

2021

MESTRADO EM **DESIGN
MANAGEMENT**



Faculdade de Design,
Tecnologia e Comunicação
Universidade Europeia

Margarida Isabel Neto Santos Costa

**Relatório de Estágio:
Place Branding num
empreendimento no Barreiro**

2021

Margarida Isabel
Neto Santos Costa

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA BORN:
PLACE BRANDING NUM
EMPREENHIMENTO NO BARREIRO**

2021

Margarida Isabel
Neto Santos Costa

RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA BORN: PLACE BRANDING NUM EMPREENHIMENTO NO BARREIRO

Relatório de Estágio apresentada ao IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management realizada sob a orientação científica do Doutor António Manuel Campos Mendes, Professor Auxiliar do IADE: Faculdade de Design, Tecnologia e Inovação.

Aos meus pais e à Nono
que nunca me largaram a mão quando não sabia que caminho
tomar. Puderam-me proporcionar todas as oportunidades para
eu poder perceber aquilo que me motiva e o caminho queria se-
guir profissionalmente. Um obrigada não chega por tudo o que
fizeram e fazem por mim todos os dias.

À minha família,
aos meus tios, avós e primos Tostas e Nascis que todos os me-
ses me perguntavam quando é que entregava o relatório. Já está!

Carol, Mary e Joana,
há anos que aguentam as minhas crises existenciais e esta foi só
mais uma no currículo. Obrigada por aturarem as minhas recla-
mações, queixumes e choros. Sem vocês não tinha acreditado
que conseguiria chegar ao fim desta caminhada.

Ao Prof. António Mendes,
um obrigada por acreditar em mim, por todo o apoio, cuidado,
enorme disponibilidade, por toda a paciência, rigor e profissiona-
lismo.

À Born,
um obrigado a todos, especialmente ao Duarte e à Madalena por
tudo o que me têm ensinado e por acreditarem no meu trabalho
todos os dias.

palavras-chave

Place Branding, Place Marketing, Imagem de Lugar, Gestão de Marca, Design Management, Barreiro

resumo

O presente relatório trata da utilização do *place branding* — o processo de dotar um lugar com as características que compõem uma marca — na promoção nacional e internacional de um novo empreendimento e respetiva promoção da cidade onde o mesmo se encontra. A aplicação da área de *branding* aos lugares permitirá identificar e unir uma vasta gama de imagens e significados atribuídos à cidade, numa única mensagem de *marketing*, a marca da cidade.

A investigação procurará esclarecer os princípios de *place branding* como ferramenta de *place marketing* e o modo como o mesmo pode ser utilizado na promoção de um lugar e na sua mudança de posicionamento. O principal foco do trabalho será no modo como estas ferramentas ajudam a mudar a perceção da cidade na mente dos seus utilizadores.

Este trabalho de investigação, realizado para conclusão do mestrado em *Design Management*, pretende contribuir para o estudo da área e a aplicação da teoria a casos de estudo.

Keywords

Place Branding, Place Marketing, Place Image, Brand Management, Design Management, Barreiro

abstract

This report deals with the use of place branding - the process of endowing a place with the characteristics that make up a brand - in the national and international promotion of a new development and the respective promotion of the city where it is located. The application of branding to places will allow to identify and unite a wide range of images and meanings attributed to the city into a single marketing message, the city brand.

The investigation will seek to clarify the principles of place branding as a place marketing tool and how it can be used to promote a place and change its positioning. The work will focus on how these tools can help change the perception of the city in the minds of its users.

This research work, carried out for the conclusion of the Master in Design Management, intends to contribute to the study of the area and the application of theory to case studies.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

Introdução.....	1
Estrutura do Relatório	2
Capítulo I: Revisão literária.....	5
<i>Place Branding e Place Marketing</i> como aplicação de <i>Design Management</i>	6
Marca	12
O que é uma marca?.....	12
Elementos que constituem uma marca.....	14
Identidade e imagem de marca	15
Funções da marca.....	18
<i>Branding</i>	20
Valor de marca e <i>brand equity</i>	20
Conclusão: Tudo pode ser uma marca.....	23
<i>Place Marketing</i>	25
História	26
Propósito.....	27
Processo de <i>Place Marketing</i>	27
Conclusão	31
<i>Place Branding</i>	33
Objetivo	35
Diferentes abrangências	35
Partes envolvidas	37
Processo de <i>Place Branding</i>	40
Elementos de <i>Place Branding</i>	42
Credibilidade da marca de lugar.....	43
Conclusão	44
Capítulo II: Metodologia e plano de estágio	45

Âmbito e Escolha	45
Propósito e objetivos	45
Estágio	46
Plano de estágio e duração	46
Objetivos de estágio	46
A Empresa.....	46
A Equipa.....	50
Metodologia de trabalho e procedimentos da empresa.....	51
Capítulo III: Resultados da investigação: o <i>Barreiro Riverside Park</i>	53
<i>Briefing</i>	54
Contextualização.....	54
Visão dos <i>stakeholders</i>	56
Planeamento inicial do projeto.....	56
Desenvolvimento	57
Levantamento de Informação	58
História do Barreiro	60
O renascer das cidades industriais.....	62
Entrevistas.....	64
A perceção do Barreiro	64
Análise da concorrência do <i>Barreiro Riverside Park</i>	67
Conclusão da investigação	73
Visão Born sobre o Barreiro	74
Público-alvo do <i>Barreiro Riverside Park</i>	76
Processo de <i>naming</i>	81
Resultado final	86
Capítulo IV: Considerações finais	89
Conclusão	89

Limitações e futuras investigações.....	92
Capítulo V: Bibliografia	94
Anexo I: Cronograma inicial do projeto.....	107
Anexo II: Análise de casos de estudo.....	108
Anexo III: Marcas concorrentes, preços e argumentos	137
Anexo IV: Guião para entrevistas aos principais <i>stakeholders</i> do projeto	142
Anexo V: Estudo de <i>naming</i> inicial	149
Anexo VI: Apresentação Born aos <i>stakeholders</i> e ao cliente do projeto.....	150
Anexo VII: Apresentação Born à estrutura governativa da cidade.....	162

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: As duas forças do <i>design management</i> (Borja de Mozota & Wolff, 2019).....	8
Figura 2: Sistema de marca, baseado em Kapferer (2012).	14
Figura 3: Relação entre a identidade, imagem e posicionamento de marca (Rainisto, 2003).....	18
Figura 4: Sistema para melhoria da imagem de um lugar, baseado em Anholt (2008) .	29
Figura 5: Marca Born.....	47
Figura 6: Marca Born Ethical	49
Figura 7: Marca Gigantic Digital Growth	50
Figura 8: Organograma da Born.....	51
Figura 9: Localização do <i>Barreiro Riverside Park</i>	55
Figura 10: Pesquisa de "Barreiro" no jornal online Observador (n.d.).....	65
Figura 11: Enquadramento dos preços da concorrência face à opinião dos stakeholders (Agência de Imobiliário local, premium e investidores) sobre o preço do m ² para o <i>Barreiro Riverside Park</i>	71
Figura 12: Construção da proposta de <i>naming</i> Nooba.....	83
Figura 13: Construção da proposta de <i>naming</i> Riara	84
Figura 14: Representação do empreendimento e de desenho gráfico ilustrativo da proposta de <i>naming</i>	85
Figura 15: Resumo do processo de <i>naming</i> com identificação dos mercados.....	86

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Os três níveis de <i>design management</i> , adaptado de Borja de Mozota (2003).	10
Tabela 2: Funções da marca para com o cliente (Kapferer, 2012)	18
Tabela 3: Comparação dos preços de mercado das cidades concorrentes a partir da plataforma Idealista	70
Tabela 4: Análise da opinião dos <i>stakeholders</i> sobre os públicos-alvo.....	71
Tabela 5: Análise da opinião dos <i>stakeholders</i> sobre as percentagens de vendas.....	72
Tabela 6: Público-alvo e motivações para o <i>Barreiro Riverside Park</i>	78

INTRODUÇÃO

Num mundo cada vez mais complexo e competitivo, empresas e organizações procuram destacar-se e ganhar espaço na mente dos consumidores. Como consumidores temos cada vez mais escolhas a fazer e menos tempo para as ponderar. Uma marca forte permite simplificar o nosso processo de tomada de decisão.

O *branding*, enquanto ferramenta de *place marketing*, é uma das ferramentas essenciais para as regiões do planeta (Rainisto, 2003) se desenvolverem e promoverem. Na Europa temos visto casos recorrentes da sua aplicação em grandes cidades como Leicester Square ou King's Cross, em Londres. Portugal conta com vários casos, com diferentes expressões e dimensões, desde a nova marca para a cidade de Almada à premiada marca *Porto*..

Também o Barreiro quer acompanhar esta tendência, seja a partir de investimento externo ou municipal. Surge na cidade um novo empreendimento que não quer ser só mais um, quer mudar a perceção da cidade. Fora da Margem Sul, os portugueses veem o Barreiro como uma cidade parada no tempo, que estagnou aquando do seu período de declínio após o apogeu da C.U.F. Numa cidade prejudicada pela sua perceção negativa, há anos que não se vê investimento imobiliário nacional ou estrangeiro. Em 2020 surgiu finalmente o investimento que a cidade precisava para começar uma nova era. Este relatório visa assim a reportar o processo de criação de estratégia de marca para este investimento, tendo como pergunta de investigação: Como vender um empreendimento no Barreiro. Procura também perceber a realidade da cidade e o porquê de existir uma diferença de perceção do Barreiro entre o mercado nacional, nomeadamente lisboeta, e o mercado internacional.

O enquadramento teórico do trabalho procura sintetizar as diferentes visões e abordagens que existem na área de *place branding*. São os revistos conceitos que compõem o *place branding* a partir da sua génese: o que é uma marca e o modo como a sua perceção influencia a imagem de marca e *brand equity*. Posteriormente, é descrita a ligação entre a área de *place marketing* e o *place branding* e o modo como os dois conceitos se relacionam e interligam.

O desenvolvimento do projeto foi realizado durante o período de estágio curricular na Born, inserido na área de estratégia da empresa. O processo de *place branding* aplicado ao projeto,

inicia-se com um enquadramento sobre o local, os *stakeholders* e a concorrência. O trabalho é finalizado com a apresentação da estratégia do projeto aos investidores. Com a investigação realizada, é possível concluir que o *place branding* tem um papel fundamental no mercado imobiliário e na perceção interna e externa de um local.

O presente trabalho académico procura contribuir para um melhor entendimento do papel que o *branding* e o *marketing* desempenham na gestão de lugares, e no modo como têm provado ser poderosos aliados no desenvolvimento do mercado imobiliário. Com a descrição de um caso de estudo e a aplicação de processos e ideais de *place marketing* e *branding*, pretende-se contribuir no desenvolvimento destas áreas.

Neste estudo, o termo lugar ou em inglês *place*, é usado para se referir a um conceito abrangente que envolve todo o tipo de lugares como cidades, regiões, comunidades, áreas, estados ou nações. Quando é referida a prática de *place branding*, engloba também os sub-conceitos tal como, *city branding* ou *regional branding*. Grande parte da pesquisa académica e das publicações da área foca-se no estudo do *branding* em cidades e nas outras ramificações do *place branding*.

Estrutura do Relatório

Este relatório tem como objetivo descrever o principal projeto realizado durante o período de estágio bem como enquadrá-lo com uma componente teórica e o conhecimento adquirido durante o mestrado. Deste modo, a estrutura divide-se metodicamente pela componente teórica aprendida durante o mestrado exposta no capítulo I e pela componente prática dada pelo estágio exposta nos capítulos II e III.

No capítulo I começa-se por enquadrar o estudo na área de *design management*. Seguidamente, é definido o conceito de marca e pelas noções que a constituem, sendo também levantada a discussão sobre o modo como uma marca é percecionada pelos seus consumidores em detrimento da imagem pretendida. Posteriormente é feito o enquadramento do conceito de *place marketing* para assim poder especificar numa das suas ferramentas: o *place branding*. O tema abrange várias especificações de aplicação como *destination branding* ou *nation branding*.

No segundo capítulo são especificadas as metodologias e o plano de estágio, fazendo assim um enquadramento da empresa em que o estágio foi realizado.

A aplicação prática dos conceitos descritos é feita no capítulo III, que descreve o trabalho realizado durante o período de estágio. É iniciado com uma descrição do *briefing* do projeto e uma contextualização sobre a realidade onde o mesmo está inserido, seja em termos históricos e sociais, bem como no mercado imobiliário português. A partir daí será descrito o processo de desenvolvimento do projeto, desde as entrevistas exploratórias às conclusões retiradas que convergiram na estratégia inicial apresentada aos clientes. São também levantadas as limitações do estudo e possíveis direções para futuras investigações.

A dissertação terminará apresentando conclusões para as questões problematizadas e desenvolvidas nos diversos capítulos, com o intuito de possibilitar uma visão de conjunto da mesma, que se pretende que seja esclarecedora, com a síntese do essencial das respostas e dos resultados obtidos no decurso da investigação.

*All places must
think more
like businesses if they
hope to win
the “place wars”
— the worldwide
competition for
businesses, tourists,
sports teams,
and conventions.*

(Kotler *et al.*, 1993)

CAPÍTULO I: REVISÃO LITERÁRIA

Este capítulo inicia-se com uma contextualização do relatório na disciplina de *design management*. Serão abordadas as bases teóricas para a aplicação do projeto de *place branding*. Serão revistas ideias elementares como, o que é uma marca e o *branding*, bem como serão explorados conceitos como *brand equity*. São termos e conceitos que contribuem para a melhor compreensão do tema principal do relatório, o *place branding*. Pretende-se fazer a ligação do conceito de marca e do modo como a mesma pode ser aplicada a um local. Explora-se a disciplina de *place marketing*, concluindo que uma das suas principais ferramentas será a intervenção da área de *place branding*.

PLACE BRANDING E PLACE MARKETING COMO APLICAÇÃO DE DESIGN MANAGEMENT

*Design which refuses to acknowledge the importance of accounting,
finance, human resource management, strategic planning,
and vision building is useless design.*

(Buchanan, 2004)

O design está impreterivelmente relacionado com o modo como a sociedade, o ambiente e os negócios interagem, tendo as organizações vindo a abordá-lo de forma mais estruturada e pensada, levando à sua gestão. É uma área que se dedica à resolução de problemas (Design Management Institute, n.d.-a) seja dos gráficos aos organizacionais, do início ao fim da cadeia de valor. Integra um conjunto de contribuições das diferentes áreas, ultrapassando as suas próprias fronteiras abrangendo múltiplos entendimentos em torno do problema que pretende resolver.

O design cria valor para as organizações de modo que estas possam obter vantagem competitiva em relação ao mercado. Fá-lo a partir de três níveis internos, tendo por base a cadeia de valor de Porter (1985) (Borja de Mozota, 2002):

- na otimização das atividades primárias, das ações que vão imputar o valor percebido pelo cliente;
- na otimização da coordenação entre as funções e as atividades de apoio da empresa, o design é uma nova função que transforma o processo de gestão;
- na otimização da coordenação entre a empresa e o ambiente em que se insere, gerando uma nova visão da indústria.

O *design management* é a aplicação do design dentro da estrutura de uma organização. Insere-se num espaço interdisciplinar, sendo uma ponte entre as ciências do design e da gestão. Apesar de distintas, as duas áreas aproximaram-se. A área de gestão aproveitou o *design* para alcançar uma posição superior no mercado, e o design procurou ser mais valorizado utilizando a gestão. Com pouco em comum, ambas focam-se na resolução de problemas que se estruturam mediante um processo sistemático, lógico e ordenado (Borja de Mozota, 2003), sendo aplicadas a organizações.

Com o desenvolvimento e estudo da área, novas definições foram surgindo, mas tal como as restantes áreas de design e marketing, não existe uma definição consensual mas diferentes visões sobre o que poderá ser *design management*. É possível dividir as definições ao longo da história a partir de diferentes grupos: como a gestão de um bom design dentro de uma empresa, um meio para atingir os objetivos da empresa e aumentar o seu crescimento, o modo de integrar processos de design no sistema organizacional de uma empresa, ou como a actividade que possibilita e que se repense o papel do design nas organizações (Borja de Mozota & Wolff, 2019). De um modo geral, o *design management* é visto como uma área que pode englobar três vertentes: a gestão de design como a gestão do processo criativo dentro de uma organização, a gestão de uma organização de acordo com princípios de design ou a gestão de uma empresa de design.

O Design Management Institute (n.d.), organização que promove a discussão e pesquisa na área desde da década de 70, define *design management* como a área que inclui: “the ongoing processes, business decisions, and strategies that enable innovation and create effectively-designed products, services, communications, environments, and brands that enhance our quality of life and provide organizational success”. Pretende associar o design à inovação, tecnologia e gestão para contruir vantagem competitiva através de fatores económicos, socioculturais e ambientais (Scaletsky & Xavier da Costa, 2019).

É uma área de estudo que se encontra num espaço interdisciplinar, que segundo Borja de Mozota e Wolff (2019), na qual nem os gestores nem os designers estão particularmente interessados. Com contributos das duas áreas (figura 1), encontrou um espaço comum para se desenvolver, estando envolto por duas forças:

- da gestão para o design: a gestão oferece credibilidade ao design a partir da implementação de indicadores de performance, apoio e espaço para experimentação aos designers (Borja de Mozota & Wolff, 2019).
- do design para a gestão: o facto de ser uma área em constante expansão, com novas aplicações a surgirem, como por exemplo o *place branding*, faz com que também se levantem novos problemas sociais, tecnológicos ou socioculturais. O design proporciona o diálogo sobre estes assuntos entre empresas e o seu ambiente, reforçando a orientação da estratégia para o cliente, a colaboração com os *stakeholders* e a criatividade na cultura empresarial (Borja de Mozota, 2002; Borja de Mozota & Wolff, 2019).

	Gestão para Design	Design Management	Design para Gestão
Estratégia de produto e serviço	A gestão reforça a eficiência do <i>design management</i> na oferta e na marca.	"Good design" Beleza no útil	O design reforça a orientação para o consumidor (marca, pesquisa de mercado, etc.).
Estratégia de inovação	A gestão reforça a credibilidade do design a partir da aplicação de ferramentas de gestão ao processo criativo.	Processo Design Co-design Design Inclusivo	O design reforça a colaboração entre participantes
Estratégia de Recursos Humanos	A gestão reforça a pertinência da estratégia de design ao coordená-la com os Recursos Humanos.	→ UX Design Design Thinking ←	O design transforma a cultura da empresa (tornando-a mais criativa) e a autonomia da empresa.
Estratégia de Empresa	A gestão reforça a credibilidade do processo de design ao implementar indicadores de performance.	Estratégia de design	O design transforma a visão entre a empresa e o seu ambiente.
Auditoria Estratégica	A gestão reforça a credibilidade do design com o apoio da gestão de topo (sénior), apoiando, por exemplo, a pesquisa e experimentação.	Design crítico Design conceptual	O design proporciona a uma possível conversa entre a empresa e o seu ambiente.

Figura 1: As duas forças do design management (Borja de Mozota & Wolff, 2019)

A integração das duas áreas traz benefícios metodológicos mas também adversidades para o desenvolvimento da disciplina, podendo-se identificar os seguintes obstáculos:

- sendo uma disciplina entre outras duas que têm maior expressão, é uma área desenvolvida a partir da inovação que advém dos seus dois extremos. O design é nomeadamente

ensinado em instituições de belas-artes e de engenharia, estando por isso distante de ambientes corporativos, não se proporcionando partilha de conhecimento em contextos académico. São por isso ainda poucas as oportunidades que existem para que académicos, estudantes, designers e gestores se cruzem para discutir práticas de *design management* (Borja de Mozota & Wolff, 2019).

- os gestores tem dificuldade em aceitar o estético, vendo por isso o design como uma atividade secundária (Borja de Mozota & Wolff, 2019).
- os designers rejeitam a gestão. Enquanto na área de gestão para algo existir e ser tangível tem que ser medido, no design procura-se afastar do lado científico (Borja de Mozota & Wolff, 2019).
- Borja de Mozota refere que nos países latinos, como Portugal e Espanha, em que a tradução do termo é feita para “gestão do design” — *management of design*, leva a um entendimento errado da área e a sua não aceitação por algumas comunidades (Borja de Mozota & Wolff, 2019).

Dentro de uma organização o *design management* contribui para atingir as metas da empresa ao gerir e integrar recursos, ferramentas e estratégias no processo organizacional, funcional e estratégica de uma empresa. Existem assim três níveis de criação de valor que podem ser obtidos pela área, que correspondem a: diferentes modos como o design pode ser aplicado à gestão e a três níveis de decisão a ser feita por um gestor de design (tabela 1). As decisões de *design management* podem assim acontecer em três níveis: operacional, tático e estratégico. A junção das três categorias resultará no design enquanto boa atividade empresarial (Borja de Mozota, 2003).

Tabela 1: Os três níveis de design management, adaptado de Borja de Mozota (2003).

Criação de valor a partir do design	Ação do design: o valor diferenciador do design.	Função do design: o valor coordenado do design.	Visão do design: o valor diferenciador do design.
	O design é uma competência económica que atua nas atividades primárias da cadeia de valor. Impacta a oferta da empresa e a criação de valor diferenciado para o mercado.	O design é uma competência de gestão que atua nas atividades de apoio da cadeia de valor. Impacta a empresa e a coordenação dos seus métodos, integrando-se na gestão operacional da empresa.	O design é uma competência essencial que atua na cadeia de valor do sector e na visão da indústria. Impacta o ambiente da empresa ou apresenta uma função transformativa.
Cria valor para:	<i>Brand Marketing</i> Produção Comunicação	Estrutura Gestão tecnológica Gestão de inovação	Estratégia Gestão de conhecimento Gestão de <i>network</i>
Nível de Design	<i>Operational Design Management</i>	<i>Functional Design Management</i>	<i>Strategic Design Management</i>

Design management está diretamente relacionado com o modo como o design é utilizado numa organização e na identificação de disciplinas específicas de design que são relevantes para a resolução de problemas chave de gestão. É um processo holístico de criação e tomada de decisões que melhora tanto as decisões e estratégias de gestão (Borja de Mozota, 2003).

O *design management* identifica oportunidades para o design, interpreta as necessidades do mercado, da organização e dos clientes, procurando o modo como pode contribuir para o negócio como um todo. Não existe um só modo para analisar e identificar as oportunidades, existindo vários modelos e ferramentas que foram sendo desenvolvidos ao longo dos anos e se adaptando às necessidades do mercado e das suas empresas. Será sim a partir da análise dos

valores, objetivos ou identidade de marca que se encontrará o melhor modo de o design atuar (Best, 2015). O design intervém em todas as características que incluem o valor da marca (missão, promessa, posicionamento, notoriedade, etc.) e por isso o papel do designer é de transcrever a filosofia da empresa, tornando visível a sua estrutura organizacional (Borja de Mozota, 2003). Se o propósito do *design management* é de identificar e comunicar o modo como o design pode contribuir para o valor estratégico de uma organização, então o primeiro passo será identificar as oportunidades de design e posteriores estratégias de design (Borja de Mozota, 2003).

Apresenta-se assim como um mediador do diálogo entre o cliente e o produto, procurando ajudar a aproximar a percepção do cliente com a realidade. O design é um ativo valioso para atingir os objetivos estratégicos de organizações, sendo o elemento conector entre criatividade — a criação de novas ideias — e a inovação — tornar tangível essas ideias (Design EntrepreneurSHIP — Integration and Education of Students, 2014). A criação das propostas estratégicas de design será feita pela disciplina de design estratégico, que sugere ações coordenadas de atuação para um sistema. Envolve resolver questões fulcrais como a identidade de uma organização e a construção de significados que podem ser associados a produtos ou serviços e a de experiências (Scaletsky & Xavier da Costa, 2019).

Uma marca é um ativo sobre o qual é necessário ter uma abordagem estratégica para criar valor e gerar *brand equity*. O objetivo da gestão de marca, é o de definir e gerir a identidade da mesma. Numa perspetiva de gestão de marca, quando esta se refere a uma marca, designa-se um sistema que relaciona um conceito de valor inerente aos produtos/serviços oferecidos que são identificados por um nome e conjunto de sinais proprietários (Kapferer, 2012). Ao integrar processos de *design management* no processo de construção de marca e de desenvolvimento de novos produtos ou serviços, torna-se mais fácil desenvolver produtos serviços que geram interações positivas com o consumidor (Montaña *et al.*, 2007)

O *design management* irá incidir sobre a gestão da estratégia de design, do processo de design, na criação da identidade e da marca e da implementação do processo. Tem um papel central e de liderança nos projetos, explicando, inspirando, persuadindo e demonstrando como o design pode contribuir positivamente para uma organização de diferentes formas (Best, 2015). O *design management* é uma ferramenta de mudança para as organizações.

MARCA

A brand is a person's gut feeling about a product, service, or company.
(Neumeier, 2008, p.2)

As marcas estão em todo o lado, para onde quer que olhemos, seja nos ecrãs de Times Square, no jornal de domingo ou na caixa de cereais que lemos enquanto tomamos o pequeno-almoço. As marcas fazem inevitavelmente parte do nosso dia-a-dia e de tudo aquilo que consumimos. Estão presentes em todos os aspetos das nossas vidas: no que vestimos, no que comemos, no desporto que praticamos, no que vemos ou mesmo na cidade onde vivemos. As marcas são elementos integrantes da sociedade moderna e símbolos da nossa economia.

Uma marca é um fenómeno complexo que envolve diferentes áreas e perspetivas, pelo que a sua definição não é consensual. Pode ser analisada a partir de diversas disciplinas: economia, psicologia, história, semiótica, filosofia, gestão, *marketing*, etc. (Kapferer, 2012). Apesar da muita discussão académica sobre o assunto, a sua definição varia consoante os autores bem como as partes que constituem esse sistema, o que complica a interpretação sobre o que é uma marca e a sua aplicação a produtos e serviços — o *branding*. O debate sobre estes temas continua aceso nos dias de hoje.

O que é uma marca?

Um dos pontos de maior discussão académica centra-se sobre o que é uma marca. Cada autor apresenta a sua opinião e a sua definição, não existindo consenso, o que leva a novas discussões e abordagens na área.

Maurya e Mishra (2012) realizaram um levantamento sobre a definição de marca ao longo do trabalho de diferentes académicos. Organizaram as mesmas a partir de um sistema de classificação temática que aborda as diferentes áreas pela qual uma marca pode ser analisada e

desenvolvida. Os autores estudam o conceito de marca a partir de diferentes perspectivas: como um logo, um instrumento legal, uma empresa, uma abreviatura, um redutor de risco, um sistema de identidade, uma imagem na mente do consumidor, um sistema de valor, uma personalidade, uma relação, um acrescento de valor ou uma marca em evolução. A partir desta análise, concluem que não há um único significado que possa traduzir a completa essência de uma marca. Porém, existem vários temas que são comuns às diferentes definições (bem como terminologias que têm diferentes interpretações consoante os autores). Concluindo o seu estudo, procuraram criar uma definição de marca que concentrasse os diferentes temas e transmitisse a essência da mesma.

As marcas, para uma empresa, são bens legais e intangíveis. Comportam-se como sinal do valor percebido para todas as partes interessadas, podendo este valor variar de acordo com as associações funcionais e/ou psicológicas que são feitas por parte dos seus consumidores. São influenciadas pela interação entre a empresa e *stakeholders*, através das suas diferentes interações. Assim, apesar de vermos a marca a partir de diferentes perspectivas, devemos encará-la holisticamente como um indicador de valor. Apesar do seu significado poder ser subjetivo e pessoal, devido ao modo como a percebemos, é moldado pela interação da empresa e dos *stakeholders* num determinado período de tempo e impulsionado pela visão da organização — a sua identidade. O maior desafio para uma empresa é de diminuir a diferença entre a perceção da marca e sua identidade. O conceito de marca é também dinâmico e muda de acordo como o ambiente sociocultural, económico, político, tecnológico e legal. Uma marca não é sempre gerida por uma empresa ou cliente, evoluindo ao longo do tempo a partir dos diferentes contextos em que se insere e das relações que estabelece com os seus *stakeholders*. Não é um fim em si mesmo, mas um meio para atingir determinados objetivos definidos por uma organização, complementando sempre uma oferta de valor (Maurya & Mishra, 2012).

Uma marca pode ter muitas definições e entendimentos, sendo um conjunto de fenómenos como nos demonstra acima Maurya e Mishra (2012). Para o contexto deste estudo, pretende-se olhar para uma marca como um conjunto de associações e relações construídas ao longo do tempo entre os seus consumidores, distribuidores e todos os seus *stakeholders*, traduzindo-se numa ideia exclusiva, compreendida num produto, serviço, local e/ou experiência (Kapferer, 2012) e não apenas como um logotipo ou um símbolo identificativo, como distingue a definição

da Associação Americana de Marketing: “um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outra característica que identifique os bens ou serviços de um vendedor como diferentes da concorrência” (AMA, 2021). Uma marca é um conjunto de percepções (Kapferer, 2012), é o local para onde convergem todas as impressões positivas e negativas criadas pelo consumidor. Corresponde a um conjunto de percepções na memória do consumidor, a partir do seu contacto com o produto e canais de distribuição (Kapferer, 2012; Keller, 2013).

Elementos que constituem uma marca

Uma marca é um sistema vivo que tem três pilares: o produto oferecido, o conceito de marca que se traduz na proposta de valor, no nome e respetivos símbolos semióticos (figura 2.) (Kapferer, 2012). O primeiro pilar corresponde ao produto em bruto, tangível, sem mensagens externas, que será oferecido ao cliente. No segundo pilar podemos incluir aquela que é a essência de uma marca onde se insere a sua identidade (atributo não tangível), respetivo conceito de marca e a proposta de valor. Kapferer descreve a identidade de marca como sendo “the common element sending a single message amid the wide variety of its products, actions and communications” (2012,p.172). O terceiro pilar corresponde à identidade de marca (Kapferer, 2012).

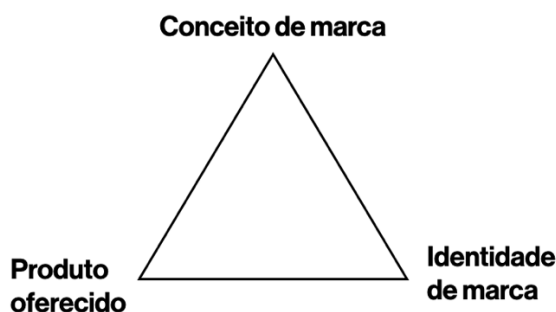


Figura 2: Sistema de marca, baseado em Kapferer (2012).

É de consenso geral na literatura que uma marca incorpora um conjunto de atributos físicos e sociopsicológicos, bem como crenças (Ashworth & Kavaratzis, 2009). Uma marca deve assim refletir as associações que são pensadas para a marca de modo a adquirir vantagem competitiva à mesma (Aaker, 1996a). Esta deve ser definida antes da identidade gráfica, incluída no terceiro

pilar, uma vez que para escolher os símbolos é necessária uma definição clara do que a marca representa. O que o consumidor vai receber é a imagem da marca que, devido ao que se denomina de “ruído” (fatores externos que a marca não pode controlar), pode decodificar os sinais recebidos de forma imprevisível. Assim, da identidade gráfica da marca deve transparecer a identidade da mesma, a mensagem-chave que quer transmitir, garantindo que a sua essência é o que o cliente vai decodificar. Depois de apresentada a identidade de marca, o último pilar desta definição enquadra aquela que é a definição tradicional de marca e a mais utilizada, a da AMA (2021), que enumera os elementos da marca que servem para a identificar e diferenciar (Keller, 2013). Este pilar contém a identidade gráfica do projeto.

A representação dos seus símbolos traduz-se na imagem da marca, que deve incluir em primeiro plano o segundo pilar, os valores da marca (Kapferer, 2012).

Identidade e imagem de marca

Uma marca pode ser entendida de diferentes modos e a partir de diferentes abordagens, como nos demonstra Maurya e Mishra (2012). Hankinson (2004) reúne quatro conceptualizações de marca, a partir da qual pode ser abordada:

- Marca como um meio de comunicação — é a visão mais geral daquilo que é uma marca e é suportada pela definição da AMA (2021). Uma marca como um objeto de comunicação pode ser conceptualizado a partir da identidade da mesma. A identidade promove a diferenciação pois comunica a visão da marca. É usada por uma organização para comunicar a sua posição relativamente à competição.
- Marca como identidade percebida — segundo os autores, esta abordagem tem origem na teoria sobre o comportamento do consumidor. Como identidade percebida, a marca apela aos sentidos do consumidor, à sua razão e às suas emoções. A partir da ação de elementos externos, internos, ou intrínsecos ao público-alvo, resulta uma imagem percebida pelo consumidor caracterizada por um conjunto de associações e atributos a que o consumidor junta o seu valor e experiência pessoal.
- Marca como potenciador de valor — esta visão de marca levou ao desenvolvimento do conceito de *brand equity* que será abordado numa fase seguinte da revisão literária. No

mesmo seguimento, esta visão criou as fundações para uma abordagem estratégica à gestão de marcas. O objetivo da gestão de marcas, segundo esta abordagem, é de definir e gerir a identidade da marca (Kapferer, 2012).

- A marca como uma relação — nesta perspetiva, a marca é construída como tendo uma personalidade, o que faz com que possa formar uma relação com o consumidor.

Tal como Maurya e Mishra (2012) e Hankinson (2004) demonstram, uma marca funciona como um sinal de valor percebido. Ao utilizar uma marca, o cliente não tem em conta apenas os atributos tangíveis como os aspectos visuais: logótipo, figuras e imagens, mas também os valores que ela transmite e representa. O que unifica uma marca, não são os seus sinais externos — como descrito na definição da AMA (2021) —, mas aquilo em que a marca acredita: o seu espírito comum, a sua visão e ideais que lhe são intrínsecas (Kapferer, 2012). Esta noção é representada no sistema vivo de Kapferer (2012). O propósito de uma marca é de transmitir os seus valores e a sua identidade, tarefa que deve ser executada de modo que estes valores sejam percebidos corretamente pelos consumidores.

A identidade de marca é o modo como a marca quer ser percebida. Corresponde a um conjunto de associações específicas que a gestão de marca quer criar ou manter. Estas representam o propósito da marca e corresponde à promessa feita pela marca aos seus consumidores (Aaker, 1996a), sendo o "common element sending a single message amid the wide variety of its products, action and communications" (Kapferer, 2012, p.172).

Por vezes, a perceção que o consumidor tem sobre uma marca não é igual à mensagem que a mesma transmite, devido a fatores externos ou internos que maioritariamente estão fora do controlo da gestão da marca. Os consumidores reagem e interpretam os sinais da marca a partir da sua própria experiência quando não têm toda a informação no seu poder (Brunner-Sperdin & Reitsamer, 2021), criando a sua própria perceção da marca.

A perceção do consumidor sobre uma marca com todas as mensagens que recebe da mesma, traduz-se na imagem de marca (Keller, 2013), influenciado por fatores externos que o consumidor pode receber sobre a mesma. Assim, a construção de uma mensagem clara é crucial para as organizações, de modo que não ocorram falhas de comunicação que resultam numa perceção

errada pelo consumidor. Uma imagem de marca forte leva a uma forte e distintiva vantagem competitiva para o lugar (Rainisto, 2003), mesmo depois da influência de fatores externos.

Um lugar precisa de se diferenciar a partir de uma identidade de marca única se quiser ser percebido como superior na mente dos consumidores (Rainisto, 2003). A partir do seu posicionamento, pretende-se demonstrar a sua vantagem competitiva em relação ao mercado.

Keller & Kotler (2016, p.297) definem o posicionamento como o ato de “designing a company’s offering and image to occupy a distinctive place in the minds of the target market”. O posicionamento de marca é fundamental para as decisões estratégicas da equipa de gestão de marca. Procura identificar a marca dentro do mercado em relação à sua competição, a partir das vantagens para o cliente. O posicionamento de uma marca requer que os *marketers* definam e comuniquem as similaridades e diferenças entre a sua marca e os competidores (Keller & Kotler, 2016). Precisa de ser aspiracional, mas garantir que a marca têm espaço para crescer e melhorar (Keller & Kotler, 2016).

Um bom posicionamento permite guiar a estratégia e programas de *marketing*: objetivos, estratégias e táticas (Keller & Lehmann, 2006; Rainisto, 2003), ao conseguir clarificar a essência da marca, os objetivo que pretende ajudar o seu consumidor a atingir e o modo como o faz de uma maneira única e distintiva face aos seus concorrentes (Keller & Kotler, 2016). Todas as pessoas que trabalham a marca, incluindo a sua equipa de gestão, devem entender o posicionamento de marca e utilizá-lo para tomar decisões, garantindo uma visão unificada sobre a mesma (Keller & Kotler, 2016).

A figura 3 demonstra uma visão geral sobre a relação entre a identidade, imagem e posicionamento de marca.

Posicionamento de Marca

A parte da identidade de marca e da sua proposta de valor que é comunicada aos públicos-alvo, demonstrando a sua vantagem competitiva.

Identidade de Marca

Como a gestão de marca pretende que a marca seja percebida.



Imagem de Marca

Como a marca é percebida pelo público.

Figura 3: Relação entre a identidade, imagem e posicionamento de marca (Rainisto, 2003)

Funções da marca

Uma marca não é só um meio de identificação e diferenciação de um produto. Outrossim, não é apenas uma fonte de informação. Uma marca desempenha um vasto conjunto de funções tanto para o produtor como para o consumidor. A perceção que o consumidor tem sobre cada uma destas funções apresenta-se como um ativo da marca, uma fonte de valor da marca.

Kapferer (2012) identifica um conjunto de oito funções (Tabela 2) que a marca desempenha para o cliente e os respetivos benefícios para o mesmo. As marcas facilitam a tomada de decisão, identificam, garantem, estruturam e estabilizam a oferta.

Tabela 2: Funções da marca para com o cliente (Kapferer, 2012)

Função	Benefício para o consumidor
Identificação	Marca clara e rapidamente identificável.
Praticabilidade	O cliente é leal à marca, poupando tempo e energia na sua escolha entre competidores.

Garantia	A marca garante qualidade independentemente do local ou momento da compra.
Otimização	Garantia de que se compra o melhor produto na categoria, o que tem melhor desempenho em determinada tarefa.
Selo	A marca confirma a imagem social do consumidor ou a que se pretende apresentar aos outros.
Continuidade	Satisfação criada pela relação de familiaridade e intimidade com a marca que se tem consumido durante anos.
Hedonista	A marca confere satisfação ao consumidor, associada ao grau da atratividade da marca, ao seu logo, comunicação e experiência.
Ética	Satisfação associada ao comportamento da marca relativamente ao seu comportamento responsável para com a sociedade desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, etc.).

As duas primeiras funções dizem respeito à essência da marca, às suas utilidades mais básicas e antigas, à identificação de um símbolo que facilita a escolha ao cliente. As três seguintes reduzem o risco percebido ao garantirem a qualidade e o desempenho, permitindo ao cliente confirmar a imagem que pretende projetar de si. As três últimas funções associam-se ao prazer de utilização, à satisfação que o produto ou serviço traz ao cliente aquando do seu consumo. Tal como Kapferer (2012) refere, existe uma tendência crescente para os clientes esperarem que as marcas apresentem um comportamento responsável. Os consumidores, ao associarem-se com a marca, podem assim retirar uma satisfação decorrente do comportamento social da marca.

É de notar que a utilidade destas funções depende da categoria do produto ou serviço, não sendo necessário todas estarem presentes na marca.

Branding

Branding é o processo de conferir aos produtos e serviços o poder de uma marca (Keller & Kotler, 2016). É uma ferramenta capaz de criar mais do que um nome ou um símbolo para um produto ou serviço. Consiste na transformação de uma categoria, de uma indústria, a partir de estratégias de segmentação de mercado e de diferenciação de produto (Kapferer, 2012). Apresenta-se como um processo circular que transforma a experiência de consumo (Caldwell & Freire, 2004) e está em constante desenvolvimento, uma vez que ocorre sempre que existe uma interação entre a organização e os seus públicos-alvo.

Os académicos consideram-no como um dos conceitos mais importantes para o estudo do *marketing* (Freire, 2005). Possui ferramentas que permitem auxiliar o consumidor a organizar o seu conhecimento sobre um produto ou serviço, de modo que clarifique o processo de tomada de decisão (Keller, 2013; Keller & Kotler, 2016). A área de *branding* permite que os consumidores diferenciem produtos e serviços da mesma categoria, a partir das diferentes funções de marca, acrescentando-lhes valor (Aaker, 1996a; Keller, 2013).

