

***Network Based Branding:***  
**Um Modelo Colaborativo para a Edificação de Marcas Territoriais**

**Sofia Gaio\***

Mestre Assistente  
Universidade Fernando Pessoa  
sgaio@ufp.pt

**Luís Borges Gouveia**

Professor Associado  
Universidade Fernando Pessoa  
lmbg@ufp.pt

**Joaquim Borges Gouveia**

Professor Catedrático  
Universidade de Aveiro  
bgouveia@egi.ua.pt

**Palavras-chave:** Território, *marketing*, *branding*, *stakeholders*, rede

**Resumo:** Os novos modelos de gestão territorial assumem, cada vez mais, o *marketing* e o *branding* territorial como instrumentos potenciadores de desenvolvimento e competitividade.

Numa incursão sobre as especificidades da aplicabilidade destes instrumentos, no âmbito dos territórios, considera-se a extensão e heterogeneidade de actores e redes, envolvidos no processo, como especificidades âncora deste tipo de trabalho. Neste âmbito, assume-se a sua relevância e a asserção de que a integração e envolvimento de todos esses actores nos processos de planeamento e gestão de marcas territoriais contribui significativamente para a sua valorização.

Neste contexto, no presente *work in progress* inicia-se, sob o conceito de *Network Based Branding*, a modelização de uma abordagem processual e colaborativa de *branding* territorial, assente na integração dos diferentes *stakeholders* no processo de planeamento e gestão de marcas territoriais e que explora as suas dinâmicas de forma a potenciar o *brand equity* dos lugares.

---

\* Contacto

## 1.CONTEXTUALIZAÇÃO

As reflexões contemporâneas sobre a competitividade dos territórios incorporam, cada vez mais, as potencialidades do *marketing* e do *branding* territorial como meios de impulsionamento para a projecção pública dos lugares e consequentemente para o seu desenvolvimento (Deffner e Liouris, 2005; Van den Berg e Braun, 1999; Bennett e Koudelova, 2001).

No contexto dos novos paradigmas de competitividade territorial o *marketing* parece constituir-se como um elemento natural a incluir nas estruturas e estratégias de gestão dos lugares. Nas perspectivas de Barke (1999) e Hannigan (2003), a disciplina de *marketing* territorial ganha corpo na consequência directa de, por um lado, a crescente extensão do *marketing* a actividades não empresariais e, por outro lado, as mudanças de paradigma de gestão territorial que impelem os gestores territoriais a adoptar formulas de gestão mais empresariais para o território.

Metaforicamente e numa perspectiva de *marketing* os lugares são considerados produtos para os quais (e à luz de qualquer outra tipologia) se concebem estratégias com vista a gerir um composto de variáveis (de identidade e promocionais) que prossigam os objectivos mais latos traçados para o território (Killingbeck e Trueman, 2002; Metaxas, 2002; Kotler *et al.*, 1993).

Não obstante a consensualidade acerca da aplicabilidade dos pressupostos de *marketing* e *branding* empresarial ao território, tomando por base os instrumentos tradicionais de *marketing*, o território é um produto muito complexo que comporta especificidades que condicionam uma importação linear dos pressupostos empresariais e justificam uma abordagem própria.

Quando em comparação, o *marketing* empresarial concretiza-se sob um espectro de intervenientes e relações muito reduzidos e controláveis. O contexto empresarial é substancialmente mais delimitado e claro do que a realidade territorial e a interacção entre emissores e receptores é mais facilmente orientada e administrada permitindo abordagens e conceptualizações mais delimitáveis das realidades envolventes.

Um dos aspectos mais axiomáticos dessa peculiaridade reside na complexidade inter-relacional, interdependência e heterogeneidade dos actores envolvidos no contexto territorial. Os produtos territoriais são particularmente intrincados e os emissores e receptores são usualmente múltiplos e particularmente heterogéneos.

A gestão territorial desenvolve-se num contexto complexo de cenários e perfis sociais, económicos e políticos dificilmente harmonizáveis e a execução territorial encontra-se muito na dependência da actuação e do comportamento particular dos indivíduos e entidades territoriais agregados ao território e que de alguma forma influenciam ou são influenciados por este.

As características da variedade e complexidade de actores e relações, conduzem a que o sucesso da actuação de *branding* esteja, na nossa perspectiva, amplamente dependente do seu consentimento, envolvimento e interacção.

## **2. DA INTEGRAÇÃO DOS STAKEHOLDERS AO NETWORK BASED BRANDING**

Importa no âmbito do *branding* territorial ter uma visão lata, abrangente e integradora sobre todas as tipologias de actores que, directa ou indirectamente, podem influenciar ou serem influenciados por uma determinada estratégia de desenvolvimento e promoção territorial.

Neste contexto, e pelas limitações tantas vezes associadas ao conceito de públicos defende-se a adopção, pela filosofia subjacente, do conceito de *stakeholder* e da respectiva Teoria de *Stakeholders* de Freeman (1984), para referência e integração na estratégia de *branding*, em toda a sua amplitude, dos diferentes grupos de interesse de um determinado território.

