,581	,557	-,493	,544	,556
Great social interaction/ Poor social interaction	,521	,444	,544	,900	,766	1,000	,444	,606	,540	,523	-,573	,575	,554
Warm weather/ Cold weather	,161	,372	,566	,435	,534	,444	1,000	,625	,439	,352	-,350	,405	,393
Beautiful landscape/ Ugly landscape	,440	,468	,588	,395	,639	,606	,625	1,000	,715	,634	-,600	,615	,698
Clean / Dirty	,442	,330	,464	,529	,581	,549	,439	,715	1,000	,623	-,550	,698	,550
Safe / Unsafe	,411	,193	,463	,520	,557	,523	,352	,634	,623	1,000	-,556	,631	,549
Calm/ Excited	-,596	-,333	-,373	,587	-,493	-,573	-,350	-,600	-,550	-,556	1,000	-,509	-,479
Good transport network/ Poor transport network	,388	,310	,392	,560	,544	,575	,405	,615	,698	,631	-,509	1,000	,655
Rich Patrimony/ Poor Patrimony	,362	,290	,511	,525	,556	,554	,393	,698	,550	,549	-,479	,655	1,000

**Quadro 12:** Matriz de correlações para os Turistas.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach co base em itens padronizados	N de itens
,879	,879	13

**Quadro 13:** Teste de Cronbach para os Turistas.

### Análise de causalidade

De seguida foi analisada a relação casual entre as variáveis independentes (indicadores da percepção da qualidade do turismo) e o Estado de Espírito/Satisfação Global (variável dependente) do consumidor (residente ou turista).

Quanto **aos residentes**, foi efetuada uma análise de regressão linear múltipla, pelo método de *stepwise*, segundo a seguinte equação de regressão:  $VD = k + V1 + V2 + V3 + Vn...$  a qual segundo o coeficiente de determinação (R2 ajustado) do modelo explica 82% da variância do total da Estado de espírito/Satisfação Global (quadro 14). A análise dos dados dos residentes é estatisticamente significativa [ $F(1;97)=115,707;p<001$ ], como mostra o quadro 15.

				Estatísticas de mudança				
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig Mudança F
,909	,827	,820	,435	,012	6,444	1	97	,013

**Quadro 14:** Modelo de Regressão Linear para os Residentes.

R	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig
Regressão	87,480	4	21,870	115,707	,000g
Resíduo	18,334	97	,189		
Total	105,814	101			

**Quadro 15:** Significância da Regressão para os Residentes.

Esta variação do estado de espírito dos residentes é significativamente explicada por um conjunto de 4 variáveis (do conjunto de 10), sendo estas: *Menos Qualidade de Vida/Mais Qualidade de Vida*, *Insegurança/Segurança*, *Ruído/Silêncio*, *Melhores Infraestruturas/Piores Infraestruturas*. Como mostra o quadro 17. destas variáveis as estatisticamente significativas são: *Menos Qualidade de Vida/Mais Qualidade de Vida* (Coef padronizado de  $B=0,358$ ;  $t=3,870$ ;

sig= 0,000), Insegurança/Segurança (Coef padronizado de B=0,242; t= 4,139; sig= 0,000) e Ruído/Silêncio (Coef padronizado de B=0,243; t= 4,304; sig= 0,000).

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	1,054	,437		2,412	,018
Menos qualidade de vida/Mais qualidade de vida	,249	,064	,358	3,870	,000
Insegurança/segurança	,174	,042	,242	4,139	,000
Ruído/Silêncio	,296	,069	,243	4,304	,000
Melhores infraestruturas/Piores infraestruturas	-,148	,058	-,208	-2,538	,013

**Quadro 16:** Coeficientes de regressão para os Residentes.

Para os **turistas**, foi efetuada uma análise de regressão linear múltipla, pelo método de *stepwise*, segundo a seguinte equação de regressão:  $VD = k + V1 + V2 + V3 + Vn...$  a qual segundo o coeficiente de determinação (R<sup>2</sup> ajustado) do modelo explica 82,4% da variância do total da Satisfação Global/Estado de Espírito (quadro 17). A análise dos dados dos turistas é estatisticamente significativa [F(1,123)=101,546;p<001], como mostra o quadro 18.

					Estatísticas de mudança			
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F
,912	,832	,824	,376	,009	6,352	1	123	,013

**Quadro 17:** Modelo de Regressão Linear para os Turistas.

	Soma dos quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig
Regressão	86.205	6	14,367	101,546	,000
Resíduo	17,403	123	,141		
Total	103,608	129			

**Quadro 18:** Significância da Regressão para os Turistas.

É possível observar nos dados dos turistas, que a variação do estado de espírito entre os turistas é explicado por 6 variáveis (do conjunto de 13), a saber: *Great Social Interaction/Poor Social Interaction, Beautiful Landscape/Ugly*

*Landscape, Calm/Excited, Good Gastronomy/Poor Gastronomy, Clean/Dirty e Surprising/Expected.*

A partir do quadro 19, é possível compreender as variáveis predictoras (estatisticamente significativas;  $p < 0,005$ ) para Satisfação Global/ Estado de Espírito, são somente as polarizações: *Great Social Interaction/Poor Social Interaction* (Coef padronizado de  $B = -0,301$ ;  $t = -5,6699$ ;  $sig = 0,000$ ), *Calm/Excited* (Coef padronizado de  $B = 0,236$ ;  $t = 4,386$ ;  $sig = 0,000$ ), *Good Gastronomy/Poor Gastronomy* (Coef padronizado de  $B = -0,213$ ;  $t = -4,444$ ;  $sig = 0,000$ ), *Clean Dirty* (Coef padronizado de  $B = -0,167$ ;  $t = -3,039$ ;  $sig = 0,003$ ).