O *branding* não é um substituto para o *marketing* (Kapferer, 2012), mas existem divergências entre os académicos quanto à sua inclusão na disciplina *do marketing*. Enquanto que por um lado Rainisto (2003) afirma que o *branding* é uma das áreas do *marketing*, Anholt (2004), argumenta que são áreas distintas mas que estão associadas. Por esta razão, o mesmo autor, afirma que por isso partilham a abordagem metódica, sistémica e científica, bem como uma rigorosa observação e análise da cultura, sociedade, psicologia e criatividade humana. Por outro lado, o que distancia o *branding* do *marketing* é o processo de criação de valor, gestão e reconhecimento desse mesmo valor, resultando este da aplicação do *marketing*.

Valor de marca e *brand equity*

O valor de marca resulta na sua capacidade de conquistar um significado exclusivo, distinto e positivo na mente dos clientes (Mendes, 2014), apresentando assim valor diferente para um cliente, para a empresa e para os seus canais de distribuição (Borja de Mozota, 2003; Kapferer, 2012). É um conceito abstrato (Mendes, 2014) que é refletido pelo aumento de reação de um cliente a um produto com uma dada marca e ao espaço que este lhe reserva na sua memória

(Farquhar, 1989). Não está provado que o valor de uma marca dure para sempre (Mendes, 2014). Este pode crescer ou diminuir, entrando a marca em declínio. Assim é necessário construir e alimentar as relações com os clientes continuamente para manter o valor de uma marca.

O principal vetor do valor da marca percebido por um consumidor, *brand equity*, é o seu produto ou serviço, sendo que a comunicação da mesma existe para a estruturar, orientar as percepções tangíveis e acrescentar as intangíveis (Kapferer, 2012). A noção de *brand equity* é hoje em dia crucial à compreensão da disciplina de *place marketing* e, por conseguinte, à de *place branding*. O propósito de criação de marcas é o de criação de valor para as mesmas, que se traduz no conceito de *brand equity*. Assim, a gestão de uma marca gera *brand equity*. O conceito pode por isso descrever o nível de influência que uma marca tem na mente dos consumidores, traduzindo-se também na reputação que a mesma tem num conjunto de consumidores. A reputação de uma marca é importante no processo de criação e gestão da mesma, considerando-se um ativo valioso que precisa de ser gerido, medido, protegido, promovido e cultivado a longo prazo (Anholt, 2008) .

O conceito foi possivelmente o mais importante e popular a emergir na área do *marketing* nos anos 80 (Keller, 2013). E o mesmo tem sido definido de modo ambíguo devido à multiplicidade de partes interessadas e de olhares sobre o qual pode ser analisado, de modo a que mesmo no meio académico haja diferentes visões sobre o assunto (Kapferer, 2012). Existem dois tipos de motivação para estudar a *brand equity*: uma motivação financeira tendo em vista valores monetários, ou uma perspetiva de *marketing* para aumentar a sua produtividade (Lassar *et al.*, 1995; Mendes, 2014). Apesar das diferentes motivações considera-se que o conceito tem origem no campo financeiro (Mendes, 2014).

A *brand equity* começou por ser apenas uma conceptualização das associações da marca feita pelos seus consumidores, incorporando o reconhecimento da marca, o seu conhecimento e imagem. (Keller, 1993). A partir do momento em que as empresas começaram a comprar espaço na mente dos consumidores (Mendes, 2014) foi-se tornando cada vez mais relevante uma vez que permite avaliar se as estratégias da marca estão a ser impactantes e diferenciadores, obtendo resultados positivos dentro dos objetivos delineados. A avaliação do impacto das marcas é medida a partir de três níveis primários: o mercado do consumidor, o mercado do produto e o

mercado financeira. O valor agregado por estes três patamares é representado pela *brand equity* (Keller & Lehmann, 2006).

A *brand equity* remete e tem origem nas percepções dos clientes (Keller, 1993; Lassar *et al.*, 1995), uma vez que é uma ideia guiada pela imagem da marca (Mendes, 2014) e pela qualidade percebida (Kapferer, 2012; Keller, 2013). Para construir *brand equity* a partir da relação com os consumidores, é necessário o estabelecimento de uma imagem de marca positiva na memória dos consumidores, contribuindo para isso associações de marcas forte, favoráveis e únicas, bem como a criação de *brand awareness* (Keller, 2013).

Assim, o conceito traduz a confiança que os clientes põem numa marca em relação aos seus competidores, que ocorre quando o consumidor está familiarizado com a marca, tendo associações favoráveis, forte e únicas na sua memória. Esta confiança traduz-se em lealdade por parte do consumidor e estarem mais recetivos a pagarem um preço *premium* pela marca (Lassar *et al.*, 1995). Lassar *et al.* (1995, p.13) define *brand equity* como sendo “the enhancement in the perceived utility and desirability a brand name confers on a product”.

Brand equity mede o valor que uma marca representa, referindo-se ao valor global da marca, que não está exclusivamente associado aos seus aspetos físicos: logo, *packaging*, etc. Este é um valor que não é absoluto, mas relativo ao mercado existente, estando portanto, em constante comparação com o valor de outras marcas (Lassar *et al.*, 1995). Permite assim ser um denominador comum para a interpretação de estratégias de *marketing* e para a avaliação do valor de marca (Keller, 2013).

O conceito de *brand equity* reforça o quão importante é o *branding* para as estratégias do *marketing* (Keller, 2013). Os *marketers* conseguem ganhar vantagem competitiva através de marcas bem-sucedidas, e por isso é que é relevante estudar e aplicar o conceito de *brand equity*. Para uma marca, o facto de ter vantagem competitiva no mercado traz-lhe novas oportunidades: poder estender a marca, criar resiliência à pressão da competição ou até mesmo criar barreiras à entrada de novos competidores no mercado (Farquhar, 1989).

Existem vários modelos para a medição do impacto das marcas, a partir de diferentes visões (e.g. Aaker, 1996b; Keller, 1993; Lassar *et al.*, 1995). Devido à ambiguidade do conceito não

existe assim um modelo padronizado e deve por isso ser feita uma seleção do processo através dos objetivos definidos pela gestão da marca para a realização desta avaliação.

Apesar de ambíguo, o conceito de *brand equity*, reconhece valor e mede o impacto das marcas face aos objetivos traçados pela sua gestão. É um conceito fulcral à compreensão da área de *branding* e consequentemente de *place marketing* uma vez que é necessária compreender e avaliar a vantagem competitiva de um lugar em relação aos seus restantes competidores. A *brand equity* influencia positivamente o desempenho financeiro da empresa ou organização da qual a marca faz parte (Lassar *et al.*, 1995), impactando numa perspetiva de *marketing* e de produtividade da marca.

Conclusão: Tudo pode ser uma marca

As marcas ajudam a tomar uma decisão. Elas identificam garantem, estruturam e conferem estabilidade para a organização, para o cliente e para o mercado. Por definição e tradicionalmente, o *branding* pode ser aplicado a produtos e serviços, sendo que são inúmeros os objetos que se podem inserir nestas categorias.

Os lugares podem ser objeto de aplicação da disciplina de *branding* do mesmo modo que podem ser serviços ou produtos de consumo (Caldwell & Freire, 2004). Esta constatação é também apoiada por autores como de Chernatony & McDonald, que quando definem no seu livro *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets* o que é uma marca bem sucedida, mencionam “lugar” como um descritivo de marca: “an identifiable product, service, person or place, augmented in such a way that the buyer or user perceives relevant unique added values which match their needs most closely” (2001, p.320).

Ashworth e Kavaratzis (2009) identificam a hipótese sobre qual é construído o argumento justificativo para os lugares poderem ser vistos como marcas. As pessoas entendem as cidades, países ou regiões do mesmo modo que entendem as marcas. É na mente das pessoas que os locais são percebidos através do processamento de perceções e imagens sobre os mesmos. Este é o mesmo processo, do que o já mencionado no capítulo sobre marcas e a perceção de marcas, que ocorre na formação da imagem sobre outras entidades como produtos ou corporações, que há muito tempo são tratados como marcas. A partir deste argumento assume-se que o melhor

modo para influenciar a percepção e imagem das pessoas sobre locais será similar ao modo como tem sido feito ao longo dos tempos em produtos.

O *branding* pode ser aplicado a diversas áreas, diversos tipos de produtos ou serviços, e os lugares são um desses produtos.

PLACE MARKETING

Marketing means making markets work better.
(Braun, 2008, p.46)

A globalização económica e cultural aumentou a competição entre cidades, regiões e países, obrigando entidades governamentais a adaptarem-se às novas necessidades e desafios que enfrentam, instigados pelas mudanças no panorama económico, social e cultural. Deste modo os locais procuraram ferramentas para se diferenciar, recorrendo à área de *marketing*. O *marketing* procura entender o consumidor, identificar as suas necessidades sociais e humanas e satisfazê-las de forma rentável (Keller & Kotler, 2016). O objetivo mais importante do *marketing* não é de vender o produto ou serviço (Keller & Kotler, 2016), mas sim de conhecer e entender o consumidor de modo a que o produto ou serviço se venda por si próprio (Drucker, 1973).

Com a procura dos lugares pelas ferramentas da disciplina de *marketing*, é consensual a adequação da disciplina aos lugares, e que esses lugares devem ser objetos de aplicação de *marketing* tão eficientemente quanto uma empresa, produto ou serviço seria. Surge a disciplina de *place marketing*, que se define como sendo “the coordinated use of marketing tools supported by a shared customer-oriented philosophy, for creating, communicating, delivering, and exchanging urban offerings that have value for the city’s customers and the city’s community at large” (Braun, 2008, p.43).

O *place marketing* é visto como um elemento natural que deve ser integrado no desenvolvimento económico dos lugares. Cada lugar precisa das suas próprias soluções e de uma visão própria como principal estratégia de desenvolvimento para se diferenciar dentro de um mercado competitivo (Rainisto, 2003). O *marketing* aplicado aos lugares, como o *marketing* tradicional, tem como um dos seus grandes objetivos entender e satisfazer os desejos e necessidades dos seus clientes (Rainisto, 2003), aliás: “it is important to satisfy these wants and needs more efficiently than competitors in such a way that the welfare of the customers and society is not put in jeopardy” (Braun, 2008, p.47). De modo a poder entendê-las para depois as satisfazer, é

necessária uma abordagem focada no consumidor. O *marketing* oferece assim aos lugares um conjunto de ferramentas para diferenciar abordagens consoante os grupos específicos de alvos, para criar, comunicar e oferecer à cidade valor. Hoje em dia, as que mais relevância têm são as que afetam a imagem da cidade e como ela é percebida junto dos seus consumidores.

O *place marketing* é o nome de família para o *marketing* de lugares, regiões, cidades, países, etc., englobando assim áreas como o *city marketing* ou o *destination marketing*.

História

De acordo com Braun (2008) existem duas perspetivas sobre a origem do *place marketing*. A primeira perspetiva, apoiada por autores como Kotler e Levy (1969), considera o *place marketing* como uma subcategoria do *marketing* tradicional. Os lugares são só mais um objeto sobre o qual a disciplina do *marketing* é aplicada. A segunda perspetiva sugere que o *marketing* de lugares surgiu a partir de disciplinas socioeconómicas para fazer face à competição apresentada por outros locais. Esta posição é justificada pelo facto de grande parte dos contributos para o debate sobre o *marketing* de lugares advir de disciplinas como geografia económica, estudos culturais ou economia regional e urbana e não de académicos da disciplina de *marketing*.

A partir da primeira perspetiva, o *place marketing* é uma prática que tem origem nos Estados Unidos da América (Rainisto, 2003), sendo aplicado pelo menos desde o século XIX (Ward, 1998). Por volta do ano de 1850 era comum vender o local pelas suas características atrativas, uma noção denominada de *place selling*, que depois evoluiu para o conceito que hoje conhecemos. Era um conceito mais focado na parte operacional da promoção do lugar, com um grande cariz publicitário (Rainisto, 2003).

Segundo Braun (2008) a aplicação do *place marketing* a cidades e o uso específico do termo *city marketing* é uma invenção holandesa datada de 1981. As cidades, em específico, começaram então a apoiar-se em métodos de *marketing* nas últimas três décadas quando se intensificou a competição por investimento interno e receita (Kotler *et al.*, 1999).

Atualmente, a literatura académica sobre o *marketing* de lugares encontra-se espalhada por diferentes áreas académicas, nomeadamente na de planeamento urbano e na de *marketing* de turismo. A área encontrou três revistas especializadas e de grande relevância onde têm espaço

e público especializado: *Place Branding and Public Diplomacy*, *Journal of Place Management and Development* e *Journal of Town and City Management*.

Propósito

O *place marketing* é utilizado para variados objetivos, seja para criar uma imagem positiva de um local, ou para atrair empresas, turistas, eventos, residentes, etc. (Rainisto, 2003). É utilizada tanto para comunicar com os cidadãos como clientes mas também com as autoridades e serviços públicos, como com investidores, empregadores e clientes (Ashworth & Kavaratzis, 2009).

O *place marketing* estabelece ferramentas para intervir sobre a imagem de marca de um local. É a partir das mesmas que mais rapidamente, eficientemente e eficazmente se pode melhorar a imagem do lugar. Porém esta imagem só pode ser ganha, não pode ser construída ou inventada (Anholt, 2008), sendo por isso a noção de *brand image* crucial aos lugares. É a reputação entendida como um fenómeno externo, até cultural, que está fora do controlo do proprietário da marca, mas que é um fator crítico em todas as transações entre a marca e os seus consumidores (Anholt, 2008).

Processo de *Place Marketing*

O *marketing* para empresas, e o modo como normalmente é aplicado, é uma ferramenta de trabalho, que define claramente uma oferta para um cliente exato. Os objetivos do *marketing* convencional são naturalmente relacionados com a performance financeira e de vendas das organizações. Todavia, não é possível aplicar a área de *marketing* a lugares exatamente do mesmo modo que se faria tradicionalmente a empresas, produtos ou serviços. Tal como Rainisto (2003, p.20) constata, os lugares não são produtos ou serviços normais, mas são “complex packages of goods, services, customer’s perceptions and all combinations of these”.

São assim necessários estratégias e processos específicos, direcionados para a aplicação do *marketing* a lugares, cidades, regiões ou nações. A publicidade e promoção de um local são apenas um dos muitos conjuntos possíveis de medidas de *marketing*. A escolha das medidas e ferramentas depende do conjunto de estratégias e objetivos que o *marketing* quer implementar. Cada estratégia exigirá uma mistura de diferentes atividades de *marketing* (Gertner & Kotler, 2004; Rainisto, 2003).

São vários os processos de *place marketing* que podemos encontrar na literatura. Segundo Rainisto (2003) não se sugere mais um processo de *place marketing*, mas define um conjunto de elementos, reunidos a partir da sua própria análise literária, que são essenciais a uma abordagem estratégica padrão de *place marketing*:

- Uma visão clara da marca e daquilo que é pretendido para a mesma. A visão atual e a longo prazo devem ser estabelecidas em parceria com os *stakeholders*, tal como também devem ser definidos os seus objetivos e as consequências operacionais da visão da marca.
- Deve ser feita uma análise exaustiva da marca e do mercado e suas tendências, de modo a poder identificar a combinação de atrações que fazem a marca única e a distinguem no mercado. Os competidores da marca devem também ser analisados.
- Definição dos grupos-alvo da marca.
- O produto, o lugar, deve ser adaptado às necessidades dos seus consumidores e os benefícios que oferece ao cliente final devem ser claros. A realidade do local e as expectativas criadas ao cliente devem coincidir, podendo mensagens confusas enfraquecer os argumentos da marca.
- Deve ser criado e distinguido o valor acrescentado da marca, aquilo que torna a marca única no seu mercado.

O ponto crucial para a gestão e *marketing* de cidades é a perceção da cidade, formada por cada individuo que se depara com a cidade, o que se traduz na imagem da marca da cidade (Kavaratzis, 2004). Segundo Vermeulen (2002) não é a cidade que tem de ser planeada, mas sim a imagem do lugar, e esse é que deve ser o objeto das atividades de *place marketing*.

A imagem do lugar e o modo como é formada e comunicada, é vista como um elemento crucial no *place marketing* (Kavaratzis, 2004). A *brand image* de um lugar é o resultado de várias mensagens, diferentes e frequentemente contraditórias, enviadas pela cidade e é formada na mente de cada recetor individual destas mensagens separadamente (Kavaratzis, 2004). Braun (2008) denomina estas mensagens de perceções, tanto positivas e negativas, associadas aos

ambientes relevantes e a diferentes audiências. A percepção de um consumidor sobre um lugar é assim constituída pelas mensagens exteriores mas também por aspetos visuais como: logotipo, figuras e imagens (Kavaratzis, 2004). É por isso necessário construir uma imagem da cidade que seja percecionada positivamente para uma maior *brand equity*.

Simon Anholt (2008) elabora a triade essencial para melhorar a *brand image* de um lugar (figura 4), uma abordagem que não funciona, segundo o mesmo, se as três condições apresentadas não se verificarem: *substance*, acompanhada de *strategy* e aplicada com frequentes *symbolic actions*.



Figura 4: Sistema para melhoria da imagem de um lugar, baseado em Anholt (2008)

A *strategy* aplicada ao lugar define-se como saber o que é o lugar e qual a sua realidade externa e interna, a estratégia de se saber para onde se quer ir e como se vai alcançar. As maiores dificuldades associadas a este ponto são conciliar as necessidades e desejos de muitos *stakeholders* numa direção comum e encontrar um objetivo estratégico factível mas também inspirador — dois requerimentos que por vezes são contraditórios (Anholt, 2008).

A *substance* é a execução da estratégia na forma económica, legal, política, social, cultural, etc. (Anholt, 2008).

As *symbolic actions* são uma forma de substância com poder comunicativo, ações emblemáticas da estratégia. Estas podem ser planeadas, mas por vezes o seu poder simbólico não pode ser previsto. Nunca devem ser ações vazias, devem comunicar a substância e não só terem o intuito de comunicar um símbolo. Devem perdurar ao longo do tempo de modo a construir uma reputação (Anholt, 2008).

Como já referido esta tríade (estratégia, substância e ações simbólicas) devem trabalhar em conjunto. A *substance* sem *strategy* pode conseguir benefícios económicos e sociais esporádicos, mas é pouco provável que consiga influenciar positivamente e de modo substancial a imagem do lugar. Mesmo que seja acompanhada de *symbolic actions* nunca irá conseguir formar uma narrativa na mente do público. Estratégia sem substância corresponde à promessa de um plano sem a sua execução, mostrando que a estrutura governativa do lugar não tem os meios ou vontade de o pôr em prática. Porém, estratégia sem substância mas com ações simbólicas pressupõem um esquema deliberado de manipulação da opinião pública, feito para o público acreditar em algo que não é real. Ações simbólicas sem nenhum dos outros fatores são somente uma procura de popularidade por parte do governo do local (Anholt, 2008).

É necessário que todos os atributos funcionem em conjunto. Hoje em dia é crucial que as organizações coordenem todos os aspetos da sua comunicação e comportamento, pois não é possível que se divulguem mensagens diferentes a cada uma das audiências da organização (Kavaratzis, 2009).

A comunicação dentro do *place marketing* pode ser segmentada de acordo com as suas variadas audiências. A segmentação é uma tarefa fulcral no *place marketing* para decidir a quem as mensagens são dirigidas (Rainisto, 2003). Kotler *et al.* (1999) sugere uma lista dos principais grupos-alvo a quem a mensagem deve ser dirigida e respetivos subgrupos:

- Visitantes: Visitantes em negócios e visitantes turísticos.
- Residentes e trabalhadores: Trabalhadores profissionais, investidores, empreendedores, etc.
- Empresas e indústrias: Indústria pesada, empreendedores, etc.
- Mercados de exportação: mercados internacionais e outras localidades dentro do mercado doméstico.

Conclusão

A contribuição do *marketing* para uma organização é a capacidade de organizar o uso dos recursos para alcançar os públicos-alvo (Rainisto, 2003). O *marketing* resolve os problemas dos clientes produzindo valor. O *place marketing* é um compromisso estratégico a longo prazo, onde não se procura planear o local, mas sim a sua imagem. O processo é bem sucedido quando os cidadãos e empresas do lugar, estão satisfeitos com as suas comunidades e as expectativas dos visitantes e investidores são correspondidas (Haider *et al.*, 2002), i.e., quando as necessidades funcionais e emocionais dos seus consumidores estão a ser satisfeitas (Rainisto, 2003).

Quando uma marca de lugar é muito bem-sucedida são notórias as suas consequências: aumenta a competitividade entre lugares e consequentemente o investimento que é feito nos mesmos, o desenvolvimento do lugar é coerente em todos os seus aspetos de modo a cumprir a promessa da marca e os seus habitantes e instituições têm orgulho em dizer onde pertencem. Apesar de tudo, o sucesso de uma marca é um conceito ambíguo e a sua avaliação varia de acordo com os critérios estipulados pela entidade avaliadora.

Num mundo capitalista é fácil de concluir que a vantagem competitiva entre lugares virá a partir do seu poder económico (Anholt, 2002). Os efeitos positivos de estratégia de *place marketing* podem ser determinantes para o desenvolvimento económico do local, podendo a imagem de marca de uma cidade, região, etc., influenciar significativamente a balança comercial do local. Uma marca é bem sucedida quando o cliente do lugar reconhece uma vantagem relevante em escolher o local em detrimento de outro e sente que o valor que o lugar acrescenta corresponde às suas necessidades (Rainisto, 2003).

A aplicação do *place marketing* está dependente da construção, comunicação e gestão da imagem da cidade. O seu objetivo é a imagem do lugar que é o ponto de partida para o desenvolvimento da marca da cidade. A marca está no centro do *marketing* (Keller, 2013) e, por isso, pode ser o ponto de partida para a aplicação do *place marketing*, pois força a organização a determinar conteúdos essenciais (Rainisto, 2003). O *place branding*, como processo de conferir aos lugares o poder de uma marca, é o modo apropriado para se descrever o que é a implementação do *place marketing* (Kavaratzis, 2004).

A transição de *place marketing* para o *place branding* foi facilitada não só pelo uso bem sucedido de *branding* de produtos, mas também pelo rápido desenvolvimento do conceito do *corporate branding* (eg. Ashworth & Kavaratzis, 2005, 2009; Hankinson, 2007; Kavaratzis, 2004, 2009;) uma vez que as marcas de lugares têm semelhanças com as marcas corporativas — "the visual, verbal and behavioural expression of an organization's unique business model" (Knox & Bickerton, 2003, p.1013).

A noção de *corporate branding* é um desenvolvimento do tradicional *branding* de produto (Ashworth & Kavaratzis, 2009) e define-se como sendo a expressão visual, verbal e comportamental da modelo de negócios que é único a cada organização (Knox & Bickerton, 2003). Uma marca corporativa diferencia-se daquilo que é uma marca de produto (aquilo que seria uma marca para um produto de supermercado, para uma marca de bolachas, etc.) em diversos aspectos: no seu foco, responsabilidade para gerir e entregar a marca, o seu período de atuação e os grupos que têm de atrair e de ganhar apoio de, i.e., procuram ter múltiplos *stakeholders* em vez de um único grupo de consumidores (Kavaratzis, 2009). As marcas de lugares e as marcas corporativas são similares porque ambas são diferentes das marcas produtos, mas ambas também tem raízes multidisciplinares. Desta forma, ambas dirigem-se a múltiplos grupos de *stakeholders*, têm um elevado grau de intangibilidade e complexidade, lidam com várias identidades, têm que ter em conta um contexto de responsabilidade social e requerem um plano de desenvolvimento a longo prazo (Kavaratzis, 2009).

Podem ser utilizadas as ferramentas e princípios do *corporate branding* para o *branding* de lugares, porém é necessário ter em consideração que é necessário adaptar os modelos às características e exigências específicas das cidades, países, regiões, etc. Apesar das similaridades tal não significa que uma marca de lugar possa ser tratada como uma marca corporativa (Braun, 2008; Kavaratzis, 2009), até porque não é claro na literatura se um lugar poder ser considerado uma corporação, sendo assim necessário um formato específico de *branding* (Ashworth & Kavaratzis, 2009) para esta forma de produto.

O *branding* tornou-se uma das ferramentas mais poderosas, e muitas vezes a principal, para aplicar as estratégias de marketing (Caldwell & Freire, 2004; Rainisto, 2003) O *place branding* é o novo modo de aplicar o *place marketing* (Kavaratzis, 2004, 2008).

PLACE BRANDING

Nesta secção será feita a revisão bibliográfica do tema: *place branding*. Para uma melhor abordagem da mesma foi feita, nas secções anteriores, uma discussão sobre os conceitos, definições e processos que estão na génese do processo de *branding*.

Atualmente, a aplicação do *place marketing* é uma prática recorrente, vastamente utilizada por muitas cidades e regiões em todo o mundo, com casos bem-sucedidos e de interesses de estudo para a área como o projeto *I Amsterdam* ou *I love NY*, o *rebranding* da cidade de Melbourne ou a marca criada para a cidade de Bielefeld. Todos os lugares, hoje em dia, podem recorrer às ferramentas de *place marketing* para atingir os objetivos a que se propõem. Qualquer organização pode criar uma marca, basta o desejar, ter capacidade para tal e visão para ir mais além: ambicionar a crescer.

O *place marketing* tem uma longa tradição de olhar para os lugares como marcas, nascendo assim a necessidade do *place branding* como o processo de “discovering, creating, developing, and realizing ideas and concepts for (re)constructing place identities, their defining traits and ‘genius loci’ and subsequently building the sense of place” (Govers & Go, 2009). É considerado um ativo importante para as organizações em termos de desenvolvimento urbano e na distinção eficaz de lugares, reforçando o seu posicionamento (Ashworth & Kavaratzis, 2009). É o processo de aplicar estratégia de marca e outras disciplinas e técnicas de *marketing* ao desenvolvimento económico, político e cultural de cidades, regiões e países (Palgrave Macmillan, n.d.). O *place branding* já não é só sobre vender um local, sobre atrair turistas ou investimento, mas procurar sobre qual é nosso propósito e para onde vamos enquanto sociedade (Apolitical, 2018).

O *place branding* difere daquele que pode ser considerado como o *branding* tradicional de produto pela sua complexidade inerente à diversidade de *stakeholders* e ao poder limitado que quem está à frente da gestão da marca têm sobre o produto e os diversos públicos-alvo (Kavaratzis, 2009; Virgo & de Chernatony, 2006).

É relativamente recente o estudo do *place branding* como área académica, tendo-se tornado cada vez mais relevante à medida que é aplicado por organizações. O tema começou por ser

abordado sem nunca se mencionar os conceitos que hoje em dia usamos como *place branding*, *city branding*, *destination branding*, etc. O recente interesse pela área de *branding* aplicado ao lugar, segundo Dinnie (2011) deve-se ao aumento do reconhecimento de que os lugares de todos os tipos podem beneficiar da implementação de estratégias coerentes de modo a gerirem os seus recursos, reputação e imagem.

A aplicação de processos de *branding* a lugares tem aumentado com o aumento da competição global entre lugares (regiões, cidades, etc.) numa perspetiva nacional e internacional (Dinnie, 2004), procurando distinção e melhorando o seu posicionamento (Ashworth & Kavaratzis, 2009). Só na Europa existem mais de 500 regiões e mais de 100.000 comunidades que competem pelos mesmos escassos investimentos estrangeiros e por mão de obra (Rainisto, 2003). Berlim, Amesterdão, Helsínquia ou Bologna são algumas das cidades que acompanharam a evolução dos mercados e em que os seus governos decidiram criar uma marca para a cidade.

As áreas geográficas a que o *branding* se pode aplicar podem ser diversas e variar consideravelmente em questões como tamanho ou complexidade. Podem ser países ou regiões específicas, mas também pode ser aplicado a vários locais sobre a mesma marca (ex. diferentes locais históricos com características comuns, sobre a mesma marca ao invés de várias). É por esta razão que autores como Hankinson (2001) optam por falar de *location branding* ao invés de especificar em *destination*, *city*, *country*, etc. *branding*. Já Freire (2005) denomina o conceito de *branding* aplicado a lugares com *geo-branding*.

Só no início dos anos 90 é que o *marketing* começou a aplicar conceitos estratégicos ao *place branding* (Kotler *et al.*, 1993). É uma área que foi desenvolvida tardiamente até porque durante algum tempo avançou-se com a teoria mas esta não foi posta em prática (Ashworth & Kavaratzis, 2009; Kalandides *et al.*, 2012). O artigo publicado em 1998 no *Journal of Brand Management* intitulado de “Nation brands of the 21st century”, da autoria de Simon Anholt (1998), é considerado como o momento de viragem na evolução da área surgindo a ideia de marca de nação, bem como a edição especial do mesmo jornal, 9 (4/5), totalmente dedicado ao tema: “Country as Brands” (Gertner, 2011a). Entre 1990 e 2009, a literatura sobre *place marketing* e *place branding* é predominantemente qualitativa, descritiva ou baseada em casos de estudo e campanhas de *marketing*. Neste período, os académicos discordavam sobre se as disciplinas de *marketing* e *branding* poderiam ser aplicadas a lugares concretos (Gertner, 2011b).

Em 2004, o *place branding* encontrou uma base para a publicação do seu trabalho com : *Place Branding and Public Diplomacy* (Gertner, 2011a).

Objetivo

São muitas as razões pelo qual o *place branding* é um processo adotado por entidades governativas, como por exemplo para atrair turistas e empresas, para reter talento que promova o desenvolvimento económico (Angileri, 2018) ou para encontrar novos mercados para o seu comércio (Dinnie, 2004).

Na maioria dos casos em que o *place branding* é aplicado cinge-se ao aspeto visual da marca (à criação de um logo, de uma identidade, da incorporação de um novo *slogan*). Porém, o *branding* compreende outras áreas de atividade e intervenção que influenciam e criam a marca de um lugar. O *branding* não se cinge só a uma parte do *marketing-mix*, não é sinónimo de promoção e gestão de marca e por isso não deve ser limitado às atividades promocionais. O *branding* tem de ser pensado como um processo completo e contínuo, interligado com a área de *marketing* (Kavaratzis, 2009).

Natasha Grand, diretora do *Institute for Identity* — INSTID, uma empresa especializada no *branding* de territórios, argumenta que a indústria de *place branding* é muito mais do que *slogans* que ficam no ouvido e logos bem desenhados, é construir uma identidade coordenada para uma cidade, região ou país (Apolitical, 2018). A autora vê o *place branding* como uma área que dá aos habitantes ferramentas para expressar a sua pertença ao lugar. Muitas vezes as pessoas querem pertencer mas não sabem como o fazer. A marca também permite aos residentes entenderem os benefícios de se identificarem com o lugar, como por exemplo: prestígio para uma empresa ou cidade ou benefício financeiro devido a investimentos e turismo (Angileri, 2018).

Diferentes abrangências

O *place branding* é um tema complexo, abordado de diversas maneiras na literatura, podendo ser aplicado a diferentes escalas de território desde que este constitua uma identidade própria. Podem ser por exemplo distinguidas as diferentes áreas: bairros, distritos, atrações turísticas, cidades, regiões, distritos, estados ou países (Braun, 2012). Algumas destas áreas ganham

especial relevância sendo os seus processos e particularidades objeto de estudo específico. Um destes casos são as marcas de países ou de regiões, que por terem características diferentes, afeta os processos pela qual se devem gerir as suas marcas (Ashworth & Kavaratzis, 2009). A partir da análise de diferentes autores que tratam o tema pode-se identificar as seguintes tendências em relação às possíveis especificações da aplicação do *place branding* a lugares:

- *Nation branding* ou *Branding* das nações — Os países procuram a criação de uma identidade para atingir os objetivos traçados em termos de comércio, investimento e turismo (Dinnie, 2016). Pretendem uma marca que procure diferenciar o país face a um mundo globalizado e altamente competitivo. Dinnie (2016, p.5) define *nation branding* como “the unique, multidimensional blend of elements that provide the nation with culturally grounded differentiation and relevance for all of its target audiences”.

O *nation branding* deve ser diferenciado do de cidades uma vez que este é funcionalmente mais diverso e existem diferenças no modo como o público perceciona países, regiões ou cidades (Caldwell & Freire, 2004). Apesar das dificuldades de coerência de identidade e imagem de um país, dada a sua dimensão e fatores políticos que a podem alterar sem haver hipótese de a gerir, a identidade e imagem do país é crucial ao desenvolvimento do mesmo.

- *City Branding* ou *Branding* de cidades — São vários os autores que exploram o tema, uma vez que é uma das subcategorias mais aplicadas pelos locais. Com grande parte do desenvolvimento literário a ser identificado na primeira década do século XXI, podem-se encontrar manuais de referência específicos da área como Dinnie (2011b) ou artigos de *place branding* particularizados na aplicação a cidades com autores como M. Kavaratzis, G.J. Ashworth ou E. Braun.

Tal como no *nation branding*, apesar de a diferentes escalas, também o *city branding* se deve diferenciar, nos seus processos, dos restantes lugares mais pequenos devido à complexidade de razões pelo qual deve ser comunicado e à diversidade de *stakeholders* e das suas necessidades (Virgo & de Chernatony, 2006).

- *Destination branding* ou *branding* de destino — Uma das áreas mais exploradas pelos académicos dentro das marcas de lugares, em termos de sugestão de medidas práticas e

concretas para gerir destinos como se de marcas se tratassem (Ashworth & Kavaratzis, 2009). As marcas de destino, apesar de terem como grupo-alvo principal os turistas, para visitarem o destino, também necessitam dos residentes. São estes que impactam e têm influência sobre a experiência dos visitantes (Freire, 2009).

Caldwell e Freire (2004) abordam a questão-chave: quais são as diferenças entre o *branding* de nações, regiões ou cidades? Verificam, assim, que as regiões e cidades são influenciados pela moda, dependendo mais de promoções específicas ou tendências internacionais do que países, que têm uma imagem mais estável. Por outro lado, os países são maioritariamente avaliados pelos seus atributos físicos: fatores funcionais, do que pela sua divulgação e exposição: fatores representativos. Pode-se assim concluir que a perceção das marcas nacionais é diferente da perceção das marcas de regiões e cidades, o que justifica terem abordagem e processos de gestão diferentes.

Partes envolvidas

O *place branding* pode ser iniciado a partir da iniciativa de 3 entidades: pelas entidades governativas da cidade, a partir uma iniciativa empresarial ou pela comunidade, como indica a análise de casos de estudo realizada (Anexo II).

A criação de uma marca para um local pode partir da iniciativa da estrutura governativa do mesmo, por quem as políticas da cidade são produzidas, decididas e implementadas (Braun, 2008). Pode ser iniciada a partir da equipa de *marketing* ou de comunicação do local. Pode ser desenvolvida integralmente *in-house* ou através de associação direta, ou por via de concurso público com uma agência. Hankinson (2001) defende que a atividade de *place branding* não pode ser desenvolvida por autoridades locais sem o envolvimento de outras organizações nomeadamente do setor privado, pois são quem trazem o *know-how* especializado ao projeto. Por vezes as organizações responsáveis pela cidade não têm conhecimentos, competências e recursos financeiros para desenvolver um elaborado processo de *branding*.

É reconhecida a necessidade da envolvimento da estrutura governativa, para que seja possível a aplicação do *branding* a locais (nomeadamente em cidades), vendo-o como parte do processo político (Braun, 2012) e como um fator de sucesso (Haider *et al.*, 2002). As marcas do *place*

branding por vezes estão associadas a um contexto político e quando ocorre uma troca de poder, a nova estrutura governativa descarta o trabalho realizado anteriormente. Não existe normalmente uma continuidade de comunicação de um governo, mas do partido político que se encontra no poder, e por isso é que por vezes pode ser difícil garantir a coerência da mensagem ao longo dos anos e consequentemente criar uma reputação do local. Construir uma marca forte requer uma identidade e posicionamento de marca claro e consistente ao longo do tempo, sendo então necessário garantir que toda a estrutura governativa se encontra em concordância (Rainisto, 2003). Por outro lado, a envolvimento da estrutura governativa permite mais facilmente descobrir o que une um conjunto de pessoas em torno de um território específico (Apolitical, 2018).

A cidade de Helsínquia (Werklig, 2009) ou a de Melbourne (Landor, 2010) tomaram a iniciativa de uniformizar a marca da sua cidade, tendo requisitado os serviços a uma empresa externa. Já o município de Bologna também se apercebeu da necessidade de reposicionar a sua cidade face às restantes cidades italianas, e apesar de terem em primeiro lugar feito uma análise reputacional *in-house*, procederam à abertura de um concurso externo para a criação da identidade visual de acordo com os resultados obtidos previamente (Grandi, 2015).

A iniciativa pode também partir de uma empresa, conjunto de empresas ou organizações que querem dinamizar e melhorar um local. A partir da iniciativa da Team London Bridge, que reúne a comunidade empresarial do local a partir de uma estrutura *Business Improvement District* (Team London Bridge, n.d.-b), foi criada a marca *London Bridge* que procura dinamizar a área, trazer investimento e turismo, bem como divulgar o que muito se faz. Em Londres também foi criada a marca *Knowledge Quarter* (2019) que alimenta a identidade de uma área que procura ser um *hub* de negócios e conhecimento, a partir dos esforços conjuntos de 35 organizações. Também a marca de *Kings's Cross* (2020) é um exemplo para uma iniciativa que parte de uma só empresa, a *King's Cross Central Limited Partnership*, dona de todos os terrenos e responsável pelo desenvolvimento da área.

Por último, a identidade de um local pode ser criada a partir da comunidade. Os cidadãos criam uma identidade para si, que depois pode ou não ser aproveitada pelas empresas. As pessoas é que fazem e caracterizam um lugar e referimos a marca *Dumbo* em Brooklyn, NY, que é um exemplo disso mesmo. Outrora uma zona altamente industrial de Nova Iorque, aquando da

desindustrialização passou a ser um dos locais mais procurados para artistas e jovens que procuravam alojamento a valores mais baixos. Para impedir o investimento na área começaram a mencionar o seu bairro como *Dumbo* (*Down Under Manhattan Bridge Overpass*), pressupondo que um nome pouco atrativo desincentivasse o investimento. O nome ficou e hoje em dia *Dumbo* é sinónimo de um dos principais bairros artísticos, mais caros e procurados da cidade (Dumbo, 2021). Já a *Keep Austin Weird* começou como uma tentativa de um grupo de cidadãos para combater o declínio da capital do Texas. Não começou como uma manobra de *marketing*, mas apenas para salientar as coisas estranhas e raras da cidade. Hoje, tornou-se a identidade de Austin.

Uma marca de lugar serve por um lado como base para se desenvolver políticas para o desenvolvimento da cidade, necessitando por isso do envolvimento da estrutura governativa, mas também como um elemento condutor para os residentes da cidade/do espaço se identificarem com o mesmo (Kavaratzis, 2004). Reitera-se que a participação dos residentes no processo de *place branding* é crucial, sendo eles parte essencial deste processo (Braun, 2008; Insch, 2011; Kavaratzis *et al.*, 2010), uma vez que fazem parte dos públicos-alvo do *marketing* e grande parte das vezes são a principal audiência das ações de *marketing*. Em segundo lugar, os residentes fazem parte da marca do lugar, sendo cada um, um embaixador da marca (Angileri, 2018; Kavaratzis *et al.*, 2010), "making or breaking the image and brand of their city" (Kavaratzis *et al.*, 2010, p.1). Ademais, as atitudes dos residentes e o seu apego pela cidade onde vivem e trabalham influencia a perceção dos turistas e visitantes a partir das suas recomendações e queixas, influenciando a experiência que os mesmos têm na cidade (Freire, 2009; Insch, 2011). Os residentes acrescentam valor à cidade, aumentam a *brand equity* e por isso devem estar diretamente envolvidos no desenvolvimento da estratégia para a cidade (Insch, 2011; Kavaratzis, 2009).

Natasha Grand, em Angileri (2018), vê a identidade como um ato deliberado, uma escolha pessoal. Uma pessoa pode escolher pertencer ou não, removendo-se da situação, ou simplesmente não se envolvendo com a mesma. A identidade é um conjunto de valores com que alguém se identifica ou não, é um conceito cívico. Por isso, uma pessoa pode escolher pertencer ou não a uma cidade, no sentido de se identificar ou não com a mesma.