O termo *stakeholder* surgiu pela primeira vez em 1963, num memorando interno do Stanford Research Institute e é cristalizado por Edward Freeman, em 1984, no clássico *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, onde é conceptualizado como “Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives” (p. 46).

A propósito, o autor desenvolve a referencial Teoria dos *Stakeholders* onde, com base na sustentação de que as organizações devem considerar um largo espectro de *stakeholders* e não apenas os públicos mais directos e óbvios aquando do desenvolvimento e implementação das suas estratégias, categoriza a abrangência de públicos organizacionais.

É a partir da sua obra de 1984, e da respectiva premissa de que as organizações devem ter políticas de actuação inclusivas de todos os grupos de interesse (*stakeholders*) nas suas estratégias de gestão (por forma a beneficiar habilmente a organização), que o conceito se desenvolve e é adoptado, de forma recorrente, por diversos campos de estudo que reconhecem a relevância deste pressuposto.

De facto, e ainda que inicialmente desenvolvida para o âmbito da gestão empresarial, é o próprio autor que sugere um aprofundamento da temática e a sua linkagem e aplicação a outras áreas do conhecimento e uma incursão pela literatura atesta a relevância e aplicabilidade do princípio da Teoria dos *Stakeholders* a diferentes áreas da gestão e tipologias organizacionais, inclusive as públicas e não lucrativas (Nutt e Backoff, 1992; Bryson, 1995, 2004).

No âmbito da comunicação e do *marketing* ainda que se sustente este princípio de abrangência e integração de públicos (Grunnig, 1997; Anderson, 1989), olhando os modelos processuais de edificação de estratégias é ainda legítimo e 25 anos depois denunciar a insipiência da sua aplicação a estas áreas (Knox e Gruar, 2007).

Ainda que o princípio da teoria esteja parcialmente implícito nas filosofias contemporâneas de *marketing* e nas suas abordagens relacionais, este tende a não usufruir das metodizações específicas da teoria iniciada por Freeman e continua a ser parco, particularmente no âmbito do *marketing* territorial, no número e dimensão de tipologias de *stakeholders* a envolver nas estratégias de *branding* ficando, por demais, restringidos aos públicos finais e relegando o papel de públicos indirectos e intermediários e das suas respectivas potencialidades para a edificação das marcas territoriais. Por tal, considera-se relevante o aprofundamento e integração do princípio da Teoria dos *Stakeholders*, em toda a sua abrangência, ao *branding* dos lugares.

Partindo dos alicerces da Teoria de *Stakeholders* e visando contribuir para uma orientação mais integrada dos processos de *branding* territorial ascendemos a reflexão aos fenómenos de rede e às suas potencialidades para a edificação de marcas territoriais.

Assim, assumimos a asserção de que as dinâmicas de rede entre os *stakeholders* territoriais contribuem significativamente para a edificação e valorização de uma marca territorial.

Por tal, as estratégias integrantes no processo de *branding* territorial devem privilegiar a relação com os diferentes *stakeholders* assumindo o papel que o seu envolvimento e acção colectiva podem ter para edificar e valorizar uma marca territorial.

Conceptualiza-se essa orientação sob a denominação genérica de *Network Based Branding* que se define como:

**Uma abordagem que releva, no processo de construção e gestão de uma marca territorial, uma perspectiva colaborativa e integradora dos diferentes *stakeholders* territoriais, avocando que as suas dinâmicas de interacção potenciam uma optimização de processos e comportamentos valorizadores do posicionamento intencional de um território.**

Esta perspectiva integradora e de reconhecimento da relevância dos *stakeholders* de interesse visa contribuir para, entre outros, quebrar uma potencial miopia de focalização das estratégias de *marketing* em públicos exclusivamente finais e em mixes de comunicação demasiado dependentes dos formatos *above the line*.

Visa implicar mais directamente todos os actores de interesse de um território no processo de *marketing*, buscar as potencialidades dos seus relacionamentos e integrar os seus interesses e comportamentos na edificação de marcas territoriais considerando o poder que a uma abordagem colaborativa tem na criação do valor da marca - o denominado *brand equity*.

Com recurso ao contributo de autores como Hakansson *et al.* (2003) e Johnston e Araújo (2002) e Correia (2005), em que o valor capital de um território advém das dinâmicas potenciadas pela utilização combinada dos recursos nele disponíveis, reforça-se que o valor marca está numa clara dependência da construção de dinâmicas de rede.

Na perspectiva de rede, o efeito da acção colectiva materializado pelos esforços conjugados dos actores territoriais ganham ânimo e propiciam efeitos superiores aos esforços de cada uma das partes individualmente consideradas e onde cada participante obtém um retorno superior ao que obteria através da sua acção isolada (Correia, 2005, p.74).

Nas conceptualizações e modelos existentes, no âmbito do *marketing* e *branding* territorial é visível a coexistência de uma vasta diversidade de variáveis e enfoques que remetem para a multiplicidade de actores e relações, sem contudo, se assumir essas relações como elementos nucleares nos processos de *branding* nem concretizar sobre as suas formas de materialização.