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig
	B	Erro padrão			
(Constante)	4,840	,341		14,202	,000
Great social Interaction/Poor social interaction	-,208	,037	-,301	-5,669	,000
Beautiful landscape/Ugly landscape	-,101	,050	-,125	-2,010	,047
Calm/Excited	,181	,041	,236	4,386	,000
Good gastronomy/Poor gastronomy	-,169	,038	-,213	-4,444	,000
Clean/Dirty	-,120	,039	-,167	-3,039	,003
Surprising/Expected	-,096	,038	-,121	-2,520	,013

**Quadro 19:** Coeficientes de regressão para os Turistas

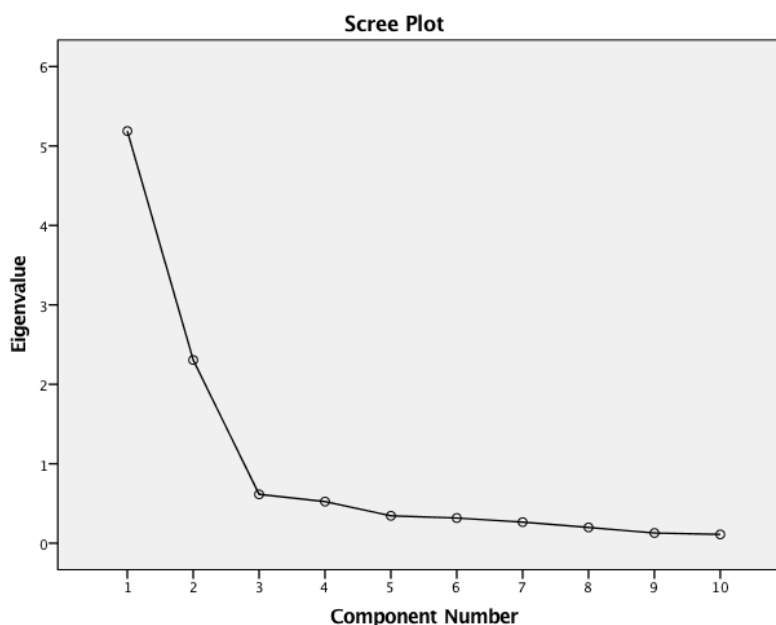
### **Análise exploratória da dimensionalidade e causalidade emergente**

Dada a possibilidade de aprofundar a análise de dados, foram efetuadas análises fatoriais exploratórias pelo método de componentes principais com a rotação varimax, a partir das variáveis originais para análise das dimensões latentes.

Quanto aos **residentes**, a análise fatorial apresenta-se válida pelo teste de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO = 0,869$ ), conforme quadro 20. A análise do *scree plot* revela uma estrutura unidimensional (Figura 8) ajustando dois fatores explicativos de 74,943% da variância total, conforme quadro 21.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling		,869
Barlett's test of sphericity	Approx. Chi-square	779,803
	df	45
	Sig.	,000

**Quadro 20:** Teste KMO de adequação amostral para os Residentes.



**Figura 8:** Scree plot da análise fatorial exploratória dos Residentes.

Component	Initial Eigenvalues			Rotation sums of squared loadings		
	Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %
1	5,189	51,885	51,885	4,493	44,929	44,929
2	2,306	23,058	74,943	3,001	30,015	74,943
3	,615	6,151	81,094			
4	,524	5,242	86,336			
5	,345	3,449	89,785			
6	,318	3,176	92,962			
7	,266	2,656	95,618			
8	,199	1,986	97,605			
9	,129	1,287	98,891			
10	,111	1,109	100,000			

**Quadro 21:** Análise fatorial exploratória para os Residentes.

A primeira dimensão, que representa 44,929% da variância total, foi designada por *D1-Comércio-Animação-Economia*; e a segunda, com 30,015% da variância total, é denominada por *D2-Alojamento Turístico-Agitação*. Pretende-se então calcular a relação causal entre as dimensões encontradas (*D1-Comércio-Animação-Economia* e *D2-Alojamento Turístico-Agitação*) e a Estado de Espírito/Satisfação

Global dos turistas.

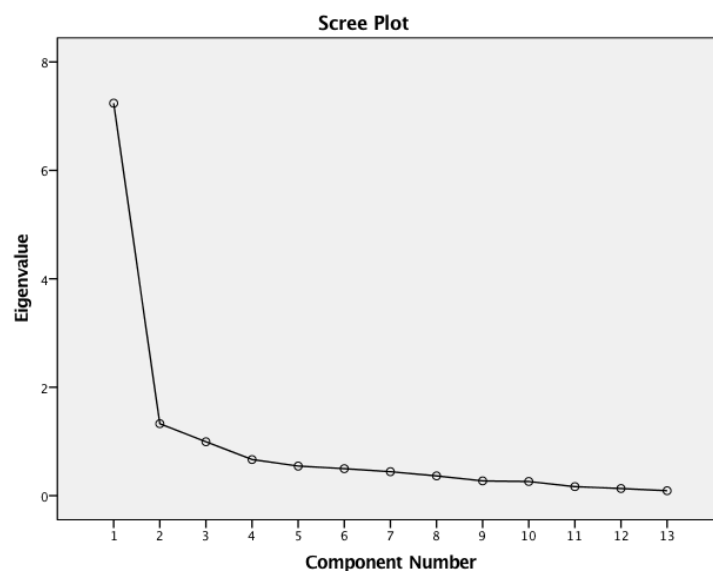
	Component	
	1	2
Mais comércio/ Menos comércio	,922	
Muito animado/ Pouco animado	,896	
Ganhos económicos/ Perdas económicas	,879	
Melhores infraestruturas/ Piores infraestruturas	,858	-,287
Menos qualidade de vida/ Mais qualidade de vida	-,797	,448
Insegurança/Segurança	-,632	,464
Aumento de alojamento turístico/Redução de alojamento turístico		,824
Ruído/Silêncio	-,354	,806
Confusão/Tranquilidade	-,387	,763
Aumento do custo de vida/ Redução do custo de vida		,762

**Quadro 22:** Matriz rodada de componentes para os Residentes.

Relativamente aos **turistas**, a análise fatorial apresenta-se válida pelo teste de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO=0,882$ ), conforme quadro 23. A análise do scree plot revela uma estrutura unidimensional (Figura 9) ajustando dois fatores explicativos de 65,9% da variância total, conforme quadro 24.

Kaiser-Meyer-Olking Measure of Sampling Adequacy		,882
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1255,857
	Df	78
	Sig.	,000

**Quadro 23:** Teste de adequação amostral para os Turistas.



**Figura 9:** Scree plot da análise fatorial para os Turistas.

A primeira dimensão, que representa 40,825% da variância total, foi designada como *D1-Segurança-Limpeza-Transporte*; sendo que a segunda, com 25,075% da variância total, é denominada por *D2-Dinheiro-Meteorologia-Gastronomia*. Pretende-se então calcular a relação causal entre as dimensões encontradas (*D1-Segurança-Limpeza-Transporte* e *D2-Dinheiro-Meteorologia-Gastronomia*) e a Satisfação Global (Estado de Espírito) do turista (quadro 25).