A eficácia do *place branding* depende do apoio e compromisso da sua população, sejam eles residentes, associações, pequenas ou médias empresas (Insch, 2011). A campanha lançada pelo departamento de *marketing* da cidade de Nova Iorque, *Just ask the locals*, é um exemplo de como os locais são os maiores *experts* no que toca a vender a sua cidade, aumentando o nível de proximidade para com o potencial visitante (NYC & Company, 2008; Shap, n.d.).

É essencial a construção de parcerias e o envolvimento de todos os *stakeholders* para o sucesso da aplicação do *branding* a um lugar (Hankinson, 2001, 2007; Kavaratzis, 2004). A opinião dos mesmos deve ser alinhada de modo a que seja possível construir uma visão de marca unificada que conduza o lugar a atingir os seus objetivos (Virgo & de Chernatony, 2006). Similarmente aos objetivos do *branding* sobre o que seria um produto tradicional, o objetivo final é o de criar preferência e lealdade dos diferentes *stakeholders* para com o lugar (Insch, 2011).

A marca de lugar é um diálogo, um debate e uma contestação (Hatch & Kavaratzis, 2013). Este é, obviamente, um diálogo entre as partes interessadas, sendo importante o envolvimento da estrutura governativa e da população, porque as marcas são construídas a partir da "matéria-prima" de identidade e esta também emerge na dialética entre as partes interessadas e o que as aproxima.

Processo de *Place Branding*

Qual é o processo de *branding* mais adequado para uma marca aplicada a um lugar? Não existe uma fórmula, mas sim recomendações daquilo que são os passos que se devem ter em consideração para projetos bem-sucedidos.

As marcas de lugares, tal como as marcas corporativas, são fundamentalmente diferentes das marcas tradicionais de produto, e por isso, é que os processos e *frameworks*, bem como a teoria tradicional de *marketing*, não deve ser aplicada do mesmo modo. O *place branding* tem de aprender com as práticas de *corporate branding*, mas é necessário adaptar os modelos às condições e características específicas dos lugares em geral (Kavaratzis, 2009). O *place branding* envolve um maior nível de complexidade dada a sua diversidade de *stakeholders*, o número de organizações que regem a marca, e o poder limitado dos que estão à frente da marca sobre os produtos da mesma e os diversos públicos-alvo (Virgo & de Chernatony, 2006).

Existem *frameworks* e modelos conceptuais criados por académicos com base em *case studies* e revisão bibliográfica que podem ser usados como base para a execução de projetos de *place branding* (Hankinson, 2004; Kavaratzis, 2004, 2009). Kavaratzis (2009) realiza uma comparação e análise sobre diferentes *frameworks* na procura por similaridades entre as mesmas. Evidencia alguns dos pontos chaves comuns aos processos de *place branding*:

- Visão e estratégia — A criação e o desenvolvimento de uma estratégia e visão que coordene e impulse o futuro de um local.
- Cultura Interna — A divulgação de uma orientação de marca unificada pela gestão do lugar.
- Comunidades locais — Priorizar as necessidades locais, envolver os seus residentes, empreendedores e organizações para desenvolver e entregar a promessa da marca.
- Sinergias — Ganhar o apoio e consenso de todos os *stakeholders* garantindo-lhes uma participação equilibrada nos processos e estratégias da marca.
- Infraestruturas — Providenciar as necessidades básicas para que o local possa entregar a promessa de marca e corresponder às expectativas que cria.
- Paisagem urbana e passagens — A capacidade do ambiente criado de reforçar e representar a marca do local.
- Oportunidades — Devem existir oportunidades específicas disponíveis para todos os cidadãos e empresas que demonstrem o potencial do lugar.
- Comunicação — Todas as mensagens comunicadas devem ser intencionais.

Posteriormente, o mesmo autor, combina estes elementos e desenha um processo de *place branding* aplicado a cidades. O processo inicia-se com as autoridades competentes a debater e decidir a visão para o futuro da cidade e da respetiva marca, com as estratégias de marca que vão ser aplicadas para atingir essa conspeção. As comunidades locais devem ser envolvidas e mobilizadas para suportar esta visão e estratégia criada. Os *stakeholders* relevantes também devem ser incorporadas para que se possam conciliar estratégias para o futuro da marca e que possam entregar a promessa de valor da marca prometida. No final, todos os elementos devem ser

comunicados e promovidos dando-se especial ênfase de que foi feita uma análise e pesquisa externa e interna em todos os passos, para se criar e manter as conexões necessárias com as audiências relevantes e que há uma liderança forte por de trás da marca que garantirá consistência e eficácia (Kavaratzis, 2009).

Elementos de *Place Branding*

Para uma aplicação de *branding* bem-sucedida é necessário que seja claro e bem definido o que a marca representa, o seu propósito, a sua proposta de valor. Tem de ser consistente, claramente identificável e diferenciadora, algo que seja unicamente do local em causa (Angileri, 2018). Este é para Natasha Grand (Angileri, 2018) a chave para o *place branding*: identificar um aspeto único e distinto. O elemento diferenciador do local, em conjunto com os objetivos da marca, forma a base da marca de um local. Isto, segundo Hankinson (2001) só pode ser conseguido através do estabelecimento de uma estrutura organizacional apropriada.

Para Hankinson (2004) o núcleo de uma marca de *place branding* está assente em três atributos: personalidade, posicionamento e realidade. Por conseguinte, é necessária uma declaração clara do posicionamento da marca. Com efeito, este define o ponto de referência da marca no que diz respeito ao mercado, através da identificação dos atributos que o tornam semelhantes e diferentes face à competição. É também crucial, segundo o mesmo autor, uma declaração da personalidade da marca, caracterizada pelos seus atributos funcionais e simbólicos. Num contexto de serviços inserem-se também os atributos experienciais — a experiência do lugar, como é o caso de no *place branding*. O terceiro ponto central que caracteriza uma marca deve ser a transição destes elementos para a realidade da marca. Para o autor, o sucesso máximo de uma estratégia de *place branding* está assente numa passagem eficaz desta *core brand* e dos seus atributos aos *stakeholders* chave e da relação dos mesmos com a marca e a organização por de trás da gestão da mesma. Cada *stakeholder* tem um papel chave no sucesso da marca, é quem a comunica e estende a mais *stakeholders*, reforçando a realidade da marca (Hankinson, 2004).

O posicionamento de uma marca advém da sua imagem e, consequentemente, da sua identidade. A imagem de um lugar corresponde à soma de crenças, ideias e impressões que as pessoas têm do lugar em causa. Ao contrário da imagem de uma marca de produtos ou serviços, a marca de lugar não poder ser construída tem de ser conquistada (Anholt, 2008), sendo este um dos

processos principais para a gestão de uma marca de lugar. A gestão do local só pode esperar que a imagem siga de acordo com a identidade desejada comunicada pelo local. A imagem de um lugar é o resultado de atividades complexas a longo prazo que podem construir o carácter único do lugar. Por conseguinte, como muitas atividades da mistura de marketing operacional, a imagem não é fácil de copiar (Rainisto, 2003).

A imagem do lugar é a verdadeira experiência do público alvo (Rainisto, 2003), o que resultará do processo de comunicação e das estratégias de *marketing*.

Credibilidade da marca de lugar

As marcas podem ser sinais credíveis que influenciam as interpretações dos consumidores e ações através de estratégias de comunicação e marca. Assim, servem como um símbolo de qualidade com que o cliente pode contar. A credibilidade de uma marca corresponde à percepção que o cliente tem se uma marca tem a capacidade e a vontade de entregar continuamente do que promete ao consumidor (Erdem & Swait, 2004).

Os consumidores, no seu processo de tomada de decisão, favorecem marcas de lugar que mantêm as suas promessas e oferecem experiências únicas e memoráveis. Marcas de lugar memoráveis que são claras, precisas, verdadeiras e credíveis na informação que transmitem ajudam os clientes a tirar as suas próprias elações, a criar ligações e a desenvolver lealdade para com o lugar (Brunner-Sperdin & Reitsamer, 2021).

Para a gestão das marcas, a credibilidade da marca permite prever as intenções de compra e atitude de um consumidor para com a marca (Baek *et al.*, 2010). Acresce que, permite também diminuir os custos na busca de informação e diminuir a incerteza percebida (Erdem *et al.*, 2006). Tanto assim é que maus níveis ou falta de credibilidade levam a diminuir a qualidade das percepções e intenções de compra dos consumidores, enquanto que uma fonte de credibilidade forte e positiva leva a uma melhoria da imagem e valor da marca, resultando numa maior intenção de compra (Goldsmith *et al.*, 2000).

A credibilidade positiva de uma marca de lugar afeta positivamente a ligação do consumidor com o lugar, permitindo que exista um maior sentido de pertença e que o cliente do lugar se identifique com a identidade da marca. Uma maior ligação com um local permitirá num maior

desejo de voltar ao mesmo e numa partilha positiva das experiências com amigos, familiares, colegas, etc. — *Word of Mouth* ou *WOM* (Brunner-Sperdin & Reitsamer, 2021).

A credibilidade das marcas desempenha um papel significativo quando a incerteza dos consumidores surge devido à informação imperfeita e assimétrica que caracteriza a maioria das ofertas de produtos e serviços. Funciona como uma ligação do consumidor para com o lugar, servindo como símbolo de qualidade e de veracidade da informação comunicada.

Conclusão

O place branding é ainda uma área em estudo em que nem todas as definições e abordagens são consensuais. O *place branding* é um termo generalizado que incorpora diferentes especializações como *city branding* ou *nation branding*. Estas duas, em específico, têm uma abrangência e complexidade completamente diferente, enquanto uma trata de uma região onde vivem milhares de pessoas a outra já equivale a milhões. Deste modo, o *branding* de uma pequena região não se pode equiparar ao de uma nação, de modo que as diferentes subáreas devem ser estudadas mais aprofundadamente.

O *place branding* procurar tornar as cidades, regiões e países mais eficientes no seu *marketing* e nas suas estratégias de *branding*. É uma ferramenta para construir marcas de lugar fortes e favoráveis que possam ser comunicadas a diversos grupos-alvo e *stakeholders*. Em termos gerais, o seu objetivo final é de criar valor, ajudando o lugar a tornar-se mais atrativo, ao combinar o ADN do lugar (o seu propósito, missão e valores — aquilo em que a marca acredita), a identidade e imagem que lhe está associada com a comunicação e experiência do lugar.

CAPÍTULO II: METODOLOGIA E PLANO DE ESTÁGIO

Âmbito e Escolha

Ao terminar a licenciatura a autora tomou a decisão de continuar os estudos, tendo poucos meses depois ingressado no mestrado, passando do 1º para o 2º ciclo de estudos sem oportunidade de iniciar o seu percurso profissional. A decisão de realizar um estágio curricular ao invés de tese ou projeto passa então pela necessidade sentida em aplicar a teoria aprendida em cinco anos de estudo ao mercado de trabalho e poder crescer profissionalmente.

A pesquisa por possíveis empresas para a realização do estágio foi exaustiva focando a procura em empresas que apresentavam a estratégia como um dos pilares principais para a criação e concretização de projetos. A Born é uma empresa de renome no mercado que atua sobre diferentes plataformas e meios, tendo sempre como valor central uma estratégia assente nos valores da marca e na crença de criar impacto sobre o mercado. Foi a importância dada à estratégia que a fez apresentar proposta para um estágio na mesma.

Propósito e objetivos

O presente estudo tem como propósito contribuir para analisar os processos de *place marketing* e *place branding*, com foco no problema de imagem de marca percebida em detrimento da identidade de marca. Esta pesquisa e os seus conceitos são posteriormente aplicados ao desenvolvimento de um caso prático na cidade do Barreiro, em Portugal. Procura-se assim contribuir como mais um caso de estudo para a área de *place branding*.

ESTÁGIO

Plano de estágio e duração

O estágio foi iniciado sem um plano concreto de trabalho, tendo tido a oportunidade de integrar projetos que fossem surgindo. No decorrer do mesmo foi apresentado à equipa da Born o *briefing* do projeto do *Barreiro Riverside Park*, que devido à sua dimensão e temática, se tornou o objeto principal do estágio e consequentemente do presente relatório.

Aquando da execução do plano de estágio curricular foi acordado que o mesmo decorreria no período de 16 de setembro a 5 de janeiro. Todavia, houve a necessidade de prorrogação da data final devido à paragem obrigatória estabelecida pela empresa para um período de férias durante a época de Natal/ano novo. Assim, a data final passou para 15 janeiro, de modo a completar o mínimo de 600 horas de estágio curricular requeridas.

Objetivos de estágio

Os objetivos gerais do estágio traduzem-se na imersão na cultura da empresa e nos seus métodos de trabalho, podendo assim conhecer o mercado e o modo como os seus profissionais atuam. O estágio será incluído na área de atuação de *Brand Strategy*, tendo como desafios específicos a investigação e análise de mercados e tendências, a participação na criação de *briefings*, a definição de *insights* para as equipas criativas e o desenvolvimento de documentos estratégicos de apresentação. Um dos objetivos principais do estágio será a oportunidade de levar um projeto desde o primeiro *briefing* à sua aplicação na sociedade, passando pelas diferentes fases de execução, bem como de poder integrar numa equipa multidisciplinar e entender o modo como os profissionais atuam na área de *marketing* e *branding*.

A EMPRESA

A Born (figura 5) é uma empresa portuguesa especializada em estratégia de comunicação e *marketing* e em conteúdos de marca e design. Fundada em 2005 como *Brandfiction*, tem como *partners* Duarte Vilaça e João Félix da Costa, tendo presença em Lisboa e em Luanda, Angola.



Figura 5: Marca Born

Criam marcas e levam-nas mais além. Têm a obsessão em compreender os negócios e as indústrias, em entregar mais do que aquilo que lhes é pedido, em exceder os limites da criatividade. Não os define o que fazem, mas aquilo que podem fazer em cada desafio — o impacto que podem gerar para transformar o mundo à nossa volta para melhor.

A Born é uma empresa que, com um grande historial, atua sobre várias indústrias, tais como: grande distribuição alimentar, retalho especializado, energia, *food & beverages*, telecomunicações, banca, seguros e imobiliário.

Na grande distribuição alimentar, a Born foi a agência de referência ao longo de 10 anos da Sonae MC, colaborando em áreas transversais como o planeamento estratégico, gestão de patrocínios (ex. Seleção Nacional, Rock in Rio, Tony Carreira) e propriedades de marca (ex. Leopoldina e Popota), criação de produtos especiais solidários (ex. Causa Maior e Missão Sorriso) e ativação global da marca (ex. Mega Pic-Nic Continente, Mercado de Sabores). Recentemente redefiniram o posicionamento do SPAR em Portugal e implementaram o projeto de comunicação do Grupo Jerónimo Martins que visava a promoção da Dieta Mediterrânica (Juliana).

A Born tem uma experiência global no setor do retalho especializado. Em Angola, destaca-se a criação de raiz da marca *Wammo*. Em Portugal foram responsáveis pela comunicação global da Zippy (ex. Love in a Box), pela criação da marca própria da Worten, *Goodies*, que se estendeu à criação de raiz de produtos como os *Googoos*.

No setor da energia, a Born deixou a sua marca através do reposicionamento da Sonangol. Foi um projeto que decorreu em 2016, tendo incidido fundamentalmente na redefinição da cultura interna da empresa junto dos seus 10.000 colaboradores, virada para o desenvolvimento da economia e sociedade angolana para o necessário compromisso de todos. Paralelamente, a Born

desenvolveu o projeto de *rebranding* da Efacec — projeto que envolveu a revisão da missão e cultura da empresa, assim como toda a narrativa da marca. Destaca-se ainda o projeto de identidade desenvolvida para maior barragem portuguesa, Alqueva, e para a que virá a ser uma das maiores de Angola, Caculo Cabaça.

No setor de *Food & Beverages*, acompanharam a primeira viagem da família Symington ao Douro e ao Alentejo e desenvolveram a identidade da Quinta da Fonte do Souto em Portalegre. Estudaram o mercado competitivo das cervejas, relançaram em força a Sagres em Angola e desenvolveram o posicionamento da nova e melhor cerveja angola, Luandina. Acompanharam a caminhada pelo mundo da marca Delta Q, o *rebranding* do Belíssimo e o lançamento do *Croffee*. Lançaram o *Chickinho*, repensaram a *Go Natural* e lançaram a *We Poke – do you have the bowls?*.

Em Angola, no ramo das telecomunicações, a Born tem trabalhado com marcas como a Unitel, a Zap e a ITA, tanto a nível de comunicação tradicional/publicidade como através do desenvolvimento de formatos inovadores capazes de transformar a marca para um novo território de *excitement* e assim surpreender os clientes também fora da natural área de atuação da marca (ex. Net Shows e a Festa da Música da Unitel).

Ao longo das últimas décadas o sector bancário sofreu fortes danos reputacionais a nível global (Jornal de Notícias, 2020), contudo, as marcas que operam nestas indústrias têm vindo lentamente a trabalhar para recuperar a confiança dos seus *stakeholders*. Neste contexto, a Born iniciou uma colaboração com o Standard Bank em Angola (*A voz da experiência e Heróis de Azul*), mas também com o Banco Millennium Atlântico e o Banco BCI.

O mercado imobiliário tem tido uma expansão considerável à escala global nos últimos anos, mas já há muito tempo que a Born defende a urgência de o re-imaginar através do *place branding*. Em termos residenciais, a Born desenvolveu projetos de luxo, o *rebranding* de Vale do Lobo, e projetos para a classe média, tais como as Residências do Martim Moniz, a Vila Harmonia em Luanda e o *Acraya* em Maputo. No segmento corporativo desenvolveram a marca *Sky Center* em Luanda, afirmando este projeto imobiliário como o novo centro de negócios de Luanda. No segmento comercial é de ressaltar o *rebranding* do Braga Parque, em Portugal e do Shopping Avennida, em Luanda. Mas o mercado imobiliário começa antes dos

empreendimentos e a Born também lá está. Desenvolveram a marca Addrezza, com a assinatura: *Your address for real estate investments*.

Em 2020, devido às transformações sociais, económicas e ambientais vividas, em que é exigido às marcas a adoção de comportamentos mais sustentáveis, a Born tornou-se mais *ethical*. Na Born Ethical (figura 6) coloca-se “o conhecimento técnico e o poder da comunicação ao serviço das mudanças que estão por realizar no Mundo. E estamos também — esperamo-lo — a criar condições para acelerar a sua concretização” (Born Ethical, n.d.). A Born Ethical atua na área da sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, aliando um conhecimento profundo das práticas e dos *stakeholders* ao poder da estratégia e criatividade em comunicação. Querem acelerar a transição das empresas para um novo paradigma, fomentando e dando visibilidade a políticas sustentáveis, fazendo com sejam reconhecidas pelos públicos finais e contribuam para a emergência de um consumo mais responsável, com um impacto positivo global. *Born Ethical: For the greatest good*.



Figura 6: Marca Born Ethical

Um desafio nunca vem só e por isso em 2020 os *partners* da Born lançaram uma empresa de performance digital, *Gigantic: Digital Growth* (figura 7). Uma empresa que vem aliar as competências de estratégia e criatividade da Born com ferramentas e software da área de performance digital e uma equipa especializada em estratégia e conteúdos de inbound marketing, para ajudar a crescer os negócios dos seus clientes (Gigantic Digital Growth, n.d.).



Figura 7: Marca Gigantic Digital Growth

A Equipa

O método de trabalho na Born permite que haja uma grande interação nos seus departamentos, envolvendo equipas multidisciplinares nos diferentes projetos. Assim, foi possível trabalhar diretamente sob supervisão de Madalena Matos e do COO Duarte Vilaça, mas também ter contato com as outras áreas da empresa, como o departamento de design chefiado por Luís Castro e a gestão de projetos/clientes de Francisco Torres. Na figura 8, encontra-se esquematizada a estrutural organizacional da Born.

Madalena Matos, foi a supervisora do estágio, com o cargo de *Head of Verbal Identity*. Licenciada em Comunicação Social e Cultural pela Universidade Católica Portuguesa (2002), passou pela TBWA/EPG, W Portugal e Brandia (2002 a 2005), sempre como *copywriter*. Ingressou na Born (então Brandfiction) em 2005 como *brand voice*. Desde 2016 é *Head of Verbal Identity* da Born. Paralelamente à atividade profissional, frequentou diversos cursos de escrita criativa e um curso de escrita para literatura pela Restart. Tem ainda quatro livros infantis publicados

Duarte Vilaça é o co-fundador e *partner* da Born. Formado em Comunicação Social e Cultural pela Universidade Católica Portuguesa (1999) e pós-graduado em Comunicação Empresarial no ISCEM, frequentou ainda a pós-graduação em *Marketing* da Universidade Católica Portuguesa. Iniciou a sua atividade profissional como jornalista na Agência Lusa e no Público, tendo ingressado na Imago - Imagem e Comunicação, em 1997. Entrou em 2001 para a Brandia como Planeador Estratégico e aí permaneceu até 2005, tendo assumido a direção do cluster Brandia for Sports em 2004. Em 2005 fundou a Born (na altura Brandfiction), desempenhando atualmente o papel de *Chief Creative Officer*. Lecionou no Curso Intermédio de *Branding* da Restart

e foi júri de festivais de criatividade como CCP, Prémios Meios & Publicidade e Prémios Lusófonos.



Figura 8: Organograma da Born

Metodologia de trabalho e procedimentos da empresa

A Born desenvolve a sua atividade de acordo com um sistema que designa de *Brand Life Cycle* (Born, n.d.). Esta abordagem é composta por três fases: *Believe*, *Become* e *Behave*. Durante este processo recorres a ferramentas integradas de disciplinas como *Brand Strategy*, *Brand Design*, *Brand Activation* e *Brand Advertising*.

Na primeira fase denominada de *Believe* intervém a equipa de estratégia que tem como principais funções fornecer insights sobre tendências sociais de marcas, mercados e indústrias, a concorrência, os consumidores e sobre os próprios clientes. Na primeira parte desta fase procura-se entender os seus hábitos, perceções e expectativas, com uma total imersão na cultura e indústria do cliente. Para tal, realiza-se *desk researches* e *benchmarking* e procura-se ouvir os embaixadores da marca e todos os *stakeholders* para recolher as suas opiniões, poder definir os múltiplos *touchpoints* que têm com a experiência da marca, a *route-to-market* e a *costumer*

journey. A partir desta informação a equipa procura definir a segunda parte, a estratégia de marca: projetar o posicionamento da marca, os seus valores, a sua arquitetura e os seus territórios, os pontos de comunicação e o respetivo plano de comunicação — um plano baseado em quatro pilares: produto, canais, relação com o público-alvo e plano de comunicação.

A segunda fase, *Become*, permite criar um universo de marca que manifeste a sua personalidade e se mova em vários contextos de forma coerente. A equipa de design atua no sentido de criar o universo da marca e as suas inúmeras aplicações, baseada na estratégia anteriormente definida e consolidada com o cliente.

Behave é uma fase conjunta onde se definem planos de ação da marca, podendo ser constituída pelo *brand advertising process* e/ou *brand activation process*. Esta última fase do processo implica a atuação de todas as equipas: estratégia, design, ativação de marca e publicidade. Definem-se os meios, os conteúdos e as abordagens criativas que se traduzem no aprofundamento da relação das marcas com os seus públicos.

CAPÍTULO III:

RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO:

O BARREIRO RIVERSIDE PARK

The choice of a house is equivalent to a choice of a quality-of-life value.
(Giannias, 1998)

O projeto desenvolvido na parte prática deste relatório segue a metodologia da empresa, *Brand Life Cycle*, com enfoque na primeira fase do processo. É abordada a primeira fase de estratégia que incorpora uma primeira definição do problema, as suas limitações e a abordagem criativa para a criação de um nome para o projeto.

De forma a ser recolhida informação para o desenvolvimento da estratégia e para identificar as oportunidades de design, foram realizadas entrevistas aos principais *stakeholders* do projeto. Os nomes dos *stakeholders* não serão mencionados para proteção da identidade dos intervenientes. No total, foram realizadas 8 entrevistas incluindo: três dos investidores internacionais do projeto, o arquiteto que assina o empreendimento, a designer de interiores do projeto, a estrutura governativa da cidade do Barreiro e dois especialistas de imobiliário: um com conhecimentos sobre o mercado imobiliário local e outro especializado no setor *premium*. Os guiões referentes às mesmas encontram-se no anexo IV. Foi também realizada uma *desk research* que permite contextualizar o *briefing* e analisar a concorrência do empreendimento. Após uma primeira análise, as soluções de estratégia foram apresentadas aos *stakeholders* que validam para que o projeto se possa concretizar e assim proceder para as fases seguintes da metodologia.

Um bom posicionamento de marca deve retratar o presente olhando para o futuro (Keller & Kotler, 2016). A Born propôs-se à construção de uma marca que retrate o Barreiro e todo o seu potencial para um novo futuro, já a começar com o lançamento do *Barreiro Riverside Park*.

O projeto será mencionado inicialmente com o nome de código de *Barreiro Riverside Park* até à criação de um desígnio por parte da equipa de estratégia do projeto.

BRIEFING

No final de 2020, a Born foi abordada por um grupo de investidores estrangeiros, para a realização de um projeto de *branding* para um novo empreendimento imobiliário a surgir na cidade do Barreiro.

Há um novo empreendimento imobiliário a nascer no Barreiro que promete atrair investimento para a margem sul do Tejo. O projeto nasce como consequência da parceria de uma empresa de investimento imobiliário suíça com um investidor privado estrangeiro. Foram adquiridos em leilão, 26 lotes de terreno na área da Verderena no Barreiro, junto à POLIS (Parque Recreativo da Cidade). Apresenta-se como um projeto ambicioso de cerca de 518 apartamentos, áreas comerciais e um grande trabalho paisagístico, com cerca de 69.000m² de área de construção. O empreendimento é assinado por um dos maiores arquitetos portugueses da atualidade.

O projeto deverá incorporar a criação de uma marca para o empreendimento, plano de comunicação, estratégia de lançamento e criação de um website. Os investidores lançaram um desafio à equipa da Born: como contar a verdadeira história do Barreiro, o lado da cidade que é desconhecido aos portugueses na sua grande generalidade.

Contextualização

Situado na quinta da Verderena (figura 9), atrás do campo de futebol do F.C. Barreirense e junto ao Continente do Barreiro, situam-se dois núcleos de terreno descampado virado para rio. Nele nascerá um novo empreendimento residencial, com pequenos focos comerciais, composto por cinco edifícios em arco mais três do lado esquerdo da rotunda, a partir de uma construção e venda faseada.

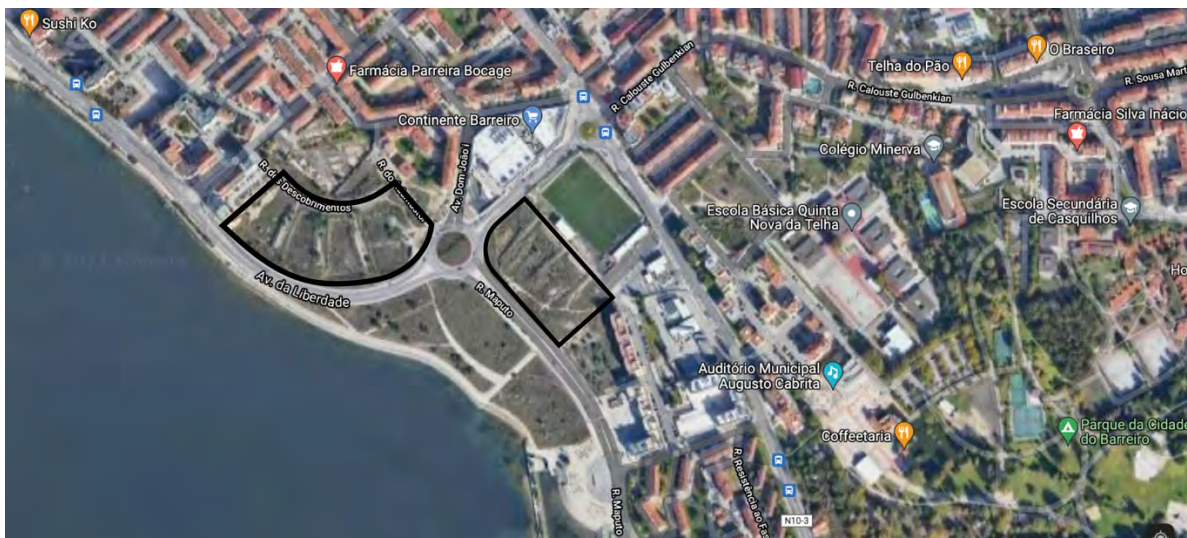


Figura 9: Localização do Barreiro Riverside Park

A localização dos terrenos apresenta vantagens para os novos moradores devido à sua elevada exposição solar e uma vista desafogada sobre o rio. Estando na primeira linha de construção, existe a garantia de que nunca hão-de ser erguidas novas construções que bloqueiem a vista, o que faz com que as casas da zona tenham grande procura, mesmo as construídas entre os anos 60 e 70. É uma zona sossegada, fora da confusão metropolitana, sendo considerada uma área privilegiada da cidade.

Junto ao terreno, a estrutura governativa municipal encontra-se a intervir sobre a zona ribeirinha, no espaço que é denominado de POLIS. O projeto foi desenhado de modo que o jardim se estenda ao longo do rio. É um local para onde a população local se desloca, nomeadamente aos fins-de-semanas e finais de dia, para caminhar e andar de bicicleta ao longo do rio.

A primeira entrevista realizada a um agente imobiliário local permitiu entender mais sobre a história do local. A área da Verderena é um local onde outrora se erguiam moinhos de maré e quintas. Existiam três grandes empresas a operar na área, entre quais a empresa Companhia Industrial de Vila Franca e Bonfim. Nestes terrenos estava prevista a construção de um estádio para o F.C. Barreirense aquando da cedência dos lotes pela Câmara.

Os *stakeholders* do projeto consideram o empreendimento como bem desenvolvido em termos de clareza, funcionalidade e eficiência energética, tendo espaços e volumes generosos. Em termos de comodidades, tecnologia e paisagem posicionam-se como o projeto mais prestigiado que o Barreiro irá ver nos próximos anos, mas acessível a todos. O empreendimento está totalmente virado para o rio, envolvendo-se com a localização. O espaço público e o jardim da POLIS, são a varanda de quem vive no *Barreiro Riverside Park*. É assim aproveitada a intervenção pública para dar qualidade aos espaços públicos do empreendimento. Estão a construir um sonho que desta vez está aberto a todos. No nosso imaginário só associamos a possibilidade de viver a olhar para o rio com um maior poder económico. No Barreiro há a oportunidade de concretizar este sonho, há qualidade de vida.

Visão dos *stakeholders*

O Barreiro tem atraído visionários ao longo de toda a sua história, desde os alentejanos que procuraram na cidade uma vida melhor, depois com Alfredo da Silva (empresendedor e criador do Grupo C.U.F.) que viu a maior oportunidade industrial da altura. É este o tipo de visionários que os investidores do *Barreiro Riverside Park* querem atrair, pessoas que, como ele, consigam ver o futuro e o potencial do Barreiro. Esta ideia de ser visionário é a história que pretendem vender, estar um passo à frente dos outros. Pretendem tornar a história do Barreiro novamente relevante, abrindo caminho para uma nova geração de pessoas e de investimentos na cidade.

Todos os lugares, comunidades, cidades, regiões ou países devem-se perguntar porque é que alguém gostaria de lá viver, visitar ou investir. O que é que este lugar tem que as pessoas possam precisar ou querer? De um ponto de vista global, qual a vantagem competitiva que o novo empreendimento tem que os outros não têm? Pretende-se comercializar um empreendimento de luxo numa cidade pouco entendida. Tencionam ser os primeiros investidores de uma nova Brooklyn. O impacto que o projeto tem no local onde é implementado é tão importante quanto o edifício e assim este será um projeto que pretende também dinamizar a cidade do Barreiro.

Planeamento inicial do projeto

Um dos problemas do *place branding* é o de os locais acabarem por somente aplicar uma parte do processo de *branding*, nomeadamente a construção de um *slogan* ou de uma identidade

gráfica para conteúdo promocional (Ashworth & Kavaratzis, 2009). Na Born vê-se o projeto com um início, meio e um fim, como demonstra o processo *Brand Life Cycle* e as suas diferentes fases. O anexo I demonstra o cronograma inicial que foi apresentado ao cliente, incluindo as diferentes fases, com especial foco na fase de imersão e estratégia. Os clientes são apoiados nas diferentes partes do projeto, a partir de uma visão holística em que o design é só uma parte do processo de *branding*.

Sugeriu-se uma abordagem faseada com diferentes meios e etapas ao longo de um período definido de tempo. Foi proposta uma primeira fase de entrevistas exploratórias e de imersão na história e cultura do Barreiro, de modo a posteriormente poder desenvolver uma estratégia para o projeto. Seguidamente será desenhada uma abordagem criativa procedida de respetiva implementação. No final do cronograma será feita a avaliação da comunicação bem com a manutenção da mesma.

DESENVOLVIMENTO

Aquando da passagem do *briefing* foram levantadas uma série de questões, por onde se iniciou a pesquisa de modo a poder entender a temática do *place branding* e contextualizar a equipa na realidade da cidade do Barreiro. Algumas das questões levantadas e posteriormente respondidas foram:

- Quais são os símbolos do Barreiro?
- Qual é o peso da CUF na sua história?
- Quais são as vantagens do Barreiro?
- Como é que o Barreiro pode ser atrativo?
- Como é que levamos as pessoas para o Barreiro?
- Como é que uma atmosfera de arte urbana e de música experimental (características do Barreiro) se pode relacionar com o imobiliário de luxo?

- De que modo o novo empreendimento pode dar um novo posicionamento à região do Barreiro?
- O que é que o novo empreendimento vai trazer (de novo) para o Barreiro?
- Que infraestruturas existem que melhoram a qualidade de vida da população?
- De que modo se transformam cidades dos subúrbios em locais *trendy*?
- O que une um grupo de pessoas em torno de um lugar?
- De que modo o *branding* ajuda a humanizar as cidades?

Levantamento de Informação

A primeira fase de investigação procurou perceber melhor o conceito de *place branding* e quais as práticas recorrentes em relação à área. Foram também identificados projetos de grande sucesso e notoriedade que permitiram mostrar ao cliente aquilo a que a Born se propôs a desenvolver e assim sustentar algumas das escolhas feitas. Devido à diversidade de locais a que as marcas de *place branding* podem ser aplicadas identificou-se, a partir de *benchmarking*, casos de estudo como por exemplo: Helsínquia; Dumbo, NY; Porto; *London Bridge*, Londres; *22@Barcelona* e Melbourne (outros casos foram identificados e estudados). Uma análise mais aprofundada dos mesmos pode ser encontrada no anexo II. Um dos pontos importantes seria efetivamente encontrar casos bem-sucedidos aplicados a cidades ou projetos em cidades consideradas subúrbios, como Detroit ou o MeatPacking District. A análise do *benchmarking*, a partir da análise das melhores práticas na indústria (Keller & Kotler, 2016), procura entender como cada projeto fez a sua pesquisa e procurou implementar o resultado final. Permitiu também entender como as melhores práticas podem ser aplicadas ao projeto.

A partir do estudo de casos do desenvolvimento da marca de comunidade para *North of Broad* (NoBo) pôde-se constatar que foi necessário vender a qualidade de vida no bairro para poder vender as casas. A qualidade de vida não é necessariamente melhorada pelo aumento de riqueza material (Risser *et al.*, 2006), assim os investidores do projeto criaram atividades e pontos de

interesse no bairro, resultando no aumento do preço das casas e da sua procura (Nedland, 2016). Ao melhorar a qualidade de vida disponível numa área, aumenta-se a sua atratividade.

A qualidade de vida está tradicionalmente ligada com o conceito de bem-estar social e com aspetos monetários como o PIB e custos de vida. Há três dimensões principais que impactam a qualidade de vida de um local: situação económica, social e ambiental; e duas secundárias: científica e tecnológica (Michelangeli, 2015). Deste modo, é relativo afirmar que há qualidade de vida no Barreiro somente com base no custo de vida, até porque é um indicador difícil de mensurar dado não existir um modelo consensual (Risser *et al.*, 2006). Ao longo do trabalho, são descobertos factos e investimentos, critérios objetivos e subjetivos, que permitem afirmar que existe qualidade de vida na cidade. Critérios objetivos representam condições externas de vida como fatores económicos ou técnicos e critérios subjetivos e critérios subjetivos derivam de aspetos como conforto, satisfação psicológica, física, individual ou familiar (Risser *et al.*, 2006).

O processo de *place marketing* inicia-se com uma análise estratégica do lugar (Gertner & Kotler, 2004), que seguindo o cronograma inicial arrancou em dezembro de 2020. Foram realizadas um conjunto de entrevistas exploratórias com a equipa de gestão de projeto e os principais *stakeholders*, com vista a identificar pontos-chave a alinhar antes de definir um plano de comunicação para o projeto. Complementarmente, foi elaborada uma *desk research* com vista a entender o contexto histórico e cultural do Barreiro

A primeira entrevista ocorreu durante uma visita aos lotes e à cidade do Barreiro através da visita guiada de um barreirense e promotor imobiliário da cidade. Ofereceu-nos uma visão local sobre a cidade e a zona da Verderena e indicou-nos os principais pontos de atração da mesma, bem como as suas impressões sobre o mercado imobiliário local. Esta visão sobre o mercado imobiliário da cidade foi depois reforçada com a entrevista feita a uma agência imobiliária *premium* que conta com diversos empreendimentos da Margem Sul no seu portfólio. Posteriormente, como já referido, foram efetuadas entrevistas aos vários investidores do projeto, ao arquiteto responsável pelo desenho do empreendimento e a responsáveis dentro da estrutura governativa.

História do Barreiro

Um dos primeiros passos na realização do trabalho foi conhecer o Barreiro, a sua história, símbolos e a sua atualidade. Para tal iniciou-se um período de *desk research*, um método de pesquisa que envolve a utilização de informação já existente e acessível ao público em geral.

A história de um lugar, seja a sua memória coletiva, recolhida e mantida de forma tangível (ex. livros ou arquitetura) ou a intangível (ex. a cultura e tradições) diferencia de forma inequívoca cada lugar. Não são todos os concelhos subúrbios de Lisboa que têm tanta história para contar como Barreiro, nomeadamente uma história industrial com um cunho social. O Barreiro era uma vila piscatória e ribeirinha do rio Tejo. Através da C.U.F., foi, no final do século XIX, uma ponte entre duas realidades de Portugal: a rural e a industrial.

Em meados de 1800, iniciou-se no Barreiro um período de transformação com a instalação do caminho de ferro (Carmona, 2013), tornando-se um dos principais pontos de passagem para quem transitava entre o norte e o sul do país. Esta nova ligação ao sul fez com que o Barreiro fosse considerada uma terra de pessoas migradas do Alentejo (Media Capital Digital, 2020) e da serra Algarvia, sendo por volta de 1861 percecionada como uma das vilas mais atrativas do país (Rosas, 2015).

Ao falar da história do Barreiro é impossível não mencionar o seu passado industrial e a C.U.F., uma empresa sem paralelo em Portugal. Em 1898, Alfredo da Silva destaca-se na gestão da “nova” C.U.F.— originada da fusão, por si sugerida, da Companhia União Fabril com a Companhia Aliança Fabril— aquela que foi considerada a maior empresa industrial portuguesa (Amado Mendes & Figueira de Faria, 2010). A empresa, numa fase de crescimento, necessitava de expandir a sua atividade e de ter novas unidades de produção. Em 1907, o empresário resolve instalar a nova unidade de produção da C.U.F. no Barreiro devido às suas excelentes condições: tinha vastos terrenos, uma proximidade aos principais meios de transporte fluviais, marítimos e ferroviários, mas também aos consumidores, nomeadamente ao Alentejo e à capital, à matéria-prima e ao mercado abastecedor de mão-de-obra, (Amado Mendes & Figueira de Faria, 2010) bem como proximidade com as instituições financeiras, comerciais e técnicas da capital (Leite das Neves, 2010). O novo pólo industrial foi o maior impulsionador do crescimento da empresa (Pereira, 2010), para onde também foram transferidas as indústrias que operavam em

Lisboa. O Barreiro, outrora terra de pescadores, passou a moderna vila industrial e operária, onde as fábricas pintavam o horizonte sobre o rio. No pico da sua revolução industrial, foram empregadas pela C.U.F. mais de 10 000 pessoas (Amado Mendes, 2010).