A excepção dá-se com o *Relational Network Brands* de Hankinson (2004) que, ainda que delimitado ao contexto turístico, aborda a marca territorial no âmbito turístico numa perspectiva de rede relacional.

Não obstante, outros contributos subentendem a pertinência dos actores e suas interacções no *marketing* territorial, sem contudo recorrerem aos pressupostos de rede em toda a sua amplitude.

Deffner e Liouris (2005) reforçam o papel que todos os actores territoriais têm no desenvolvimento sustentado e promoção territorial, particularmente das cidades e Johnston e Araújo (2002) retratam esta problemática através da noção de *territorial operating environments*, usando o conceito para espelhar a dimensão intangível do território que respeita às relações e interacções entre actores territoriais.

Para Metaxas (2002), a eficácia do *marketing* territorial está na directa dependência do cumprimento de um conjunto de pré-requisitos que assentam essencialmente nos conceitos de envolvimento e cooperação, onde subentendem a multidisciplinaridade dos

grupos territoriais como factor crítico de sucesso para a implementação de estratégias mercadológicas eficazes.

Igualmente, num estudo acerca dos factores críticos de sucesso do *marketing* das cidades, que teve como estudos de caso as cidades de Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga e Chicago, no seu trabalho de doutoramento, orientado por Philip Kotler, Rainisto (2003) reforça a importância dos grupos multidisciplinares de planeamento no *marketing* territorial. Trata-se de órgãos que integram além da autarquia local, elementos da comunidade empresarial, consultores de *marketing* e cidadãos e que são responsáveis pelo processo de planeamento e execução da estratégia de *marketing* da respectiva cidade.

Assumindo o princípio da relevância das sinergias de rede, para a concretização dos objectivos de *uma qualquer marca territorial*, considera-se relevante metodizar os processos de integração de stakeholders e de exploração relacional com vista à concretização de projectos de *branding* territorial eficazes.

### **3. REPRESENTAÇÃO DE PARTIDA**

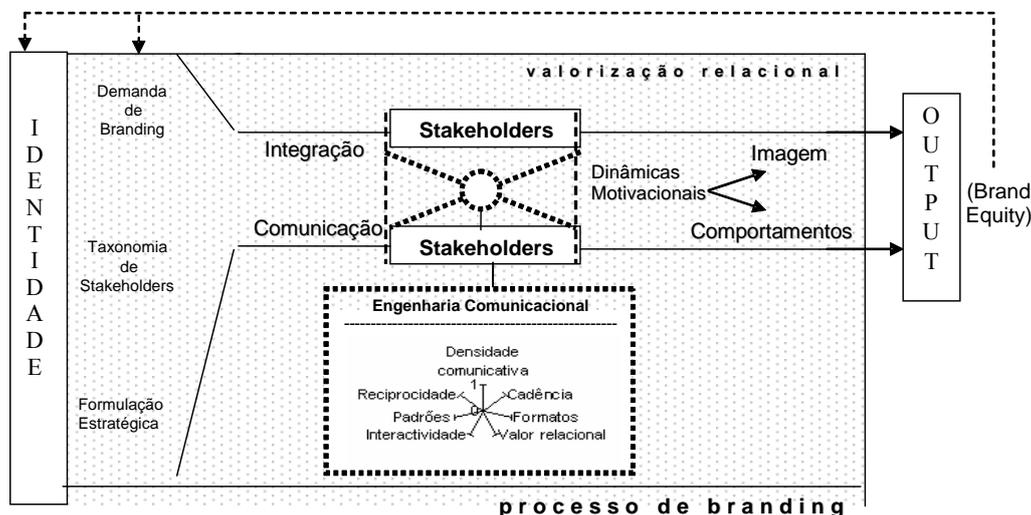
Pretende-se acompanhar a abordagem conceptual de *Network Based Branding*, previamente explanada, de um modelo construído sob processo da *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada em Dados) que permita, entre outros, sistematizar o processo de identificação e caracterização de públicos, compreender as suas dinâmicas, bem como, contribuir para integrar o princípio das dinâmicas de redes no processo de construção e gestão de marcas territoriais e sistematizar as suas características sob a perspectiva da acção comunicacional.

O modelo, em *working progress*, edifica-se a partir da visão dos decisores territoriais e da dimensão contributiva dos diferentes *stakeholders* territoriais, ou seja, sob a perspectiva emissora da marca territorial, e não sob a perspectiva receptora. Tal opção, justifica-se pelo facto de não estar em causa a análise da imagem dos territórios.

Os conhecimentos emanados da investigação de campo conduzem à conceptualização, sob a forma de modelo, dos *inputs* mais relevantes de uma abordagem ao *branding* territorial edificada nos diversos actores territoriais e nas suas dinâmicas de rede.

Seguindo uma linha moderada do método da *grounded theory* não se opta pela desconstrução total dos conceitos. Inicia-se, antes, o processo com uma figuração de partida cujos conceitos emanam da exploração teórica e conseqüentemente das asserções iniciais da investigação que se constituem como conceitos âncora a explorar empiricamente de forma a chegar ao modelo de *Network Based Branding*.