Component	Initial Eigenvalues			Rotation of square loadings		
	Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,240	55,690	55,690	5,307	40,825	40,825
2	1,327	10,210	65,900	3,260	25,075	65,900
3	,994	7,648	73,547			
4	,666	5,125	78,672			
5	,546	4,196	82,869			
6	,498	3,830	86,699			
7	,442	3,401	90,100			
8	,365	2,806	92,906			
9	,272	2,092	94,998			
10	,261	2,007	97,005			
11	,167	1,283	98,288			
12	,132	1,018	99,305			
13	,090	,695	100,000			

**Quadro 24:** Análise fatorial exploratória para os Turistas.

	Component	
	1	2
Safe/Unsafe	,819	
Clean/Dirty	,797	
Good transport network/ Poor transport network	,756	
Calm/Excited	-,739	
Surprising/Expected	,690	
Great social interaction/ Poor social interaction	,685	,478
Friendly people/ Unfriendly people	,683	,449
Beautiful landscape/ Ugly landscape	,677	,526
Rich patrimony/ Poor patrimony	,670	,343
Hospitality/Inhospitability	,627	,530
Cheap/Expensive		,862
Warm weather/Cold weather		,798
Good gastronomy/ Poor gastronomy?	,339	,761

**Quadro 25:** Matriz rodada de componentes para os Turistas.

Foram de seguida efetuadas novas análises de regressão linear múltipla a partir dos fatores latentes determinados pela análise fatorial, para cada segmento de utilizadores da cidade (residentes e turistas)<sup>4</sup>.

A primeira regressão linear múltipla, a **residentes**, foi realizada pelo método *stepwise*, segundo a seguinte equação de regressão:  $VD = k + b_1VI_1 + b_2VI_2 + b_nVI_n...$  a qual o coeficiente de determinação ( $R^2$  ajustado) do modelo explica 81,8% da variância total da Estado de espírito/Satisfação Global (quadro 26). A análise dos dados dos residentes é estatisticamente significativa [ $F(1;99)=228,223;p<001$ ], segundo mostra o quadro 27.

<sup>4</sup> Esta regressão é efetuada com os fatores artificiais calculados DEPOIS da Análise Fatorial Exploratória, não com as variáveis originais.

R	R Square	Adjusted R square	Std. Error of the estimate	Change statistics				
				R square change	F change	dD1	dD2	Sig. F change
,716 ,907	,513 ,822	,508 ,818	,718 ,436	,513 ,309	105,302 171,551	1 1	100 99	,000 ,000

**Quadro 26:** Modelo de Regressão Linear das Dimensões Latentes para os Residentes.

	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Regression	54,273	1	54,273	105,302	,000
Residual	51,540	100	,515		
Total	105,814	101			
Regression	86,954	2	43,477	228,223	,000
Residual	18,860	99	,191		
Total	105,814	101			

**Quadro 27:** Significância da Regressão das Dimensões Latentes para os Residentes.

Observa-se que a variação do estado de espírito entre os residentes relativamente ao impacto do Turismo na cidade de Lisboa é explicado por duas dimensões definidas: D1-Comércio-Animação-Economia (*Coef padronizado de B= -0,716; t=-16,879; sig= 0,000*) e D2-Alojamento Turístico-Agitação (*Coef padronizado de B=0,556; t=13,098; sig= 0,000*).

	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	3,108	,071		43,721	,000			
REGR factor score 1 for analysis 2	-,733	,071	-,716	-10,262	,000	-,716	-,716	-,716
(Constant)	3,108	,043		71,913	,000			
REGR factor score 1 for analysis 2	-,733	,043	-,716	-16,879	,000	-,716	-,861	-,716
REGR factor score 2 for analysis 2	-,569	,043	,556	13,098	,000	,556	,796	,556

**Quadro 28:** Coeficientes de regressão das Dimensões Latentes para os Residentes.

Segundo o quadro 29, o modelo de regressão linear para **Turistas** explica 79,6% da variância total calculada. A análise dos dados dos turistas é

estatisticamente significativa [ $F(1,127)=252,418;p<001$ ], conforme o quadro 30.

R	R square	Adjusted R square	Std. Error of the estimate	Change Statistics				
				R Square change	F change	dD1	dD2	Sig. F Change
,762 ,894	,580 ,799	,577 ,796	,583 ,405	,580 ,219	176,926 138,229	1 1	128 127	,000 ,000

**Quadro 29:** Modelo de Regressão Linear das Dimensões Latentes para os Turistas.

	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Regression	60,116	1	60,116	176,926	,000
Residual	43,492	128	,340		
Total	103,608	129			
Regression	82,782	2	41,391	252,418	,000
Residual	20,825	127	,164		
Total	103,608	129			

**Quadro 30:** Significância da Regressão das Dimensões Latentes para os Turistas.

Observa-se que a variação do estado de espírito/satisfação global entre os turistas relativamente à cidade de Lisboa é explicado pelas duas dimensões latentes determinadas: *D1- Segurança-Limpeza-Transporte (Coef padronizado de  $B=-0,762$ ;  $t=73,576$ ;  $sig=0,000$ ) e D2-Dinheiro-Tempo-Gastronomia (Coef padronizado de  $B=-0,762$ ;  $t=105,912$ ;  $sig=0,000$ ).*

	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	3,762	,051		73,576	,000			
REGR factor score 1 for analysis 1	-,683	,051	-,762	-13,301	,000	-,762	-,762	-,762
(Constant)	3,762	,036		105,912	,000			
REGR factor score 1 for analysis 1	-,683	,036	-,762	-19,147	,000	-,762	-,862	-,762
REGR factor score 2 for analysis 1	-,419	,036	-,468	-11,757	,000	-,468	-,722	-,468

**Quadro 31:** Coeficientes de regressão das Dimensões Latentes para os Turistas.

### Teste das Hipóteses de Investigação

Após a análise e exploração dos dados, conclui-se o seguinte sobre as hipóteses colocadas, conforme o quadro 32.