Em mais de um século de história o crescimento da C.U.F. foi acompanhado pela adequação da sua estrutura governativa, dos seus equipamentos, de trabalhadores especializados e de condições para os mesmos (Pereira, 2010). Em 1906, Alfredo da Silva cria a base para o sucesso da C.U.F., o bairro social, pensando na responsabilidade social e corporativa da empresa para com os seus trabalhadores (Media Capital Digital, 2021). Mas não era só de um teto para dormir que os trabalhadores precisavam, mas de uma vida que os permitisse continuar na C.U.F.. Assim, Alfredo da Silva ergueu também um posto médico, uma despensa, creches, escola, cinema, teatro (Media Capital Digital, 2020) ou até mesmo um clube de futebol que fundou em 1937: o Grupo Desportivo Fabril. Deu aos seus trabalhadores condições para que eles e as suas famílias continuassem a preferir a vida no Barreiro. Foi uma empresa exemplar no apoio social aos trabalhadores (Media Capital Digital, 2020), fornecendo-lhes o que o país não lhes dava.

A sua instalação no Barreiro provocou efeitos incontornáveis na sociedade local e em várias gerações de barreirenses (Leite das Neves, 2010). A C.U.F. sempre procurou qualificar os seus trabalhadores, capacitando-os e transformando a sua educação em vantagens competitivas. Proporcionava uma educação que começava na oferta de infantário para os filhos dos operadores, até à capacitação dos mesmos na Escola Alfredo da Silva, escola que durante a década de 50 e 60, recebeu mais de dois mil alunos (Leite das Neves, 2010). A inexistência de trabalhadores qualificados inviabilizaria o investimento feito pela empresa em equipamentos para a continuidade do negócio.

Anos depois da instalação da C.U.F., começaram a sentir-se no Barreiro os primeiros efeitos de uma “política de crescimento não sustentada ambientalmente” (Leite das Neves, 2010, p.117). O rio Tejo, as praias e solos encontram-se irremediavelmente contaminados por metais pesados oriundos da indústria química (Guedes, 2020). Consta que aquando do funcionamento da C.U.F. as ruas cheiravam a ácido sulfúrico, tanto que não era possível estender a roupa ao ar livre pois deteriorava-se, tal era a poluição (Media Capital Digital, 2020). A poluição atmosférica, a densa nuvem química que pairava sobre a vila (Carmona, 2013), causou nos operários uma acentuada presença de problemas de saúde (Leite das Neves, 2010).

O renascer das cidades industriais

Um dos pontos de partida na *desk research* para o projeto foi de entender o modo como as cidades indústrias se reergueram e se redefiniram como novos centros urbanos. Como é que são retratados? Como é que se tornam comunidades desejáveis?

Um dos principais casos de estudo encontrados retrata a cidade de Detroit nos Estados Unidos da América. É uma cidade com uma grande passado industrial, sendo conhecida nomeadamente pela sua indústria automóvel, estando assim mais pressuposta a sofrer com grandes recessões derivadas destas indústrias ou *booms* económicos (The Editors of Encyclopaedia Britannica, n.d.). Detroit é caracterizada como uma cidade de ruína, falida e sem inovação, onde vive quem já passou por muitas dificuldades, pessoas que já perderam tudo, mas que se conseguiram reerguer. A Chrysler, uma marca automóvel que necessita de reconquistar a confiança do seu público após um período de decadência, encontrou um paralelismo com a cidade que a viu crescer, Detroit. Ambas caíram e o fabricante automóvel precisava de se reerguer como Detroit lentamente o estava a fazer (Wieden + Kennedy, 2010). A campanha *Imported from Detroit* começou com o lançamento do anúncio *Born of Fire* (Chrysler, 2011). O anúncio procura contornar a imagem de ruína sobre o qual Detroit é caracterizada. A campanha questiona o que é que uma comunidade operária sabe sobre luxo? O luxo advém do trabalho árduo e do *know-how* que passa de geração em geração (Chrysler, 2011). Detroit, uma cidade de trabalho árduo é caracterizada como algo apelativo. Em 2012, em *It's halftime in America*, voltam a reforçar a sua mensagem: Detroit renasceu por que os americanos são mais fortes unidos do que divididos (Chrysler, 2012). Com resultados positivos, como a subida de 80% das vendas da Chrysler, a campanha pôs o público a falar sobre Detroit tornando-se como que um hino à cidade, contando a sua história e mostrando seu valor (Karoub & Householder, 2011; Wieden + Kennedy, 2010).

Hoje Detroit renasceu e procura investir no seu futuro, nunca esquecendo como começou. Concorreu com uma proposta para ser a cidade a receber a sede da Amazon HQ2, retratando-se com: *Move here. move the world* (Detroit Moves HQ, 2017). A cidade é caracterizada pelo seu conhecimento e o seu poder como um centro de inovação, nunca esquecendo o seu passado automóvel e a sua capacidade tecnológica. Descrevem os seus residentes como quem faz o

mundo mover, como quem traz inovação à sociedade. São os primeiros a aceitar que vão cair, mas que também se vão levantar. Ainda que retratem a cidade como um *hub* de experimentação e como o local onde começa a imaginação do mundo, não foram aceites como um dos finalistas. Independentemente de serem várias as identidades que veem a cidade como tendo todos os critérios para acolher a nova sede, é sugerido que não se qualificou devido ao seu passado, às noções desatualizadas da *Motor City*: “This lingering, negative perception has unfortunately survived our impressive progress over the last several years. It is clear that we don’t do ourselves any favors by feeding the pessimistic narrative about Detroit and our region, when this view is not anywhere near the balanced, full story. I believe this is the single largest obstacle that we face” (Saunders, 2018). Apesar de todos os investimentos para melhorar a perceção da cidade continua a existir um estigma relativamente ao seu passado o que impossibilita a implementação das novas oportunidades para o local.

Começando com períodos de grande desenvolvimento e de glória, muitas foram as cidades industriais que experienciaram um rápido declínio: as taxas de emprego aumentaram, as fábricas fecharam e a pobreza proliferou entre os trabalhadores. Gradualmente novas visões, inovações e indústrias apareceram e permitiram o investimento em espaços decadentes (Power, 2016). Foi necessário tomar medidas para enfrentar o desafio de fazer renascer uma cidade. Umas a seguir às outras foram se reinventando. As grandes cidades industriais deram a volta com um primeiro grande investimento que depois desencadeia um novo começo para a comunidade e ajuda a cativar novos investimentos. Detroit estabeleceu um plano para sair de falência, envolvendo a venda de bens municipais, mas também a participação comunitária para renovar e revitalizar bairros a partir de grupos de voluntariado. O Meatpacking District era, nos anos 80, caracterizado como um centro de drogas e prostituição. Não obstante, 10 anos de depois surgem as primeiras lojas de luxo e em 2009, naquele que é considerado um dos primeiros catalisadores da transformação, é construído o *High Line*.

Por outro lado, Belfast, uma cidade industrial dividida por lutas civis e políticas durante 30 anos, utilizou a sua fama devido à tragédia do Titanic para criar um novo tipo de turismo, utilizando o desastre do passado para criar o seu futuro (Power, 2016). A história das cidades industriais não é linear, algumas afundaram-se mas é possível reemergir.

Entrevistas

Como referido, em termos metodológicos, a Born realizou entrevistas com a principal equipa de gestão do projeto do *Barreiro Riverside Park* e os principais *stakeholders* do projeto. As entrevistas permitiram entender as dinâmicas da cidade, perceber o dia-a-dia de quem lá vive para melhor compreender o seu estilo de vida. Foi assim possível delinear e caracterizar os possíveis públicos-alvo, uma vez que estavam representados na amostra entrevistada. Pretendeu-se assim entender os aspetos que são tidos em conta no processo de tomada de decisão dos público-alvo, para poderem ser aplicado no processo de *place marketing* (Rainisto, 2003).

Foram também identificados pontos chave, os quais foram trabalhados pela equipa antes de definir a estratégia e o plano de comunicação do projeto. Alguns destes pontos são: a identificação dos principais competidores do *Barreiro Riverside Park*, estratégia de preço, arquitetura de marca, públicos-alvo, percentagem de vendas e dificuldades esperadas.

Existe alinhamento do projeto dentro da estrutura governativa da cidade, sendo consensual que o *Barreiro Riverside Park* será um ponto de viragem para um novo futuro da cidade. É visto como um ponto de partida para trazer novos investimentos à cidade.

A perceção do Barreiro

É através dos media, que as pessoas que não têm contacto direto com a cidade e os seus habitantes, definem a sua ideia sobre a cidade. Uma rápida pesquisa pelos principais motores de busca *online* (como exemplifica a figura 10) oferece uma ideia daquilo que é a imagem que a cidade do Barreiro passa para o exterior. Lêem-se manchetes como: “PSP do Barreiro detém sete suspeitos de tráfico de droga” (Agência Lusa, 2020), “Terminal do Barreiro ameaça saúde pública com solos contaminados (...)” (Guedes, 2020) ou “Vidros partidos e desacetos. Manhã tensa no Barreiro devido à supressão de barcos” (Chaiça & Ferreira Santos, 2019). São notícias de crime, atrasos em transportes públicos, de projetos suspensos, que predominam, contra algumas que refletem o outro lado do Barreiro, o esforço e investimentos que têm sido feitos para melhorar a qualidade de vida: “Mais ecológicos, confortáveis e amigos da mobilidade. Há novos autocarros no Barreiro” (Arsénio, 2019); ou o lado artístico e cultural dos barreirenses:

“Três dias a escutar o Barreiro em rede”(S. Pereira, 2020). É este o lado do Barreiro que é desconhecido da população lisboeta bem como da grande generalidade dos portugueses.



Figura 10: Pesquisa de "Barreiro" no jornal online Observador (n.d.)

Nacionalmente, o Barreiro é percecionado como sendo longe de Lisboa, perigoso, um dormitório da capital e uma cidade de terras contaminadas. Entendem-na como uma cidade industrial, presa no tempo, carregada de fábricas e de poluição onde nada acontece.

Internacionalmente, o Barreiro é percecionado como um subúrbio perto de Lisboa, acessível e com vistas deslumbrantes sobre o rio e a capital. Para estrangeiros, habituados a viver em subúrbios de grandes capitais europeias, acostumados a realizar trajetos de uma hora para o trabalho, não pensam em 20 minutos de barco como sendo um percurso distante. Esta conclusão pôde ser retirada a partir das entrevistas realizadas a alguns dos *stakeholders* do projeto, uma vez que são nomeadamente estrangeiros e não residentes em Portugal. Na procura de local para investirem em Portugal, quiseram perceber porque é que a cidade do Barreiro não se encontrava tão desenvolvida quando comparada com outros subúrbios lisboetas. Identificaram-no como

sendo um lugar com potencial, apesar do preço mais baixo, dando-lhes confiança e conforto para investir. Reconheceram um *momentum* positivo, especificamente na vertente artística. Procuraram então entender o porquê de os artistas preferirem o Barreiro e constataram que no Barreiro havia de tudo e a história estava era a ser mal contada.

A qualidade percebida é a questão-chave para a tomada de decisões também para os clientes do local (Rainisto, 2003). Esta perceção errada sobre o que é o Barreiro, tem custado muito investimento estrangeiro à cidade. O facto de não existir um hotel na cidade está assente nesta perceção. A estrutura governativa tem a tentado combater, surgindo em entrevista a menção ao vídeo promocional *A Different View* (Lourenço, 2017) que retrata a sua visão sobre a cidade.

A perceção nacional e, nomeadamente, a consciência lisboeta do Barreiro não poderia estar mais distante da realidade. Quem vive no Barreiro só vê o que nele há de melhor, vê o que não é comunicado e o que o lisboeta desconhece. O Barreiro é perto da capital, está somente a 15 minutos de *ferry* do Terreiro do Paço. Nos tempos modernos em que a mobilidade é dos fatores mais importantes na escolha da casa, é completamente diferenciador o tempo que se leva a descolar entre espaços. A mobilidade impacta a qualidade de vida e, no Barreiro, reconhece-se que a há.

É verdade que a vida na cidade subúrbio da capital é barata, mas existe um investimento escondido para que as paisagens deslumbrantes e uma vida à beira-rio possa ser aproveitada. Existe uma grande quantidade de escolas e zonas de lazer e um baixo custo de vida face à proximidade de Lisboa. Hoje o Barreiro é uma cidade com um grande cunho artístico e social, contando com quase 200 associações. É uma cidade que aposta nas artes e na cultura, mas também na sua sustentabilidade, tanto atual como para as futuras gerações. Existe uma vida associativa e cooperativa onde todos se conhecem, partilhando um sentimento de pertença, de quem nasceu e de quem fez do Barreiro a sua casa. O Barreiro é uma terra de visionários como foi Alfredo da Silva, mas também é uma terra de herança fabril e de trabalho árduo com uma enorme história para contar. É uma cidade de arte, cultura e boémia com muita beleza escondida — é uma terra cheia de potencial.

No Barreiro, e após a análise feita às entrevistas realizadas, a equipa da Born identificou um problema sobre aquela que pode ser denominada como a marca da cidade: “Barreiro” — a

marca intangível que caracteriza o local, a sua história e os barreirenses. Existe um déficit de conhecimento de quem não vive no Barreiro e na Margem Sul sobre a cidade. Numa fase inicial do projeto este é considerado como um problema.

Uma marca desempenha um vasto conjunto de funções (Hankinson, 2004) entre os quais pode ser vista como um meio de comunicação, uma identidade percebida, um potenciador de valor e uma relação. O estabelecimento de uma imagem de marca positiva na memória dos consumidores permitirá o aumento de *brand equity*, traduzindo a confiança que os clientes têm na marca em relação aos seus competidores. Foi possível concluir que a marca Barreiro, como identidade percebida, era distinta daquela que é a sua verdadeira identidade, daquilo que deveria verdadeiramente comunicar: a identidade do local, e a história e vida dos barreirenses. Este é um dos pontos que têm de ser colmatados pelo projeto.

Análise da concorrência do *Barreiro Riverside Park*

Na análise inicial do *briefing* foi detetada a necessidade de identificar a concorrência do *Barreiro Riverside Park*, bem como o modo como se iria posicionar em termos de preço face à mesma. Assim, a equipa de trabalho da Born, apoiada na informação partilhada pela agência de imobiliária *premium* e pela agência imobiliário local, procedeu ao levantamento de empreendimentos, em diferentes áreas, que irão competir com a venda do *Barreiro Riverside Park*.

Foi realizado um levantamento das marcas concorrentes em termos de imagem gráfica, argumentos (de compra) e preços. A comparação pode ser observada no anexo III.

O mercado imobiliário do Barreiro encontra-se estagnado. Deste modo, na cidade, foi somente possível identificar um concorrente: o futuro projeto, já anunciado, para a Quinta da Braamcamp (Rito, 2020). Perspetiva-se a construção de 185 residências, de um hotel de 178 camas e de largos espaços de lazer. O projeto encontra-se ainda numa fase inicial do seu desenvolvimento, mas pressupõem-se que poderá ser um forte concorrente nas fases finais de construção do *Barreiro Riverside Park*.

Cerca de 1km de rio (ou 341m medidos no ponto mais estreito) separam o Seixal do Barreiro, outrora ligados por uma ponte. Considera-se que o Seixal será uma das principais concorrentes, nomeadamente face ao mercado internacional. Na verdade, apresenta um mercado imobiliário

já maduro e com outras características que podem parecer mais vantajosas aos potenciais compradores, tal como uma maior facilidade de acesso à Ponte 25 de Abril, e o facto de ter também a frente do rio como cartão-postal. Todavia não existe o sentido de comunidade que está tão presente no Barreiro, nem um grande legado histórico por detrás. Os empreendimentos concorrentes identificados no Seixal são: a Quinta da Trindade, o Seixal One River, o Orizon, o River Terraces e o Condomínio Liberdade 2.

Apesar de mais distante do Barreiro, Alcochete é um *player* de luxo no mercado da Margem Sul, tendo uma grande capacidade de atração. É uma vila piscatória histórica e tradicional, com natureza e gastronomia, características cativantes no mercado internacional. Encontra-se perto de zonas comerciais, mas também da Ponte Vasco da Gama. Porém, não tem um acesso por via marítima a Lisboa como o Barreiro têm. Dois empreendimentos concorrentes identificados são a Praia do Sal e o Tagus Bay, vendidos como resorts de luxo em plena área de Lisboa.

Os residentes de Lisboa são o principal público-alvo deste projeto, contudo nem todo o território de Lisboa é entendido como concorrente. A área da Alta de Lisboa, situada na freguesia dos Olivais, foi identificada como um projeto que pode ter poder para concorrer com o *Barreiro Riverside Park*. A grande vantagem da Alta de Lisboa é de estar dentro do perímetro urbano da cidade de Lisboa, o que por si só também contribui com algumas desvantagens. Pode-se afirmar que o valor adquirido não corresponde ao preço pago pelo espaço, dada a inflação no preço da habitação da capital. Por outro lado, não existe um sentimento de comunidade nem é caracterizado como um local com história.

Nos subúrbios de Lisboa, foi identificado um novo empreendimento em Vila Franca de Xira que permite ter uma referência de preço de habitação suburbano, o Villa Viva.

Aquando da realização das entrevistas identificou-se uma incoerência entre opiniões dos *stakeholders* sobre qual deveria ser a estratégia de preço para o empreendimento. Deste modo realizou-se um levantamento dos preços médios dos concorrentes e sobre as tendências imobiliárias do Barreiro e das cidades concorrentes.

O especialista sobre imobiliário local entrevistado descreve o mercado imobiliário do Barreiro como estagnado, sendo esta uma grande oportunidade para o projeto. De acordo com o mesmo,

a construção de novos prédios parou entre os anos de 2008 e 2010, não existindo edificações mais recentes. Por outro lado, estima-se que existam cerca de 5000 prédios devolutos na cidade. O mercado imobiliário do Barreiro é um mercado de arrendamento, onde existem prédios completos que tem como finalidade o arrendamento, e em que a procura (entre 80 e 85%) se centra nomeadamente em T2 e T3's. É difícil de arranjar compradores para uma habitação T5, uma vez que muitos dos casais não têm filhos, não existindo assim uma elevada procura de casas de maiores dimensões.

Nos últimos 2 anos, com a especulação do mercado lisboeta aumentou a procura de casas na Margem Sul. Os investidores começaram também a trocar de margem, dada a falta de oportunidades de negócio em Lisboa. O especialista afirma que apesar da realidade percebida do Barreiro, existem pessoas com capital e grande capacidade financeira de modo que, quando surgem novas oportunidades são rapidamente aproveitadas. No momento atual, a procura de moradias aumentou 20% só numa das principais agências imobiliárias nacionais, demonstrando a preocupação dos portugueses na procura de espaço exterior. Esta questão pode ser colmatada no *Barreiro Riverside Park* devido às vistas desafogadas oferecidas e os jardins da POLIS à beira-rio.

De um modo geral, o mercado imobiliário viu um aumento dos preços praticados. De acordo com a página de vendas imobiliárias Idealista, aquando de dezembro de 2020 o preço por m², para casas à venda, praticado na cidade do Barreiro era de 1.356€ (Idealista, 2021d), enquanto que no Seixal era de 1,576€ (Idealista, 2021f) e em Alcochete de 1.771€ (Idealista, 2021e). É de notar que estes preços não correspondem apenas a empreendimentos de luxo, mas a toda a realidade imobiliária das cidades em questão. A tabela 3 apresenta uma sintetização dos preços por cidade. A partir dos mesmos pode-se concluir que o argumentário baseado no preço do Barreiro, em detrimento da qualidade do empreendimento, é forte.

Tabela 3: Comparação dos preços de mercado das cidades concorrentes a partir da plataforma Idealista

	Dezembro 2020	Evolução face a Dezembro 2019
Barreiro (Idealista, 2021d)	1356€/m ²	+16,3%
Seixal (Idealista, 2021f)	1576€/m ²	+12,6%
Alcochete (Idealista, 2021e)	1771€/m ²	-4,1%
Almada (Idealista, 2021a)	2004€/m ²	+11,8%
Freguesia dos Olivais, Lisboa (Idealista, 2021c)	3114€/m ²	+2,1%
Vila Franca de Xira (Idealista, n.d.)	1574€/m ²	+11,1%
Lisboa (Idealista, 2021b)	3346€/m ²	+2,2%

Com os dados recolhidos foi possível enquadrar as opiniões dos *stakeholders* com a realidade do mercado da Grande Lisboa. A figura 11 demonstra o enquadramento dos preços apresentados para discussão aos *stakeholders* do projeto, onde é notória a disparidade de preços praticados. A empresa imobiliária local tem um conhecimento extenso acerca do mercado imobiliário interno, estando muito focado nas necessidades atuais dos barreirenses que já residem na cidade. A empresa imobiliária *premium* será um dos principais vendedores do projeto, tendo um conhecimento bastante extenso do mercado imobiliário da Margem Sul, e por isso incluída nas discussões desde a fase inicial.

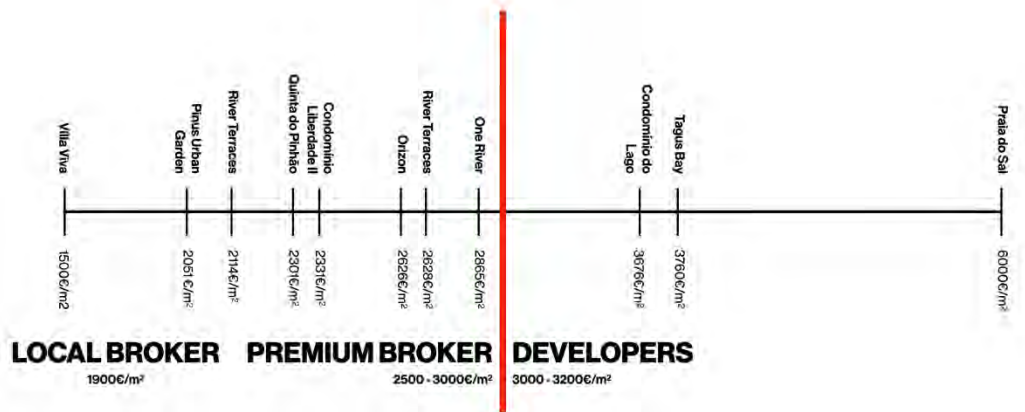


Figura 11: Enquadramento dos preços da concorrência face à opinião dos stakeholders (Agência de Imobiliário local, premium e investidores) sobre o preço do m² para o Barreiro Riverside Park

Derivado do *benchmarking* realizado, foi sugerida a subsequente abordagem aos *stakeholders* do projeto. Uma vez que os residentes de Lisboa e dos seus subúrbios representam 1/3 das vendas globais estimadas, o preço vai ser um elemento diferenciador para que os mesmo considerem mudar-se para o Barreiro. Foi assim recomendado que fosse implementado um preço competitivo para a primeira fase, com possibilidade de melhorias a alguns acabamentos. Dependendo do sucesso de vendas, os preços podem ser aumentados ou mantidos nas fases seguintes, sem nunca comprometer os compradores da primeira fase.

As entrevistas realizadas demonstraram alguma falta de concordância sobre quem deveriam ser os públicos-alvo do projeto, quais as suas motivações e qual a ordem de importância, como demonstra a tabela 4, bem como qual seria a percentagem de vendas esperadas para cada grupo (tabela 5).

Tabela 4: Análise da opinião dos stakeholders sobre os públicos-alvo

Prioridade	Investidor Internacional 1	Investidor Internacional 2	Arquiteto
1º	Mercado Interno. Uma família de quatro pessoas.	Lisboa	Lisboa

2º	Aqueles que vivem em Lisboa mas já não têm dinheiro para isso, e as famílias de Lisboa.	Mercado Internacional	Barreirenses
3º	Mercado Internacional • Expatriados que não podem comprar Lisboa. Estrangeiros que queiram uma casa de férias... (Alemães, Suíços, Polacos, etc.) Investidores (Brasil, etc.)	Margem Sul: Almada, Seixal, Montijo, Moita, Alcochete (por ordem).	Mercado Internacional

Tabela 5: Análise da opinião dos stakeholders sobre as percentagens de vendas

	Imobiliária Local	Imobiliária <i>Premium</i>	Arquiteto	Investidor Internacional 2	Investidor Internacional 3
Barreiro	100 apartamentos (vendidos logo na inauguração) 10%	25/30%	5% / 50 apartamentos.	20/25%	20%
Margem Sul			45%		25%
Grande Lisboa		10/15%	50%	65%	45%
Mercado Internacional		Se os preços descessem para 2500€/m ² seria mais fácil aumentar as vendas para portugueses e locais, diminuindo as vendas internacionais para 20/30%.	Mínimo 10%.		10%

Conclusão da investigação

É necessário mudar a perspetiva sobre o qual os residentes de Lisboa olham para o Barreiro. A perceção negativa que têm sobre a cidade irá, se não alterada, dificultar a venda de apartamentos a lisboetas. Os *stakeholders* do projeto identificam esta como umas das maiores dificuldades do projeto: demonstrar a mudança que está a acontecer no Barreiro, a vontade dos investidores, dos barreirenses e da estrutura governativa municipal. O objetivo a longo prazo é de abrir o Barreiro ao futuro, primeiro ao resto do país e depois ao mundo. Portugal não é só Lisboa, e todos os portugueses devem conhecer o Barreiro.

As restantes dificuldades identificadas pelos *stakeholders* desdobram-se pelos seguintes pontos:

- Não permitir a venda, na primeira fase, da totalidade dos apartamentos a estrangeiros.
- Controlo de custos: necessidade de ter uma ótima qualidade de materiais, ao nível de Lisboa, mas com preços mais acessíveis do que na capital.

A estrutura governativa está disposta a ajudar, mas não há um plano ou visão de como abordar esta questão. É necessário que também estejam abordado para se poder contar a história de um novo Barreiro. Os processos de *marketing* e *branding* normalmente têm uma duração mais longa que o ciclo de vida das autarquia que é de 4 anos, podendo pôr em causa os resultados a longo prazo das iniciativas. Assim o projeto tem de ser pensado a curto e médio prazo, esperando que os seus benefícios possam perdurar. Se a ação de *place branding* constar da agenda política e da visão estratégica a longo termo para a cidade então será mais fácil a sua aplicação (Braun, 2012).

É assim levantada a questão de como desenvolver um plano de comunicação em dois passos: um primeiro passo liderado pela estrutura governativa, apresentando o porquê de escolher um “Novo Barreiro”; seguido por um segundo passo, liderado pelo promotor, que apresenta a solução imobiliária — o *Barreiro Riverside Park*.

Visão Born sobre o Barreiro

A Born procurou apresentar um resumo das entrevistas aos *stakeholders* e dos pontos sobre os quais ainda não havia total concordância, bem como a estratégia pensada para projeto.

Os lugares têm frequentemente períodos de crescimento seguidos de períodos de declínio, estando sujeitos a forças externas e internas, bem como a ciclos económicos (Kotler *et al.*, 1999). A moderna vila industrial e operária está a acordar e pronta para ser transformada na margem certa do rio Tejo para se viver, investir e trabalhar.

São vários os investimentos que têm acontecido no Barreiro e que pouco foram comunicados. Se a informação não é passada para o exterior, a perceção sobre a cidade dificilmente será alterada. O Barreiro tem sido alvo de vários investimentos para dar uma nova vida à cidade e torná-la mais sustentável. Uma das medidas com mais impacto foi o facto da Câmara Municipal ter procedido à mudança da iluminação urbana, não apenas nas freguesias, mas em toda a cidade, por lâmpadas LED (Câmara Municipal do Barreiro, 2019). Isto permite uma maior eficiência energética, um maior sentimento de segurança e um corte na fatura mensal de eletricidade. Outra das medidas que permite viver uma vida mais sustentável é o facto da TCB — Transportes Coletivos do Barreiro, terem uma frota exclusivamente composta por autocarros a gás natural (Arsénio, 2019).

Estas mudanças e investimentos são cruciais para reposicionar o Barreiro face à perceção externa sobre a cidade. As capacidades de um lugar precisam de ser desenvolvidas para que a oferta de lugar possa acrescentar valor aos clientes e atrair pessoas, empresas e novos residentes (Hankinson, 2007; Kavaratzis, 2004; Kotler *et al.*, 1999; Rainisto, 2003). É necessário desenvolver a cidade e dar a conhecer o crescimento do lugar. A comunicação do *Barreiro Riverside Park* não consegue suportar por si só esta mudança de mentalidade e toda a comunicação que é necessária para isso acontecer. É necessário o envolvimento da estrutura governativa, com um projeto próprio para iniciar a mudança de posicionamento da cidade.

A partir das entrevistas com os *stakeholders* percebeu-se que existia uma vontade de poder unir esforços com a estrutura governativa para provar que o Barreiro é o novo *player* no mercado. A estrutura governativa tem a vontade para fazer acontecer e as ferramentas para o fazer. É a

partir desta parceria que poderemos ouvir as pessoas e saber tudo o que se está a passar na cidade e que não está a ser comunicado. São eles que nos irão ajudar a perceber o que é que a cidade representa, será esse o ponto que criará a identidade do local (Angileri, 2018).

Já definida a necessidade de integração da estrutura governativa no processo, foram elaboradas duas abordagens sobre a qual a primeira fase pode ser desenhada. Em qualquer uma das abordagens é crucial que seja endossada pela estrutura governativa da cidade.

Quando alguém pensa em mudar-se para o Barreiro, tem que ter em sua posse informação que o faça desejar o local e consequentemente morar no mesmo, algo que não é tão simples quanto apenas mostrar imagens inspiradoras da cidade. A primeira abordagem apresentada é racional e demonstrativa, numa perspetiva de planeamento urbano. Não será uma abordagem exclusivamente de *city branding*, mas mais numa vertente comunicativa. É um sistema de intervenção, estrutural e operacional que requer um trabalho exaustivo, mas rápido, da estrutura governativa. É necessária a recolha de informação factual em termos de áreas como mobilidade, educação, saúde, trabalho, cultura, desporto, lazer e sustentabilidade. (ex. 15 minutos do Terreiro do Paço; ranking das escolas; infraestruturas de saúde, etc.). Esta abordagem procura demonstrar o lado racional da escolha certa que é viver no Barreiro, demonstrando o que se está a passar na cidade. Reforça a tendência de viver fora de Lisboa e de o Barreiro ser a *next big thing*.

Em termos de *benchmarking* procurou-se nomeadamente projetos de planeamento urbano ou de *place branding* que tivessem o objetivo de dar a conhecer o que se passa no local, encontrando projetos que estejam próximos da realidade que se pretende que seja o projeto municipal. O projeto *Boston 2030* e *Seoul 2030* são ambos de planeamento urbano, sendo o último dividido em eixos como saúde, mobilidade, etc. Tanto o projeto *Team London Bridge* como *King's Cross*, procuram comunicar o que se está a passar nos seus territórios. Foi também tida como exemplo a *URA – Urban Redevelopment Agency*, que procura tornar Singapura numa excelente cidade para viver, trabalhar e brincar, a partir de planeamento urbanístico e inovação, sempre em estreita colaboração com os seus residentes (Urban Redevelopment Authority, n.d.).

A segunda abordagem proposta apresenta princípios de *city branding* com uma abordagem emocional, procurando comunicar o estilo de vida de um novo Barreiro. Esta proposta requer menos trabalho da estrutura governativa, mas depende do alinhamento total de todos os

stakeholders. Procura ser uma campanha mais conceptual e emocional com o objetivo de aumentar a sensibilização para a nova era da cidade. Porém, esta abordagem pode não ser factual o suficiente — *may lack reason to believe* — para o momento que o Barreiro vive. Tendo em vista o propósito de venda do *Barreiro Riverside Park*, pode não ser capaz de alterar uma mentalidade global baseada em ideias pré-concebidas.

Público-alvo do *Barreiro Riverside Park*

As entrevistas realizadas demonstraram que existem três segmentos de público-alvo que devem ser abordados: os residentes da Margem Sul onde se incluem os barreirenses que estão prontos a mudarem-se; os residentes de Lisboa que têm uma ideia pré-concebida e negativa sobre o Barreiro; e o mercado internacional que procura a razão certa para investir e um equilíbrio entre um bom e inteligente estilo de vida. Os dois últimos grupos de público-alvo requerem uma abordagem demonstrativa de planeamento urbano para a sua comunicação. É a eles que é necessário dar a conhecer o verdadeiro Barreiro.

Porque é isto relevante? Há três abordagens que têm de ser comunicado ao público de modo a poder vender o empreendimento:

- Maravilhoso — Uma casa que adoro. Este é o produto que tem de ser vendido.
- Funcional — Num lugar que funciona. Necessidade de vender a localização, utilizando uma abordagem demonstrativa de planeamento urbano.
- Acessível — Um investimento inteligente. É esta a nossa proposta de valor.

De modo a comunicar para estes grupos de público a Born criou o SUBBA — Sistema Urbano do Barreiro. O desafio da identidade competitiva é de por vezes atrair público que se encontra indiferente numa primeira instância (Anholt, 2008), tal como o público lisboeta, e de criar um *sense of momentousness* quando julgam que no Barreiro nada de passa. O SUBBA procura ser um agregador de informação que demonstra o propósito da cidade, o que ela representa neste momento e para onde quer estar no futuro. Pode viver numa plataforma digital ou numa revista, nas escolas ou num cartão de transportes públicos. O SUBBA é um salto na vida.

SUBBA é uma marca que representa uma melhoria no estilo de vida. Uma marca da cidade do Barreiro que agrega toda a informação que ajuda a explicar o porquê de ser um local que funciona, de ser uma escolha inteligente (mobilidade, educação, saúde, comércio, economia, arte, desporto e lazer, segurança e natureza). É uma marca que comunica o porquê de existir qualidade de vida no Barreiro. É uma ferramenta de comunicação, baseado numa lista estratégica de factos rápidos que ajudam a promover o Barreiro como um local que funciona e a *next big thing* na Área Metropolitana de Lisboa.

Quando é que foi a última vez que mudámos a nossa opinião por causa de uma campanha publicitária que vimos? Provavelmente chamou-nos à atenção, mas quisemos ir saber mais, comprovar, testar. Precisamos de factos para crer, de acreditar na organização e no que ela promete. Vivemos numa sociedade globalizada, com acesso rápido à internet, onde a informação é verificada ou descredibilizada ao segundo. Assim, é necessário que a informação passada pelo SUBBA seja à prova de bala. É preciso que sejam factos inegáveis do Barreiro, factos que poucos conhecem, mas que todos deviam. Precisam de ser factos que alterem a mentalidade lisboeta em relação à cidade. Estes factos devem estar de acordo com os objetivos da estrutura governativa da cidade, mas também devem estar alinhados com a estratégia definida para o projeto. A partir da tríade de Simon Anholt (2008) podemos ver a importância da estratégia e a necessidade da credibilidades dos factos comunicados, garantido que não está a ser vendido ao público uma ideia que está longe da realidade do local.

Como proposta alternativa, foi apresentado aos *stakeholders* o nome de: FABB – Fabricado no Barreiro para o projeto da cidade. É uma proposta inspirada no lema de Alfredo da Silva: “O que o País não tem, a C.U.F. cria” (Media Capital Digital, 2020). Remete para a herança industrial, de quem sabe fazer, transformar, pensar e implementar, procurando transformar a herança de um passado industrial para uma herança de futuro. Permite a criação de *clusters* de comunicação como por exemplo: Mobilidade fabricada no Barreiro ou Cultura fabricada no Barreiro.

A primeira fase do projeto traduz-se em aumentar a oportunidade e reposicionar o Barreiro como a liderança na Margem Sul, e por isso a cidade irá lançar o SUBBA. Os públicos-alvo chave numa perspetiva B2B (business-to-business) são os líderes de opinião e líderes da indústria, media, agentes imobiliários e negócios e serviços locais. Em B2C (*business to consumer*) o SUBBA será comunicado à opinião pública, a potenciais compradores e à comunidade local,

numa perspetiva de pegar em clientes que hoje não olham para o Barreiro, e que devem começar a olhar e pensar que a sua vida pode por esta cidade. Pretende-se dar início a uma nova geração de barreirenses.

Na segunda fase é apresentada a solução para a nova oportunidade. É lançado o *Barreiro Riverside Park* que permitirá comunicar ao lado mais emocional dos compradores.

Foram alinhados quais os grupos-alvo para a comunicação do empreendimento e quais as suas motivações como demonstrado na tabela 6. Será importante transmitir de modo claro e coerente, a longo prazo, as mensagens para os grupos-alvo de modo a garantir o sucesso da marca (Aaker, 1996a).

Tabela 6: Público-alvo e motivações para o Barreiro Riverside Park

Público-alvo		Desafio	Motivação
Barreiro	<i>World class project in a city we love.</i>	Vale a pena a modernização e a melhoria. Investimento em tempos difíceis como a pandemia Covid-19.	Melhor projeto na Margem Sul. Um sonho acessível: com padrões de qualidade mundial e na minha cidade. Oportunidade única na vida para viver e investir. Aproveitar o máximo da minha cidade. Ser dono do rio. Estilo de vida aspiracional.

Arredores do Barreiro (Margem Sul)	<i>World class project in a region we love.</i>	Mudar de cidade — FABB Vale a pena a modernização e a melhoria. Investimento em tempos difíceis como a pandemia Covid-19.	Melhor projeto na Margem Sul. Um sonho acessível: com padrões de qualidade mundial aqui já ao lado. Oportunidade única na vida para viver e investir. A 15 minutos de Lisboa. Ser dono do rio. Estilo de vida aspiracional.
Lisboa	<i>Affordable dream in a region I only know for bad reasons.</i>	Mudança 180ª de mentalidade. Ultrapassar pré-conceções (<i>me, my family and my peers</i>)	Um sonho acessível (com padrões de qualidade mundial). É uma escolha inteligente — <i>Smart Choice</i>. Pioneiros da descentralização. Vantagem de serem os primeiros a mudarem-se. O Barreiro é <i>the next big thing</i>. Mudar para uma vida melhor — FABB. Ser dono do rio, do próprio espaço (resultado pós-confinamento).
Periferia de Lisboa	<i>World class project in a city I don't know.</i>	Mudar a perceção da cidade e da região — FABB	Um sonho acessível (com padrões de qualidade mundial). É uma escolha inteligente — <i>Smart Choice</i>. Mudar para uma vida melhor — FABB. A 15 minutos de Lisboa. Vantagem de serem os primeiros a mudarem-se. O Barreiro é <i>the next big thing</i>. Ser dono do rio, do próprio espaço (resultado pós-confinamento). Estilo de vida aspiracional.

Mercado Internacional	<i>Perfect getaway: rising quiet city near Lisbon, the river and the sea.</i>	Uma pequena cidade que funciona (mobilidade e saúde). Qualidade do projeto. Bom investimento (tanto a longo prazo como alugueres a curto prazo ou revenda)	<u>Para viver:</u> Lisboa com a tranquilidade do Barreiro: o sol, o rio e a praia. Uma cidade que funciona — SUBBA. Qualidade que perdura (numa perspetiva de construção). Uma escolha inteligente: um sonho acessível (com padrões de qualidade mundial). <u>Para investimento:</u> Uma escolha inteligente: um sonho acessível (com padrões de qualidade mundial). Pioneiros da descentralização. Vantagem de serem os primeiros a mudarem-se. O Barreiro é <i>the next big thing</i>. Uma cidade que funciona — FABB. Perto de Lisboa: efeito <i>WOW</i>.
-----------------------	---	---	--

Os residentes de Lisboa serão aqueles com uma maior dificuldade a aceitar uma mudança de vida e ir viver para o Barreiro. Como tal, necessitam de uma comunicação mais forte e segmentada, uma vez que não é possível mudar a mentalidade de todos. Foram assim definidas as características que fazem o residente de Lisboa candidato a uma mudança para a Margem Sul: Não podem ser pessoas conservadoras que seguem as tendências, e não devem ser infoexcluídos e os últimos a darem o próximo passo. Não podem ser pessoas que jogam pelo seguro e que vivem a vida tentando não se destacar. Acima de tudo, não podem ser pessoas com muitas ligações, i.e., não devem ser dependentes de outros, não podem ter crianças acima dos 8 anos. Tal característica causaria uma maior dificuldade na decisão de mudança uma vez que as crianças já teriam a sua vida ligada a Lisboa (amigos, escola, atividades extracurriculares, hábitos, etc.). O lisboeta que se mudará para o Barreiro deve ter uma mente aberta e estar pronto a abraçar a mudança, procurando sempre o próximo passo, não se acomodando. Deve ser uma pessoa independente que está disposta a tomar as suas próprias decisões e não se preocupa em mostrar aos outros as suas decisões arrojadas. Deve ser uma pessoa informada das novas

tendências e que por isso é das primeiras a fazer a mudança. Mudar para o Barreiro levanta muitos obstáculos psicológicos, de entre os quais, ter de por exemplo deixar o carro e fazer o trajeto casa-trabalho de transportes públicos. Assim, o público-alvo deve ser também alguém que pensa fora da caixa, que seja corajoso e à procura de aventura. Para além destas características, o público-alvo pode também ser aqueles que se caracterizam como *the disappointed aspirationalists*. Para eles a escada social e o tradicional não funciona e não é aquilo que procuram.