**Fig. 1 - Representação Conceptual de Partida**



O pressuposto de partida assume a identidade territorial como o conceito âncora do processo. A identidade de um território resulta do conjunto de fenómenos dinâmicos entre os tangíveis territoriais e os sistemas políticos e interacções sociais, económicas, tecnológicas das pessoas no espaço. Sendo um fenómeno participado é sobre a identidade e imagem real que devem surgir as demandas de *branding* importando que a formulação estratégica de marca seja participada pelos *stakeholders* territoriais cuja taxonomia é relevante, logo na fase inicial do processo.

No âmbito do processo e numa dimensão mais instrumental importa encontrar fórmulas adaptadas de comunicação que promovam integração e dinâmicas motivacionais entre a

entidade territorial e os *stakeholders* e entre estes, conducentes a comportamentos favoráveis e imagens positivas de forma a promover *outputs* valorizadores da própria identidade territorial.

Interessa ainda compreender os moldes de engenharia comunicacional reconhecidas pelos actores como tendo maior potencial de persuasão e envolvimento

O desenvolvimento do modelo e materialização da sua dimensão processual derivará dos *outputs* da pesquisa em campo, sob os pressupostos da *Grounded Theory*, de forma a potenciar a integração dos contextos de campo nesta abordagem.

## **4. INCURSÕES OPERACIONAIS**

### **4.1 A *Grounded Theory***

A construção do modelo dar-se-á sob o pressuposto da concretização teórica baseada em dados de campo, assente nos contributos de Glaser e Strauss (1967), sobre a teorização fundamentada em dados (*Grounded Theory*).

A metodologia da *grounded theory* teve a sua origem em 1967, quando os sociólogos Barney Glaser e Anselm Strauss, motivados pela teorização indutiva, sugerem uma metodologia para a construção de concepções e modelos teóricos assente em dados de pesquisas de campo.

Tratando-se de um método científico que toma por base um conjunto de procedimentos sistemáticos de angariação e análise de dados e os gera e valida sob critérios científicos, os *grounded theorists* (Glaser, Strauss, Corbin, entre outros) argumentam a adequabilidade deste método particularmente em investigação e teorização de fenómenos de espectro alargado e relacional.

Este método que desenvolve, de forma indutiva, teorias sobre fenómenos, tem vindo crescentemente a ser utilizado em pesquisas científicas e a sua aplicação a um âmbito de *branding* territorial justifica-se essencialmente pela indispensabilidade de conceptualizar as dinâmicas de rede vividas nas práticas territoriais e de essa

conceptualização se inserir numa realidade complexa que envolve uma enorme panóplia de actores e variáveis de interacção.

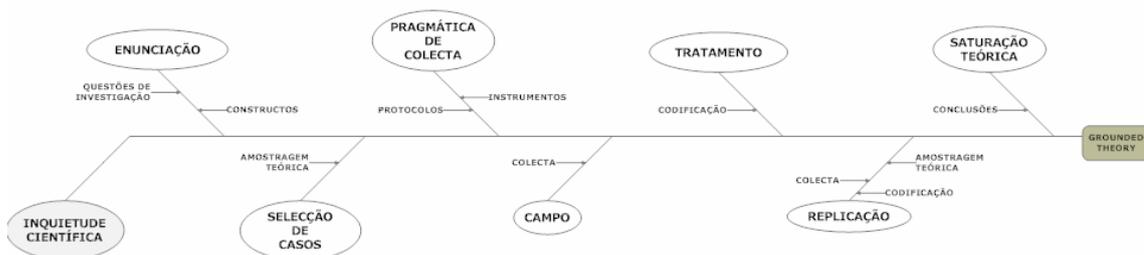
Trata-se de uma metodologia interpretativa sensível às práticas colaborativas nos diferentes contextos e actividades que, através do recurso a um conjunto sistemático de procedimentos, desenvolve as suas concepções a partir dos *outputs* emanados do campo, constatados nos dados primários e secundários que o investigador extrai no processo, e sobre os quais desenvolve um processo de entendimento e desenvolvimento explanatório, com vista a uma estruturação teórica final.

Particularmente adequada para a teorização de matérias ainda pouco conhecidas ou, se conhecidas, que necessitam de novas abordagens, a conceptualização modelar assente em dados resulta no culminar da investigação pois, tratando-se de um método indutivo, é partindo do problema de investigação e procedendo à recolha de dados que se chega à compreensão de determinado fenómeno.

Pelas suas características, desde a década de 70 que a *grounded theory* tem vindo a constituir-se como um método válido e recorrente da investigação em *marketing*: “*Grounded theory (is) specially appropriate for research in marketing because (it) can be used to investigate the people oriented aspects of marketing phenomena*” (Carson *et al.*, 2002, p. 146).

O desenvolvimento e aplicação do método deve desenrolar-se respeitando os princípios de coerência, objectividade e imparcialidade inerentes a este tipo de trabalho e decorre sob a seguinte decorrência processual:

**Fig. 2 - Processo de *Grounded Theory***



A decorrência (ou sequência) processual diz respeito ao mapeamento do percurso e processos de investigação determinados por um encadeamento lógico com vista a pôr em relação os dados recolhidos com as questões, constructos de investigação e as conclusões.