Hipótese		Conclusão
H1	O Custo de Vida está fortemente correlacionado com o estado de espírito do Residente.	Confirmada
H2	O Ruído está fortemente correlacionado com o estado de espírito do Residente.	Parcialmente confirmada
H3	O impacto do Turismo na cidade de Lisboa gera perceções negativas nos residentes.	Infirmada
H4	O impacto do Turismo na cidade de Lisboa gera insegurança nos residentes.	Confirmada
H5	O Turismo contribui fortemente para a perceção dos residentes sobre a melhoria da qualidade de vida na cidade.	Infirmada
H6	O Turismo contribui fortemente para a perceção dos residentes sobre a melhoria da economia na cidade.	Infirmada
H7	A Hospitalidade está fortemente correlacionada com o estado de espírito do Turista.	Confirmada
H8	A Segurança está fortemente correlacionada com o estado de espírito do Turista.	Confirmada
H9	Os turistas que visitam Lisboa pela primeira vez apresentam um estado de espírito superior em comparação aos que já visitaram anteriormente.	Confirmada
H10	Os turistas que visitam Lisboa pela primeira vez estão bastante surpreendidos com a cidade.	Parcialmente confirmada
H11	O estado de espíritos dos turistas é mais elevado do que o estado de espírito dos residentes.	Confirmada

**Quadro 32:** Resumo do teste de hipóteses de investigação.

Especificamente ao desenvolvimento da conclusão de cada hipótese de investigação formulada, apresenta-se da seguinte forma:

### **A - Para os Residentes**

H1: O Custo de Vida está fortemente correlacionado com o estado de espírito do Residente.

Foram analisadas as correlações entre as variáveis dos questionários, de forma a detetar a força da correlação entre as variáveis *Hospitalidade* e *Estado de espírito* dos residentes. Sendo o valor da correlação de Pearson 0,346, a correlação é fraca na escala 1 (Aumento do Custo de Vida) a 7 (Redução do Custo de Vida) e na escala 1 (Muito Infeliz) a 5 (Muito Feliz), H1 é infirmada.

H2: O Ruído está fortemente correlacionado com o estado de espírito do Residente.

Foram analisadas as correlações entre as variáveis dos questionários, de forma a detetar a força da correlação entre as variáveis *Ruído* e *Estado de Espírito*

dos residentes. Sendo o valor da correlação de Pearson 0,723, a correlação é forte na escala 1 (Ruído) a 7 (Silêncio) e na escala 1 (Muito Infeliz) a 5 (Muito Feliz), H2 é confirmada.

H3: O impacto do Turismo na cidade de Lisboa gera percepções negativas nos residentes.

Na análise das respostas ao questionário dos residentes, analisou-se as frequências da variável *Estado de Espírito*, de forma a poder observar a sua distribuição. Sendo que a média (M=3,11) indica uma percepção moderada forte na escala 1 (Muito Infeliz) a 5 (Muito Feliz), conforme anexo G, H3 é infirmada.

H4: O impacto do Turismo na cidade de Lisboa gera insegurança nos residentes.

Na análise das respostas ao questionário dos residentes, analisou-se as frequências da variável *Segurança*, de forma a poder observar a sua distribuição. Sendo que a média (M=3,99) indica uma percepção do estado de segurança forte moderado na escala 1 (Insegurança) a 7 (Segurança), conforme anexo G, H4 é confirmada.

## **B - Para os Turistas**

H5: O Turismo contribui fortemente para a percepção dos residentes sobre a melhoria da qualidade de vida na cidade.

Na análise das respostas ao questionário dos residentes, analisou-se as frequências da variável *Qualidade de Vida*, de forma a poder observar a sua distribuição. Sendo que a média (M=2,95) indica uma percepção de fraca qualidade na escala 1 (Menos Qualidade) a 7 (Mais Qualidade), conforme o anexo G, H5 é Infirmada.

H6: O Turismo contribui fortemente para a percepção dos residentes sobre a melhoria da economia na cidade.

Na análise das respostas ao questionário dos residentes, analisou-se as frequências da variável *Economia*, de forma a poder observar a sua distribuição. Sendo que a média (M=3,19) indica uma percepção fraca-média de melhoria económica na escala 1 (Ganhos Económicos) a 7 (Perdas Económicas), conforme anexo G, H6 é Infirmada.

H7: A Hospitalidade está fortemente correlacionada com o estado de espírito

do Turista.

Foram analisadas as correlações entre as variáveis, de forma a detetar a força da correlação entre as variáveis *Hospitalidade* e *Mood* nos dados dos turistas. Sendo o valor da correlação de Pearson 0,713, a correlação é forte na escala bipolar 1 (Hospitality) a 7 (Inhospitability) e a escala 1 (Muito Infeliz) a 5 (Muito Feliz), H7 é confirmada.

H8: A Segurança está fortemente correlacionada com o estado de espírito do Turista.

Foram analisadas as correlações entre as variáveis, de forma a detetar a força da correlação entre as variáveis *Segurança* e *Mood* nos dados dos turistas. Sendo o valor da correlação de Pearson 0,664, a correlação moderada entre a escala 1 (Safe) a 7 (Unsafe) e a escala 1 (Muito Infeliz) a 5 (Muito Feliz), H8 é parcialmente confirmada.

H9: Os turistas que visitam Lisboa pela primeira vez apresentam um estado de espírito superior em comparação aos que já visitaram anteriormente.

Na análise das respostas ao questionário dos turistas, analisou-se as frequências das variáveis *Mood* e *First Time in Lisbon*, de forma a poder observar a distribuição das variáveis. Sendo que, dos 73 turistas a visitar Lisboa pela primeira vez, a média (M=3,77) é ligeiramente superior à dos turistas que já visitaram a cidade (M=3,75) numa escala 1 (Muito Infeliz) a 5 (Muito Feliz). H9 é confirmada.

H10: Os turistas que visitam Lisboa pela primeira vez estão bastante surpreendidos com a cidade.

Na análise das respostas ao questionário dos turistas, analisou-se as frequências das variáveis *Surprising* e *First Time in Lisbon*, de forma a poder observar a distribuição destas variáveis. Sendo que, dos 73 turistas a visitar Lisboa pela primeira vez, a média (M=2,70) indica um estado de surpresa moderada na escala 1 (Surprising) a 7 (Expected), H10 é parcialmente confirmada.

H11: O estado de espíritos dos turistas é mais elevado do que o estado de espírito dos residentes.