PROCESSO DE NAMING

Relativamente à arquitetura de marca, a Born sugeriu aos investidores que exista apenas uma marca comercial para todo o mercado, uma vez que não existirão diferenças entre os edifícios e as suas fases.

O processo foi iniciado com a delineação de atributos que o nome deve ter de acordo com a identidade e história do Barreiro: história, arte, geografia, futuro, espírito do Barreiro, (terra com) potencial, nova era, desenvolvimento, luxo industrial, *Feels like home*, inovação, oportunidade, património, fluvial, moderna vila, industrial e operária. O nome deve ser proprietário, simples, curto, *top of the mind*, e morada. Se for um nome em português será um nome com que os locais mais facilmente se hão de relacionar, mas se forem usados estrangeirismo acrescenta-se um atributo de luxo ao local. Foram definidos alguns caminhos que podem ser seguidos no *brainstorm* de nomes:

- Arquitetura do edifício: é arquitetura de autor e isso pode ser um critério comunicacional;
- Características turísticas;
- História do local: A cultura e a arte fazem parte do património histórico do Barreiro. É necessário celebrar o passado;
- Critérios racionais e emocionais;
- Bairrismo: no Barreiro há existência de bairros operários dos tempos da C.U.F.

Posteriormente, numa abordagem de *brainstorming*, for criado um léxico associado ao projeto e em que os barreirenses se revejam, baseado nas premissas acima definidas. As primeiras tentativas de *naming* para o projeto podem ser encontradas no anexo V.

Numa fase final, a Born fechou algumas propostas de nome para apresentação aos stakeholders, de acordo com as seguintes premissas:

- Identidade: a personalidade dos barreirenses;
- Herança: a história da cidade;
- Recomeço: um novo *momentum* para a cidade;
- Projeto: localização e arquitetura;
- Aspiração: viver melhor, com a provação da família e dos meus pares.

O primeiro nome apresentado segue o mote: *Ahead of Time*. O Barreiro foi fundado por aqueles que moravam na barra do rio Tejo. Eram eles que, olhando o rio, observando Lisboa, forneciam os alimentos na era das Descobertas. Posteriormente, enquanto Lisboa crescia e se tornava mais fácil movimentar entre locais, as pessoas do Algarve e do Alentejo foram para o Barreiro (Amado Mendes & Figueira de Faria, 2010). O Barreiro significava mudança, para melhor. No séc. XIX, Alfredo da Silva visionou para o Barreiro uma indústria incomparável, a sinergia entre a Companhia Aliança Fabril e a Companhia União Fabril, a C.U.F.. A nova empresa foi decisiva no crescimento industrial do país, produzindo desde sabões e óleos vegetais até fertilizantes, e a escolha do Barreiro para a nova sede em 1908 transformou uma pequena cidade numa grande cidade industrial. Os trabalhadores portugueses migraram mais uma vez para o Barreiro à procura de trabalho e de uma vida melhor.

A Born propôs que esta visão de futuro que está presente na história da cidade, que perdure como uma tradição. Em 2020, alimentado por uma nova ambição, o SUBBA ou o FABB, uma nova geração chega novamente ao Barreiro à procura de um recomeço, de um melhor futuro. Os audaciosos do século XIX lideram este movimento para a nova cidade da moda. O *The Front* é para os que querem estar na fila da frente para esta grande mudança urbana. Uma

mudança que não é para todos, é para os que ambicionam viver na margem do rio, na vanguarda dos seus tempos.

Esta proposta segue a tendência de nomes como o *The Shard* ou o *The Gherkin*. O primeiro é uma afirmação da visão do arquiteto que aproveitou uma das principais críticas ao projeto pela *English Heritage* para o nomear: "a shard of glass through the heart of historic London" (McKinnell, 2020).

A segunda proposta traduz a transformação para um novo Barreiro. Novas realidades geram novos nomes, um fenómeno que se pode observar um pouco por todo o mundo. Acrónimos passaram a identificar locais como se de um nome próprio se tratasse. Esta é uma tendência bastante notória na cidade de Nova Iorque: *Soho* (*South of Houston*), *Tribeca* (*Triangle Below Canal Street*), *Dumbo* (*Down Under Manhattan Bridge Overpass*) ou até mesmo o *MoMA* (*Museum of Modern Art*). As marcas de lugares mostraram a adoção de acrónimos que relacionam o passado com o futuro, abrindo novas visões e perspetivas dentro dos residentes e visitantes. O nome Nooba (Figura 12) posiciona o projeto como um ator principal na evolução da cidade, na geração de um Novo Barreiro. É um nome que se encontra totalmente alinhado com o mercado imobiliário de luxo.

Novo Barreiro
No o Barreiro
No o Ba
NooBa

O diagrama mostra a transformação do nome 'Novo Barreiro' em 'Nooba' através de uma série de etapas de redução fonética. A primeira linha é 'Novo Barreiro'. A segunda linha, 'No o Barreiro', mostra a remoção de 'v' e 'o' de 'Novo'. A terceira linha, 'No o Ba', mostra a remoção de 'r' e 'r' de 'Barreiro'. A quarta linha, 'NooBa', mostra a remoção de 'o' e a adição de um 'o' extra no início, resultando no nome final 'Nooba'.

Figura 12: Construção da proposta de naming Nooba

O Nooba não é só um empreendimento, é o ponto de partida para uma nova era. O seu nome permite criar um ecossistema à volta do empreendimento. Permite declinações de comunicação, como: Nooba Magazine, Nooba Sounds, Nooba ArtNetwork, Nooba Gallery, Nooba Fine Dining ou Nooba Awards.

Aspire for more dá o mote à terceira proposta apresentada pela Born aos *stakeholders*. O mercado imobiliário da grande Lisboa passou por um crescimento estrondoso, causado maioritariamente por investimentos internacionais (Idealista, 2021g). O projeto do *Barreiro Riverside Park* é uma opção pouco comum para a classe média-alta, pois combina uma arquitetura de classe mundial com uma paisagem extraordinária, tudo a um preço acessível. Considerando que a plataforma lançada pela estrutura governativa e uma abordagem de relações públicas irá, no mínimo, permitir suavizar os principais preconceitos em torno da cidade do Barreiro, procurou-se um nome capaz de encarnar a aspiração (e a oportunidade) de potenciais compradores alcançarem novos patamares, novas aspirações. É um nome que traduz o lado aspiracional do projeto, a vontade de ser bem-sucedido na vida.

Foi criado um nome que combina uma linguagem sofisticada e a referência à incrível localização do projeto — ao rio — river. A equipa de estratégia procedeu à análise de alguns nomes de marcas que podem ser identificadas como sofisticadas: *Prada*, *Balenciaga*, *Acura*, *Bulgari*, *Zara*. Todas utilizam, por vezes mais do que uma vez, o som “a”, aliado ao som “ar” (figura 13). Assim, nasceu: Riara — O rio é a sua morada. Tem a essência do rio, mas dá mais do que o rio. É uma oportunidade que se abre a todos, mostrando um mundo de luxo acessível a todos.

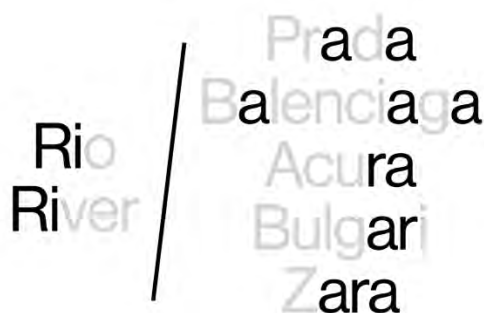


Figura 13: Construção da proposta de naming Riara

O quarto nome apresentado aos *stakeholders* do projeto inspira-se em: *Making History*. O mundo imobiliário está inteiramente ligado a números, seja no número de porta e do edifício, como em investimentos ou códigos-postais. Edifícios por todo o mundo encontraram inspiração para o seu branding a partir de números: *The 78 Chicago*, *30 Rock*, *56 Leonard Tribeca*, etc. O projeto do *Barreiro Riverside Park* abrange diferentes edifícios, por isso pode ser difícil escolher um número baseado numa localização específica. Porém, durante a pesquisa levada a cabo

pela equipa, foi encontrado um número com dois simbolismos, tanto de história como de qualidade. O Barreiro era uma terra de pescadores e de gentes do campo, tendo sido elevado a vila em 1521. Completando 5 séculos de história, no Barreiro pode ter-se uma qualidade de vida 5 estrelas. Assim nasce “B5: Faz a tua história”.

A última proposta apresentada debruça-se sobre a arquitetura e localização do empreendimento, tendo o mote: *Eyes on the future*. A grande arquitetura tem o poder de inspirar um nome e de dar forma a toda a comunicação do espaço. Quando visto o plano do empreendimento de cima, nota-se as semelhanças entre a imagem de um olho e as suas pestanas (figura 14).

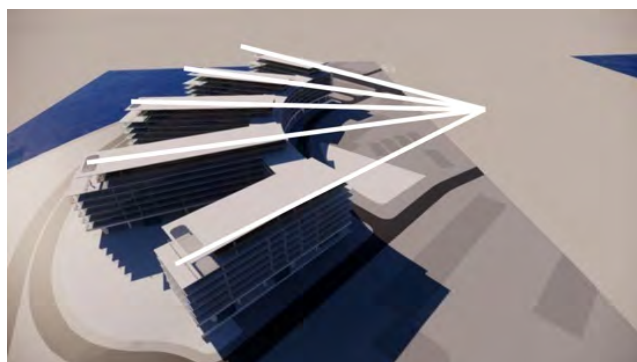


Figura 14: Representação do empreendimento e de desenho gráfico ilustrativo da proposta de naming

Pestanas, um olho, um olhar sobre o pôr do sol, o rio, Lisboa e o futuro — são imagens que relembram da oportunidade de olhar para o Barreiro a partir de uma nova perspetiva: onde a modernidade e a tradição se encontram em perfeita harmonia, criando o ambiente perfeito para novas famílias que querem tudo a um preço justo. Daqui pode-se ver o rio, ótimas escolas, hospitais, uma cultura vibrante, um sistema de mobilidade eficiente, e muito mais. A tua nova casa está aqui, *in the blink of an eye*. A Born propõe uma mudança de vida num piscar de olhos: Blinker: O rio como nunca o viu”.

Após a criação de nomes, de modo a ajudar à decisão procedeu-se ao resumo dos nomes. A figura 15 procura também identificar a que mercados os nomes mais facilmente se direccionam : mercado internacional, português ou barreirense.



Figura 15: Resumo do processo de naming com identificação dos mercados.

RESULTADO FINAL

O que começou por ser um projeto de *branding* imobiliário tornou-se num movimento de transformação para uma cidade. Numa fase inicial foi concluído que seria necessário mostrar aos futuros moradores do Barreiro, que a cidade tem muito potencial. Com o desenvolvimento, entrevistas e investigação esta noção ficou ainda mais clara: era necessário mudar a perceção do Barreiro aos olhos do público nomeadamente lisboeta. Assim, o *briefing* passou a conter dois projetos que teriam de ser desenvolvidos um a pensar no outro, um para a cidade do Barreiro e outro para o novo empreendimento.

A estratégia serve não só para definir um caminho, mas também para contar ao cliente a história de como lá chegamos. Durante todo o projeto houve uma constante colaboração com os clientes e principais intervenientes pois um constante envolvimento de todos os *stakeholders* e *top management* permite que o *place marketing* seja bem sucedido (Rainisto, 2003) A informação apresentada no capítulo III deste relatório foi compilada numa apresentação feita aos *stakeholders* e aos clientes do projeto (Anexo VI). Após a validação dos dois projetos propostos, foi também realizada uma apresentação, sobre o projeto SUBBA / FABB à estrutura governativa da cidade (Anexo VII).

É indispensável para o sucesso de *place marketing* que os principais intervenientes do lugar concordem sobre os objetivos comuns e as estratégias de cada ação (Rainisto, 2003). Na reunião

com os *stakeholders* chegou-se ao consenso de que o melhor nome para o *Barreiro Riverside Park* seria Nooba. Devido à sua proximidade lexical e fonética com a proposta SUBBA, decidiu-se prosseguir com o nome FABB para a proposta apresentada à estrutura governativa. No momento de dar a conhecer o projeto ao governo da cidade, não foram apresentadas as duas possibilidades de abordagem para este projeto, a demonstrativa e a emocional, mas sim uma abordagem conjunta devido à janela de oportunidade restringida que existia para a execução do projeto. A equipa decidiu que uma perspetiva mista de execução rápida seria mais eficaz, tendo esta sido aprovada pela estrutura governativa da cidade do Barreiro.

Com o final da primeira fase de imersão estratégica, e com as conclusões da mesma, foram definidos os passos seguintes do processo de branding:

1. Envolver a estrutura governativa da cidade no processo e definir os próximos passos.
2. Bloquear os alvos e as motivações.
3. Bloquear a estratégia de preços.
4. Bloquear a estratégia de gestão.
5. Escolher um nome.
6. Iniciar o processo de design.
7. Desenvolver um processo de comunicação global.

*It's no longer
about selling
the place,
inviting tourists
or investment.
It addresses what
our purpose
is and where
we're going
as a society.*

Natasha Grand in Apolitical (2018)

CAPÍTULO IV: CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONCLUSÃO

O mercado global, para além de trazer mais competição, também traz mais oportunidades para os lugares. O *place marketing* e o *place branding* posicionam-se como ferramentas essenciais ao ganho de vantagem competitiva para países, cidades e regiões. Por todo o mundo cresce a tendência de criar marcas para locais de todas as dimensões, sendo muitas destas estudadas desde a sua conceção até ao impacto que têm nas comunidades e na economia local.

O presente estudo reporta o processo de criação de estratégia de marca para o *Barreiro Riverside Park*, detendo-se sobre a questão de como vender um empreendimento imobiliário no Barreiro. Especificamente procura compreender o porquê de existirem diferentes perceções do Barreiro entre o seu mercado local, lisboeta e internacional.

De modo a poder entender os processos aplicados na criação de uma estratégia de *branding*, foi enquadrado o tema de design e estratégia de marca na área de *design management*, sendo posteriormente revistos conceitos sobre marca, imagem e identidade de marca, *place marketing* e *place branding*. Em todas a área de design e de *branding*, e em alguns casos de *marketing*, também as definições dos conceitos não são consensuais, havendo espaço para a sua discussão, reformulação e inovação.

O *design management* identifica as oportunidades para o design poder atuar numa organização. Permite interpretar as necessidades do mercado e de todos os *stakeholders*, procurando encontrar o melhor modo de contribuir para as organizações. Apresenta-se como a gestão bem sucedida das pessoas, projetos, processos e procedimentos por detrás do design dos produtos, serviços e experiências do nosso dia-a-dia. Os designers já não criam só objetos, produtos ou serviços tangíveis, mas procuram sistematicamente solucionar toda a cadeia de valor (Scaletsky & Xavier da Costa, 2019). O design é um método de resolução de problemas.

A solução de um problema de design pode passar pela construção ou reformulação de uma marca. As marcas ajudam os consumidores a tomar decisões, seja através de segurança de

qualidade ou de atratividade. Podem ser aplicadas a diversos produtos e serviços, mas também a locais, uma vez que estes também têm perceções e imagens que podem ser trabalhadas. O *marketing* procura criar valor para as organizações, estruturando recursos, a partir de variadas ferramentas, para alcançar diferentes públicos-alvo. O *place marketing* é a área da disciplina aplicada aos lugares, que permite não planear o local, mas sim a sua imagem. O novo modo de o aplicar e a ferramenta mais poderosa que a área tem para o fazer é o *place branding*. A aplicação de *branding* a lugares permite a criação de valor, ajudando a aumentar a atratividade e o desejo por um lugar.

O design é uma área vasta, com variadas aplicações. Está presente no final do processo de gestão de uma marca, como por exemplo na criação do *naming* e *branding* da marca Nooba, mas sendo também um meio para a resolução de problemas de gestão. O design e processos de *design management* durante o estudo apresentado no presente relatório, levantou questões essenciais à compreensão de todo o projeto para o *Barreiro Riverside Park*.

O processo aplicado pela Born foi extenso e metucioso, tendo encontrado pontos fulcrais a ser consolidados para poder criar uma marca forte e com expressão no mercado imobiliário. O estudo efetuado, com a imersão na cultura da cidade e na realidade dos seus *stakeholders*, permitiu a identificação do principal problema a resolver: a imagem da cidade do Barreiro não corresponde à sua identidade. O público lisboeta não conhece a qualidade de vida que existe na cidade, depara-se com estigmas de cidades industriais e de cidades de periferia, enquanto para um público internacional está-se apenas a 20 minutos de Lisboa.

O Barreiro tem tudo para não ficar atrás do movimento de modernização que está a ocorrer na Margem Sul. É preciso dar força às iniciativas do Barreiro, e que as pessoas entendam e queiram participar nesta nova revolução. É uma cidade e uma realidade desconhecida por quem lá não habita, não comunicando tudo o que tem de melhor. Com este projeto pretendeu-se tornar a marca “Barreiro” numa marca credível, onde a realidade percebida é igual à realidade projetada. Dividiu-se o projeto em duas fases: uma protagonizada pela estrutura governativa da cidade que apela à razão de possíveis novos residentes outra um projeto imobiliário que apela a um sonho de viver no Barreiro, a 20 minutos de Lisboa e com o rio como cartão-postal.

O FABB conta a história da industrialização na visão da transformação. É uma marca que celebra o passado, posicionando a cidade do Barreiro no presente. Partilha o conhecimento de várias gerações de barreirenses porque o que diferencia o Barreiro são as suas pessoas, a sua cultura e a sua história. Quem se muda para o Barreiro, na procura da melhor qualidade de vida, assente nos argumentos apresentados pelo FABB, escolhe o Nooba. Viver no Nooba é viver de forma equilibrada entre os dias de trabalho e os fins-de-semana, numa nova casa no novo Barreiro.

Apesar dos muitos processos e *frameworks* apresentados por académicos, a sua aplicação num contexto real pode ser diferente do projetado teoricamente. Aquilo que se observa na prática não é necessariamente o que é escrito pelos académicos. O presente trabalho procura por isso ser um caso de estudo em que se possa ser estabelecida uma relação entre o trabalho académico e a aplicação de conceitos a uma realidade prática.

Na construção da marca Nooba e FABB procurou-se corresponder ao sistema vivo de Kapferer (2012) garantindo que os três pilares estão presentes na parte da estratégia delineada para as marcas e aqui presentes: produto oferecido; identidade e proposta de valor; e nome e símbolos semióticos. Também a tríade essencial de *brand image* de Anholt (2008) foi tida em conta nos dois projetos. Num e noutro projeto a estratégia corresponde à análise interna e externa da realidade em que estão inseridos para poder delinear um plano para atingir os objetivos do lugar. Ambas as marcas terão o seu plano estratégico implementado entre a segunda metade de 2021 e o início de 2022, garantindo que as suas ações e o seu impacto perduram ao longo do tempo.

O *branding* de projetos imobiliários não implica só a criação de uma marca para o mesmo, como o Barreiro nos demonstra. Para o sucesso de um projeto é necessário que toda a envolvente esteja desenvolvida, influenciando positivamente o desempenho do projeto.

Tal como com o ser humano, onde cada indivíduo tem o seu próprio ADN, as marcas também têm uma identidade única na sua essência. Nós transmitimo-la através da comunicação com aqueles que nos rodeiam. Porém a forma como somos vistos e percebidos depende de vários fatores, alguns dos quais não estão sob o controlo do transmissor. O mesmo acontece com uma marca. Embora a marca tenha o seu próprio ADN na sua génese, a sua identidade, pode não ser

percebida corretamente pelos seus consumidores. Cabe à marca, combinada com uma visão estratégica, assegurar que a transmissão é feita de forma que não se perca nenhum significado.

O planeamento estratégico e a identidade de uma marca devem ser a base de toda a comunicação desenvolvida, sem ela não há direção nem diferenciação. A exploração da concorrência e do mercado, permitirá construir a força de uma marca e fazê-la sobressair. O desafio para a gestão de marcas será de diminuir a diferença entre a percepção da marca e sua identidade.

LIMITAÇÕES E FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Em qualquer pesquisa académica, existem limitações aos estudos decorrentes de fatores tanto externos como internos. Apesar da tentativa de minimizar as limitações é importante reconhecer-las pois podem influenciar as conclusões do estudo.

O fenómeno em discussão, o *place branding*, é um conceito complexo, abrangente e transversal a diferentes disciplinas. Revelou-se assim difícil de definir exatamente quais os seus limites de atuação e de o definir enquanto processo para sistematização de identidade de um local e não como processo para promoção do local. Como grande parte dos conceitos da área de *branding* são relativos não apresentando definições universais existe sempre espaço para os estudar e clarificar, bem como novos argumentos e contra-argumentos às definições e processos da área.

A abordagem do *marketing* de lugares deve ser continuamente estudada pois é uma área que se encontra em constante evolução. A competição entre cidades vai aumentando à medida que os recursos vão escasseando e encarecendo, tornando-se um bem precioso e limitado. Mercados, desejos e necessidades dos consumidores variam ao longo dos tempos. As condições sobre as quais as ferramentas e processos são aplicadas estão em constante alteração. Todos os anos aparecem novos casos de estudo, e cada vez mais criativos e com novas práticas que contribuem para o desenvolvimento da disciplina.

Uma lição que se pode retirar do estudo dos lugares é que não existem soluções rápidas para atingir o sucesso (Rainisto, 2003). A aplicação de *place marketing* e *place branding*, é um trabalho em constante desenvolvimento e a longo prazo. Relativamente à implementação do projeto, só será possível apurar resultados relativamente ao *engagement* e ao sucesso do mesmo após a implementação e execução da estratégia nos diferentes meios, de acordo com o

cronograma apresentado. Assim, resultados concretos poderão, ser determinados num período de 2 a 3 anos, após a venda dos fogos residenciais e comerciais do projeto. Seria por isso importante estudar o modo como a estratégia impacta a venda do empreendimento uma vez que são poucas as iniciativas de *place branding* que aparentam incluir meios de medição de impacto e eficácia (Anholt, 2008). Por outro lado, estudos futuros poderão também procurar entender o modo como os projetos Nooba e FABB influenciaram a percepção da marca “Barreiro”.

Devido à duração do estágio, não foram incluídas neste relatório as ações que derivam do Nooba e do FABB, definidas no plano estratégico posterior. Estas ações permitem comunicar a qualidade de vida da cidade do Barreiro, fundamental à venda do empreendimento e de melhoria da percepção da cidade.

CAPÍTULO V: BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A. (1996a). *Building Strong Brands*. The Free Press.

Aaker, D. A. (1996b). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102–120. <https://doi.org/10.2307/41165845>

Agência Lusa. (2020, July 8). PSP do Barreiro detém sete suspeitos de tráfico de droga. *Observador*. <https://observador.pt/2020/07/08/psp-do-barreiro-detem-sete-suspeitos-de-trafico-de-droga/>

AMA. (2021). *Branding*. <https://www.ama.org/topics/branding/>

Amado Mendes, J. (2010). Industrialização ou Revolução Industrial em Portugal? Uma interpretação. In *O Barreiro operário: anos 30/50. um retrato social* (pp. 75–92). EDIUAL - Universidade Autónoma de Lisboa.

Amado Mendes, J., & Figueira de Faria, M. (2010). Introdução. In *Actas do Colóquio Internacional Industrialização em Portugal no século XX: o caso do Barreiro: centenário da CUF no Barreiro, 1908-2008* (pp. 7–14). EDIUAL - Universidade Autónoma de Lisboa.

Angileri, V. (2018). “ *Where do you choose to spend your life ? How can a place persuade you to stay rather than go somewhere else ?* ”e. FOLCH. <https://www.folchstudio.com/insights/natasha-grand/>

Anholt, S. (1998). Nation brands of the 21st century. *The Journal of Brand Management*, 5(6), 395–406.

Anholt, S. (2002). Foreword. *Journal of Brand Management*, 9(4), 229–239.

Anholt, S. (2004). Editor’s foreword to the first issue. *Place Branding*, 1(1), 4–11.

Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn’t it? *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 1–6. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000088>

Apolitical. (2018). *Cities are turning to brand consultants to improve their image — does it*

work ? Apolitical. https://apolitical.co/en/solution_article/cities-are-turning-to-brand-consultants-to-improve-their-image-does-it-work

Arsénio, C. (2019, June 28). Mais ecológicos, confortáveis e amigos da mobilidade. Há novos autocarros no Barreiro. *TSF*.

Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16(8), 520–531. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550133>

Assaf, R., CEB+D, Lima, I., & Zeeni, M. (2016). *Bairro da Gente*.

<https://www.limeira.sp.gov.br/sitenovo/admin/downloads/1.1. OUCA - Anexo 1 - Masterplan.pdf>

Baek, T. H., Kim, J., & Yu, J. H. (2010). The differential roles of brand credibility and brand prestige in consumer brand choice. *Psychology and Marketing*, 27(7), 662–678. <https://doi.org/10.1002/mar.20350>

Barcelona Field Studies Center. (n.d.). *El raval: Ravalejar*. Barcelona Field Studies Center. Retrieved December 14, 2020, from <https://geographyfieldwork.com/Ravalejar.htm>

Best, K. (2015). *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation* (2nd ed.). Bloomsbury Publishing.

Borja de Mozota, B. (2002). Design and Design and Competitive Edge: A Model for Design Management Excellence In European Smes edge. *Design Management Journal*, 2(1), 88–103.

Borja de Mozota, B. (2003). *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. Allworth Press.

Borja de Mozota, B., & Wolff, F. (2019). Forty years of research in design management: A review of literature and directions for the future. *Strategic Design Research Journal*, 12(1), 4–26. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2019.121.02>

Born Ethical. (n.d.). *Sobre*.

- Braun, E. (2008). *City Marketing: Towards an integrated approach*. RSM Erasmus University.
<https://doi.org/10.1016/b978-0-434-91370-1.50045-4>
- Braun, E. (2012). Putting city branding into practice. *Journal of Brand Management*, 19(4), 257–267. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.55>
- Brunner-Sperdin, A., & Reitsamer, B. F. (2021). It's all about the brand: place brand credibility, place attachment, and consumer loyalty. *Journal of Brand Management*, 28(3), 291–301.
<https://doi.org/10.1057/s41262-020-00229-z>
- Buchanan, R. (2004). Management and Design: Interaction Pathways in Organizational Life. In R. Boland & F. Collopy (Eds.), *Managing As Designing*. Stanford University Press.,
<https://innoverbydesign.files.wordpress.com/2010/12/designmatters.pdf>
- Caldwell, N., & Freire, J. R. (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *Journal of Brand Management*, 12(1), 50–61.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540201>
- Câmara Municipal do Barreiro. (2019). *Barreiro poupa 4,3 milhões com 11 mil novos candeeiros LED*. CM Barreiro. <https://www.cm-barreiro.pt/viver/noticia/barreiro-poupa-4-3-milhoes-com-11-mil-novos-candeeiros-led>
- Carmona, R. (2013). *Barreiro, 1920 — Diário de José António Marques* (Câmara Municipal do Barreiro, Junta de Freguesia do Barreiro, & Junta de Freguesia de Santo André (eds.)). Câmara Municipal do Barreiro. <http://memoriaefuturo.cm-barreiro.pt/arq/fich/DiarioJoseAntonioMarques.pdf>
- Casa em Portugal. (n.d.-a). *Orizon at Quinta da Trindade*. Retrieved January 16, 2021, from <https://www.casa-em-portugal.pt/detalhes-emprego/?ID=17755465&Title=ORIZON-at-Quinta-da-Trindade>
- Casa em Portugal. (n.d.-b). *Praia do Sal - Wellness Resort*. Retrieved January 16, 2021, from https://www.casa-em-portugal.pt/detalhes-emprego/?ID=7945003&gclid=Cj0KCQiA9P__BRC0ARIsAEZ6irjwDJ0YY5AkwpUA25h9jZAMTsW2Geb8sIIRC_V1X7n6XDDS6qypmdwaAqPEEALw_wcB

- Chaiça, I., & Ferreira Santos, N. (2019, May 31). Vidros partidos e desacatos. Manhã tensa no Barreiro devido à supressão de barcos. *Público*.
<https://www.publico.pt/2019/05/31/local/noticia/passageiros-causam-desacatos-estacao-fluvial-barreiro-devido-supressao-barcos-1874886>
- Chrysler. (2011). *Born of Fire*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=9Eno1MOmPZE>
- Chrysler. (2012). *It's halftime in America*. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=FIVjCghMo2E>
- City of Helsinki. (n.d.). *Brand New Helsinki*. Retrieved December 14, 2020, from
<http://brandnewhelsinki.fi/en/>
- City of Helsinki. (2019). *Visual Identity Guidelines*. Helsingin Kaupunki - Visuaalisen Ilmeen Ohjeisto. <https://brand.hel.fi/en/>
- de Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets* (3rd ed.). Elsevier / Butterworth-Heinemann,.
- Design EntrepreneurSHIP — Integration and Education of Students. (2014). *Design Management Conceptualisation and Application*. Gydnia Design Center.
- Design Management Institute. (n.d.-a). *The value of design*. DMI: Design Management Institute.
- Design Management Institute. (n.d.-b). *What is Design Management?* DMI: Design Management Institute. Retrieved October 10, 2021, from
https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag
- Detroit Moves HQ. (2017). *Detroit. Move here. Move the world*. Youtube.
https://doi.org/https://youtu.be/DO4J_PC1b5M
- Dinnie, K. (2004). Place branding: Overview of an emerging literature. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(1), 106–110. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990010>
- Dinnie, K. (2011a). *City Branding: Theory and Cases*. Palgrave Macmillian.
<https://doi.org/10.1057/9780230294790>

- Dinnie, K. (2011b). City Branding. In K. Dinnie (Ed.), *City Branding: Theory and Cases* (1st ed.). Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230294790>
- Dinnie, K. (2016). *Nation Branding: Concepts, issues, Practice* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315773612>
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper and Row.
- Dumbo. (2021). *Dumbo History*. <https://dumbo.is/historic>
- Erdem, T., & Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration, and choice. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 191–198. <https://doi.org/10.1086/383434>
- Erdem, T., Swait, J., & Valenzuela, A. (2006). Brands as signals: A cross-country validation study. *Journal of Marketing*, 70(1), 34–49. <https://doi.org/10.1097/01.rhu.0000200424.58122.38>
- Estrutural Group, & Rio Capital. (n.d.). *Villa Viva*. Retrieved January 14, 2021, from <https://www.villaviva.pt>
- Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Resesearch*, September, 24–33.
- Freire, J. (2005). Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places. *Place Branding*, 1(4), 347–362. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990033>
- Freire, J. R. (2009). Local people a critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*, 16(7), 420–438. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550097>
- Gertner, D. (2011a). A (tentative) meta-analysis of the “place marketing” and “place branding” literature. *Journal of Brand Management*, 19(2), 112–131.
- Gertner, D. (2011b). Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(2), 91–106. <https://doi.org/10.1057/pb.2011.7>

- Gertner, D., & Kotler, P. (2004). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. In *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition* (pp. 40–56). <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- Giannias, D. A. (1998). A quality of life based ranking of Canadian cities. *Urban Studies*, 35, 12, 22.
- Gigantic Digital Growth. (n.d.). *Gigantic Digital Growth*.
- Goldsmith, R., Lafferty, & Newell. (2000). The influence of corporate credibility on consumer attitudes and purchase intent. *Corporate Reputation Review*, 3, 304–318.
- Govers, R., & Go, F. (2009). *Place Branding Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*.
- Grandi, R. (2015). Bologna City Branding Project. *E-Revista LOGO*, 4(1), 1–20. <https://doi.org/10.26771/e-Revista.LOGO/2015.1.01>
- Guedes, N. (2020, March 5). Terminal do Barreiro ameaça saúde pública com solos contaminados e viola Lei da Água. *TSF*. <https://www.tsf.pt/portugal/sociedade/terminal-do-barreiro-ameaca-saude-publica-com-solos-contaminados-e-viola-lei-da-agua-11889302.html>
- Haider, D. H., Hamlin, M. A., Kotler, P., & Rein, I. (2002). *Marketing Asian Places*. John Wiley & Sons.
- Hankinson, G. (2001). Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities. *Journal of Brand Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540060>
- Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 109–121. <https://doi.org/10.1177/135676670401000202>
- Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*, 14(3),

240–254. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550065>

Hatch, M. J., & Kavaratzis, M. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69–86.
<https://doi.org/10.1177/1470593112467268>

Idealista. (n.d.). *Evolução do preço das casas à venda, Vila Franca de Xira*. Retrieved January 5, 2021, from <https://www.idealista.pt/media/relatorios-preco-habitacao/venda/lisboa/vila-franca-de-xira/>

Idealista. (2021a). *Evolução do preço das casas à venda, Almada*.
<https://www.idealista.pt/media/relatorios-preco-habitacao/venda/setubal/almada/>

Idealista. (2021b). *Evolução do preço das casas à venda, Lisboa*.
<https://www.idealista.pt/media/relatorios-preco-habitacao/venda/lisboa/>

Idealista. (2021c). *Evolução do preço das casas à venda, Olivais*.

Idealista. (2021d). *Evolução dos preços das casa à venda, Barreiro*.

Idealista. (2021e). *Evolução dos preços das casas à venda, Alcochete*.
<https://www.idealista.pt/media/relatorios-preco-habitacao/venda/setubal/alcochete/>

Idealista. (2021f). *Evolução dos preços das casas à venda, Seixal*.
<https://www.idealista.pt/media/relatorios-preco-habitacao/venda/setubal/seixal/>

Idealista. (2021g). *Imobiliário dá força ao investimento estrangeiro em Portugal*. Idealista.
<https://www.idealista.pt/news/financas/investimentos/2021/05/24/47469-imobiliario-da-forca-ao-investimento-estrangeiro-em-portugal>

Insch, A. (2011). Branding the city as an attractive place to live. In *City branding: Theory and cases* (Issue March, pp. 8–14). Palgrave Macmillan.

Jasfil. (n.d.). *Pinus Urban Gardem*. Retrieved January 16, 2021, from
<https://www.jasfil.com/portfolio/pinus-urban-garden/>

- Jornal de Notícias. (2020). *Santander diz que Luanda Leaks “não ajuda” à reputação da banca*.
<https://www.jn.pt/economia/santander-diz-que-luanda-leaks-nao-ajuda-a-reputacao-da-banca-11766925.html>
- Kalandides, A., Kavaratzis, M., Boisen, M., & Kavaratzis, M. (2012). From “necessary evil” to necessity: Stakeholders’ involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 7–19. <https://doi.org/10.1108/17538331211209013>
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.
- Karoub, J., & Householder, M. (2011). *Chrysler ad has people talking about Detroit*. NBC News.
<https://www.nbcnews.com/id/wbna41464547>
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58–73.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
- Kavaratzis, M. (2008). *From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. University of Groningen.
- Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(1), 26–37. <https://doi.org/10.1057/pb.2008.3>
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City branding: an effective assertion of. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale*, 96(5)(5), 506. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x>
- Kavaratzis, M., Braun, E., & Zenker, S. (2010). My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding. *50th European Regional Science Association (ERSA) Congress*.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. (2013). Strategic brand management. In *Strategic Brand Management: Building,*

- Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed., Issue 4). Pearson Education Limited.
- Keller, K., & Kotler, P. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education Limited.
<https://doi.org/10.1080/08911760903022556>
- Keller, K., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Kings's Cross. (2020). *Who is developing King's Cross?* <https://www.kingscross.co.uk/whos-developing-kings-cross>
- Knowledge Quarter. (2019). *KQ 2025 – Strategy*.
<https://www.knowledgequarter.london/download/kq-2025-strategy/>
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7–8), 998–1016.
- Kotler, P., Asplund, C., Haider, C., & Rein, I. (1999). *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. Pearson Education.
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). There's no place like our place! The marketing of cities, regions, and nations. *The Futurist*, 27(6), 14–21.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10–15.
- Landor. (2010). *Rebranding the city of Melbourne*. Landor. <https://landor.com/rebranding-the-city-of-melbourne>
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11–19.
- Leite das Neves, D. (2010). A CUF e o Barreiro: responsabilidade social, empresarial e sustentabilidade. In *Actas do Colóquio Internacional Industrialização em Portugal no século XX: o caso do Barreiro: centenário da CUF no Barreiro, 1908-2008* (pp. 109–123).

EDIUAL - Universidade Autónoma de Lisboa.

Libertas. (n.d.-a). *Condomínio Liberdade*. Retrieved January 15, 2021, from <https://condominio-liberdade.libertas-projects.pt>

Libertas. (n.d.-b). *One River*. Retrieved January 15, 2021, from <https://www.libertas.pt/one-river/>

Libertas. (n.d.-c). *River Terraces*. Retrieved January 15, 2021, from <https://www.libertas.pt/river-terraces/>

Libertas. (n.d.-d). *Tagus Bay*. Retrieved January 14, 2021, from <http://tagus-bay.libertas-projects.pt>

Lourenço, M. (2017). *A Different View*. Youtube. <https://youtu.be/Kc77JjC83v4>

Maurya, U. K., & Mishra, P. (2012). What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 122–134.
<http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/1322>

McKinnell, E. (2020). *The story behind the design of the Shard and the surprising way it got its name*. My London. <https://www.mylondon.news/news/zone-1-news/story-behind-design-shard-surprising-18268813>

Media Capital Digital. (2020). *Ephemera, episódio 45: O que o país não tem, a C.U.F. cria*. TVI24.

Media Capital Digital. (2021). *Ephemera, episódio 43: A cidade dos arquivos*. TVI.
<https://tvi.iol.pt/videosmaisvistos/ephemera-episodio-43-a-cidade-dos-arquivos/5e2cdd840cf2c472ec72134f>

Mendes, A. (2014). *Branding: A Gestão de Marca* (2nd ed.). Edições IADE.

Michelangeli, A. (2015). Quality of Life in Cities. *Quality of Life in Cities*, June, 13.
<https://doi.org/10.4324/9781315764214>

Montaña, J., Guzmán, F., & Moll, I. (2007). Branding and design management: a brand design

- management model. *Journal of Marketing Management*, 23(9–10), 829–840.
<https://doi.org/10.1362/026725707x250340>
- Nedland, M. (2016). Using Place Branding Strategy to Create Homebuyer Demand for Legacy City Neighborhoods. *Community Development Investment Review*, 1, 100–116.
<https://ideas.repec.org/a/fip/fedfcr/00065.html>
- Neumeier, M. (2008). *The Brand Gap* (2nd ed.). Bookman.
- NYC & Company. (2008). *Mayor Bloomberg and NYC & Company Expand Just Ask the Locals Tourist Appreciation Campaign*. <https://business.nycgo.com/press-and-media/press-releases/articles/post/press-releaseexpansion-of-just-ask-the-locals-04-28-08/>
- Observador. (n.d.). *Resultados de pesquisa: “Barreiro.”* Retrieved May 19, 2021, from <https://observador.pt/pesquisa/?q=barreiro>
- Palgrave Macmillan. (n.d.). *Place Branding and Public Diplomacy*. Retrieved June 13, 2021, from <https://www.palgrave.com/gp/journal/41254>
- Pereira, P. (2010). Gerir o crescimento empresarial – a evolução da estrutura organizativa da CUF, 1865 -1975. In *O Barreiro operário: anos 30/50. um retrato social* (pp. 37–57). EDIUAL - Universidade Autónoma de Lisboa.
- Pereira, S. (2020, May 1). Três dias a escutar o Barreiro Em Rede. *Público*.
<https://www.publico.pt/2020/05/01/culturaipsilon/noticia/tres-dias-escutar-barreiro-rede-1914312>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage* (1st ed.). The Free Press.
- Power, A. (2016). *How Europe’s industrial cities bounced back from the brink of ruin*. The Conversation.
- Quinta do Pinhão. (n.d.). *Quinta do Pinhão*. Retrieved January 14, 2021, from <https://www.quintadopinhao.pt>
- Rainisto, S. (2003). Success Factors of Place Marketing : a Study of Place Marketing Practices in

Northern Europe and the United States [Helsinki University of technology]. In *International Business*.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2106/isbn9512266849.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Risser, R., Schmeidler, K., Steg, L., Forward, S., & Martincigh, L. (2006). Assessment of the quality of life in cities: Environmental conditions and mobility. *Urbani Izziv*, 17(1), 187–193. <https://doi.org/10.5379/urbani-izziv-en-2006-17-01-02-004>

Rito, F. A. (2020, June 4). Saint Germain vai transformar antiga quinta senhorial num novo pólo do Barreiro. *Público*. <https://www.publico.pt/2020/06/04/local/noticia/saint-germain-vai-transformar-quinta-senhorial-novo-polo-barreiro-1919369>

Rosas, F. (2015). *História a história - A CUF do Barreiro, um século de indústria*. RTP Ensina.