No âmbito deste processo, a *Grounded Theory* assume, na selecção de casos, o princípio da amostragem teórica, conceito nuclear e fortemente diferenciador desta metodologia e que se traduz na colecta de dados conduzida por conceitos derivados da teoria evolutiva e assente no processo de comparações, que se caracteriza pela procura de locais, pessoas ou factos que maximizem oportunidades de descobrir variações entre conceitos e de tornar densas as diferentes categorias, no que respeita às suas dimensões e propriedades (Strauss e Corbin, 2008).

O conceito (introduzido por Glaser e Strauss, em 1967) remete, então, para a selecção de unidades de estudo baseadas no interesse das mesmas e não na sua representatividade estatística.

No recurso a este tipo de amostragem o pesquisador interessa-se não pela cobertura proporcional de todos os potenciais representantes mas antes por aqueles que melhor poderão dar contributos para o desenvolvimento teórico almejado.

De acordo com os autores e pelo princípio da *grounded theory*, os conceitos são a base de construção da teoria e porque são evolutivos no processo de pesquisa a amostragem teórica defende que a amostragem não pode ser pré-determinada de forma esgotada antes da pesquisa. Antes, ela poderá ir sendo determinada e complementada ao longo da investigação pelos *inputs* que vão surgindo, o que justifica o suporte de métodos oportunistas e flexíveis (Eisenhardt, 1989).

Dessa forma pretende-se favorecer o espectro evolutivo deste tipo de investigação e não excluir da análise variáveis que, no decorrer do processo, surpreendam pela sua ocorrência e potencial relevância e possam vir a dar contributos para a construção teórica.

Por defeito, a delimitação da rede deve ser determinada pelo próprio problema de partida e questões de investigação (Halinen e Tornroos, 2005) e é o potencial de cada interlocutor que será determinante para a constituição da amostra.

A amostragem teórica é cumulativa e simultaneamente tende a tornar-se mais específica pois a uma fase de geração de categorias segue-se a sua exploração e densificação até se chegar à sua saturação.

A saturação teórica dá-se quando se verifica que uma categoria está esgotada sendo que novos depoimentos e observações já não estão a acrescentar nada de novo. Nessa altura, o investigador deverá por termo à exploração da categoria examinada naquele processo de amostragem teórica pois a sua continuação não trará algo de novo à investigação.

O princípio da saturação teórica aplica-se, então, como critério para interromper a amostragem e angariação de mais informação, pois assume-se que quando se dá a saturação teórica de uma categoria o investigador explorou todos os possíveis *inputs* da investigação associada à categoria em questão culminando na emergência da teoria.

Determinada a primeira amostragem teórica procede-se à angariação, recolha e análise de dados que culmina nas acepções teóricas sendo tal processo replicado até se atingir, então, a saturação teórica. O processo compreendido entre estas fases integra a recolha, tratamento e análise de dados.

Ao levantamento de informação e sob o ponto de vista processual segue-se a fase de tratamento, ou seja, a codificação que nas palavras de Strauss e Corbin (2008, p.17) respeita aos “*processos analíticos por meio dos quais os dados são divididos, conceitualizados e integrados para formar a teoria*”, ocorrendo esta em três dimensões: aberta, axial e selectiva (Goulding, 2002)

A primeira fase de codificação é a denominada codificação aberta em que, de forma livre, se encontram indicadores de conceitos, que derivam da análise das palavras-chave extraídas dos dados.

O segundo nível de codificação é o axial em que, face aos conceitos pré-identificados, se reagrupam os dados por forma a extrair destes ideias nucleares e dependências.

O processo de codificação culmina na codificação selectiva que consiste no processo mais abstracto de integração e refinação da teoria e que se dá quando se alcança a saturação teórica.

Respeitadas todas as fases anteriores, o processo para a teorização termina com a concretização dos *inputs* dominantes num modelo teórico final. Um modelo teórico fundamentado em dados, emanado das incursões pelas necessidades, visões e contributos dos actores no terreno.

#### **4.2 Pressupostos para a Identificação e Mapeamento de *Stakeholders***

Assumido o recurso à *Grounded Theory* uma fase relevante da pesquisa em campo dá-se com a necessidade de identificar e classificar os diferentes *stakeholders* dos territórios em estudo.