Na análise das respostas aos questionários dos residentes e dos turistas, analisou-se comparativamente as frequências das variáveis relacionadas *Mood* / *Estado de Espírito*, de forma a poder observar a distribuição de cada uma. Sendo

que a média (M=3,11) dos residentes é inferior à dos turistas (M=3,76) numa escala 1 (Muito Infeliz) a 5 (Muito Feliz), conforme figura X, H11 é confirmada.

### Em resumo

Podem-se resumir os principais *findings* desta investigação conforme representados sinteticamente no quadro 33.

	Residentes		Turistas	
	D1R	D2R	D1T	D2T
Dimensões Latentes	Comércio- Animação- Economia	Alojamento Turístico-Agitação	Segurança- Limpeza- Transporte	Dinheiro- Meteorologia- Gastronomia
Importância relativa	++	+	++	+
Fatores Constituintes Valores próprios (eigenvalues) dos itens da EFA	<i>Mais Comércio/Menos Comércio</i> ,922	<i>Aumento do Alojamentos Turístico/Redução do Alojamento Turístico</i> ,824	<i>Safe/Unsafe</i> ,819	<i>Cheap/Expensive</i> ,862
	<i>Muito Animado / Pouco Animado</i> ,896	<i>Ruído/Silêncio</i> ,806	<i>Clean/Dirty</i> ,797	<i>Warm Weather/Cold Weather</i> ,798
	<i>Ganhos Económicos / Perdas Económicas</i> ,879	<i>Confusão/Tranquilidade</i> ,763	<i>Good Transportation Network/Poor Transportation Network</i> ,756	<i>Good Gastronomy/Poor Gastronomy</i> ,761

**Quadro 33:** Indicadores-Chave da perceção do Turismo em Lisboa

A partir do teste das hipóteses de investigação concluiu-se que, para os **Residentes**, o *Custo de Vida*, o *Ruído* e a *Segurança* foram as variáveis mais fortemente correlacionadas com o *Estado de Espírito* do Residente (e que explicam a sua variação) relativamente ao impacto do Turismo na cidade de Lisboa (H1, H2 e H4). Ao observar-se as dimensões latentes (D1R e D2R) reveladas nesta investigação, deteta-se uma coerência com as hipóteses levantadas no início desta investigação.

Quanto aos **Turistas**, fica comprovado principalmente que as variáveis Hospitalidade e Segurança (H7 e H8) estão fortemente correlacionadas com o Estado de Espírito do Turista (e que explicam a sua variação) em relação à sua experiência na cidade de Lisboa. Neste caso, só a variável Segurança é apurada na dimensão D1T.

## **V CONCLUSÕES**

### **Discussão e principais conclusões**

Tanto na economia portuguesa, como na economia mundial em geral, o setor do turismo e acolhimento assume uma importância determinante, gerando receitas significativas e um volume considerável de postos de trabalho. Portugal foi um dos primeiros países a adotar ações concretas para desenvolver o setor, sendo hoje reconhecido internacionalmente com um destino turístico premiado. A dissertação dá então início com a análise da evolução e o impacto do turismo numa escala internacional.

É estudado o fenómeno das viagens experienciais que, apoiado pela proliferação das TIC e dos transportes de baixo custo, contribuiu para o aumento do turismo urbano e uma mudança no comportamento do consumidor, sendo que este tem algo ao seu dispor um leque de ofertas globais. Com isto, surge a necessidade de diferenciação das cidades através do investimento na inovação de forma a atrair não só turistas, mas também outros stakeholders e fontes de investimento. Com esta forte competição, o Marketing assume um papel decisivo nesta tarefa juntamente com outros conceitos e ferramentas que têm surgido nas últimas décadas, como o Place Marketing e o Place Branding.

Para que se torne possível dinamizar o turismo, melhorar a qualidade de vida dos residentes, atrair mais investidores e assim competir globalmente, as cidades precisam de delinear uma estratégia de marketing de forma eficiente. Apresenta-se a marca-cidade como ferramenta de promoção que transmite os atributos e/ou benefícios referentes a uma cidade; é uma rede de associações visuais, verbais e comportamentais de uma cidade na mente do consumidor, auxiliada pela comunicação dos valores e cultura do território. O sucesso da marca-cidade depende então da perceção criada pelos públicos-alvo, pelo que é necessário controlar os agentes que atuam na sua formação. Surge um novo foco estratégico que abraça as relações entre a marca e os seus stakeholders de forma a co-criar valor através de um canal de comunicação permanentemente aberto. Assim, é possível compreender que o consumidor já não desempenha um papel passivo na produção de valor na marca. Esta proatividade no consumo (prosuming) e

contribuição ativa e always on originam, nas partes interessadas, uma co-criação e dinâmica social que é agora encorajada e estimulada.

É discutido se a modelização de base científica aplicada pelo *JIT Brand Model* estrutura, de forma eficiente e suficiente, a gestão e o desenvolvimento da vertente turística da marca-cidade (e.g. oferta turística), através das suas dimensões operacionais sincronizadas entre si just-in-time: (1) Compreensão da marca (controle de desempenho); e (2) Evolução da marca (apuramento de ideias, críticas e sugestões de inovação). Ora, a recolha, processamento e filtragem de informações-chave através de dispositivos diacrónicos (just-in-time, 24/7) permite a medição e o ajuste/melhoria do desempenho e inovação da oferta turística e da qualidade de vida na cidade em tempo útil (e.g. Just-In-Time City Branding).

Colocou-se a seguinte questão fundamental de investigação: “Quais são os aspetos determinantes para gerir e desenvolver a marca-cidade e a qualidade de vida?”. Suportada principalmente pelos resultados do estudo sobre os fatores determinantes da procura turística de Oliveira (2016), a investigação desenvolveu-se numa fase exploratória e outra confirmatória. O resultado da mesma permitiu descobrir, com suficiente rigor científico, um “inventário de aspetos” original que, na prática, são indicadores de desempenho (KPI's) para operacionalizar just-in-time a oferta turística de Lisboa. A operação a partir destes indicadores pode partir da medição e análise das expectativas e perceções dos vários stakeholders do turismo em Lisboa. Desta conclusão, foram também identificadas dimensões latentes que explicam em grande parte a variação do Estado de Espírito dos Residentes e dos Turistas relativamente ao turismo na cidade de Lisboa. Para os Residentes foram identificadas as dimensões Comércio-Animação-Economia e Alojamento Turístico-Agitação; e para os Turistas identificaram-se as dimensões Segurança-Limpeza-Transporte e Dinheiro-Meteorologia-Gastronomia. Muitos dos resultados que surgiram durante a investigação comprovam de algum modo pressupostos teóricos colocados por Rosa (2014) e Oliveira (2016), cujo trabalho académico serviu como base para o desenvolvimento da investigação. Por fim, comprova-se que este “inventário de aspetos-chave para a satisfação e felicidade na cidade” apura os indicadores fundamentais para a operacionalização plena do *JIT Brand Model* no setor do turismo, de forma a melhorar e inovar a cidade de Lisboa e a sua marca.