Saunders, P. (2018). *Detroit, It's OK To Lose Out On Amazon HQ2*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/petesaunders1/2018/01/30/detroit-its-ok-to-lose-out-on-amazon-hq2/>

Scaletsky, C. C., & Xavier da Costa, F. C. (2019). Design management & strategic design: Cross perspectives. *Strategic Design Research Journal*, 12(1), 27–42. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2019.121.03>

SGAL. (n.d.). *Condomínio do Lago*. Retrieved January 15, 2021, from <http://sgal.altadelisboa.com/imoveis/apartamentos/condominiodolago/>

Shap, A. (n.d.). *Just Ask The Locals NYC Campaign*. Retrieved February 22, 2021, from <https://www.ambershap.com/just-ask-the-locals-campaign>

Team London Bridge. (n.d.-a). *Revealed*. Retrieved December 10, 2020, from <https://www.teamlondonbridge.co.uk/revealed>

Team London Bridge. (n.d.-b). *What We Do*. Retrieved July 15, 2021, from <https://www.teamlondonbridge.co.uk/about-us>

The Editors of Encyclopaedia Britannica. (n.d.). *Detroit, Michigan, United States*. Encyclopedia Britannica.

Urban Redevelopment Authority. (n.d.). *About Us*. URA.

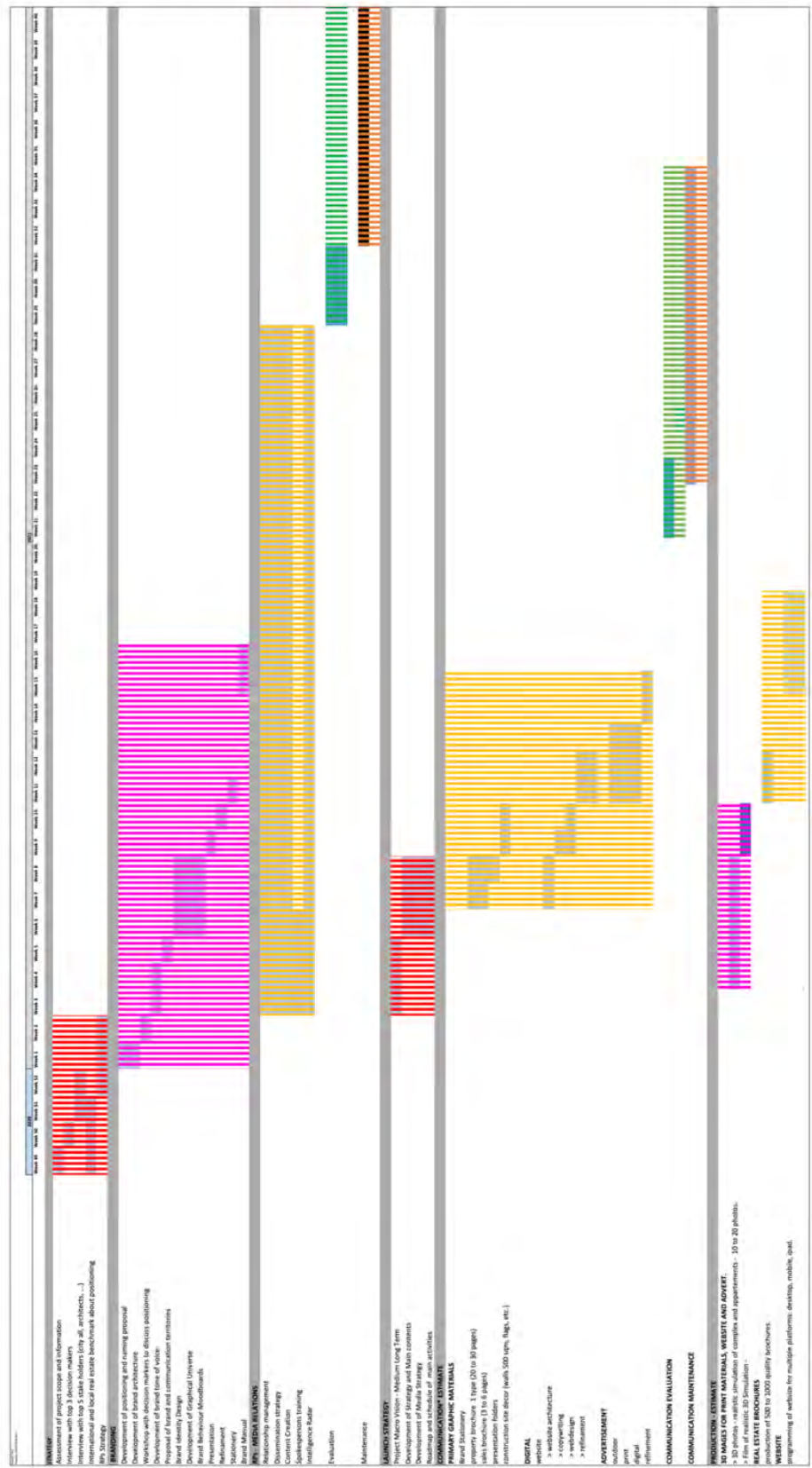
Virgo, B., & de Chernatony, L. (2006). Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the City of Birmingham brand. *Journal of Brand Management*, 13(6), 379–392.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540280>

Ward, S. V. (1998). *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850 - 2000*. E & FN Spon.

Werklig. (2009). *City of Helsinki , Finland*. Werklig - A Brand Design Agency from Helsinki.
<https://werklig.com/project/city-of-helsinki/>

Wieden + Kennedy. (2010). *Chrysler: Imported From Detroit*. Wieden + Kennedy.
<https://www.wk.com/work/chrysler-imported-from-detroit/>

ANEXO I: CRONOGRAMA INICIAL DO PROJETO



ANEXO II: ANÁLISE DE CASOS DE ESTUDO

*Alguns casos de estudo presentes na apresentação final aos *stakeholders* (anexo VI) não constam desta tabela, uma vez que só foram identificados como bons casos de estudo numa fase final do projeto e não no momento de análise inicial.

Briefing // Quem o pediu?	Desenvolvimento	Objetivo da marca	Resultados	Target	Suportes
London Bridge					
Em novembro de 2005 as organizações mais valiosas sediadas na zona da <i>London Bridge</i> e a <i>Tower Bridge</i> votaram para criar um fundo denominado de: <i>Business Improvement District</i> a partir de contribuições anuais. A <i>Team London Bridge</i> é a equipa que gere a área e o fundo. (Team London Bridge, n.d.-d)		Têm como objetivo providenciar serviços, informação e apoio para tornar a zona de London Bridge como a mais cobiçada e gerir o melhor destino empresarial da cidade de Londres. (Team London Bridge, n.d.-d)	Proposta de valor Atributos de marca Características do local Mensagens chave Análise de Mercado. Criação de uma identidade para o local.	“Businesses, public organizations and their employees. It covers existing businesses and businesses who are looking for a central city location in London – be they large corporates or small to medium sized independents, entrepreneurs, and start-ups. And it includes employees who currently work for businesses in the London Bridge area, people who would like to work in the area and people who would like to live and work in the area”. (Place Matters, 2013, p.10)	Dinamização de eventos e ações: - London Bridge Hive - New London Bridge Hub - Infobike team - LB Culture Strategy - National Counter-Terrorism summit - London Bridge Open Kitchen (Team London Bridge, 2017a, 2019)(Team London Bridge, n.d.-b) <i>At London Bridge Website</i> (Team London Bridge, n.d.-a) <i>Team London Bridge Website</i> (Team London Bridge, 2017b)
A reter: Um conjunto de empresas com meios e interesse na zona entenderam que seria necessário dinamizar a sua área para que eles próprios pudessem ter mais sucesso enquanto empresas localizadas na London Bridge. Criaram uma associação que dinamiza diferentes eventos para a comunidade tendo em conta diversos fatores.					
London Bridge Revealed, Team London Bridge					
Um projeto da Team London Bridge “In 2016 London Bridge area was set to undergo medium-term changes to its streetscape. In an environment already challenged by the impact of long-term works and development, there were concerns this would provide new obstacles to businesses wanting to welcome people to the area.” (Team London Bridge, n.d.-a)		“To welcome people to London Bridge. To promote cultural attractions. To establish London Bridge identity To brighten streets To improve wayfinding To mitigate effects of large-scale development works To tell wider audience that London Bridge is open for business.” Team London Bridge, n.d.-c)	Linguagem gráfica, essência da marca, <i>Brand Keystones, Supporting Building Blocks</i> (Placematters, 2014) Proposta de Valor (Placematters, 2013)		Posters, Website, mapas de visitantes, guia de eventos, patrocínios de festivais, (Team London Bridge, n.d.-c) Promotional Video (Team London Bridge, 2016) Brand Identity (Placematters, 2014) <i>Banners</i> para postes de iluminação a promover atrações culturais; Publicidade no metropolitano; instalações de <i>pop up art</i> em cinco localizações; workshops de arte e herança; etc. (Creuna, 2019)
A reter: Exemplo de evento promocional, com o objetivo de tornar a área mais apelativa para trabalhar e chamar turistas desenvolvendo novos eventos.					
22@Barcelona					
Em 2000, a Câmara Municipal de Barcelona aprovou um novo planeamento urbano destinado a transformar a antiga zona industrial de Poblenou, composta por fábricas obsoletas há muito abandonadas ou	22a era designação anterior, proveniente de “contextos de solos industriais”. O objetivo de promover e gerir a transformação prevista para o	“Its aim is to convert Poblenou into the city's technological and innovation district, as well as to increase leisure and residential spaces. It is part of one of	“Since the beginning of the project the refurbishment of 67% of over ground has been started, under 110 plans for urban amelioration. Said projects will result in obtaining [...] new production facilities, social housing, facilities and technical services.	22@NETWORKBCN— “is a private business association that gathers the major organizations of the district, large companies, universities, research centers, and a	

simplesmente pouco produtivas, num íman para novas atividades. Foi assim criada pelo município a sociedade municipal <i>22 Arroba BCN, S.A.U.</i>. Tem como objetivo promover a instituição e desenvolver conteúdos estratégicos nestes espaços recentemente criados, facilitando a projeção internacional dos novos negócios, ciência, educação e atividade cultural da área. Caracteriza-se como sendo um <i>innovation district</i>. (Adorján, 2016) (22@NETWORKBCN, n.d.-a) “22@Barcelona project transforms the old industrial areas in a high-quality environment for working, living and learning. The goal is to encourage landowners to update obsolete urban planning elements from the end of the 19th and beginning of the 20th centuries while maintaining economic activity. “(Bearing Consulting, 2012)	projeto 22@Barcelona, inclui a criação de mais de 4.000.000 m² de novos terrenos, a reurbanização de 35 km de ruas e o fornecimento de aproximadamente 220.000m² de terreno para novas instalações públicas e espaços verdes, bem como novas habitações em regime de habitação social nas antigas zonas industriais do centro da cidade. (Adorján, 2016) “As a result, the number of people working in Poblenou has risen significantly.” (Barcelona City Council, 2008)	Europe's biggest urban regeneration schemes. [...] As a project of urban refurbishment, it responds to the necessity of recovering the social and economic dynamism of Poblenou and creates a diverse and balanced environment where the different facilities coexist with state-subsidized buildings (...). As a project of economic refurbishment, it constitutes a unique opportunity to turn Poblenou into an important scientific, technologic and cultural platform transforming Barcelona into one of the most dynamic and innovative cities throughout the world. As a project of social refurbishment, it facilitates the interrelation among different professionals who work in the area and the participation of the district's neighbours in the opportunities information technologies offer. . Sustain the productive character of the territory, by favouring knowledge-intensive activities. . Encourage the generation and installation of knowledge centers . Implement an infrastructure plan [...] that forge and consolidate the district as an advanced tertiary land. . Preserve the architectural, and industrial heritage of the district Foster the conditions for the development of an open	The real estate sector has decisively supported the Project: 74 of the 110 plans approved are promoted by the private sector [...]. The 22@Barcelona project has likewise been warmly received by the business community: 1,441 firms have already established in the 22@Barcelona district or are in the process of building their corporate HQs there. More than 69% of the companies that have moved to the 22@Barcelona district since 2001 belong to one of the five strategic 22@Barcelona sectors: media, ITC, MedTech, energy or design.” (Barcelona City Council, 2008) . Preservação do património industrial.	large network of SMEs and startups with activity in the district. “(22@NETWORKBCN, n.d.-b) 22@Digital District – “carries out innovative actions in order to foster the use of the new information and communication Technologies in everyday life and to facilitate communication among people.” “(22@NETWORKBCN, n.d.-b) 22@Voluntariat (22@NETWORKBCN, n.d.-c)
--	--	--	---	--

		ecosystem of innovation. (Bearing Consulting, 2012)			
A reter: Zona da cidade que foi reorganizada com um passado industrial. Investimento por parte da cidade. Preocupação em preservar e contar o passado industrial.					
Dumbo, Brooklyn, NY					
Iniciado pela comunidade.	A zona era principalmente um distrito industrial, com armazéns e fábricas. Com a desindustrialização da cidade de Nova Iorque, Dumbo começou a tornar-se maioritariamente residencial; artistas e outros jovens proprietários de casas procuram, no final dos anos 70, <i>lofts</i> relativamente grandes e baratos para estúdios e habitação.	Para impedir o investimento na área os residentes deram-lhe o nome de DUMBO para que um nome pouco atrativo desincentivasse o olhar de possíveis investidores. “Near the end of the 20th century, as property became more and more expensive in Manhattan, Dumbo became increasingly gentrified.” (Dumbo, 2021b).	A área emergiu como um dos principais distritos artísticos da cidade de Nova Iorque, Dumbo tem a maior concentração de empresas tecnológicas da cidade. (Dumbo, 2021b)		Recentemente lançada a plataforma <i>Dumbo BID — Improvement District</i> (Dumbo, 2021a)
A reter: O nome é importante para a gentrificação de um lugar. Gentrificação é o fenómeno que afeta uma região pela alteração das dinâmicas da composição do local, tal como novos pontos comerciais ou construção de novos edifícios, valorizando a região e afetando a população de baixa renda local.					
The Knowledge Quarter, Nick Watts					
Em 2014, uma parceria de 35 organizações iniciou o trabalho de construção de um centro de conhecimento e negócios de classe mundial para o século XXI. (Knowledge Quarter, 2019)		Um dos principais objetivos do projeto é desassociar o local com uma cultura de prostituição. Visão: “Transforming lives through knowledge and innovation.” Missão: “We work together to unlock our diverse neighbourhoods’ unique resources of knowledge and innovation for the benefit of all.” Valores: “Collaborative, Ambitious, Innovative, Trust” Prioridades Estratégicas: “Advocacy, Knowledge Exchange, People, Place”. (Cada um tem os seus objetivos delineados e modo como vão incentivar) (Knowledge Quarter, 2019)	“The Knowledge Quarter supports the brand ‘London’. The identity of the city is partly held up by cultural and scientific pillars. It is no accident that some of the world’s most reputable cultural and knowledge institutes are located in this city. The Knowledge Quarter strengthens this brand proposition.” (Brand Urban Agency, 2018) Num raio de poucos metros pode-se encontrar um centro de conhecimento que vai desde os primeiros livros, até à mais recente criatividade e pesquisa médica de topo, passando pelos mais recentes desenhos de moda e criatividade. É um lugar para interagir e partilhar ideias em estreita proximidade.	Visitantes, estudantes, investigadores e pessoas que vivem e trabalham em Londres.	. Dinamização de eventos e parcerias . Associação feita por partners dentro do raio de 1 milha. Acesso a conteúdos exclusivos. . KQ Knowledge Bank — “There are an endless number of reasons to join the Knowledge Bank, from continuous professional development to easy networking. However, we find the most exciting reason is that everyone is just a short walk away from each other. A simple request for a mid-morning coffee has the potential to spark a number of interesting conversations and initiatives”. (Knowledge Quarter, n.d.-a) . Website (Knowledge Quarter, n.d.-b) . Publicações editoriais (Knowledge Quarter, 2019) . Marca (Brother, 2019). Tagline: <i>KQ is where thinking joins up.</i>
A reter: Estabelecer pontos-chave de atuação e o modo de desenvolvimento para cada um deles. Definir indicadores de performance.					
Bairro da Gente, Caio Esteves Branding + Design					

Situado na cidade de Limeira, região de Campinas. SP. O Bairro da Gente é uma empresa de <i>impact place-making</i> que tem como vocação criar espaços públicos de qualidade, memoráveis, lugares pensados para proporcionar a troca e o relacionamento entre seus habitantes. Foi pedida a conceção de um novo bairro em Limeira, numa área anteriormente ocupada por um aeroclube. A iniciativa parte de conceitos e ensinamentos de Jane Jacobs e Jan Gehl para a melhoria da vida urbana e fundamenta-se em processos participativos com a população, através de diálogos e oficinas (Assaf <i>et al.</i>, 2016).	Entender as preocupações, anseios e necessidades dos moradores e a sua qualidade de vida. Também houve uma iniciativa na escola para que as crianças participassem. Essas dinâmicas colaborativas têm como objetivo fazer levantamento das atividades e usos dos espaços públicos, para além de identificar, ainda que embrionariamente, as identidades dos moradores da região, assim como alguns comportamentos de consumo e identificações culturais (Assaf <i>et al.</i>, 2016, p.17).	“O Bairro da Gente sustenta-se enquanto marca no tripé: Renda mista, uso misto e diversidade de culturas e produtos. (...) [T]em como objetivo a criação de lugares com vocação para novas centralidades. A existência de elementos geradores de renda no próprio bairro, (...) diminui os deslocamentos entre moradores da periferia em direção as áreas centrais, movimento que contribui também, diretamente, para a melhoria da qualidade de vida dos habitantes e indiretamente como trânsito da região.” (Assaf <i>et al.</i>, 2016, p.5) Objetivos do lugar: - Diversidade: A felicidade traduzida no convívio com diferentes pessoas de diferentes culturas e rendas. (...). - Alma: novas centralidades com uso misto. Comércio local e empowerment do pequeno comerciante, espaços públicos pensados para a convivência. - Acesso: (...) invertendo a prioridade: pedestres/ciclistas/carros. Mobilidade como drive de saúde e felicidade.” (Assaf <i>et al.</i>, 2016)	Criação do posicionamento para os lugares culturais e o seu desenvolvimento consoante as necessidades da população. “Felicidade, Conectividade e Vida Comunitária” (Assaf <i>et al.</i>, 2016).	População.	Marca – cartões de apresentação, logo, estacionamento Diagramas Publicações editoriais Sinalização – totens e faixas de piso. Sinalização de percursos por cores no chão. Entradas simbólicas em cada <i>district</i>. Mecanismos de colaboração online e offline (Assaf <i>et al.</i>, 2016)
A reter: Colaboração com as pessoas do Bairro para entender as suas necessidades, uma vez que a marca é para elas. Princípios de integração de espaços e comunidades. Não se encontram indícios de que a proposta tenha sido posta em prática.					
Austin					
	Os habitantes construíram a identidade do espaço que é aproveitado pelo negócios e identidades governamentais.	Considerada a cidade com o crescimento mais rápido nos EUA.	Marca criada para promover os negócios locais, aproveitada para se diferenciar das grandes cidades. Para os locais é um modo de viver.		Site sobre as coisas peculiares de Austin. (Keep Austin Weird, n.d.) <i>Merchandising</i> criado pelos locais. Tagline: <i>Keep Autin Weird</i>
A reter: Como toda a população aceita e prolifera, um modo de estar.					
Leicester Square, Lantern					

<i>Heart of London Business Alliance e Westminster Council</i>	“The logo captures its very essence – a heart, an upturned ‘L’ pointing to the centre of London, a pin on a map and the glowing lights of a 24hr entertainment hub. The letters LSQ reflect a common usage shorthand version of the area’s name – often used online and across social media. The logo is supported by a suite of colourful gradients, designed to represent the sense of flow and change in light as the destination evolves throughout the day.” (Lantern, 2020)	Mostrar a energia do local. “... drive visitor numbers and enable the area to stand out against global and local competing destinations.” (Lantern, n.d.)	Posicionado como o coração de Londres — “Located in the vibrant heart of London” (Leicester Square, n.d.). “A new narrative captures the spirit and attitude of the area whilst also revealing many of the surprising stories the Square has to offer”. (Lantern, n.d.) Gradientes coloridos: “Sense of flow and change in light as the destination evolves throughout the day.” (Lantern, n.d.)	Todos os visitantes	Identidade Gráfica; Mupis: Items Promocionais; Conteúdo para redes sociais Website (Leicester Square, n.d.) Copy: “Anything but square”; “Mindblowing entertainment”; “Mouth-watering food & drink”; “eye-popping shopping”; “head-turning shopping”; “stay social with the square” (Leicester Square, n.d.) “programme of cultural events, designed to provide visitors with a multi-sensory brand experience while showcasing the area’s variety of venues. “ (Lantern, 2020)
A reter: Rebranding de um local com o objetivo de competir ao mais alto nível com os espaços circundantes e incentivar a economia do local. Identidade em concordância com a energia do local.					
King’s Cross, Someone					
King’s Cross Central Limited Partnership que detém todos os terrenos e é responsável pelo desenvolvimento da área (Kings’s Cross, 2020).	“What was an underused industrial wasteland has been transformed into a new part of the city with homes, shops, offices, galleries, bars, restaurants, schools, and even a university. It’s a whole new piece of London with a brand new postcode – N1C.” (Kings’s Cross, 2020) Entrevistas e programas de pesquisa: “working alongside Argent, local residents, retailers and restaurateurs to help better connect this unique central London location”. (Someone, n.d.)	“aims to bring together its shops, events and residential areas under one identity”. (Dawood, 2017)	Sistema flexível e adaptável Nova Tipografia – ghost signs (Someone, n.d.)		Jornal Local – “With so many exciting new events and ideas taking shape, it’s time to develop a more useful way to bring these original stories together. With so many facets, King’s Cross is a place with a thousand stories, so a newspaper is the perfect medium to develop for those in and around the area”. (Someone, n.d.) Website (King’s Cross, n.d.) Identidade gráfica; Social Media; Iconografia; Wayfinding; Mapa (Someone, n.d.)
A reter: Tem por base de comunicação um grafismo emblemático que representa a história do local. Era uma área muito importante industrialmente em 1800, mas quando a estrada substituiu os caminhos de ferro, passou a ser uma zona em decadência de armazéns e terras contaminadas. O momento de transformação foi em 1996 com a mudança de uma estação de caminhos de ferro. A DHL decidiu investir no terreno, juntando-se depois mais investidores.					
Helsínquia, Werklig					
Cidade de Helsínquia	A Cidade de Helsínquia não tinha uma identidade uniforme para os seus diversos departamentos e projetos. O único	“The new logo was designed to be adaptive and responsive to various content. The graphic wave motif (and its	“In the future, Helsinki will be better known for its influential people, acts and encounters. Our attitude ”One	Uma marca para todos os que vivem na cidade, para os estrangeiro, turistas e imigrantes, e para os	Website institucional (City of Helsinki, n.d.-b) Website da Marca (City of Helsinki, n.d.-a)

	elemento consistente é o brasão da cidade.	variations) used as a graphic element was also derived from the coat of arms.” (Werklig, 2009)	Hel of an impact” challenges you to think big, and encourages you to carry out exceptional deeds. This gives you the opportunity to make Helsinki to stand out from other cities. Helsinki is a place where you can make a difference for the good of the whole world, with people who are passionate about making a difference.” (City of Helsinki, n.d.)	40 000 trabalhadores da cidade.	Visual Identity Guidelines: Logo; Iconografia; Infografia; Sinalética; Animações (Helsinki, 2016) Plataforma de <i>Visual identity Guidelines</i> e <i>UI Guidelines</i> para coerência de todos os serviços digitais da cidade. (City of Helsinki, 2019) <i>One Hel of an impact.</i>
A reter: Uma identidade pensada para ser intemporal e durar décadas.					
Broadgate DN&CO					
	“We created a brand strategy and identity to capture the excitement around Broadgate's reinvention — asking people to imagine what could happen where innovation and finance play. Reflects Broadgate's unique status as a wholly-pedestrianised neighbourhood — a place that energises people by connecting, empowering and surprising them. [...] A dynamic and constantly shifting container and outline. [...] The B goes on to become a window and container for images, presumably scenes of the future. The brand strategy visually translates into a digital-first identity that's always in motion through a generative “kinetic B”.”(DN&CO, n.d.)		“In use, the ‘kinetic B’ can be whole or cropped, filled or outlined, graphic or textural — it becomes an edge to cross, a line to follow, or a window into the moving world of Broadgate with its food, events and arts programme.” (DN&CO, n.d.)		Website (British Land & GIC, n.d.) <i>Kinetic B</i> : “a user-friendly tool to manipulate the ‘B’ and generate endless variations for static and animated applications.” (DN&CO, n.d.) Identidade de marca: <i>Social Media</i> ; <i>Stationary</i> ; <i>Posters</i> (DN&CO, n.d.) Aplicações nos passeios (DN&CO, n.d.)
A reter: Usar a marca como uma janela para um futuro com inúmeras possibilidades porque a área se está a reinventar					
Unlock Tampa Bay, The Spark					
A cidade era vista como mais uma com sol e praias na Flórida, não sendo o destino mas um ponto de passagem para os visitantes. Perdiam-se perante a competição, portanto era necessário redefinir o posicionamento.	“Focus sessions across the U.S. and abroad to learn about the public perception, and how it contrasts with the competition in Florida and around the globe” (LogoGrand, 2020).	“Unlock Tampa Bay helps people to visit and explore the wonders that we still have today. The colors intended to set multicultural Tampa besides the steady stream of shimmering, cheerful beige colors used by marketing companies for other locations in Florida.” (LogoGrand, 2020) É mais do que uma cidade de praia. É cultura, desporto, aventura, etc.	A relação mais direta existente com a história da cidade é o uso da caveira. “Be different, be bold.” “Florida’s most...” Dá-se aos visitantes “the keys to our treasure”.	Principal foco no turismo.	Estacionário Revista Website (Visit Tampa Bay, n.d.) Identidade gráfica (Visit Tampa Bay, 2018) Video promocional: (SPARK, 2013)
A reter: Posicionamento como o melhor de algo maior. É uma cidade que à partida parece igual às circundantes. É necessário mostrar a diferença.					
Melbourne, Landor					
Cidade de Melbourne	“The stages involved in the rebrand were multiple: . Investigation through desk research, stakeholder (internal	“The challenge was to reflect the different aspects of the city-from authoritative, restrained, and serious to	“We realized that if we got it right it would allow Melbourne to flex, grow, and evolve along with a growing		Identidade gráfica: “This included logo design and all aspects of how it should be portrayed across

	and external) interviews, workshops, and audits (communications, behaviour, brand architecture, and competitors). . Identification and articulation of the core brand idea—what it stands for, what it does, how it does it, and what its vision for the future is. Based on this driving idea, we developed a strategic, integrated branding programme. . The design and creation of the identity is based on the core idea(...). . The final stage was implementation: developing comprehensive guidelines and artwork to help manage the rollout of the new identity” (Landor, 2010).	vibrant, visionary, and passionate. The new identity also needed to overcome political complexities, improve the cost-effectiveness of managing the brand, and unite a disparate range of governing bodies and an ever-growing portfolio of initiatives, programs, services, events, and activities.” (Landor, 2010) “We built a degree of flexibility into the city identity system, leaving room for initiative and creative interpretation. The brand system resists the traditional thinking about identity design, instead embracing the idea of modulation and adaptation.” (Landor, 2010)	and changing population and connect dynamically with future opportunities”. (Landor, 2010) Passados 10 anos continua a ser uma marca considerada atual e um dos principais <i>case studies</i>.		communications, literature, advertising, sponsorships, co-branding partnerships, 3-D environments, and signage.” This covers the flexible logo system, colour palette, typography, imagery (photography and illustration), tone of voice, design principles, templates, and applications.” (Landor, 2010) Posters Guidelines para a utilização pelas diferentes instituições.
A reter: A forma, cor, etc. muda de acordo com a narrativa urbana. É uma marca intemporal e que se pode adaptar ao mesmo tempo que a cidade se desenvolve. Passos para a construção. Marca Elástica.					
Quebec, Cossette					
	“Rather than place itself within a Canadian context, it has positioned itself as a unique francophone destination within North America, worthy of its UNESCO status”. (Siu Ping, 2018) “Moving away from the anglicised ‘Québec City,’ it has branded itself using the French <i>cit��</i> to emphasise that it is a predominantly French speaking centre” (Siu Ping, 2018). Contrastam com Montreal que �� bilingue.	Utiliza��o da trademark da província: the Hotel Château Frontenac, utilizando também a cor da fachada do mesmo.	<i>Joie de Vivre</i>	Audiência Internacional. Foco no turismo.	Website (Destination Québec Cit��, n.d.)
A reter: Reposiciona-se dentro do continente e não como sendo só um <i>asset</i> do Canadá.					
Be Berlin					
Um projeto que decorreu entre 2008 e 2012, numa altura em que as estatísticas indicavam que ninguém achava Berlin uma cidade atrativa para viver.	Oportunidade dada aos residentes da cidade para darem a sua voz e demonstrarem a sua visão sobre a mesma. Posteriormente, alguns destes casos foram utilizados na campanha	“The belief that Berliners were able to change the things. Confidence, fun and love for Berlin.” Uma cidade que aceita todas as pessoas.	Obteve resultados positivos e terminou agora em 2020, com a última campanha sobre o Covid.		Não estavam programados eventos para implementar a campanha. #FreedomBerlin

Foi um projeto pedido pelo senado e <i>business community</i> . Nova marca: Wir Berlin	promocional de Berlim. Assim, os residentes contribuíram para dar forma às representações que seriam transmitidas acerca da sua cidade.	Associar a cidade a liberdade			Website
A reter: Tem um <i>claim</i> rígido que não demonstra a diversidade da cidade. A sua dinâmica foi obtida por convidar o utilizador/público-alvo a participar ativamente no projeto.					
Wir Berlin					
Um projeto pedido pela cidade que veio substituir o <i>Be Berlin</i> .	Participação, cada pessoa pode criar o seu moto.	“Berlin is the city of freedom, tolerance and pluralism. Berlin’s new brand identity is not purely about the existing individual diversity, but also about emphasising what unites us as people in Berlin.” (wir.berlin, n.d.) “...to focus not only on the city’s existing potential, but also and above all on the feeling of common identity felt by all Berliners.” (wir.berlin, n.d.)	<i>One Bear for all.</i>		Website (wir.berlin, n.d.)
A reter: Para garantir que as pessoas aceitam, novos posicionamentos e novas campanhas, é necessário deixá-las fazerem parte e sentirem-se importantes e integradas no projeto. Mostrar que são as pessoas que mandam na “mensagem final”.					
El Salvador, Interbrand					
PROESA, the Exports and Investment Promotion Agency of El Salvador	Diagnóstico extensivo e criação de estratégia. “This visual identity was conceived around the concept that “El Salvador is the place where everything converges, germinates, and amplifies.” The different illustrations that make up the identity communicate the multiple dimensions that are a part of the Salvadoran identity: Economic, historic, geographic, and social. The “V” in the logo is the meeting point, where a diversity of natural and cultural riches explodes outwards and expands with vital force—expressing the surprises the country can offer, and the infinite variety of experiences therein.” (Brewer, 2017)	Objetivo de mudar a percepção negativa sobre a América Central, promover o investimento, exportações e turismo. Posicionam-se a partir da localização estratégica do país, a sua população jovem e a paisagem natural. O que diferencia o país é a sua hospitalidade.	<i>Great Like our people</i> Uma imagem que varia na sua iconografia e é dinâmica.	Turistas Residentes	Logo Iconografia Não existem aplicações da marca.
A reter: A marca representa toda a população e a sua diversidade, e as pessoas sentem-se representadas.					
Mississauga, Trajectory					

Projeto de um subúrbio de Toronto, pedido pela cidade.	Processo para a criação da história da marca: “Brand Audit: Review of print and digital city marketing and communication tools and a synopsis of previous studies and reports. The process also involved a review of the many attributes and brand assets the City of Mississauga has to support its image. Municipal Best Practices: Analysis of relevant case studies and best practices, including; a review of 16 comparable cities and downtowns and interviews with two international experts. Stakeholder Interviews: 23 one-on-one interviews with key community stakeholders to explore Mississauga’s current brand and reputation; providing important insights into the strategic direction of the City. Resident and Small Business Survey: A 15-minute online survey, completed by 500 Mississauga residents and 100 small businesses to gain a better understanding of their thoughts and opinions of Mississauga. Brand Workshops: A series of four brand workshops (...) to better understand Mississauga’s current reputation, in terms of both its positive attributes and what Mississauga must improve in the future in order to continue to be successful.” (The Corporation of the City of Mississauga, 2014)				Equipa montada pela cidade e Trajectory (2015) para a análise exhaustiva. Identidade de marca (The Corporation of the City of Mississauga, n.d.) http://mississaugabrand.ca/
A reter: Processo de cocriação e estudo exhaustivo da população.					
Bologna City, Basiq					

Um projeto posto a concurso pelo Município de Bologna.	Análise da percepção a um nível local, nacional e internacional a partir de questionários feitos a residentes e turistas. Que palavras, argumentos e sentimentos são associados à cidade? Análise da reputação online a partir do método <i>The Sentiment na Knowledge Mining</i>. Análise dos dados. A percepção da image é dada tanto por assets tangíveis como intangíveis. Insight: grande associação com food, open air market, tasting, ice cream, wine, music, etc. Recolha de histórias sobre a cidade – 2 meses de focus groups. Para verificar a informação recolhida criaram um concurso para compilar histórias, palavras e imagens da cidade. Resultou no desenho de um Plano Estratégico Metropolitano que define os elementos identificativos e as narrativas a serem usadas na cidade. Assim puderam avançar com o reposicionamento da cidade. – “orientate the visitor towards discovery of the city in the most natural and instinctive way”. <i>City: open, innovative, pleasant</i> 1ª fase – Logo e conceito: “Bartoli and Pastore designed a system of writing replacing the graphemes of the Latin alphabet with abstract characterising signs. There was thus designed a new alphabet of geometric signs, based on 26 signs to be found in the tangible historical memories of the city of Bologna.” (Grandi, 2015)	Marca participatória 2ª fase – Reposicionais através da valorização, comunicação e gestão da marca: “Hence the model adopted in Bologna identities city branding as the conceptual, ideational and operational frame inside which not only are all the functions of city branding included, but also the two organizational and managerial structures of the project are identified, diversified for objectives and professionalism though operating in an integrated and strategically synergic way” (Grandi, 2015).	Cada cidadão faz parte da identidade de bologna, deste modo pode usar livremente os códigos. – “everyone can create their own story in Bologna” “The accumulation over time of this set of signs and concepts, left by city dwellers or by visitors passing through, will enrich Bologna’s positioning in a collective and sincere story of the city” (Grandi, 2015)		Identidade gráfica: Mupis; Estacionário; Editorial; App, Pratos; Garrafas de vinho; Sacos de compras. (Basiq, 2015) Plataforma de personalização de marca (Fondazione per l’Innovazione Urbana, n.d.) Vídeo de identidade (Fondazione per l’Innovazione Urbana, 2014) Processo e metodologias (Fondazione per l’Innovazione Urbana, 2015) Exposição
A reter: Cada um faz parte da marca e cada um pode-se relacionar com ela. Partilha da marca a partir da sua utilização personalizada pelos habitantes. Inovação. Marca Elástica. Ocorreu pesquisa antes do concurso para entender a cidade.					

Bielefeld, deterringdesign					
Bielefeld Marketing Competition	Identificar: “strong Bielefeld topics, to prioritize and to communicate them together. For the brand analysis the central question arises: "What makes Bielefeld particularly attractive for its residents and guests?"” “To prepare for the online survey, a total of six different workshops were held with a total of 70 citizens and experts. In the second part of the brand analysis, the personal opinion and perception of the people from Bielefeld [...] played a decisive role. 94 specific conditions in Bielefeld were rated by the respondents in terms of their attractiveness. (...) After the analysis are the subject areas: -livable city -strong economy -City of Education and Science best suited to increase the attractiveness of the city of Bielefeld in their perception”” (Bielefeld Marketing, n.d.-b).	Simplicidade O cidadão é um embaixador da marca. “The perception of the city of Bielefeld is to be improved in the medium and long term. This is absolutely necessary because Bielefeld is in increasing competition with comparable cities - for skilled workers, students, potential residents and visitors, for example. In this competitive situation, the city must be able to clearly position its strengths and advantages in terms of communication by focusing on defined target groups and strong core issues. A positive image also increases the pride of the residents. The strategic approach of the Bielefeld city brand envisages focusing on particularly attractive topics and thus maximizing the communicative effect.” Bielefeld Marketing, n.d.-b)	As pessoas compram a escultura do logo para personalizar, e depois é feita uma exposição em 2021. Posteriormente irão expor essas culturas como marcos ao longo da cidade. (Bielefeld Marketing, n.d.-b)	Trabalhadores qualificados, investidores e estudantes. All brand communication activities follow a target group-oriented approach. The aim of Bielefeld's citizens is to strengthen their identification with their city. Companies, investors and founders should be convinced of the advantages of the strong location. For professionals and scientists, it's about presenting the city as an attractive place to live and work. Schoolchildren and students are addressed so that they can choose Bielefeld as a place for their vocational training or study and find their center of life here in the long term. (Day) visitors should be brought into the city for attractive offers and events.	Identidade Gráfica para diversas organizações da cidade e os seus eventos; Escultura (deteringdesign, 2017) Website (Bielefeld Marketing, n.d.-a) Campanhas: > "The #Bielefeldmillion - The End of a Conspiracy" — 2019 - awarded the Effie Germany Bronze 2020. This campaign became the greatest success in the history of Bielefeld city marketing in 2019. In late summer, the city presented the well-known joke "Bielefeld doesn't exist at all!" ironically on the head. This is by calling on Bielefeld to finally prove the claim. As a reward for the proof of "non-existence", at least one million euros beckoned. Of course, no existential evidence followed, but a social media fireworks and headlines around the world about the self-ironic and self-confident action. (Bielefeld Marketing, n.d.-c) > "And now you!" — 2016 — (...) As part of the photo competition "And now you!" Bielefeld fans creatively staged the new logo and presented their results to a broad public. Over 140 unique contributions stand for creative commitment and high identification with the city. (Bielefeld Marketing, n.d.-c)
A reter: Simplicidade. Foco no processo. “Concurso” para as pessoas recriarem à sua maneira o logo. O residente da cidade é o principal embaixador da cidade. Abordagem participativa para o <i>rebranding</i> da cidade e entender a sua marca, o que a cidade simboliza.					
Yucatan, MBLM					

	“First, we conducted an in-depth research process through focus groups, online surveys, workshops, data mining and international benchmark analysis to fully understand the opportunity for differentiation and greater audience relevance. We then created an insights-driven strategic framework to reposition Yucatán, focusing on the ‘emotional proximity’ concept or big idea: the ability to connect with loved ones at a truly emotional level, the ability to share experiences of the environment (the scenic landscapes, various cultural attractions), and the ability to find fulfillment in unforgettable moments.” (MBLM, 2020)	Objetivo: melhorar a percepção de Yucatán mas também “ foster collaboration among government-related entities and increase the number of visitors, the length of their stays and their day-to-day average spending.” (MBLM, 2020) “‘Full-time emotions’ is the red thread of the communications strategy developed to convey the new positioning along with a new identity based on multipurpose shapes and a vibrant graphic system to reflect Yucatán’s unique personality, Mayan heritage and the sophistication and warmth of Yucatecans”. (MBLM, 2020)	“The result is a compelling, relevant and timeless brand and communications strategy, evoking a highly attractive array of experiences and emotions that appeals to domestic and international visitors. The segmentation delivered and helped reach various audiences in a more targeted way, with exclusive content and specific channels to further create a clear and relevant perception for each audience. Our work is helping the tourism board in Mexico to optimize resources and marketing efforts.” (MBLM, 2020)	“(…) local residents, second-home residents (mostly retired foreigners), DINKYs (double income, no kids yet), honeymooners and families. All of them have been part of Yucatán’s past and are essential to keep attracting in the future.” (MBLM, 2020)	Estacionário Bandeiras Graphic Identity Mupis App Autocarros Editorial
A reter: Mesma imagem, e mensagens diferentes para targets diferentes					
Nordkyn , Neue Design Studio					
	“The people of Nordkyn are surrounded by nature, as well as making their livelihoods from it. Based on a new brand strategy and live meteorological data, Neue developed a dynamic logo that changes according to wind and temperature, in the same way the area itself changes with the weather. With the concept “The Mercy of the Elements” we were able to unite different municipalities and conflicting interests. The concept is widely implemented, from digital communication to physical signage.” (Neue Design Studio, 2019)	“On Nordkyn, at the far north of Norway, everything exists at the mercy of the elements. Even its visual identity.” (Neue Design Studio, 2019).	<i>Where nature rules.</i> Ao visitar a página <i>Vist Nordkyn</i>, o logo muda em forma e cor à medida que as condições atmosféricas (vento e temperatura) mudam na região.		
A reter: Imagem Dinâmica tal como a península — varia consoante as condições atmosféricas.					
Raval					
Barcelona City Council Tot Raval	“Create a neighborhood branding campaign to foster local pride and improve the image of the neighborhood, while embracing its diversity of cultures.	“Improve the perception of one of its most marginal and insecure inner city districts: the Raval. The campaign seeks to project a more	“During interviews with local residents about the meaning of Ravalejar, their responses all pointed to shared understanding that the culture of	“... attract new visitors to the district and create a pride of belonging amongst its residents.” (Barcelona Field Studies Center, n.d.).	