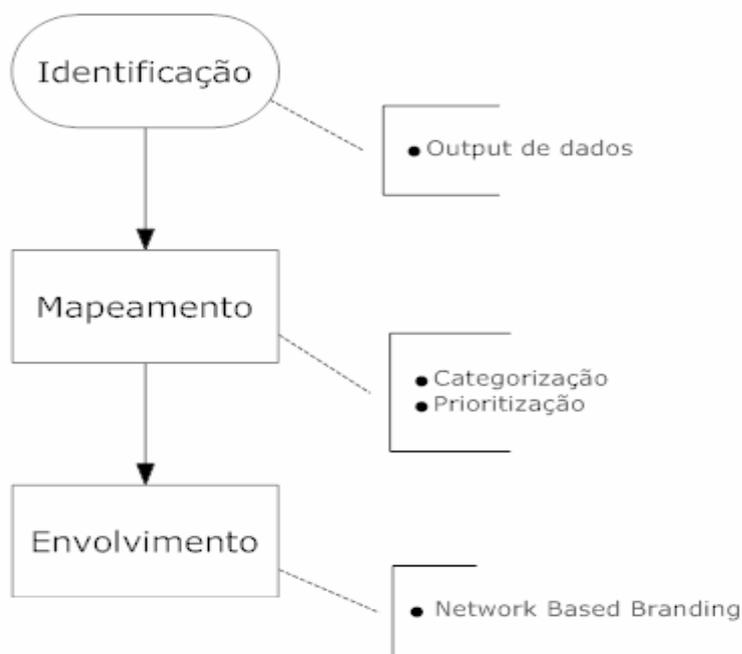
O perfil das relações políticas, económicas e sociais entre os manifestos e diversos intervenientes (de carácter público ou privado) e a forma como estas mudam ou evoluem ao longo dos tempos podem ser potenciadoras ou inibidoras da iniciativa e da motivação para a acção no espaço, sendo fundamental a noção de posição e função na rede de cada *stakeholder*.

A este propósito é reconhecida a relevância do princípio de *stakeholders*, a evolução do conceito tem-se feito acompanhar de diversas metodizações que visam contribuir para operacionalizar o conceito e integrá-lo nas diferentes dimensões de gestão, oferecendo, os diferentes autores, diversos padrões metodológicos para a identificação e mapeamento de *stakeholders* num qualquer determinado contexto.

A análise e categorização de *stakeholders* devem ser empreendidas como base de um processo de estratégia pelos contributos que pode dar para a criação de valor e pelo entendimento do impacto e potencialidades que cada *stakeholder* pode ter na estratégia de *branding*.

O processo de identificação e mapeamento de *stakeholders* são a âncora para o processo de envolvimento edificado por uma abordagem colaborativa de *Network Based Branding*.

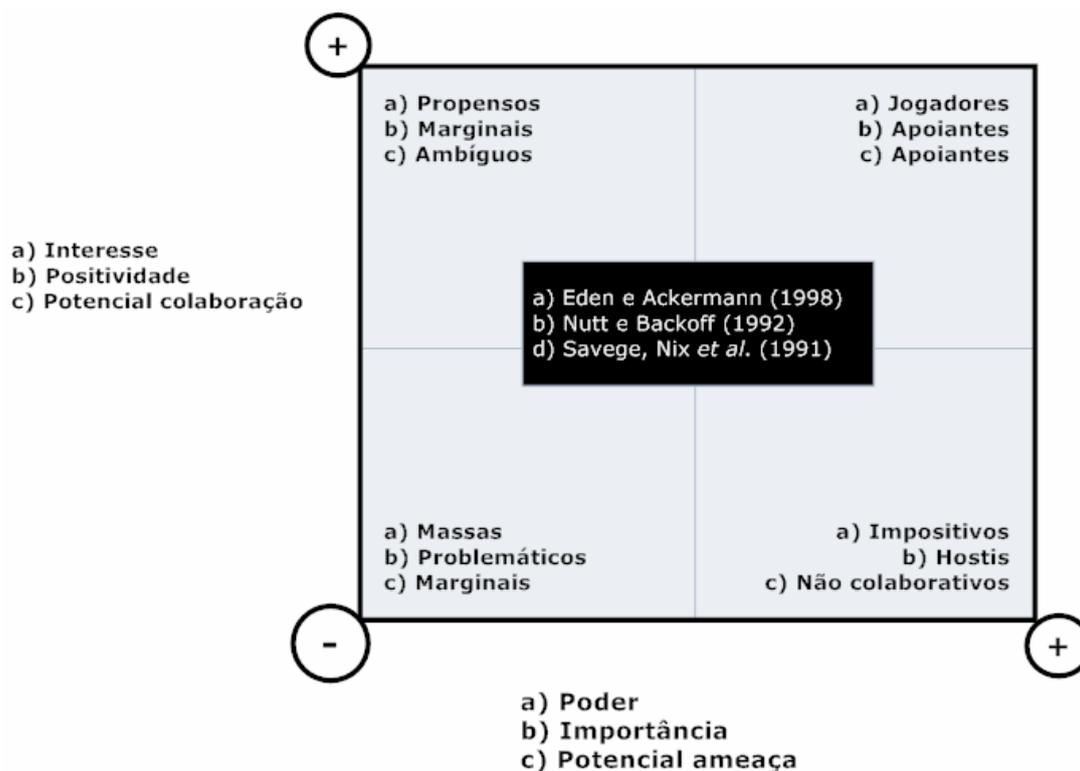
**Fig. 3 - Tripartição Processual**



A identificação de *stakeholders* dá-se através dos *outputs* de dados emanados da auscultação aos responsáveis políticos e de *marketing* do território. Na fase de mapeamento procede-se à sua categorização e prioritização, em função da posição que cada *stakeholder* ocupa relativamente a um conjunto de dimensões com relevo para a definição da estratégia e nível de inclusão.