No entanto, é importante referir que este aspeto carece ainda de uma investigação mais aprofundada, em contextos diferenciados.

### **Limitações da Investigação**

A realização da dissertação de investigação apresentou algumas dificuldades relativamente à alguma carência de literatura científica do tema abordado. Em geral, os temas que são analisados servem apenas como suporte a um possível desenvolvimento futuro de um conhecimento específico da área. Como já referido, o trabalho desenvolvido sobre as cidades como espaços hospitaleiros é relativamente escasso, sendo que não existe uma noção singular dada a imensa variedade de cidades e formas de hospitalidade possíveis nas mesmas (Broek Chávez & van der Rest, 2014, p.32). Outra limitação está relacionada também com o pouco conhecimento existente sobre certas teorias e princípios do Marketing moderno, como o Place Marketing e o Place Branding. O desenvolvimento dos temas referidos é então necessário para a evolução do setor do turismo das cidades, uma área extrema importância no contexto atual para cidades como a capital portuguesa.

Esta investigação partiu principalmente do trabalho de outros académicos como Rosa (2014) e Oliveira (2016). No entanto, devido ao fato da investigação abordar outros temas e áreas, foi necessário desenvolver um plano de investigação sem bases de investigação, o que o poderá tornar algo que suscetível a rigor científico. Fatores presentes no plano como o tamanho das amostras inquiridas e a duração da investigação podem e devem ser discutidas em investigações futuras.

Relativamente às conclusões da investigação em si, é importante notar que, apesar de terem sido identificados os aspetos que influenciam a satisfação global dos turistas e residentes relativamente ao turismo em Lisboa, não foi determinado como é que os mesmos podem ser aplicados com o JIT Brand Model no plano de marketing da cidade. Isto é, é importante investigar como é que estes aspetos podem atuar na formação da perceção dos stakeholders sobre a imagem e a qualidade da cidade, desenvolvendo uma marca que corresponde às expectativas e satisfaz necessidades (Živković, Gajić, & Brdar, 2014, p.34; Oliveira, 2016, p.47). Para terminar, também não foram identificados os canais de comunicação abertos

mais eficientes para a recolha e gestão da informação entre a marca-cidade e os seus consumidores.

### **Recomendações para o futuro**

É possível afirmar que a questão principal de investigação colocada durante a elaboração da dissertação é relativamente inovadora e adequada para o contexto atual do mercado, na medida que analisa o contexto de qualidade de vida em Lisboa não apenas nos residentes como também nos turistas. Assim, esta dissertação foi desenvolvida com o intuito de estimular a curiosidade sobre o estudo, aplicação e disseminação desta temática. É então importante ter em consideração que os métodos de recolha e análise partiram do desenvolvimento próprio, com base insuficiente para sustentar a total validade científica como já discutido.

De forma a estabelecer credibilidade, é importante que no futuro o plano de investigação desenvolvido seja aplicado a uma amostra relativamente maior, tanto durante a fase exploratória como na fase confirmatória. Outro ponto cuja revisão e/ou possível alteração deve ser considerado é a elaboração das escalas semânticas entre os turistas e residentes, de forma a terem mais coerências entre os dois, evitando certas redundâncias que surgiram durante a investigação. A partir do plano que foi desenvolvido e aplicado, pede-se então, para investigações futuras, uma melhor consistência das ferramentas de recolha e análise dos dados.

Por fim, a própria recolha dos dados das duas fases foi realizada num curto espaço de tempo, entre fevereiro a maio, considerado de época média para o turismo em Lisboa. É importante que investigações futuras consigam abranger a recolha de dados também durante épocas altas e baixas, de forma a ter uma noção mais abrangente do impacto do turismo em Lisboa durante todo o ano.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acar, O. A., & Puntoni, S. (2016). Customer empowerment in the digital age. *Journal of Advertising Research*, 56(1), 4-8.
- Almeyda, M. (2017, 18 April 2017). The Evolution of Destination Branding: Implications for Tourism Managers. [Weblog]. Retrieved 12 May 2017, from <http://placebrandobserver.com/evolution-destination-branding-implications-tourism-managers/>
- Aleixo, S. (2016). *Marketing Territorial e as Happy Cities*. Validação do modelo e proposta de plano de comunicação (Unpublished master's thesis). IADE.
- Anderson, V. (2013). *Research methods in human resource management: investigating a business issue*. Kogan Page Publishers.
- Ballas, D. (2013). What makes a 'happy city'?. *Cities*, 32, S39-S50.
- Bock, K. (2015). The changing nature of city tourism and its possible implications for the future of cities. *European Journal of Futures Research*, 3(1), 20.
- Broek Chávez, F. V. D., & van der Rest, J. P. (2014). The hospitalities of cities: Between the agora and the fortress. *Hospitality & Society*, 4(1), 31-53.
- Cibinskiene, A., & Snieskiene, G. (2015). Evaluation of city tourism competitiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 105-110.
- Cunha, L. (2010). Desenvolvimento do turismo em Portugal: Os primórdios.
- D'Alessandro, A., Ubertini, F., Laflamme, S., & Materazzi, A. L. (2016). Towards smart concrete for smart cities: Recent results and future application of strain-sensing nanocomposites. *Journal of Smart Cities*, 1(1).
- Daniel, A. C. M. (2010). Caracterização do sector turístico em Portugal. *Tékhnē-Revista de Estudos Politécnicos*, (14), 255-276.
- Frangos, C. C., Karapistolis, D., Stalidis, G., Constantinos, F., Sotiropoulos, I., & Manolopoulos, I. (2015). Tourist loyalty is all about prices, culture and the sun: A multinomial logistic regression of tourists visiting Athens. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 32-38.
- Gertner, D. (2011). Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(2), 91-106.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Komninos, N., Bratsas, C., Kakderi, C., & Tsarchopoulos, P. (2016). Smart city ontologies: Improving the effectiveness of smart city applications. *Journal of Smart Cities*, 1(1).
- Quinton, S. (2013). The community brand paradigm: A response to brand management's dilemma in the digital era. *Journal of Marketing Management*, 29(7-8), 912-932.
- Marques, N. (2016). O novo fado de lisboa. *Expresso*, 12(2303), 36-42.
- Metaxas, T., Bati, A., Filippopoulos, D., Drakos, K., & Tzellou, V. (2011). Strategic place marketing and place branding: 15 years of mega-events in Lisbon.
- Miguéns, J., Baggio, R., & Costa, C. (2008). Social media and tourism destinations: TripAdvisor case study. *Advances in tourism research*, 26(28), 1-6.