	The campaign transformed the name of the neighborhood into a verb, “Ravalejar,” suggesting that the Raval is not just a place, but an attitude and a way of living” (Collins, 2016a)	cohesive image of the neighbourhood but without losing its characteristic identity and personality.” (Barcelona Field Studies Center, n.d.) “...foster collaboration between community groups in order to improve the quality of life of residents.” (Collins, 2016b)	the neighborhood is not singular. With so many different ethnic groups in the same area, they were quick to acknowledge that to “ravalejar” means to recognize the existence of multiple communities and identities.” (Collins, 2016b) “Having raised the question of what it means to Ravalejar, or to be a resident of El Raval, various neighborhood groups and cultural associations that belong to Tot Raval have embarked on a collective process of identity construction and community building.” (Collins, 2016b)		
A reter: Modo como uma estratégia simples pode ter uma eco enorme numa comunidade.					
North of Broad — NoBo					
Marca pedida pela empresa de desenvolvimento do empreendimento.	Necessário vender a qualidade do bairro para poder vender as casas. Estabelecimento de atividades e pontos de interesse no bairro. – “Homeport staff and volunteers invested thousands of hours in community art projects, commercial and residential paintings and plantings, a community garden, and other enhancements.” (homeport, n.d.)	“Youthful, urban, trendy location, [...] Jazz music history in the neighbourhood.” (Nedland, 2016) “High quality new homes with attributes that are competitive with suburban option.” (Nedland, 2016) Tagline com inspiração na cultura de jazz dos anos 30/40: “Cool digs, right downtown” “Jazzed up homes, in a grand old neighbourhood”(Nedland, 2016)	“The image of a penguin was used to help brand North of Broad (or “NoBo”), and today is a part of the neighborhood’s identity and a symbol of better things to come.” (homeport, n.d.) Estratégia eficaz, resultando no aumento do preço das casas porque o bairro aumentou o seu valor.		
A reter: Pegar na história de um bairro para lhe dar uma nova vida e identidade. Dinamização de atividades para manter a identidade do local.					
Middle Main					
Marca pedida pela empresa de desenvolvimento do empreendimento: Hudson River Housing		“(…) working to strengthen and preserve a strong, vibrant, and creative Main Street corridor (...). This initiative celebrates the many assets of the community and employs dynamic strategies to build upon them.	“Diferenciación: a close-knit neighborhood celebrating diverse cultures and flavours. Benefit: Where collaboration and creativity are at your front door.” (Hudson River Housing, n.d.)	“For people energized by differences and interested in making one” (Hudson River Housing, n.d.)	

		We employ innovative strategies that: .Increase pride and community leadership among residents and business owners .Empower and engage stewards of the neighbourhood .Amplify the voices of residents and community stakeholders” (Hudson River Housing, n.d.).			
A reter: Construtora/ Gestora do espaço que dinamiza a comunidade, ouvindo-os e entendendo as suas necessidades					
Paradigm Condo, Blade Creative					
Projeto pedido pelo Molinaro Group	“...a new condo in an area of the city that was not known to be attractive to residential living. We saw this new condo as more than just bricks and mortar. This development could usher in a new standard of condo living in Burlington, provided we elevated it’s under-appreciated location and connect it to the residence. “(Blade Creative, n.d.)			Compradores de classe alta	
Twenty Two Liberty Condo, Adams Design					
Fallon Company		“The brand positioning was built around the idea of “urban living without the urban hassle.” Twenty Two Liberty offered a luxury lifestyle with all the perks of living in the city, but with a relaxing, refreshing private oasis right our your front door.” (Adams Design Boston, n.d.)	“The upside down 2 represents the reflection of a boat on the water in the harbor, the reflection of the clouds and the activity in the glass of the building. The 2’s connect in an abstract way to represent water, waves against a yacht, white sails against the blue sky, reflection of sails, boats, yachts on the water, white clouds against a blue sky. The silver represents the nickel in the finishes of the homes, the chrome on a yacht.” (Adams Design Boston, n.d.)	“The primary demographic were empty nesters coming in from the suburbs wanting to live on the waterfront.” (Adams Design Boston, n.d.)	
The Interlock, Matchstic					
Privado	“West Midtown has a long history of industry and commerce that dates back to the cotton gin and railroad era. The name comes from the Howell Interlocking Historic District—a	<i>The Intersection of Style, Leisure & Substance</i>	“The Interlock is a mixed-use property offering unprecedented space in the Atlanta market: where stylish storefronts sit next to incubator offices and residences and		

	location down the road from our site where four railroad lines converge. This district has been active since 1837 and, today, the tracks still see multiple trains pass through every day. The idea of convergence and connectivity is what inspired the name behind this modern mixed-use property. “The Interlock” pays homage to the history of the area and how industry and commerce continue to hold a key place in the neighborhood’s identity.” (Hospitality Online, n.d.)		restaurants blend in with vibrant city life.” (The Interlock, n.d.)		
A refer: Passado industrial.					
Algarve, MyBrand					
Projeto de 2007 pedido pela Secretaria de Estado do Turismo. Decorreu durante 5 anos com um custo de 14 M€.	“escolha da marca pretende refletir a diversidade da oferta turística do Algarve, que não se limita ao tradicional "sol e praia", apostando na promoção de um conjunto de eventos de cariz desportivo e cultura”. (Jornal de Notícias, 2007)	Experiências que marcam. Programa de animação turística – eventos. Combater a sazonalidade da região. Reforçar a notoriedade da marca algarve na EU e no mundo.	Não foi considerada uma campanha eficaz. Canalizou eventos nos meses de verão quando o objetivo era combater a sazonalidade. O nome suscitou bastantes críticas. “Cerca de 86% dos turistas estrangeiros que fizeram férias no Algarve em agosto de 2011 abandonaram a região sem saber da existência do programa de animação turística Algarve” (Jornal online, 2012).	Turistas internacionais.	
78 Chicago					
Investimento privado	Regem o seu desenvolvimento por 10 princípios (Related, n.d.-b) “Since 2017, we’ve introduced The 78 at nearly 50 community meetings and events. An ongoing dialogue is paramount to creating Chicago’s next great neighborhood, which doesn’t happen without input and feedback from residents.” (Related, n.d.-c)	“The 78 is the first new neighborhood in Chicago in a generation, a transformative spark that will connect the best of Chicago to propel new ideas into groundbreaking achievement.” (Related, n.d.-a)	<i>Community Commitment</i> (Related, n.d.-b)		
Detroit					
O declínio prolongado de Detroit resultou numa grave decadência urbana, com milhares de edifícios vazios em redor da cidade. Algumas partes de Detroit são tão pouco povoadas que a cidade tem dificuldade em fornecer serviços municipais.			Em 2010, houve várias iniciativas dos cidadãos de Detroit e novos residentes para melhorar a paisagem da cidade através		

> Falência bancária > Plano para revitalizar		da renovação e revitalização dos bairros. Tais projetos incluem grupos voluntários de renovação e vários movimentos de jardinagem urbana (Wikipedia, n.d.).	
Born of Fire, Wieden + Kennedy			
Chrysler	O que é que uma comunidade operária sabe sobre luxo? O luxo advém do trabalho árduo e do know-how que passa de geração em geração. Testemunhos das narrativas da cidade: todo o anúncio conta história, desde os edifícios às pessoas que nele aparecem. Caracteriza a cidade pelos seus pontos e pessoas.	O anúncio conseguiu contornar a imagem de ruína sobre o qual Detroit é caracterizada. <i>Detroit’ people: Though & Hardy</i> — Não é um conceito facilmente comercializado, têm que o tornar atrativo.	(Wieden + Kennedy, 2010)
A reter: Como é que se pode traduzir a tradição industrial em algo que venda e que atraia as pessoas.			
It’s halftime in America, Wieden + Kennedy			
Chrysler	Pessoas que quase perderam tudo, mas que conseguiram voltar a recompor-se. Essa é a essência da Motor City - encontrar um caminho no meio das dificuldades. Se não conseguirem encontrar um, criarão.		
St.Kilda, Brandhook + Truly Deeply			
	“When a place has so many different facets, where do you look for a visual language that sums-up the whole? St Kilda means so many things to so many different people. A great charm of the place is that no-matter who you are, there’s a little bit of you reflected in some part of the suburb. Our job was to find a way to reflect this brilliant, yet eclectic mix of glittering parts in a single, cohesive place brand identity.” (Truly Deeply Branding Agency, 2018)	“The answer came from exploring ways to communicate this sense of the many parts making a whole, introducing the unique personality of St Kilda through the visual style”, says David Ansett, Founder and Chief Creator of Brands at Truly Deeply. “From that design context, we developed the ‘Million Brilliant...’ conceptual platform, which became the basis of our key brand communication language, as well as a metaphoric guide for our landmark type design ” (...) (Truly Deeply Branding Agency, 2018)	
A reter: Marca com personalidade. Marca dinâmica e que agrega bastantes elementos numa só linguagem.			
The Meat Packing District, NY, Basedesign			
O pedido partiu do <i>Meatpacking District Improvement Association</i> . — “the not-for-profit business alliance of the area whose mission is to support the business community and to keep the area clean, safe and beautiful for locals and visitors alike”. (Idealist, n.d.) Talvez nenhuma parte de Manhattan tenha mudado tão dramaticamente desde os anos 80 como o distrito dedicado ao embalamento de carne. Localizado no Lower West Side, o distrito transformou-se de um local de armazéns num dos bairros mais luxuosos e vivos da cidade.		“Traditionally notorious for its namesake, now-shut-down hourly hotels, and status as the mecca for NYC club culture, the Meatpacking district has recently experienced significant change. The challenge for Base was to reconcile the clash between the newer side of the neighborhood – art, culture, design, fashion, food, and technology – with the area’s colorful past. Then we realized – this clash is what makes it so great.” (Base Design, n.d.)	
		O objetivo foi de criar uma marca com o poder de mudar as perceções sobre o bairro.	
Copenhagen			
Grande número de empresas privadas, instituições culturais e ONG’s.		- "Copenhagen’s intimate layout makes for a friendly, welcoming atmosphere: everybody has a voice and a role to play in the life of the city. The city welcomes all with open arms."	Marca descontinuada, mas com grande visibilidade na época, ainda hoje é dada como exemplo de casos de <i>place branding</i> bem conseguidos.

	- "The city is always open to new ideas, new business and new arrivals." - "Always open-minded and friendly, Copenhagen is much more than another capital city. It's your city. Copenhagen is open for you."	
A refer: Mostra a "openness" da cidade. As cores mudam consoante o conceito descrito.		
	Oslo, Creuna	
Câmara Municipal	"The residents of Oslo, happy with their city, view it as safe, diverse and exciting. But Oslo's municipal government has a vague identity and doesn't enjoy the same warmth of recognition. The fact that Oslo is perceived as safe and highly personal, is driven by the services that municipality provides, but isn't well known for. In this gap - between a positive perception of Oslo and the potential for the municipality to be more visible clearer - lies the opportunity to build stronger bonds between Oslo's residents and the Oslo municipality." (Creuna, 2019)	"Our solution to this challenge is a new visual identity in which the City of Oslo communicates more holistically. The result meets universal design requirements, so that it can be used by everyone. The solution also aims for simplification and greater efficiency." (Creuna, 2019)

London Bridge

TEAM
LONDON
BRIDGE



London Bridge Revealed

Team London Bridge

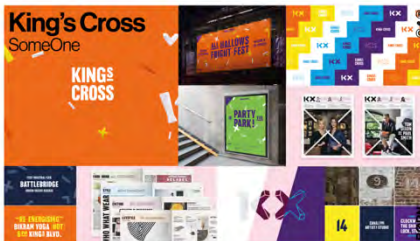


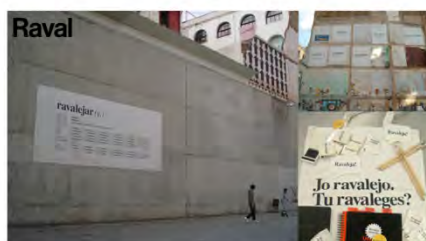
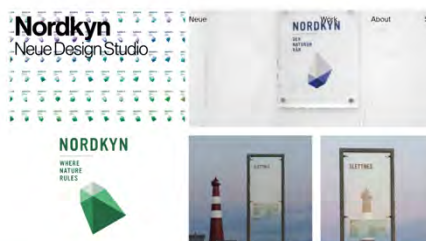
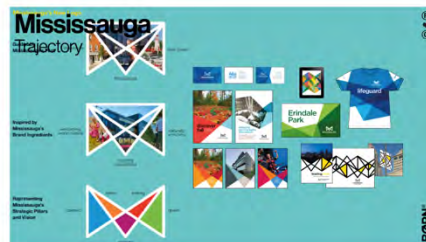
London
Bridge
Revealed

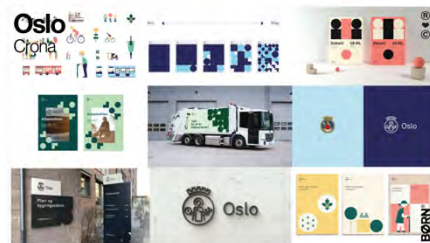
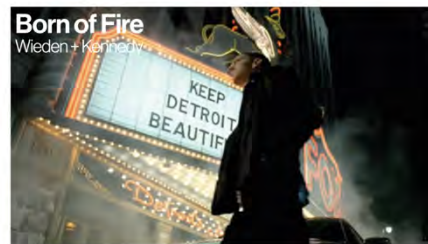
22@Barcelona



DUMBO







Bibliografia da análise de casos de estudo.

22@NETWORKBCN. (n.d.-a). El Districte 22. Retrieved December 12, 2020, from <https://www.22network.net/districte-22/>

22@NETWORKBCN. (n.d.-b). The Association. Retrieved December 12, 2020, from <https://www.22network.net/associacio/>

22@NETWORKBCN. (n.d.-c). Voluntariat 22@. Retrieved December 12, 2020, from <https://www.22network.net/voluntariat-22/?lang=en>

Adams Design Boston. (n.d.). Twenty Two Liberty. Adams Design Boston. Retrieved November 20, 2020, from <https://www.adamsdesignboston.com/project/twenty-two-liberty/>

Adams Design Boston. (2018). Twenty Two Liberty Preview Movie. Vimeo. <https://vimeo.com/252945400>

Adorján, A. (2016). 'Slow' urban development, the history and the future of poble nou, 22. district of Barcelona, Spain. YBL Journal of Built Environment, 4(1), 7. <https://sciencedo.com/pdf/10.1515/jbe-2016-0001>

Assaf, R., CEB+D, Lima, I., & Zeeni, M. (2016). Bairro da Gente. [https://www.limeira.sp.gov.br/sitenovo/admin/downloads/1.1.OUCA - Anexo 1 - Masterplan.pdf](https://www.limeira.sp.gov.br/sitenovo/admin/downloads/1.1.OUCA-Anexo1-Masterplan.pdf)

Barcelona City Council. (2008). State of execution. <https://sciencedo.com/pdf/10.1515/jbe-2016-0001>

Barcelona Field Studies Center. (n.d.). El raval: Ravalejar. Barcelona Field Studies Center. Retrieved December 14, 2020, from <https://geographyfieldwork.com/Ravalejar.htm>

Base Design. (n.d.). Base collaborates with Meatpacking District Improvement Association. Base Design. Retrieved November 20, 2020, from <https://www.basedesign.com/work/meatpacking-district-improvement-association-brand-a-neighborhood-meet-the-meatpacking-district>

Basiq. (2015). Bologna City Branding. Basiq. <http://www.basiq.it/portfolio/bolognacitybranding/>

Bearing Consulting. (2012). 22@Barcelona – Quad Helix by the Mediterranean. Bearing Consulting. <https://bearing-consulting.com/2012/07/22barcelona-quad-helix-by-the-mediterranean/>

Bielefeld Marketing. (n.d.-a). Bielefeld. Meine Marke.

Bielefeld Marketing. (n.d.-b). Bielefeld on the way to a strong city brand! Bielefeld Marketing. Retrieved December 12, 2020, from <https://www.bielefeld-marketing.de/stadtmarke>

Bielefeld Marketing. (n.d.-c). Brand Communication. Bielefeld Marketing. Retrieved December 12, 2020, from <https://www.bielefeld-marketing.de/kommunikation>

Blade Creative. (n.d.). Paradigm: Midtown Burlington. Blade Creative Branding. Retrieved November 24, 2020, from <https://bladecreativebranding.com/case-study/paradigm/>

Blade Creative Branding Inc. (2020). The Trilogy is Complete: Paradigm East. Vimeo.

Brand Urban Agency. (2018). Innovation Districts as Drivers of City Branding. <https://brandurbanagency.com/2018/11/innovation-districts-as-drivers-of-city-branding/>

Brewer, J. (2017). Rebranding a country: El Salvador's national identity by Interbrand. It's Nice That. <https://www.itsnicethat.com/news/interbrand-rebrand-el-salvador-190417>

British Land, & GIC. (n.d.). Broadgate. Retrieved December 14, 2020, from <https://www.broadgate.co.uk>

Brother. (2019). Brand identity, graphic design and web design for KQ London. <https://www.brother.design/graphic-design/knowledge-quarter/>

Chrysler. (2011). Born of Fire. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=9Eno1MOmPZE>

Chrysler. (2012). It's halftime in America. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=FIVjCghMo2E>

City of Helsinki. (n.d.-a). Brand New Helsinki. Retrieved December 14, 2020, from <http://brandnewhelsinki.fi/en/>

City of Helsinki. (n.d.-b). City of Helsinki. Retrieved December 12, 2020, from <https://www.hel.fi/helsinki/en/>

City of Helsinki. (2019). Visual Identity Guidelines. Helsingin Kaupunki - Visuaalisen Ilmeen Ohjeisto. <https://brand.hel.fi/en/>

Collins, B. (2016a). Ravelejar: The Art of Neighborhood Branding (3/4). Angles from the Carolina Planning Journal. <https://carolinaangles.com/2015/12/19/ravelejar-the-art-of-neighborhood-branding-34/>

Collins, B. (2016b). Ravelejar: The Art of Neighborhood Branding (4/4). Angles from the Carolina Planning Journal. <https://carolinaangles.com/2016/02/14/ravelejar-the-art-of-neighborhood-branding-44/>

Creuna. (2019). A unifying identity for Oslo. Creuna. <https://www.creuna.com/en/cases/a-unifying-identity-for-oslo/>

Dawood, S. (2017). London district King's Cross reveals place branding. Design Week. <https://www.designweek.co.uk/issues/25-september-1-october-2017/london-district-kings-cross-reveals-place-branding/>

Destination Québec Cité. (n.d.). Québec City Tourism Website. Quebec Cité. Retrieved December 14, 2020, from <https://www.quebec-cite.com/en>

deteringdesign. (2017). Bielefeld – das neue Stadtlogo und Gestaltungsprinzip. Deteringdesign GmbH. <https://www.deteringdesign.de/bielefeld/>

DN&CO. (n.d.). Broadgate. Retrieved December 13, 2020, from <https://dnco.com/work/broadgate>

Dumbo. (2021a). Dumbo. <https://dumbo.is>

Dumbo. (2021b). Dumbo History. <https://dumbo.is/historic>

Fondazione per l’Innovazione Urbana. (n.d.). È Bologna. Retrieved December 14, 2020, from <http://ebologna.it/?color=b26b36>

Fondazione per l’Innovazione Urbana. (2014). Bologna City Branding - english.

Fondazione per l’Innovazione Urbana. (2015). è Bologna. Progetto City Branding. https://issuu.com/urbancenterbologna/docs/q2_bologna_city_branding_web_bassa

Grandi, R. (2015). Bologna City Branding Project. E-Revista LOGO, 4(1), 1–20. <https://doi.org/10.26771/e-Revista.LOGO/2015.1.01>

Helsinki. (2016). Helsinki Brand Concept. http://www.brandnewhelsinki.fi/2020/app/uploads/2016/07/01_Helsinki_brandikonsepti_ENG_web.pdf

homeport. (n.d.). North of Broad. Homeport Living. Retrieved November 14, 2020, from <https://www.homeportliving.org/north-of-broad>

Hospitality Online. (n.d.). Bellyard, A Tribute Portfolio Hotel. Hospitality Online. Retrieved December 16, 2020, from <https://www.hospitalityonline.com/bellyard>

Hudson River Housing. (n.d.). Strengthen Communities: Middle Main initiative. Hudson River Housing. Retrieved November 25, 2020, from <https://hudsonriverhousing.org/what-we-do/strengthen-communities/>

Idealist. (n.d.). Meatpacking District Management Association. Idealist. Retrieved November 20, 2020, from <https://www.idealists.org/pt/ong/45063cb7a88242b49d55a8d4ce93c0bd-meatpacking-district-management-association-new-york>

Jornal de Notícias. (2007). Criador defende marca “Allgarve.” JN.

Jornal i online. (2012). 86% dos estrangeiros abandonaram o Algarve sem saber que existia o programa Allgarve. Sapo. https://ionline.sapo.pt/artigo/462119/86-dos-estrangeiros-abandonaram-o-algarve-sem-saber-que-existia-o-programa-allgarve?seccao=Portugal_i

Keep Austin Weird. (n.d.). Retrieved December 12, 2002, from <http://www.keeptaustin-weird.com>

King's Cross. (n.d.). King's Cross - welcome to the neighbourhood. Retrieved December 16, 2020, from <https://www.kingscross.co.uk>

Kings's Cross. (2020). Who is developing King's Cross? <https://www.kingscross.co.uk/whos-developing-kings-cross>

Knowledge Quarter. (n.d.-a). Knowledge Bank - Knowledge Quarter.

Knowledge Quarter. (n.d.-b). Knowledge Quarter – King's Cross, St. Pancras, Euston, Bloomsbury. Retrieved December 13, 2020, from <https://www.knowledgequarter.london/>

Knowledge Quarter. (2019). KQ 2025 – Strategy. <https://www.knowledgequarter.london/download/kq-2025-strategy/>

Landor. (2010). Rebranding the city of Melbourne. Landor. <https://landor.com/rebranding-the-city-of-melbourne>

Lantern. (n.d.). Destination branding for global icon Leicester Square. Retrieved December 9, 2020, from <https://www.lanternlondon.com/leicester-square>

Lantern. (2020). Lantern brands Leicester Square: The heart of London and the home of entertainment. <https://www.lanternlondon.com/blog/leicester-square-branding>

Leicester Square. (n.d.). Leicester Square | Things to do in London's iconic quare.

LogoGrand. (2020). Creative Tourism Custom Logo Design; “Unlock Tampa Bay” A Brand to Boost Tourism. LogoGrand - News. <https://www.logogrand.com/news/custom-logo-design-unlock-tampa-bay-tourism/>

Matchstic. (n.d.). When “mixed-use” means so much more. The Interlock. Matchstic. Retrieved December 14, 2020, from <https://matchstic.com/work/interlock>

MBLM. (2020). Destination Branding: Yucatán. MBLM. <https://mblm.com/our-work/destination-branding/>

Meatpacking District. (2020). District Report 2020. In Meatpacking District. <https://doi.org/10.31826/jlr-2020-183-401>

My Brand. (2007). Manual de Identidade Allgarve.

Nedland, M. (2016). Using Place Branding Strategy to Create Homebuyer Demand for Legacy City Neighborhoods. *Community Development Investment Review*, 1, 100–116. <https://ideas.repec.org/a/fip/fedfcr/00065.html>

Neue Design Studio. (2019). Visit Nordkyn. Neue Design Studio. <https://neue.no/work/visit-nordkyn/>

Nordkyn. (n.d.). About. Visit Nordkyn. Retrieved December 14, 2020, from <https://visitnordkyn.com/about>

Placematters. (2013). London Bridge Revealed: The Brand Proposition for the London Bridge Area. <https://atlondonbridge.com/wp-content/uploads/2017/03/London-Bridge-Place-Identity-FINAL.pdf>

Placematters. (2014). London Bridge Revealed: Brand guidelines. <https://atlondonbridge.com/wp-content/uploads/2017/03/London-Bridge-Revealed-Brand-Web-Ready.pdf>

Related. (n.d.-a). About. 78 Chicago. Retrieved December 18, 2020, from <https://www.78chicago.com/about>

Related. (n.d.-b). Making Our Guiding Principles Making The 78 : Our Guiding Principles. [https://www.78chicago.com/sites/default/files/2020-01/Guiding Principles of The 78.pdf](https://www.78chicago.com/sites/default/files/2020-01/Guiding%20Principles%20of%20The%2078.pdf)

Related. (n.d.-c). Our Community Commitment. 78 Chicago. Retrieved December 18, 2020, from <https://www.78chicago.com/community>

Siu Ping, S. (2018). Québec City rebrands as key North American destination. *Transform Magazine*. <https://www.transformmagazine.net/articles/2018/qu%C3%A9bec-city-rebrands-as-key-north-american-destination/>

Someone. (n.d.). Rebranding London's most exciting neighbourhood physically & digitally.... Retrieved December 12, 2020, from <https://someoneinlondon.com/projects/rebranding-londons-most-exciting-neighbourhood>

SPARK. (2013). Unlock Tampa Bay from SPARK on Vimeo. Vimeo. <https://player.vimeo.com/video/67314524>

St Kilda Melbourne. (n.d.). About. St Kilda. Retrieved November 28, 2020, from <https://stkildamelbourne.com.au/about-st-kilda/>

Team London Bridge. (n.d.-a). At London Bridge. Retrieved December 10, 2020, from <https://atlondonbridge.com/place-brand/>

Team London Bridge. (n.d.-b). Project Library. Retrieved December 10, 2020, from <https://www.teamlondonbridge.co.uk/project>

Team London Bridge. (n.d.-c). Revealed. Retrieved December 10, 2020, from <https://www.teamlondonbridge.co.uk/revealed>

Team London Bridge. (n.d.-d). What We Do. Retrieved July 15, 2021, from <https://www.teamlondonbridge.co.uk/about-us>

Team London Bridge. (2016). London Bridge Revealed. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=cFZarD0WS1E&feature=youtu.be>

Team London Bridge. (2017a). Activity Summary 2017/2018.

Team London Bridge. (2017b). London Bridge Culture Strategy. <https://www.londonbridgeculture.com>

Team London Bridge. (2019). Activity Summary 2019/20. https://issuu.com/londonbridge-revealed/docs/tlb_-_10316_-_activity_summary_leaflet_201920_digi

The Corporation of the City of Mississauga. (n.d.). Mississauga Brand. Retrieved December 14, 2020, from <http://mississaugabrand.ca>

The Corporation of the City of Mississauga. (2014). Our Future Mississauga: Growing our Brand.

The Interlock. (n.d.). About Us. The Interlock. Retrieved December 14, 2020, from <https://the-interlockatl.com>

Trajectory. (2015). Mississauga. Trajectory. <https://trajectoryco.com/work/mississauga/>

Truly Deeply Branding Agency. (2018). A fresh place brand identity connects iconic St Kilda to a new generation. Truly Deeply. <https://www.trulydeeply.com.au/work/new-place-brand-identity-st-kilda-branding-melbourne/>

Visit Tampa Bay. (n.d.). Visit Tampa Bay. Retrieved December 14, 2020, from <https://www.visittampabay.com>

Visit Tampa Bay. (2018). Style Guide (Vol. 14). [https://doi.org/10.1053/s0016-5085\(07\)01099-2](https://doi.org/10.1053/s0016-5085(07)01099-2)

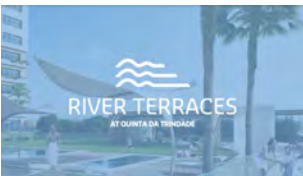
Werklig. (2009). City of Helsinki , Finland. Werklig - A Brand Design Agency from Helsinki. <https://werklig.com/project/city-of-helsinki/>

Wieden + Kennedy. (2010). Chrysler: Imported From Detroit. Wieden + Kennedy. <https://www.wk.com/work/chrysler-imported-from-detroit/>

Wikipedia. (n.d.). Detroit. Wikipedia. Retrieved December 18, 2020, from <https://en.wikipedia.org/wiki/Detroit>

wir.berlin. (n.d.). About Us. Wir Berlin. Retrieved December 14, 2020, from <https://wir.berlin/en/about-us>

ANEXO III: MARCAS CONCORRENTES, PREÇOS E ARGUMENTOS

Local	Marca	Preço	Argumentos
Quinta da Trindade, Seixal		Atualmente T3 a começar em 404.000€ 2.865€/m ²	Localizado junto ao rio, a 15 minutos das praias do Seixal e com vista para Lisboa. Têm padrões de qualidade, elegância, exclusividade e segurança num local único e cativante. Encontra-se a 5 minutos da A2 e da estação ferroviária e a 16 minutos do Cais do Sodré de <i>ferroboat</i> . Todos os serviços de conveniência estão à disposição bem como várias instalações desportivas e de lazer. Os apartamentos no último andar têm amplos terraços com jacuzzi (Libertas, n.d.-b) .
River Terraces, Seixal		Atualmente T3 a começar em 389.000€ 2.628€/m ²	Condomínio panorâmico privado na primeira linha do rio Tejo. Apresenta possibilidade de personalização dos acabamentos. São espaçosos apartamentos com terraços com barbecue, com a melhor vista de Lisboa. Têm jardim e deck com piscina aquecida, cascata e palmeiras, ginásio panorâmico, espaço gourmet e salão monumental, bem como vídeo vigilância, painéis solares para aquecimento de água, ar condicionado, armazenamento na cave e estacionamento para veículos elétricos (Libertas, n.d.-c).
Quinta da Trindade, Seixal		Atualmente T3 a começar em 248.000€ 2.331€/m ²	Situado na aldeia do Seixal, de frente para o mar, com Lisboa no horizonte, junto ao Centro de Formação do Sport Lisboa e Benfica. É um condomínio privado único e exclusivo pela sua localização privilegiada e elevados padrões de qualidade. Localiza-se a 5 minutos da A2, bem como da estação de comboios e a 16 minutos

			do Cais do Sodré através dos modernos catamarãs da Transtejo. Apresenta todos os serviços de conveniência à mão e vários recursos desportivos e de lazer (Libertas, n.d.-a).
Quinta da Trindade, Seixal	Orizon	Atualmente T3 a começar em 394.000€ 2.626€/m ²	“É um condomínio privado, com uma piscina comum panorâmica no telhado, de onde se pode perder nas vistas sobre Lisboa, o Tejo a circundar a península do Seixal, a ponte 25 de Abril e o Cristo-Rei.” “Morar no Orizon é estar perto de Lisboa para trabalhar e usufruir dos seus múltiplos programas culturais e estar longe o suficiente para desfrutar da calma, do bem-estar, da proximidade das praias e atividades de lazer, tudo a preços mais acessíveis.” “Os apartamentos, de T1 a T3 com terraço de acesso privativo em Duplex na cobertura, tem salas amplas e luminosas, com janelas que se rasgam para a varanda e o tão desejado espaço exterior.” (Casa em Portugal, n.d.-a).
Samouco, Alcochete		Atualmente T2 a começar em 500.000€ 6.000€/m ²	“Alcochete, situado na proximidade de Lisboa, é um paraíso nas margens do Tejo, mesmo à saída da Ponte Vasco da Gama: fica a 20 minutos do Aeroporto Internacional de Lisboa e a 30 minutos do centro de Lisboa. Com mais de 500 anos de história, dispõe de todas as comodidades (comércio e serviços) e uma extensa oferta de lazer (gastronomia, atividades náuticas, de natureza e equestres) e o maior shopping outlet ao ar livre da Europa. Excelentes infraestruturas, com Minibus exclusivo para a ligação ao Parque das Nações e o aeroporto, e ligação por autoestrada para o Algarve (Sul), o Porto

			(Norte) e Espanha (Leste)”(Casa em Portugal, n.d.-b).
Alcochete		Atualmente T3 a começar em 470.000€ 3.760€/m²	É uma luxuosa residência privada com uma vista magnífica sobre o rio Tejo e Lisboa. Tem um grande jardim, três piscinas de água salgada, uma aquecida, área com fontes, cascatas, sauna, grande área de estar, <i>co-working</i>, biblioteca, sala de estar e parque infantil coberto. Com uma localização privilegiada, perto e virada para o estuário do Tejo, a apenas 20 minutos de Lisboa e do seu aeroporto, a residência está situada na vila de Alcochete. Vila onde encontrará todas as comodidades necessárias para uma vida confortável rodeada por duas reservas naturais, num cenário idílico e próximo da capital (Libertas, n.d.-d).
Montijo		Atualmente T3 a começar em 400.000€ 2.051€/m²	O <i>Pinus Urban Garden</i> é um empreendimento de luxo concebido para oferecer uma experiência única de exclusividade e conforto. Ainda em processo de construção, está localizado numa zona privilegiada da cidade de Montijo, com amplos espaços verdes na cidade, proporcionando vistas magníficas aliados a uma arquitetura moderna e inovadora. O empreendimento é composto por um total de 66 apartamentos com espaços exteriores privados. A funcionalidade é combinada com o design com varandas de vidro e um magnífico hall de entrada (Jasfil, n.d.).
Aroeira		Atualmente T3 a começar em 359.000€	“Venha viver onde a natureza já mora”. (Quinta do Pinhão, n.d.) Situa-se na <i>Lisbon South Bay</i>, com 76 hectares de pura liberdade, 38 hectares de pinhal

		2.301€/m ²	protegido, sendo este o segundo pulmão de Lisboa, 38 hectares de área urbana residencial, distribuídos por casas concebidas para viver em equilíbrio com a natureza que as rodeia. Aqui, pode encontrar uma grande diversidade de áreas e projetos. É composto por moradias isoladas ou apartamentos num condomínio fechado, servido por piscina e jardins. O empreendimento Quinta do Pinhão tem um conceito de luxo que combina o melhor do mundo, a 20 minutos de Lisboa e a 5 minutos da praia da Fonte da Telha (Quinta do Pinhão, n.d.)
Alta de Lisboa, Lisboa	 Condomínio do Lago	Atualmente T2 a começar em 375.000€ 3.676€/m²	Na Alta de Lisboa é possível acordar ao som do silêncio. Com espaço para caminhar, brincar, praticar desporto ou simplesmente estar. Apresenta-se como o local ideal para as famílias que desejam uma elevada comodidade e conforto combinado com luxo e requinte. Já conta com mais de 4.000 unidades vendidas, comprovando que é um investimento seguro dada a sua localização, áreas generosas e qualidade dos acabamentos. Ao investir na Alta de Lisboa terá o melhor <i>value for money</i> do mercado. Define-se como sendo o lugar perfeito para famílias que pretendem crescer num local calmo e privilegiado, junto ao centro da cidade. Um espaço planeado ao pormenor com o objetivo de aumentar a qualidade de vida dos que moram num lugar privilegiado por natureza (SGAL, n.d.).

Vila Franca de Xira		Atualmente T2 a começar em 245.000€ 1.500€/m²	Beneficia de uma localização privilegiada entre as montanhas e de uma vista deslumbrante sobre o rio Tejo, que acompanha toda a fachada dos apartamentos. Com 85 apartamentos, oferece tipologias T1 a T4, com estacionamento privado, receção e amplas áreas de jardim, para todo o seu conforto, segurança e bem-estar. Define-se como sendo um refúgio do stress da vida na cidade, na vida quotidiana, a menos de 25 minutos de Lisboa (Estrutural Group & Rio Capital, n.d.).
---------------------	---	--	---

ANEXO IV: GUIÃO PARA ENTREVISTAS AOS PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS* DO PROJETO

* Aos investidores estrangeiros as entrevistas foram realizadas em inglês. A ordem apresentada representa a ordem de realização das entrevistas aos *stakeholders*.

Promotor imobiliário local

Qual é a história da zona da Verderena onde está localizado o empreendimento?

Qual é a procura imobiliária na zona? Qual é a zona mais barata e mais cara na cidade?

Quais são os principais pontos de atração da cidade?

Qual é o preço médio por m² na cidade?

Existem moradias ou é nomeadamente habitação em prédio?

Qual a sua opinião pessoal relativa ao concelho?

O que mais gosta no Barreiro?

Qual é a sua opinião sobre o que o Barreiro tem de bom?

Como descreve o barreirense?

Qual é a sua opinião sobre a perceção (externa e interna) do Barreiro?

Como caracteriza o mercado imobiliário do Barreiro?

Quais são as tipologias mais procuradas pelos barreirenses?

Com a pandemia aumentou a procura de moradias?

Quais são os acessos à cidade?

Responsável pela *Urban Governance* da cidade

Quais são os principais investimentos que estão a ocorrer na cidade?

Como descreve o impacto que o empreendimento irá ter no Barreiro?

O que está a ser feito para combater a perceção negativa da cidade?

Quais são os pontos fortes da cidade do Barreiro?

Como descreve um barreirense?

Qual consideraria ser o símbolo do Barreiro?

Quais são os principais pontos culturais da cidade?

O Barreiro já teve algum mote ou alguma campanha de promoção da cidade?

Como seria um fim de semana no Barreiro de uma família que compre um T4?

Como caracterizaria alguém que se mude para o Barreiro?

O *Barreiro Riverside Park* vai ser um empreendimento bem aceite pela população barreirense?

Como descreve o barreirense?

Investidor Internacional 1

What's your track record and professional experience?

What are the main principals of your company?

Which credentials could be put on the table, if we were asked, to show other landmarks and track records in terms of residential projects?

Why choose Portugal?

What did you see in Barreiro that made you look forward?

What do you know about the internal market in Barreiro?

What are your expectations in terms of target?

What are the core difficulties expected for this project?

How the different stakeholders of the project relate to each other?

What is the positive side of communicating the investors?

What would be the typical client of the project?

How did you choose the main architect?

In your words what is the project? How's the experience of living there? How would you describe the beauty of the project created?

What about the generosity from the city? How do you think Barreiro will benefit from this project?

Arquiteto do Projeto

O que pensou quando viu os terrenos do empreendimento pela primeira vez?

A sustentabilidade da construção é um fator a considerar?

Quem considera ser o público-alvo do projeto?

Quanto considera ser uma possível divisão percentual de vendas?