A representação mais comum das categorizações de *stakeholders* surge sob a forma de matriz que põe em relação duas dimensões de ligação e classifica os *stakeholders* em quatro tipologias. Nesta linha:

**Fig. 4 - Matrizes de Categorização**



- Eden e Ackermann (1998) assentam a sua categorização baseada numa matriz que classifica os *stakeholders* em função do seu poder e interesse em determinada organização ou projecto dando uma perspectiva sobre o interesse estratégico de cada categoria.
- Nutt e Backoff (1992) situam-se na importância de um determinado *stakeholder* e na sua positividade relativamente ao tópico em análise.
- Savege, Nie *et al.* (1991) sugerem uma categorização de *stakeholders* em função do nível de cooperação ou ameaça que pode representar para um e porque se foca no potencial para ameaçar ou cooperar permite melhor perspectivar as dimensões de cada *stakeholder*.

Outros formatos de categorização comuns são os formatos tripartidos como os de Mitchel, Agle e Wood (1997) e Murray-Webster e Simon (2005).

- Mitchell, Agle e Wood (1997) sugerem a classificação de *stakeholders* em função da posição que cada potencial *stakeholder* ocupa na relação com três dimensões: o poder

de um determinado tipo de actores para influenciar a organização, a legitimidade da sua relação com o território e a urgência intrínseca aos interesses desses actores.

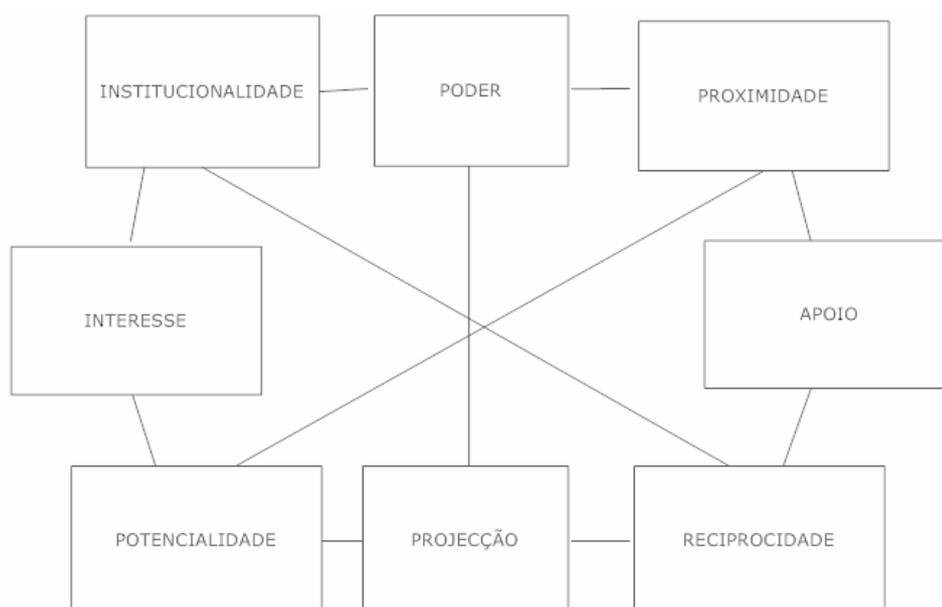
- Igualmente numa categorização tripartida, Murray-Webster e Simon (2005) consideram que as dimensões a relevar no mapeamento de *stakeholders* são o poder, a atitude e o interesse, sendo da relação entre estas dimensões que surgem as categorias de *stakeholders* propostas pelos autores.

Estas tipologias constituem-se como base de abordagens mais integradas como a disponível no software de gestão *Stakeholder Circle*, de Bourne (2007) e que são mais integradas e integradoras de visões multi-perspectivistas.

Não obstante o modelo adoptado, as dimensões mais frequentemente utilizadas na classificação de *stakeholders* são o poder, o interesse e o apoio. No caso do território, considera-se adequado o alargamento das dimensões em consideração para uma categorização mais adaptada aos contextos e necessidades de *branding* territorial.

Assim, definem-se como relevantes para a categorização e priorização de *stakeholders* 8 dimensões:

**Fig. 5 – Dimensões para Mapeamento**



As classificações, de cada *stakeholder* e em cada dimensão, devem derivar dos *outputs* dos actores e das suas percepções e a classificação de cada actor será materializada em *grading*, relativamente a cada dimensão, de forma a resultar na concepção dos mapas de *stakeholders* e culminar na taxonomia de stakeholders – instrumento fundamental no processo de *Network Based Branding*.

## 5. ASSERÇÕES FINAIS

Uma abordagem de *Network Based Branding* assenta na inclusão dos *stakeholders*, de forma participativa nos processos de branding e na exploração das suas dinâmicas rede de forma a potenciar uma mais efectiva actuação de *branding* assumindo os actores territoriais como co-autores da identidade e imagem de um território.