- Muñiz Martinez, N. (2012). City marketing and place branding: A critical review of practice and academic research. *Journal of Town & City Management*, 2(4).
- Pinto, L. M., & Modlinski, A. (2016). The Concept of " Icon Streets" on the Basis of Lisbon Downtown. *Journal of Arts and Humanities*, 5(1), 28.
- Portugal é o melhor da Europa em turismo. (2016, September 10). *Expresso*, pp. 02-03.
- Oliveira, P. J. R. (2016). Tourism & Hospitality Living Lab - Dispositivo para controlo da satisfação do turismo e qualidade de vida na cidade (Tese de Mestrado). IADE, Portugal.
- Müge, R., Doratli, N., & Fasli, M. (2012). City Branding and Identity, *Procedia. Elsevier)-Social and Behavioral Sciences*, 35, 293-300.
- Rosa, C. A. (2014). *Monitor Always On: modelização sincrónica da qualidade do serviço*. (1st ed.). IADE Edições.Lisboa. ISBN: 978-989-95639-3-3.
- Rosa, C. A., & Mendes, A. (2015). The Brand JIT Model: Just-in-Time Sync Metrics for Brand Development and SMEs Innovation.
- Rosa, C.A. and Oliveira, P. Just-in-Time City Branding – an applied case study for performance and innovation management. III Congresso Internacional de marcas/Branding-Economia Criativa, Belas Artes. 6-7th October.2016. S.Paulo, Brasil.
- Santos, A. C. L. (2013). *Branding de países e atração de investimento direto estrangeiro: o papel do soft power* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- Silva, A. L. C. D. (2009). Introdução à análise de dados. *Rio de Janeiro: E-papers*.
- Strielkowski, W., Wang, J., & Platt, S. (2013). Consumer preferences for cultural heritage and tourism e-services: a case study of three european cities. *Trziste= Market*, 25(2), 161.
- Vieira, J. M. (2014). O turismo em Portugal: situação actual e caminhos de futuro. *Lusíada. Economia e Empresa*, (7), 9-36.
- Węziak-Białowolska, D. (2016). Quality of life in cities—Empirical evidence in comparative European perspective. *Cities*, 58, 87-96.
- Williams, D. R., McDonald, C. D., Riden, C. M., & Uysal, M. (1995). Community attachment, regional identity and resident attitudes toward tourism.
- Zenker, S. (2017, 11 April 2017). City Branding Challenges: 4 Lessons from Hamburg, Germany. [Weblog]. Retrieved 12 May 2017, from <http://placebrandobserver.com/city-branding-challenges-lessons-hamburg-germany/>
- Zenker, S., & Martin, N. (2011). Measuring Success in Place Marketing and Branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(1), 32-41. DOI: 10.1057/pb.2011.5
- Živković, R., Gajić, J., Brdar, I. (2014). The Impact of Social Media on Tourism. Paper presented at Sinteza 2014 - Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide. doi:10.15308/sinteza-2014-758-761

## ANEXOS

### ANEXO A - Guia Entrevista Semi-Estruturada a Residentes

- Identificação
  - Idade
  - Género
  - Bairro de Habitação
    - Bairro Alto
    - Alfama
    - Santa Catarina/Bica
    - Castelo
- Imagem de Lisboa
  - Como descreve a cidade de Lisboa?
  - Qual a imagem que tem da cidade?
- Satisfação e Qualidade de Vida
  - Como descreve o seu nível de satisfação e qualidade de vida em Lisboa? Porquê?
- Impacto do Turismo em Lisboa
  - Como é que o Turismo afectou Lisboa?
  - Qual a sua ideia do Turismo na vida diária em Lisboa?
- Aspetos positivos/negativos do Turismo
  - Na sua opinião, como é que o Turismo tem contribuído para a qualidade de vida em Lisboa?
- Hospitalidade em Lisboa
  - Considera Lisboa uma cidade hospitaleira? Porquê?
- Contexto Real
  - Sabe de histórias que me possa contar sobre a hospitalidade dos lisboetas para com os turistas?

## **ANEXO B - Guia Entrevista Semi-Estruturada a Turistas**

- About You
  - Age
  - Gender
  - Nationality
  
- Personal reason for choosing Lisbon as a tourist destination
  - Why did you choose to visit Lisbon?
  
- Image of the City
  - Now that you are here, does the city matches the idea that you had of it?
  - How did you thought Lisbon was before coming here?
  
- Positive aspects of your experience in Lisbon so far
  - What have been the most positive aspects of your trip so far?
  - What aspects do you want to highlight as essential for the success of your trip?
  
- Negative aspects of your experience in Lisbon so far
  - What have been the most negative aspects of your trip so far?
  - What aspects do you want to highlight as essential for the success of your trip?
  
- Quality of Life
  - What about the quality of life in Lisbon?
  - Can you tell me the most important aspects?)
  
- Hospitality in Lisbon
  - Do you consider Lisbon a city that welcomes tourists?
  - Do you think there would be aspects to improve?

## ANEXO C – Pré-Teste Questionário a Residentes

### A sua opinião é muito importante

O meu nome é Filipa Amado e no âmbito do Mestrado de Marketing do IADE, estou a desenvolver um estudo sobre o turismo na cidade de Lisboa. Assim, procuro residentes dos bairros históricos (Bairro Alto, Alfama, Santa Catarina/Bica e Castelo) em Lisboa para realizar um pequeno questionário. Este questionário é anónimo e confidencial, servindo somente para fins académicos. O tempo de resposta é inferior a 2 minutos.