O que o inspirou para desenhar o projeto?

Quais considera ser os desafios particulares do projeto?

Como vê a marca para o projeto? É necessário haver mais do que uma?

Como caracteriza o mercado imobiliário do Barreiro?

Quem considera serem os principais concorrentes?

Como vê a comunicação do projeto?

Na sua opinião, quais são os pontos atrativos da cidade?

Investidor Internacional 3

Qual o seu *track record* no setor imobiliário?

Quais são as maiores dificuldades que antevê para a comercialização do projeto?

Como vê que se possa criar atração para as pessoas irem ao Barreiro?

Quem considera ser o público-alvo do projeto?

Quanto considera ser uma possível divisão percentual de vendas?

Como será feito o faseamento de construção e vendas?

Quem serão os agentes imobiliários do projeto?

A empresa que está por de trás do projeto não tem muita reputação no mercado. O desconhecimento poder-se-á tornar num impedimento? Perante público, bancos ou investidores?

Como caracteriza o cliente final do projeto?

Que tipologias se preveem?

Como escolheram o arquiteto para o projeto? O que é que traz ao projeto? A sua assinatura?

Como descreveria o empreendimento?

Em termos de forma, o que é que sugere o empreendimento?

Investidor Internacional 2

Is your track record strictly on real estate?

From your point of view, what benefits do the institutional stakeholders of the project bring to the table?

How do you define the personality of your company (the management company behind the project)?

When did you hear about Portugal?

Why choose Portugal?

What are the main challenges expected?

Which type of client do you envision?

Is this a change of life for an international buyer or just a second home?

How do you believe will be the split between buyers?

When you look at the project, how would you describe it, as someone who doesn't know Barreiro?

Designer de interiores do projeto

What's your background and experience?

When did you first hear about the Barreiro project?

When you visited the location, what were your first feelings about the project?

How would you compare this project with others of your company (management company)?

What was your first impression of the architectural project?

How has that inspired your approach?

Is it clear in your mind, who is the final client?

What can you tell us about the rest of the projects in terms of interior design?

What has been your focus in this stage?

Middle class families: How would in your words be the experience of living in these apartments?

Is it expectable to have different materials in the different typologies?

How has it been working with the lead architect?

How would you convince an elder swiss couple to come buy an apartment in Barreiro?

Promotor imobiliário *premium*

Onde vivia antes da pandemia, uma família com um T2 a baixo dos 300.000€?

A pandemia alterou a relação dos portugueses com os centros da cidade? Pode ser um fator que nos ajude a vender?

Há outras alterações de fundo que vieram para ficar com a pandemia e que se possam relacionar com o projeto?

Como caracterizam o mercado da Margem Sul? Existe subsegmentação por zonas, primeiro do ponto de vista de quem lá mora e depois de um lisboeta?

Porque é que Alcochete se desmistificou?

Como tem sido a oscilação de preços na Margem Sul?

Que projetos são concorrentes do empreendimento?

Quais são os preços praticados pelos concorrentes?

Como são comunicados os empreendimentos concorrentes?

Como podemos convencer as pessoas que têm uma perceção errada sobre o Barreiro?

Tema crianças e escola: quais as vantagens e desvantagens?

Como vê uma divisão percentual dos compradores?

Qual é que pode ser o possível papel para a Câmara Municipal?

Qual é a vossa opinião sobre o empreendimento do ponto de vista arquitetónico?

É preciso dar credibilidade aos investidores por de trás do projeto ou basta referenciar o arquiteto para as vendas acontecerem?

Que sensibilidade existe para nomes portugueses e ingleses?

ANEXO VI: APRESENTAÇÃO BORN AOS STAKEHOLDERS E AO CLIENTE DO PROJETO



Born conducted interviews with the top management team of the Barreiro Riverside project.

We identified key focal points that have to be aligned before defining the communication plan.

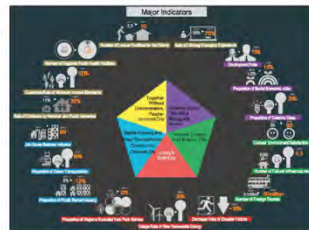
2. The role of the city hall

There are 2 kinds of possible approaches

> demonstrative approach (urban planning)

- requires hard and fast work from the city hall
- + factual information regarding mobility, education, health, work, culture, sports and leisure and sustainability
- ex: 15 mnts from Terreiro do Paço // school ranking // health infrastructures
- + rational demonstration of a "good choice"

2030
SEOUL
PLAN



TEAM
LONDON
BRIDGE



Problem / Objective - "(Their) main objective is to shift the perception of London Bridge as the destination to go to, rather than go through."



Barreiro Riverside Brand Strategy January *2021

1. Changing perspectives

No surprises here.

We need to change perspectives on how Lisbon residents look at Barreiro.

The city hall is willing to help but there isn't a plan // vision on how to address this issue.

This rises a question on how to develop a two step communication plan:

- > 1st step led by the city hall, presenting a "New Barreiro"
- > 2nd step led by the promoter, presenting a real estate solution

This been said, it seems at this moment that we have to provide the content that can assure the efficiency of the 1st wave.



At URA, we constantly look for better and innovative ways to deliver our mission to make Singapore a great city to live, work and play.



2. The role of the city hall

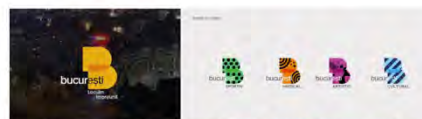
There are 2 kinds of possible approaches

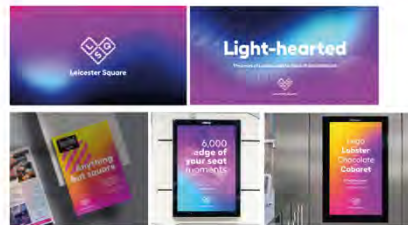
> demonstrative approach (urban planning)

- requires hard and fast work from the city hall
- + factual information regarding mobility, education, health, work, culture, sports and leisure and sustainability
- ex: 15 mnts from Terreiro do Paço // school ranking // health infrastructures
- + rational demonstration of a "good choice"

> emotional approach (lifestyle)

- requires less work from the city hall, but will depend on a full alignment of all stakeholders
- + emotional/conceptual campaign aiming to raise awareness to the "New Barreiro"
- ex: city branding approach
- may lack on reason to believe and therefore being unable to alter a global "mind-set" based on preconceived ideas





2. The role of the city hall

There are 2 kinds of possible approaches

> demonstrative approach (urban planning)

- requires hard and fast work from the city hall
- + factual information regarding mobility, education, health, work, culture, sports and leisure and sustainability
- ex: 15 mints from Terreiro do Paço // school ranking // health infrastructures
- + rational demonstration of a "good choice"

> emotional approach (lifestyle)

- requires less work from the city hall, but will depend on a full alignment of all stakeholders
- + emotional/conceptual campaign aiming to raise awareness to the "New Barreiro"
- ex: city branding approach
- may lack on reason to believe and therefore being unable to alter a global "mind-set" based on preconceived ideas

2. The role of the city hall

There are 2 kinds of possible approaches

> demonstrative approach (urban planning)

- requires hard and fast work from the city hall
- + factual information regarding mobility, education, health, work, culture, sports and leisure and sustainability
- ex: 15 mints from Terreiro do Paço // school ranking // health infrastructures
- + rational demonstration of a "good choice"

2 #trends process:

- > Living outside of Lisbon reinforcement
- > Barreiro being "the next big thing"

3. To whom is this relevant?

Interviews showed a 3 segment approach:



3. To whom is this relevant?

Interviews showed a 3 segment approach:



4. Why is this relevant?



5. Our Solution

Barreiro
presents

5. Our Solution

SUBBA
Sistema Urbano do Barreiro

5. Our Solution

SUBBA - Sistema Urbano do Barreiro

SUBBA is a Brand that stands for improving your living standards (translation Come on Up). SUBBA is owned by the City of Barreiro.

SUBBA aggregates all information that helps explaining why Barreiro Works (Mobility, Education, Health, Commerce, Economy, Arts, Sports and Leisure, Safety and Nature).

Therefore, it is a communication tool, based on a strategic list of fact checks that helps to promote Barreiro as a "Place that Works" and the next big thing in the Great Region of Lisbon.

SUBBA requires a website and can be promoted widely through:

- > Advertising
- > PR
- > Real Estate forums such as webinars
- > City Communication





5. Our Solution

> 1st Phase: **Raising the Opportunity**

City Launches SUBBA or FABB

Key targets

B2B

- > opinion leaders // industry leaders
- > media
- > real estate agents
- > local business // local services

B2C

- > public opinion
- > potential buyers
- > local community

5. Our Solution

> 1st Phase: **Raising the Opportunity**

City Launches SUBBA or FABB

Key targets

B2B

- > opinion leaders // industry leaders
- > media
- > real estate agents
- > local business // local services

B2C

- > public opinion
- > potential buyers
- > local community

> 2nd Phase: **Presenting the Solution**

Launch of Barreiro Riverside Real Estate

- > Targeting at the emotional dimension of buyers
- > SUBBA is a key "independent content" that delivers the fact check that promotes the location, tackling preconceived ideas
- > FABB may be more generic, based on lifestyle, coolness

6. Targets and Motivations

BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A CITY WE LOVE" CHALLENGE: - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	LIBRO "AFFORDABLE DREAM IN A REGION ONLY KNOWN FOR BAD REASONS" CHALLENGE: - EXP AND SHIFT OVERCOMING PRECONCEPTIONS WE MY FAMILY AND MY PEERS
SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES

6. Targets and Motivations

BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A CITY WE LOVE" CHALLENGE: - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	LIBRO "AFFORDABLE DREAM IN A REGION ONLY KNOWN FOR BAD REASONS" CHALLENGE: - EXP AND SHIFT OVERCOMING PRECONCEPTIONS WE MY FAMILY AND MY PEERS
SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES

6. Targets and Motivations

BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A CITY WE LOVE" CHALLENGE: - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	LIBRO "AFFORDABLE DREAM IN A REGION ONLY KNOWN FOR BAD REASONS" CHALLENGE: - EXP AND SHIFT OVERCOMING PRECONCEPTIONS WE MY FAMILY AND MY PEERS	INTERNATIONAL MARKET "PERFECT GETAWAY FROM QUIET CITY NEAR LIBRO, THE RIVER AND THE SEA" CHALLENGE: - A SMALL CITY THAT WORKS (QUALITY OF THE PROJECT - GOOD INVESTMENT LIFE TIME - SUSTAINABLE SHORT RENTALS OR RESALE)
SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES

6. Targets and Motivations

BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A CITY WE LOVE" CHALLENGE: - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	LIBRO "AFFORDABLE DREAM IN A REGION ONLY KNOWN FOR BAD REASONS" CHALLENGE: - EXP AND SHIFT OVERCOMING PRECONCEPTIONS WE MY FAMILY AND MY PEERS	INTERNATIONAL MARKET "PERFECT GETAWAY FROM QUIET CITY NEAR LIBRO, THE RIVER AND THE SEA" CHALLENGE: - A SMALL CITY THAT WORKS (QUALITY OF THE PROJECT - GOOD INVESTMENT LIFE TIME - SUSTAINABLE SHORT RENTALS OR RESALE)
SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES

6. Targets and Motivations

BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A CITY WE LOVE" CHALLENGE: - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	LIBRO "AFFORDABLE DREAM IN A REGION ONLY KNOWN FOR BAD REASONS" CHALLENGE: - EXP AND SHIFT OVERCOMING PRECONCEPTIONS WE MY FAMILY AND MY PEERS	INTERNATIONAL MARKET "PERFECT GETAWAY FROM QUIET CITY NEAR LIBRO, THE RIVER AND THE SEA" CHALLENGE: - A SMALL CITY THAT WORKS (QUALITY OF THE PROJECT - GOOD INVESTMENT LIFE TIME - SUSTAINABLE SHORT RENTALS OR RESALE)
SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES

6. Targets and Motivations

BARREIRO - Best project in South Bank - Affordable Dream - Sustainable development, low - Choice is a lifetime opportunity for living well-being - Make Barreiro my City - Sustainable lifestyle CHALLENGE: - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	LIBRO "AFFORDABLE DREAM IN A REGION ONLY KNOWN FOR BAD REASONS" CHALLENGE: - EXP AND SHIFT OVERCOMING PRECONCEPTIONS WE MY FAMILY AND MY PEERS CHALLENGE: - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	INTERNATIONAL MARKET "PERFECT GETAWAY FROM QUIET CITY NEAR LIBRO, THE RIVER AND THE SEA" CHALLENGE: - A SMALL CITY THAT WORKS (QUALITY OF THE PROJECT - GOOD INVESTMENT LIFE TIME - SUSTAINABLE SHORT RENTALS OR RESALE)
SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES

6. Targets and Motivations

BARREIRO - Best project in South Bank - Affordable Dream - Sustainable development, low - Choice is a lifetime opportunity for living well-being - Make Barreiro my City - Sustainable lifestyle CHALLENGE: - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	LIBRO "AFFORDABLE DREAM IN A REGION ONLY KNOWN FOR BAD REASONS" CHALLENGE: - EXP AND SHIFT OVERCOMING PRECONCEPTIONS WE MY FAMILY AND MY PEERS CHALLENGE: - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	INTERNATIONAL MARKET "PERFECT GETAWAY FROM QUIET CITY NEAR LIBRO, THE RIVER AND THE SEA" CHALLENGE: - A SMALL CITY THAT WORKS (QUALITY OF THE PROJECT - GOOD INVESTMENT LIFE TIME - SUSTAINABLE SHORT RENTALS OR RESALE)
SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES	SURROUNDINGS BARREIRO "WORLD CLASS PROJECT IN A REGION WE LOVE" CHALLENGE: - CHANGE CITY SUBBA - WORTH THE UPGRADE IF INVESTMENT IN DIFFICULT TIMES

6. Targets and Motivations

BARREIRO	LISBON	INTERNATIONAL MARKET
- Best project in South Bank - Affordable Dream worldwide standards, here - Once in a lifetime opportunity for living and investing - Make the most of City - Own the River - Aspirational lifestyle	- Affordable Dream worldwide standards, here - Once in a lifetime opportunity for living and investing - Make the most of City - Own the River - Aspirational lifestyle	- Best project in South Bank - Affordable Dream worldwide standards, here - Once in a lifetime opportunity for living and investing - Make the most of City - Own the River - Aspirational lifestyle
SURROUNDINGS BARREIRO	OUTSKIRTS LISBON	CHALLENGE
- World class project in a region (don't know) - Change perception of a city and a region (Lisbon)	- World class project in a region (don't know) - Change perception of a city and a region (Lisbon)	- A small city that works - Quality of the project - Location (short rental or resale)

6. Targets and Motivations

BARREIRO	LISBON	INTERNATIONAL MARKET
- Best project in South Bank - Affordable Dream worldwide standards, here - Once in a lifetime opportunity for living and investing - Make the most of City - Own the River - Aspirational lifestyle	- Affordable Dream worldwide standards, here - Once in a lifetime opportunity for living and investing - Make the most of City - Own the River - Aspirational lifestyle	- Best project in South Bank - Affordable Dream worldwide standards, here - Once in a lifetime opportunity for living and investing - Make the most of City - Own the River - Aspirational lifestyle
SURROUNDINGS BARREIRO	OUTSKIRTS LISBON	CHALLENGE
- World class project in a region (don't know) - Change perception of a city and a region (Lisbon)	- World class project in a region (don't know) - Change perception of a city and a region (Lisbon)	- A small city that works - Quality of the project - Location (short rental or resale)

6. Targets and Motivations

BARREIRO	LISBON	INTERNATIONAL MARKET
- Best project in South Bank - Affordable Dream worldwide standards, here - Once in a lifetime opportunity for living and investing - Make the most of City - Own the River - Aspirational lifestyle	- Affordable Dream worldwide standards, here - Once in a lifetime opportunity for living and investing - Make the most of City - Own the River - Aspirational lifestyle	- Best project in South Bank - Affordable Dream worldwide standards, here - Once in a lifetime opportunity for living and investing - Make the most of City - Own the River - Aspirational lifestyle
SURROUNDINGS BARREIRO	OUTSKIRTS LISBON	CHALLENGE
- World class project in a region (don't know) - Change perception of a city and a region (Lisbon)	- World class project in a region (don't know) - Change perception of a city and a region (Lisbon)	- A small city that works - Quality of the project - Location (short rental or resale)

7. Targeting Lisbon Residents

They cannot be

- > conservative
- > a "just go with the sheep" kind of people
- > info-excluded
- > last movers
- > safety
- > try to live unnoticed
- > highly bonded (work + kids close from it)

7. Targeting Lisbon Residents

They cannot be

- > conservative
- > a "just go with the sheep" kind of people
- > info-excluded
- > last movers
- > safety
- > try to live unnoticed
- > highly bonded (work + kids close from it)

They are

- > open minded, embrace change, "what's new" kind of people
- > independent, willing to take their own decisions
- > informed, connected to new trends
- > first movers
- > out of the box, brave and adventurous
- > love making and exhibiting bold moves
- > a couple with no kids or young kids

7. Targeting Lisbon Residents

They cannot be

- > conservative
- > a "just go with the sheep" kind of people
- > info-excluded
- > last movers
- > safety
- > try to live unnoticed
- > highly bonded (work + kids close from it)

They are

- > open minded, embrace change, "what's new" kind of people
- > independent, willing to take their own decisions
- > informed, connected to new trends
- > first movers
- > out of the box, brave and adventurous
- > love making and exhibiting bold moves
- > a couple with no kids or young kids

They might also be

- > "The Disappointed Aspirational"
- > social ladder won't work for me // it's not what I should be looking for

8. Our competitors

Barreiro	Seixal	Alcochete	Lisbon
Quinta do Braamcamp	Quinta da Trindade	Praia do Sal	Alta de Lisboa
> hotel 178 beds	> Lisbon One River	> Lisbon's Resort	
> 185 dwellings	Orizon	Tagus Bay	
	River Terraces		
	Liberdade 2		
	+	+	+
	Maturity of RE market	"Historic" / traditional fishermen's village	within Lisbon perimeter
	River Front	Nature and Food, a good escape	Value for money
	Ponte 25 de Abril	Freight / commerce	Surroundings
	Proximidade Praas	Ponte Vasco da Gama	Preconceived ideas
	Community	Ferry	Community / belonging
	No history		No history

8. Our competitors



8. Our competitors



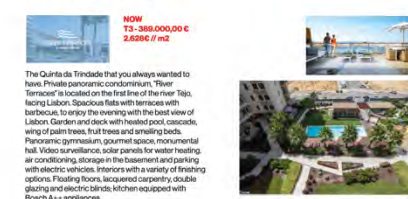
8. Our competitors



8. Our competitors



8. Our competitors



8. Our competitors

CONDOMÍNIO LIBERDADE
27 (2017) La Trindade

Quinta da Trindade



BORN

8. Our competitors

CONDOMÍNIO LIBERDADE
NOW
T3 - 248.000,00 €
2.336 m²

Located in the village of Seixal, facing the sea of straw, with Lisbon on the horizon, next to the Training Centre of Sport Lisboa e Benfica, the Condomínio Liberdade at Quinta da Trindade is a unique and exclusive private condominium for its privileged location and high quality standards. It is located 5 minutes away from the A2 Lisbon-Algarve, as well as the train station and 10 minutes away from Cais do Sodré through the modern callenham of Trindade. With all the convenience services at hand (market, shopping, schools, pharmacies, police, pastry shops, restaurants, etc.) and various sports and leisure resources.



BORN

8. Our competitors

orizon

Quinta da Trindade



BORN

8. Our competitors

orizon
NOW
T3 - 394.000,00 €
2.626 m²

ORIZON development, in Quinta da Trindade, Seixal is a private condominium, with a panoramic common pool on the roof, from where you can get lost in the views over Lisbon, the Tagus surrounding the Seixal peninsula, the 25 de Abril bridge and the Cristo-Rei.
Living in Orizon is to be close to Lisbon to work and enjoy its multiple cultural programmes and to be far enough away to enjoy the calm, well-being, proximity to the beaches and leisure activities, all at more affordable prices.
The flats, from T1 to T3 with private access terrace in Duplex on the penthouse, have large and bright rooms, with windows that face the balcony and the much desired outdoor space.



BORN

Seixal



BORN

8. Our competitors

Praia do Sal

Samouco



BORN

8. Our competitors

Praia do Sal
NOW
T2 starting from 500 000 €
6.000 m²

Alcochete, located near Lisbon, is a paradise on the banks of the Tagus. Just off the Vasco da Gama Bridge, it is 20 minutes from Lisbon International Airport and 30 minutes from the center of Lisbon. With over 500 years of history, it has all the amenities (commerce and services) and an extensive leisure offer (golfing, equestrian, culture and equestrian activities) and the largest open-air outlet mall in Europe. Excellent infrastructure, with an exclusive Minibus for connection to Parque das Nações and the airport, and connection by motorway to the Algarve (South), Porto (North) and Spain (East).



BORN

8. Our competitors

TAGUS BAY

Alcochete



BORN

8. Our competitors

TAGUS BAY
NOW
T2 starting from 470 000 €
3.780 m²

Tagus Bay is a luxurious private residence with a magnificent view over the river Tagus and Lisbon. It has a large landscaped garden, three salt water pools, one heated, area with fountain, waterfalls, sauna, large living area, co-working, library, living room, covered playground. With a privileged location, near and facing the Tagus estuary, only 20 minutes from Lisbon and its airport, the residence is located in the charming village of Alcochete. This village, very pleasant to live in, where you will find all the necessary amenities for a comfortable daily life, is known and recognized for its tranquility and gastronomic tradition. Surrounded by two natural reserves, you will be in an idyllic setting and close to the capital.



BORN

8. Our competitors

PINUS
Urban Garden

Montijo



BORN

8. Our competitors

PINUS
NOW
T3 starting from 400.000 €
2.051 m²

Pinus Urban Garden is a luxury development designed to offer a unique experience of exclusivity and comfort. Located in a privileged area of the city of Montijo, where 13 minutes from the same ranges of the river Tagus and gets lost in the wide green spaces of the city, it provides a picture of magnificent views in the frame of its modern and innovative architecture.

The development is composed of a total of 66 flats with private outdoor spaces, divided into 7 lots with 5 floors each. Functionality is combined with design with glass balconies and magnificent entrance hall, furnished in accordance with the luxury that the development defends.



BORN

Alcochete



BORN

8. Our competitors



Aroeira
2276€/m²



BORN

8. Our competitors

NOW
T3 - 359,000,00€
2,3016 m²

Quinta do Pinhão "Live where nature already lives!" Situated in the already known "Lisbon South Bay", with 75 hectares of pure freedom, 38 hectares of protected pine forest, this being the second lung of Lisbon, 38 hectares of residential urban area, distributed by houses designed to live in balance with the nature that surrounds them. Here, you can find a great diversity of areas and projects, isolated villas or townhouses and flats in a closed condominium, served by swimming pool and gardens, with excellent finishes. The Quinta do Pinhão development has a luxury concept combining the best of worlds, 20 minutes from Lisbon and 5 minutes from Fonte de Telha beach, surrounded by nature.



BORN

Almada



BORN

8. Our competitors

alta
de LISBOA

Condomínio do Lago



BORN

8. Our competitors

alta
de LISBOA
NOW
T2 375,000,00€
3,6786 m²

Tagus Bay is a luxurious private residence with a magnificent view over the river Tagus and Lisbon. It has a large landscaped garden, three well-kept pools, one heated, area with fountains, waterfalls, sauna, large living area, co-working, library, living room, covered playground. With a privileged location, near and facing the Tagus estuary, only 20 minutes from Lisbon and its airport, the residence is located in the charming village of Alcochete. This village, very pleasant to live in, where you will find all the necessary amenities for a comfortable daily life, is known and recognized for its tranquility and gastronomic location. Surrounded by two natural reserves, you will be in an idyllic setting and close to the capital.



BORN

Lisboa | Olivais



BORN

8. Our competitors



Vila Franca de Xira



BORN

8. Our competitors

NOW
T3 starting from 245,000,00 €
1,800€ m²

VILA VIVA located in Vila Franca de Xira, benefits from a privileged location between the mountains and a stunning view over the river Tagus, which accompanies the entire facade of the flats in its architectural form. With 55 spacious flats, offers T1 to T4 typologies, with private parking, reception and extensive garden areas for all your comfort, safety and well-being. Your refuge to the stress of city life, in your daily life, less than 25 minutes from Lisbon. River and mountain views. Excellent solar orientation.



BORN

Vila Franca de Xira



BORN

Market Comparison

	December 2020	Evolution regarding December 2019
Barreiro	1 356€/m²	↓ 16,3%
Seixal	1 576€/m²	↓ 12,6%
Alcochete	1 776€/m²	↓ 4,1%
Almada	2 004€/m²	↓ 11,8%
Olivais	3 146€/m²	↓ 2,1%
Vila Franca de Xira	1 576€/m²	↓ 1,1%
Lisbon	3 349€/m²	↓ 2,2%

BORN

Market Comparison



BORN

9. Our Price

During our interviews, we found 2 approaches to the pricing strategy.

Real Estate Agents

Define a price range between
> 1900€/m² focusing
on local buyers
> 2500€/m²

Project Developers

Define a price range between
> 2900 / 3200€/m²

Pricing strategy:

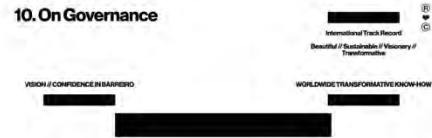
- > Lisbon and Outskirt Lisbon residents may represent 1/3 of global sales
- > Price will be a key element to have them considering moving to Barreiro
- > We recommend having a competitive price for the first phase (eventually supported with the possibility of upgrading all finishes)
- > Depending on sales success we could raise prices or maintain (without compromising first buyers)

BORN

10. On Governance



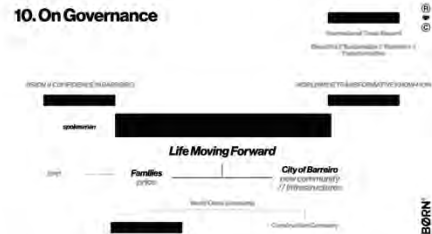
10. On Governance



10. On Governance



10. On Governance



Naming* Generation

#Ahead of Time

> It was at the end of the century, in 1898, that his visionary inclination became permanent: given the difficulties of Companhia Aliança Fabril and Companhia União Fabril, the manager managed to merge the two companies into the CUF group. The new company was decisive in the country's industrial growth, producing everything from soaps and vegetable oils to fertilizers, and the choice of Barreiro for the new headquarters in 1908 transformed a small town into a large industrial city.

> "The future as a tradition"

> Portuguese workers moved to Barreiro, once again, to find work and a good life, described by many as the "Brasil de Portugal".

Born developed names according to the following premises

- > **identity:** the personality of the "Barreirenses"
- > **heritage:** the history of the city
- > **restart:** a new momentum for the city
- > **project:** location // architecture
- > **aspiration:** live better, family and peers approval

- > Barreiro was founded by those who lived at the Barra do Rio Tejo
- > They were facing the river, facing Lisbon, providing food in times of the Great Discoveries
- > Later on, as Lisbon grew and mobility was made easier, people from Algarve and Alentejo moved to Barreiro, supplying the capital with agricultural products (olive oil, bread...). Barreiro meant a change. For the Better.
- > Late XIX century: Alfredo da Silva could be described as one of the initial "doers" of Portuguese modernity. Over the years, he was described as "the great industrialist", "the number one trader", "the great boss of the Portuguese economy", "the most entrepreneurial industrialist" in the Iberian Peninsula.

- > In 2020, fuelled by a new ambition (SUBBA), a new generation will once again choose Barreiro for a new start, for a better future.
- > The audacious of the 21st century will lead this movement towards a new hype city. They will be in the front row of this great urban change
- > It's not any kind of people: it's for those who match the dream of living in the riverfront, in the forefront of time.

The Front

- exclusive living -

THE SHARD





#New Barreiro



- > New realities generate new names
- > Local branding practices have shown the adoption of acronyms that relate the past with the future, opening new visions and perspectives within residents and visitors
- > This name proposal positions the project as a main actor in the evolution of the city, in the generation of a New Barreiro

Novo Barreiro

Novo Barreiro

No o Ba

NooBa

NooBa
- live something new -

NooBa - exclusive living

- > Nooba Magazine
- > NooBa Sounds (music)
- > NooBa Art Network (local artists)
- > Nooba Gallery
- > Nooba Fine Dining
- > Nooba Awards



#Aspire for More

Rio River / Prada
Balenciaga
Acura
Bulgari
Zara

Rio River / Prada
Balenciaga
Acura
Bulgari
Zara

Riara
- exclusive living -

> The Real Estate market in Greater Lisbon has gone through an impressive boom, caused mainly by international investments

> The Barreiro Riverside project is an uncommon option for the mid// upper class, as it combines a world class architectural project and an incredible landscape

> Considering that SUBBA and specific PR will - at least - soften major preconceptions towards Barreiro, we searched a name that was able to embody the aspiration (and the opportunity) of potential buyers to reach a new level.

> We created a name that combines a new language of sophistication and a reference to the incredible location of our project

Rio River / Prada
Balenciaga
Acura
Bulgari
Zara

Ri Ri / a a
a a a
ra
ar
ara

Riara
- exclusive living -

O rio é a sua morada.

#Making History

> Real estate is obviously linked to numbers

> Building and door numbers, investments etc.

> Buildings all around the world have found the inspiration for their branding in "numbers"





30 Rock



- > Real estate is obviously linked no numbers
- > Building and door numbers, investments etc.
- > Buildings all around the world have found the inspiration for their branding in "numbers"
- > Our project comprises different buildings, so it might me difficult to choose a number based on a specific location
- > But during our research we found a number filled with two contents

History

Quality

Terra de
pescadores e de
gentes do campo
levou vida
obscura, se bem
que tivesse sido
elevada a vila em
1521.



5 centuries
of history

5 stars
quality

B5

- exclusive living -

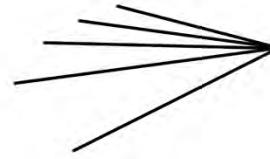
Faz a tua História

**#Eyes on the
Future**

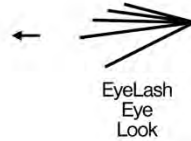
Great architecture has the power to inspire a name and shape all the property communication.

Seen from the above, the architecture of each building resembles an eye and its eyelashes.





Sunset
River
Lisbon
Future



EyeLash
Eye
Look

Great architecture has the power to inspire a name and shape all the property communication.

Seen from the above, the architecture of each building resembles an eye and its eyelashes.

Reminding us to look at Barreiro from a new perspective: where modernity and tradition meet in perfect harmony, creating just the right environment for new families who want it all at a fair price.

From here you can see the river, great schools, hospitals, a vibrant cultural life, an efficient mobility system, and much more.

Your new life is right here, in the blink of an eye.

Blinker

- exclusive living -

O rio como nunca o viu.

Mudar de vida num piscar de olhos.

	The Front - exclusive living -	Viva à Frente
	NooBa - exclusive living -	Bem-vindo ao Novo Barreiro
	Riara - exclusive living -	O Rio é a sua Morada
	B5 - exclusive living -	Faça a sua História
	Blinker - exclusive living -	O Rio como nunca o viu

Creative* Overview

City Hall	SUBBA - exclusive living -		The Front - exclusive living -
	FABB - exclusive living -		NooBa - exclusive living -
			Riara - exclusive living -
			B5 - exclusive living -
			Blinker - exclusive living -

City Hall	SUBBA - exclusive living -		The Front - exclusive living -
	FABB - exclusive living -		NooBa - exclusive living -
			Riara - exclusive living -
			B5 - exclusive living -
			Blinker - exclusive living -

Next* Steps

Next Steps

- 1) engage the City Hall in the process and define next steps
- 2) lock targets and motivations
- 3) lock pricing strategy
- 4) lock governance strategy
- 5) choose a name
- 6) initiate design process
- 7) develop global communication plan

DÖRN
DÖRN

reason *loves* crazy

DÖRN
DÖRN

ANEXO VII: APRESENTAÇÃO BORN À ESTRUTURA GOVERNATIVA DA CIDADE



Barreiro Riverside
Estratégia de Marca
Janeiro*2021

A Born realizou entrevistas com a principal equipa de gestão do projecto Barreiro Riverside.
Identificámos pontos focais chave que têm de ser alinhados antes de definir o plano de comunicação.

1. Mudar* Perspectivas

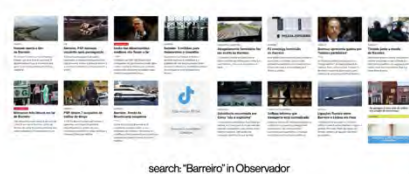
1. Mudar perspectivas



1. Mudar perspectivas



1. Mudar perspectivas



1. Mudar perspectivas



2. Porquê* Mudar?

2. Porquê Mudar?

Residentes Margem Sul (incluindo Barreiro)	Residentes Lisboa	Internacional
1/3 vendas	1/3 vendas	1/3 vendas

2. Porquê Mudar?



EMOCIONAL
Uma casa que adoro



FUNCIONAL
Um espaço que funciona



ACESSÍVEL
Investimento Inteligente

BORN

2. Porquê Mudar?



EMOCIONAL
Uma casa que adoro



FUNCIONAL
Um espaço que funciona



ACESSÍVEL
Investimento Inteligente

Barreiro Riverside
I Love Barreiro

A nossa localização

A nossa proposta de valor

Transformar Preconceitos
Mostrando o Novo Barreiro

BORN

2. Porquê Mudar?

Transformar Preconceitos
Mostrando o Novo Barreiro

Residentes
Margem Sul
(Incluindo Barreiro)

1/3 vendas

investir de novo

Residentes
Lisboa

1/3 vendas

cidade
pré-concebida

Internacional

1/3 vendas

viver inteligente
investimento inteligente

BORN

2. Porquê Mudar?

Cidade

Dar visibilidade ao investimento que o Executivo tem vindo a realizar tendo em vista a melhoria das condições de vida no Barreiro.

Tangibilizar o NOVO BARREIRO, chamando a atenção de novos públicos, levando a cidade a um novo patamar, passando a sua história, cultura e qualidade de vida.

Posicionar o Barreiro como cidade líder na transformação de percepção do mercado residencial da Grande Lisboa sobre a Margem Sul.

Projecto

Posicionando o Barreiro Riverside como um "proof-point" da transformação do Barreiro.

Convertendo preconceitos em convicções de que uma mudança para o Barreiro é uma mudança que faz sentido emocionalmente, racionalmente e financeiramente.

Atraindo moradores e investimento: gerando uma nova Geração de Barreirense

BORN

3. Abordagem* Estratégica

BORN

3. Abordagem Estratégica

Há 2 tipos de abordagens possíveis

City Rebranding

- + requer amplo consenso interno
- + requer envolvimento da comunidade
- + mais suscetível a críticas
- + calendário de implementação mais longo

BORN



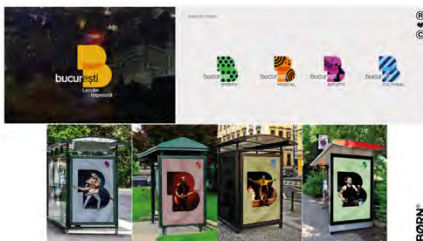
BORN



BORN



BORN



BORN



BORN

3. Abordagem Estratégica

Há 2 tipos de abordagens possíveis

City Rebranding

- + requer amplo consenso interno
- + requer envolvimento da comunidade
- + mais suscetível a críticas
- + calendário de implementação mais longo

Project Branding

- + âmbito circunscrito e objetivo, requer menos consensos
- + como "plano de ação" é da autoria do executivo camarário
- + enfoque transformador, virado para o futuro
- + calendário de implementação mais curto

4 5



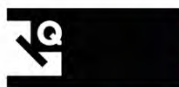
Na URA, procuramos constantemente formas melhores e inovadoras de cumprir a nossa missão de fazer de Singapura uma grande cidade para viver, trabalhar e brincar.



TEAM LONDON BRIDGE



Problema / Objetivo - "O seu principal objetivo é mudar a percepção da London Bridge como o destino 'para onde ir', em vez de 'passar'".



3. Abordagem Estratégica: Project Branding

> abordagem demonstrativa (planeamento urbano)

- + informação factual sobre mobilidade, educação, saúde, trabalho, cultura, desporto e lazer e sustentabilidade

ex: 15 mins do Terreiro do Paço // ranking escolar // infra-estruturas de saúde

- + demonstração racional de uma "boa escolha"

> abordagem emocional (lifestyle)

- + campanha emocional // conceptual com o fim de sensibilizar para o "Novo Barreiro"

BORN

3. Abordagem Estratégica: Project Branding

> abordagem demonstrativa (planeamento urbano)

- > projeto de requalificação da zona envolvente aos edifícios do antigo dormitório da CP e Armazém de Viveres
- > renovação da rede de abastecimento de águas e saneamento
- > melhoramento da mobilidade pessoal e barreiras arquitetónicas
- > nova Avenida da Liberdade
- > rotunda na interseção entre a Avenida da Escola dos Fuzileiros Navais, Rua Capitães de Abril e Rua Humberto Delgado
- > obras na Escola Básica nº 3 do Barreiro
- > StartUp Barreiro
- > 5.ª Esquadra da Polícia de Segurança Pública
- remodelação das instalações dos serviços operacionais da Câmara do Barreiro
- > Polidesportivo da União das Freguesias de Patial e Coia

> abordagem emocional (lifestyle)

- + qualidade
- + ambiente
- + segurança
- + educação
- + investimento
- + tecnologia
- + oportunidades

BORN

4. Abordagem Criativa

"O que o país não tem, a CUF cria"

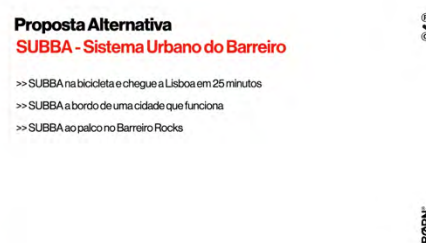
BORN

4. Abordagem* Criativa

4. Abordagem Criativa



BORN



5. Plano* Macro

5. Macro Plano

> 1a Fase: alertar para a oportunidade

A cidade lança
FABB

Alvos Chave

B2B
> líderes de opinião // líderes da indústria
> media
> agentes imobiliários
> empresa local // serviços locais

B2C

> opinião pública
> potenciais clientes
> comunidade local

> 2a Fase: Apresentar a Solução

Lançamento do
Barreiro Riverside Real Estate

> Orientado para a dimensão emocional dos compradores

> FABB é um "conteúdo independente" baseado no estilo de vida.

Proporciona a verificação dos factos, que promove a localização, abordando ideias preconcebidas

5. Macro Plano

Targets

> entidades públicas e políticas nacionais
Barreiro como exemplo de governação que transforma

> stakeholders do sector imobiliário (investidores, promotores imobiliários, agentes imobiliários, jornalistas especializados etc)
Barreiro: smart choice, the next big thing

> potenciais compradores
Barreiro: smart choice, the next big thing

> residentes Margem Sul
Barreiro: smart choice, the next big thing

> empresa e empresários
Barreiro: uma cidade de Futuro

> comunidade Barreiro
orgulho na Cidade, parte da transformação

Próximos Passos

- 1) fechar estratégia municipal
- 2) fechar alvos e motivações
- 3) iniciar o processo de concepção
- 4) desenvolver um plano de comunicação global

5. Macro Plano

> 1a Fase: alertar para a oportunidade

A cidade lança
FABB

Alvos Chave

B2B

> líderes de opinião // líderes da indústria
> media
> agentes imobiliários
> empresa local // serviços locais

B2C

> opinião pública
> potenciais clientes
> comunidade local

FABB

Plataformas permanentes

Website + Redes Sociais

Estratégia de Lançamento

Campanha Institucional
Video Institucional
Outdoors
Prints
Digital
Relações Públicas

Nacional // Lisboa // Local
Internacional

Ongoing

Digital
Relações Públicas

Nacional // Lisboa // Local
Internacional

Eventos Especiais Real Estate

> webinars
> e-conferências
"Novas Centralidades"
"Mercados Emergentes"
"Cidades que se Transformam"

Nacional // Lisboa // Local
Internacional

Próximos* Passos

reason *loves* crazy



Campus de Santos . Av. D. Carlos I, 4, 1200-649 Lisboa | Portugal
Telf: (+351) 213 030 600 . iade@iade.pt