Assim, o comprometimento e participação dos actores ao longo do processo de edificação e sustentação da marca deve ser mapeado sob pena de se tornar abstracto e disperso tornando-se fundamental a clara identificação dos seus pontos de vista e incorporação dos mesmos na discussão acerca das decisões chave relacionadas com a marca territorial, bem como, um trabalho que vise a geração de consenso e engajamento relativamente à visão da marca e principais linhas estratégicas definidas para a materialização dessa visão.

Neste âmbito importa, no âmbito do trabalho em terreno entender:

- Até que ponto os seus projectos integram esta orientação;
- Qual o potencial desta orientação nos seus projectos particulares;
- Qual a distância que separa estes dois pontos;
- Como se pode materializar uma orientação de *Network Based Branding*.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barke, M. (1999). *City Marketing as a Planning Tool*. In: Pacionae, M. (ed) *Applied Geography: Principles and Practice*. London, Routledge.

- Bennett, R. e Koudelova, R. (2001). Image Selection and the *Marketing* of Downtown Areas in London and New York. *The International Journal of Public Sector Management*, 14 (3), pp. 205-220.
- Bourne, L. (2007). [www.stakeholdermapping.com](http://www.stakeholdermapping.com)
- Bryson, J. (1995) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Bryson, J. (2004). What to do When Stakeholders Matter. *Public Management Review*, 6 (1), pp.21-53
- Carson, D. *et al.* (2002). *Qualitative Marketing Research*. California, Thousand Oaks.
- Correia, R. (2005). *Marketing Turístico – Uma Abordagem de Rede*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Deffner, A. E Liouris, C. (2005). *City Marketing: A Significant Tool for Urban Development in a Globalised Economy*. Paper presented at 45<sup>th</sup> Congress of the European Science Association.
- Donaldson, T. e Preston, L. (1995). The Stakeholders Theory of the Corporation. *Academy of Management Review*, 20, pp.60-91.
- Eden, C. e Ackermann, F. (1998) *Making Strategy: The Journey of Strategic Mananement*. London, Sage Publications.
- Eisenhardt K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
- Fletcher, A., Guthrie, J. Et al. (2003). Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*, 4 (4)
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman.
- Glaser, B. e Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago, Adine.
- Gooddijk, A. (2003). Partnership at Corporate Level: the Meaning of the Stakeholder Model. *Journal of Change Management*. 3 (3), pp.225-241.
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory. A Practical Guide for Management, Business and Market Researchs*. Thousand Oaks, Sage.
- Grunig, J. (1997). A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research. In D. Moss, T. MacManus, & D. Vercic (Eds.), *Public relations research: An international Perspective*. London, International Thomson Business Press, pp. 3-48.
- Hakansson, H. et al. (2003), “Place as a Resource in Business Networks” Paper Presented at the 18th IMP Annual Conference, Dijon, France.
- Halinen, A. e Tornroos, J. (2005). Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks. *Journal of Business Research*, 58, pp. 1285-1297.
- Hankinson, G. (2004). Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10 (2), pp.109-121.
- Hanningan, J. (2003). Symposium on *Branding, the Intertainment Economy and Urban Place Building: Introduction*. *International Journal of Urban and Regional Research*, 27 (2), pp.352-360.

- Johanson, B. e Araújo, L. (2002). The Effects of Spatial Proximity on Inter-Organisational Relationships. Paper presented at the 18<sup>th</sup> IMP Annual Conference, Dijon, France.
- Jones, T. (1995). Instrumental Stakeholder Theory. *Academy of Management Review* 20 (2), pp.404-437.
- Kaler, J. (2003). Differentiating Stakeholders Theory. *Journal of Business Ethics* 46 (1), pp.71-83
- Killingbeck, A. e Trueman, M. (2002) *Redrawing the Perceptual Map of a City*. Working paper 02/08. Bradford University School of Management.
- Knox, S. E Gruar, C. (2007). The Application of Stakeholder Theory to Relationship Marketing Strategy Development in a Non-profit Organization. *Journal of Business Ethics*. 75, pp.115-135.
- Kotler, P. et al. (1993). *Marketing Places*. New York, Free Press.
- Metaxas, T. (2002). *Place Marketing as a Tool for Local Economic Development and City's Competitiveness: A Comparative Evaluation of Place Marketing Policies in European Cities*. Paper presented at the EURA Conference – Urban and Spatial European Policies: Levels of Territorial Government. Turin.
- Mitchell, R., Agle, B. e Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts . *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886
- Nutt, P. e Backoff, R. (1992) *Strategic Mananement of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Nutt, P. E Backoff, R. (1993). Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership. *Journal of Management*, 19 (2), pp. 299-347.
- Polonsky, M. (1995). A Stakeholder Theory Aproach to Designing Environmental Marketing Strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 10 (3). Pp. 29-46.
- Rainisto, S. (2003). *Sucess factors of Place Marketing A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. PhD Thesis, Helsinki University.
- Savage, G. et al. (1991) Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*. 5 (2) pp. 61-75.
- Strauss, A. e Corbin, J. (2008). *Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada*. 2ª ed. São Paulo, Artmed.
- Van den Berg, L. e Braun, E. (1999). Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organizing Capacity. *Urban Studies*, 36 (5-6), pp. 987-999.