**Desde já agradeço a sua colaboração e disponibilidade!**

#### Identificação

**Idade:**

\_\_\_\_\_ anos

**Género** (marque com um X)

Feminino       Masculino

**Bairro de Habitação** (marque com um X)

Bairro Alto       Alfama       Santa Catarina / Bica       Castelo

### Qual é a sua opinião sobre o Turismo na cidade de Lisboa?

Na grelha de resposta marque com X uma ÚNICA opção (letra) que mais se aproxima da sua ideia sobre **cada um destes aspetos opostos** que caracterizam a atividade turística em Lisboa.

No final terá de marcar com X 10 opções (letras) somente.

	a	b	c	d	e	f	g	
1. Insegurança								Segurança
2. Confusão								Tranquilidade
3. Ruído								Silêncio
4. Muito animado								Pouco animado
5. Mais Comércio								Menos Comércio
6. Ganhos Económicos								Perdas Económicas
7. Aumento do Alojamento Turístico								Redução do Alojamento Turístico
8. Aumento do Custo de Vida								Redução do Custo de Vida
9. Melhores Infraestruturas								Piores Infraestruturas
10. Menos Qualidade de vida								Mais Qualidade de Vida

**Para terminar, qual é o seu estado de espírito em relação ao Turismo na cidade de Lisboa?** (marque com um X uma só opção)



5



4



3



2



1

**ANEXO D - Pré-Teste Questionário a Turistas**

**Your opinion is very important**

My name is Filipa Amado and I am developing a dissertation on the tourism and the quality of life in Lisbon. I am looking for foreign tourists that are (have) visiting Lisbon to carry out a small questionnaire about their experience in the city. The questionnaire is anonymous and confidential, for academic purposes only. The response time is less than 2 minutes.

**Thank you in advance for your collaboration and availability!**

**About You**

**Age:**

\_\_\_\_\_ years

**Gender** (mark with a X)

Female       Male

**Nationality:**

\_\_\_\_\_

**In your opinion, how would you describe Lisbon using the following contrasting aspects:**

(please mark X the letter/option that most reflects your current sentiment/opinion for **each one** of the lines of contrasting aspects)

	a	b	c	d	e	f	g	
1. Surprising								Expected
2. Cheap								Expensive
3. Good Gastronomy								Poor Gastronomy
4. Friendly People								Unfriendly People
5. Hospitality								Inhospitality
6. Great Atmosphere								Frail Atmosphere
7. Warm Weather								Cold Weather
8. Beautiful Landscape								Ugly Landscape
9. Clean								Dirty
10. Safe								Unsafe
11. Calm								Excited
12. Good transport network								Poor transport network
13. Rich Patrimony								Poor Patrimony

**In the end, what is your current mood towards Lisbon?** (please mark with a X only one option)



                         
 5            4            3            2            1

## ANEXO E - Questionário a Residentes

### A sua opinião é muito importante

O meu nome é Filipa Amado e no âmbito do Mestrado de Marketing do IADE, estou a desenvolver um estudo sobre o turismo na cidade de Lisboa. Assim, procuro residentes dos bairros históricos (Bairro Alto, Alfama, Santa Catarina/Bica e Castelo) em Lisboa para realizar um pequeno questionário. Este questionário é anónimo e confidencial, servindo somente para fins académicos. O tempo de resposta é inferior a 2 minutos.

**Desde já agradeço a sua colaboração e disponibilidade!**

#### Identificação

Idade:

\_\_\_\_\_ anos

**Género** (marque com um X)

Feminino       Masculino

**Bairro de Habitação** (marque com um X)

Bairro Alto       Alfama       Santa Catarina / Bica       Castelo

### Qual é a sua opinião sobre o impacto do Turismo na cidade de Lisboa?

Na grelha de resposta marque com X uma ÚNICA opção (letra) que mais se aproxima da sua ideia sobre **cada um destes aspetos opostos** que caracterizam a atividade turística em Lisboa.

No final terá de marcar com X 10 opções (letras) somente.

	a	b	c	d	e	f	g	
1. Insegurança								Segurança
2. Confusão								Tranquilidade
3. Ruído								Silêncio
4. Muito animado								Pouco animado
5. Mais Comércio								Menos Comércio
6. Ganhos Económicos								Perdas Económicas
7. Aumento do Alojamento Turístico								Redução do Alojamento Turístico
8. Aumento do Custo de Vida								Redução do Custo de Vida
9. Melhores Infraestruturas								Piores Infraestruturas
10. Menos Qualidade de vida								Mais Qualidade de Vida

**Para terminar, qual é o seu estado de espírito em relação ao Turismo na cidade de Lisboa?** (marque com um X uma só opção)



5



4



3



2



1

**ANEXO F - Questionário a Turistas**

**Your opinion is very important**

My name is Filipa Amado and I am developing a dissertation on the tourism and the quality of life in Lisbon. I am looking for foreign tourists that are (have) visiting Lisbon to carry out a small questionnaire about their experience in the city. The questionnaire is anonymous and confidential, for academic purposes only. The response time is less than 2 minutes.

**Thank you in advance for your collaboration and availability!**

**About You**

**Age:** \_\_\_\_\_ years

**Gender** (mark with a X)

Female       Male

**Nationality:** \_\_\_\_\_

**Is this your first time in Lisbon?** (mark with a X)

Yes       No

**In your opinion, how would you describe Lisbon using the following contrasting aspects:**

(please mark X the letter/option that most reflects your current sentiment/opinion for **each one** of the lines of contrasting aspects)

	a	b	c	d	e	f	g	
1. Surprising								Expected
2. Cheap								Expensive
3. Good Gastronomy								Poor Gastronomy
4. Friendly People								Unfriendly People
5. Hospitality								Inhospitality
6. Great Social Interaction								Poor Social Interaction
7. Warm Weather								Cold Weather
8. Beautiful Landscape								Ugly Landscape
9. Clean								Dirty
10. Safe								Unsafe
11. Calm								Excited
12. Good transport network								Poor transport network
13. Rich Patrimony								Poor Patrimony

**In the end, what is your current mood towards Lisbon?** (please mark with a X only one option)



                         
 5      4      3      2      1

